



**LILLESKOLEN 20-12  
FORTÆLLINGER  
OM ENGAGEMENT**

**Udgivet af:**

Lilleskolerne

- en sammenslutning af frie grundskoler

ISSN 1604-5157

[www.lilleskolerne.dk](http://www.lilleskolerne.dk) - [post@lilleskolerne.dk](mailto:post@lilleskolerne.dk)

Ny Kongensgade 10, 1.

1472 København K

Tlf. 3330 7920

Fax 7020 2643

**Redaktion og tilrettelæggelse:**

Bente Haugaard, Jeanette Ebenhardt Veggerby,

Peter Højgaard Pedersen (ansvarshavende),

Sebastian Feirup

**Design og layout:**

Anne Yoon Nielsen

**Foto:**

Jakob Carlsen

Carsten Ingemann

**Illustration:**

Sune Watts

**Oplag:**

2.500 eksemplarer

Marts 2012

ISSN 1604-5157



Tryk: Als Offset ApS  
ISO 14001 miljøcertificeret

## TEMA 1: SKOLEN

- S. 6 Knofedt og engagement øger forældrenes indflydelse
- S. 11 Sådan vækker Aalborg Friskole forældres interesse
- S. 18 Radikal ordfører: Nej til detailregulering af de frie skoler
- S. 23 Friskolen i Viborg kan holde Titanic flydende
- S. 24 Viborg sprænger klasserammen og eksperimenterer

## TEMA 2: SAMFUND OG SKOLEN

- S. 29 Lilleskoler bør samarbejde om lærerne
- S. 34 Hvordan genfinder (lille)skolen sine grunde til at være til?
- S. 40 Skolen i konkurrencestaten – fra borger til soldat

## TEMA 3: SKOLENS LEDELSE

- S. 50 5 hurtige svar fra lilleskoleledere
- S. 53 Bestyrelsen lægger nu de store linjer for skolen
- S. 56 Detailstyring af skolen dræber skabertrangen
- S. 61 Umuligt at lede i plenum
- S. 65 Skolelederen skal kunne træffe valg

## DEBAT

- S. 5 Lilleskolen 20-12 - Fortællinger om engagement
- S. 16 Forældrene – en stor, frivillig ressource, der bidrager til samfundet
- S. 20 Engagerede lilleskoleforældre - forskellen der gør en forskel
- S. 32 Et emne sat lidt på spidsen: "En rigtig dreng"
- S. 44 Vi skal til at stille spørgsmålet: Hvad er skole?
- S. 48 Frihedskampen og Systemtænkningen
- S. 56 De mangfoldige blikke

## SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

- S. 9 Engagement i lilleskolen - En spørgeskemaundersøgelse
- S. 10 Skolen og værdierne
- S. 21 Social ansvarlighed
- S. 30 Nye initiativer
- S. 46 Hvad skal eleverne lære?
- S. 64 Ja, vi skal være dygtigere



# LILLESKOLEN 20-12 FORTÆLLINGER OM ENGAGEMENT

Engagement er en forudsætning for at starte en lilleskole og en nødvendighed for at udvikle skolen og drive den fremad.

Engagementet adskiller lilleskoler – og frie skoler i det hele taget – fra de fleste andre foretagender. Motivet bag oprettelsen og drivkraften til at udvikle skolen er hverken profit eller egennytte, som vi kender det fra private virksomheder, eller politiske og institutionelle mål, som vi kender det fra folkeskolen, vuggestuen eller plejehjemmet.

Nej, hos os handler det om at ville noget særligt med vores skole - noget som er mere og andet end det vi kan få andre steder.

Engagement kan være mange ting, findes på alle niveauer og har selvfølgelig mange udtryk.

Når en ny skole skal startes, møder vi entusiasmen og begejstringen for drømmeskolen – men uden det seje engagement, der handler om viljen til at ville projektet, bliver det hele ikke til noget.

Senere, når skolen befolkes af børn,

medarbejdere og forældre, er det netop denne befolknings aktive medleven, der får skolen til at sprudle af glæde og virkelyst – men uden et dedikeret engagement, der handler om ansvar, knofedt, viden, indsigt, mod, handlekraft, visioner og den slags, går skolen i stå og finder aldrig sine muligheder, der bringer projektet helt tæt på drømmeskolen.

Uden engagement ingen fri lilleskole. Derfor er det også kolossalt opløftende, at alle mener, at netop de har ansvar for skolens udvikling.

Lederne mener, de har størst ansvar for skolens udvikling. Bestyrelsesmedlemmerne mener, at bestyrelsen har det største ansvar. Lærerne mener, at de har det største ansvar og sandelig om ikke også forældrene mener, at det er forældrene, der har det største ansvar. Det fremgår af den spørgeskemaundersøgelse, Lilleskolerne netop har gennemført – og som du vil se meget mere til på de følgende sider.

Ingen tvivl om, at engagementet stritter i mange retninger – men det er netop det fine ved det; for kun herigennem kan nytænkning og nye tiltag blive visionære og få den kraft, der skal til for at overvinde forhindringerne.

Det forudsætter selvfølgelig, at der også er ledelsesmæssigt engagement til at sætte rammer og samle trådene.

I denne publikation viser vi eksempler fra skolerne på engagement, der er forudsætningen for, at lilleskolerne er i topform og til stadighed er i bevægelse!

God læselyst!  
Redaktionen  
Peter Højgaard Pedersen

# KNOFEDT OG ENGAGENEMT ØGER FORÆLDRENE'S INDFLYDELSE

Af journalist Else Marie Andersen  
Interview med Mia Hesselberg

*Jo mere forældre bidrager aktivt og er tæt på skolens hverdag, jo mere realistiske er de idéer, forældre har til skolens udvikling, mener forælder Mia Hesselberg, Humlebæk Lille Skole*

Nogle forældre har stillet forslag om at etablere en bålhytte på skolen. Andre ønsker at gøre skolen energirigtig og grøn. Og en tredje er kommet med den ide at etablere en musikskole på skolen.

”Det er alle sammen rigtig gode forslag, men siger vi ja til alle gode forslag, kører vi personalet i sænk, og det skaber kun stress, ikke trivsel”, siger teaterinstruktør Mia Hesselberg, der er næstformand i skolebestyrelsen på Humlebæk Lille Skole.

For langt de fleste lilleskoleforældre (80 %) er skolens værdigrundlag og menneskesyn en vigtig begrundelse for, at de sender deres barn i lilleskole viser foreningens nyeste undersøgelse. Og for lidt mere end hver fjerde forældre er det også et ønske om at få større indflydelse på deres børns skolegang, og det er der rig lejlighed til på Humlebæk Lille Skole.

Døren til skolelederens kontor står for eksempel altid åben, så forældre kan altid stikke hovedet ind og få en snak med skolelederen eller med lærerne. I det hele taget inviterer skolen til dialog med forældrene, som har mødepligt til en række arrangementer - for netop at skabe grobund for fællesskabet på skolen. Men gode ideer – eller krav til skolen – er ikke

tilstrækkeligt til at få indflydelse.

”Som forældre skal man deltage aktivt i praktiske aktiviteter og på den måde bidrage til fællesskabet. Deltager man ikke aktivt, bliver man ikke en del af kulturen, og så kommer man let til at stå udenfor og blive krævende eller uforstående over for det, der sker på skolen”, siger Mia Hesselberg.

Af og til oplever hun, at der kan være forskel på skolebestyrelsens og de enkelte forældres forslag og ideer til skolens aktiviteter. Og forskellen kan bunde i, hvor tæt forbundet forældrene er til skolen.

”Jo mere man bidrager aktivt til skolens aktiviteter, jo mere indsigt får man som forælder i, hvad der er praktisk muligt at realisere i hverdagen”.

## **Ikke alle ideer kan realiseres.**

”Som skolebestyrelse er det også vores opgave at sikre, at forældres forslag og ideer passer ind i den overordnede ide med det, der foregår på skolen – og selvfølgelig også sikre, at der er økonomi til at realisere ideen”, siger Mia Hesselberg.

## **Musikskole contra skolens værdier**

Tag for eksempel ideen om at etablere en musikskole på Humlebæk Lille Skole.

Det kom fra en forælder og ligger naturligt i forlængelse af skolens pædagogiske linje, der er meget musisk. Men, og der er et men: Hvis skolen etablerer en musikskole, skal musiklæreren have løn. Foregår undervisningen i skolens musiklokaler i klubbens åbningstid, så skal der opkræves betaling for den enkelte elevs musikundervisning, hvis det skal løbe rundt.

”Det strider mod vores værdigrundlag om lige muligheder for alle. Vi er i princippet imod, at man skal kunne betale sig fra ydelser, der foregår på skolen i klubbens åbningstid. Også klubben er betænkelig ved ideen, fordi det kan skabe problemer indbyrdes mellem børnene, hvis nogle må gå til musik på skolen og andre ikke må, fordi forældrene ikke har betalt”, fortæller Mia Hesselberg.

Foreløbig er ideen om musikskolen ikke skudt ned, men skolebestyrelsen overvejer, hvordan de kan imødekomme den ellers gode ide om at styrke musikundervisningen på skolen.

”Vi drøfter lige nu, om vi har råd til at lønne en musiklærer for at undervise i klubben engang imellem”, fortæller Mia Hesselberg.

## Klare regler for forældreskontakt og klager til skolen

På Humlebæk Lille Skole er der en klar procedure for kommunikationsgangen mellem forældre og skole, hvis nogle forældre er utilfredse og vil klage.

### Klager

Klager går først til klasselæreren. Måske løses problemet der, og så går klagen ikke videre. Føler forældre sig ikke hørt der, kan de gå videre til skolelederen. Føler forældre sig ikke hørt der, kommer de til skolebestyrelsen, som kan tage sagen op over for lederen. Skolebestyrelsen spørger lederen, hvordan hun oplever situationen, som klagen eller henvendelsen drejer sig om. Bestyrelsen vurderer klagen eller forslaget og diskuterer, hvordan problemet kan løses. Det bliver blandt andet vurderet ud fra om løsningen også passer ind i skolens værdigrundlag og økonomiske formåen, og så får forældrene et svar på klagen fra skolebestyrelsen.

### Forældrekontakt

Det er op til klasselæreren at sige, på hvilket tidspunkt forældre kan ringe, for det er vigtigt, at forældre respekterer, at lærere også har et privatliv.

### Klar ansvarsfordeling

Hun er helt klar på, hvem der har ansvar for hvad på lilleskolen. Ledere har ansvaret for undervisningen og den daglige drift – dvs. lederen skal holde styr på økonomien, sørge for at sikkerheden er i orden, at den pædagogiske linje bliver overholdt og sikre personalets trivsel.

”Vi har i skolebestyrelsen det overordnede ansvar for, at skolen overholder lovgivningen, og for at skolen overholder det værdigrundlag, forældrene har formuleret for skolen. Vi har ret til at ansætte og afskedige lederen, hvis han/hun ikke gør det”.

### Blød magt skaber størst forandring

Men hvordan praktiserer skolebestyrelsen sin magt? Er den en slags vagthund overfor lederen?

”Ja, måske kan man kalde os en slags vagthund, men ingen bryder sig om at blive dikteret. Kan man derimod stille et spørgsmål og derved få en person til selv at reflektere sig frem til en ny løsning, så skaber man den største forandring”, konstaterer Mia Hesselberg.

Ud over at være forælder til et barn på skolen og næstformand i skolebestyrelsen på Humlebæk Lille Skole, så driver

hun egen virksomhed som kommunikationsstråner, så hun ved, hvad hun snakker om:

”Hvis du dikterer ændringer, så sætter du gang i personens modstand, og så lander kampen det forkerte sted. Den skal gerne handle om at skabe forandring og udvikling. Derfor bruger vi meget det at stille spørgsmål til forskellige ting i hverdagen frem for at diktere”, siger Mia Hesselberg.

### Husk kasketten

Hun oplever også, at hun som bestyrelsesmedlem skal være sig sin kasket bevidst og ikke misbruge sin position til at gennemtrumfe særligt fordelagtige løsninger for den klasse, hendes eget barn går i.

”Det er vigtigt at holde tingene adskilt, og man skal være sig sin kasket bevidst. For eksempel dur det ikke, at jeg brokker mig til skolelederen, hvis jeg for eksempel hører nogle forældre i mit barns klasse brokke sig over, at skolen har ansat en ikke-uddannet musiklærer som vikar. Det er skolelederens suveræne afgørelse at træffe beslutninger, der vedrører skolens daglige drift, og jeg skal ikke misbruge min kasket som medlem

af skolebestyrelsen til at gå til skolelederen”, fastslår Mia Hesselberg, der også er med i kommunikations- og trivselsudvalget på skolen.



Mia Hesselberg





# ENGAGEMENT I LILLESKOLEN - EN SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

Af Sebastian Feirup og  
Peter Højgaard Pedersen,  
Lilleskolernes sekretariat

*Resultater fra den omfattende spørgeskemaundersøgelse, som Lilleskolerne har gennemført blandt medlemsskolerne vises flere steder i denne publikation – men hvad ligger der egentlig bag resultaterne?*

Spørgeskemaundersøgelsen var internet-baseret og blev gennemført i perioden fra december 2011 til februar 2012. For at besvare spørgsmålene skulle man klikke sig ind på et link, som Lilleskolerne sendte ud dels til skolernes daglige ledelse, dels til skolernes bestyrelsesbestyrelsesmedlemmer.

Skolens daglige ledelse blev opfordret til at videresende linket til skolens forældre og medarbejdere. Det har således været op til den enkelte skole, at afgøre om forældrene og medarbejderne skulle have mulighed for at deltage. Det er en helt naturlig fremgangsmåde, fordi Lilleskolerne er en skoleforening, der henvender sig til skolen, som jo tegnes af bestyrelsen og den daglige ledelse.

Spørgeskemaet indeholdt 71 spørgsmål, der kom rundt om mange emner lige

fra forældres forventninger til skolen, til ledernes vurdering af fremtidens muligheder. Hvilke af de 71 spørgsmål der skulle besvares, afhang af hvem der svarede. Ledere og bestyrelse skulle svare på 53 spørgsmål, forældrene på 49 spørgsmål, lærerne på 42 spørgsmål og endelig skulle alle øvrige ansatte svare på 37 spørgsmål. Hvem der har svaret fremgår tydeligt af diagrammerne.

Interessen har været stor – i alt modtog vi svar fra 1516 personer. Ud af disse var 111 bestyrelsesmedlemmer, 113 lærere, 67 ledere, 1187 forældre og 38 øvrige ansatte.

Svarprocenten ud af samtlige mulige svar indenfor hver kategori har været tilfredsstillende, således at vi anser undersøgelsen for at være valid.

Svarprocenten for ledere og bestyrel-

sesmedlemmer kan vi fastslå med god nøjagtighed, fordi vi kender antallet af personer i hver kategori - 79 % af lederne og 23 % af bestyrelsesmedlemmerne har svaret.

Svarprocenten for forældre og andet personale kan kun angives skønsmæssigt, fordi vi ikke ved, hvor mange skoler der har videresendt undersøgelse til deres forældre og medarbejdere. Men udfra at vi skønner, at ca. 10 % af alle forældre, ca. 20 % af alle lærere og ca. 10 % af skolernes øvrige medarbejdere på samtlige medlemsskoler, har svaret, kan man sige, at svarprocenten, blandt de der har haft mulighed for at deltage, har været pæn.

## Vi spurgte:

**Hvem opstår nye initiativer især på foranledning af?\***

- øhhhhh fællesskab tror jeg.. gammeldags men pyt...
- Samspil og nøgen kvinde der lærer at spinde.
- lldsjæle lokalt og som strømninger i tiden.
- Det er mit indtryk at alle bliver hørt uanset hvem der evt. vil have en god ide til nye tiltag.

\* Spørgsmål fra spørgeskemaundersøgelsen

# SKOLEN OG VÆRDIERNE

Er det vigtigt at skolens værdier er styrende, og hvordan ser det ud i fremtiden?

## Vi spurgte\*

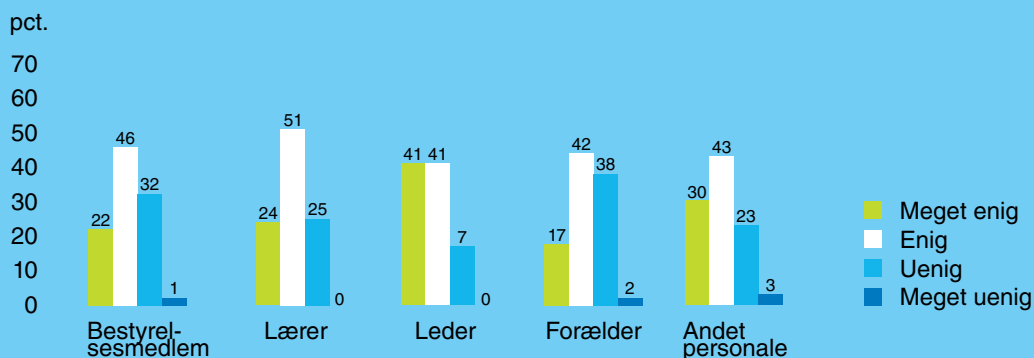
*Hvad havde størst betydning for dit valg af skole til dit barn?*

Til dette spørgsmål kunne man vælge flere muligheder



## Vi spurgte\*

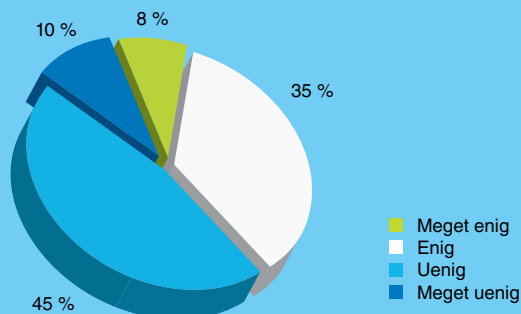
*Skolens værdier skal afspejles tydeligere i undervisningen*



\* Spørgsmål fra spørgeskemaundersøgelsen: Engagement i Lilleskolen, se mere på side 9

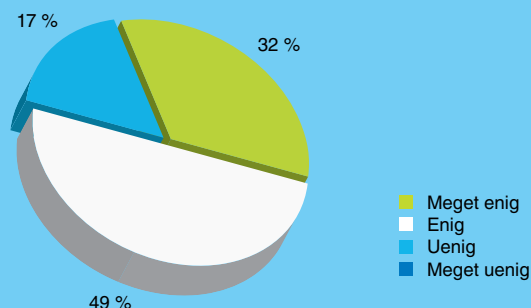
### Vi spurgte\*

*Min skole er nødt til at foretage ændringer i organiseringen indenfor de næste 5 år (leder + bestyrelse)*



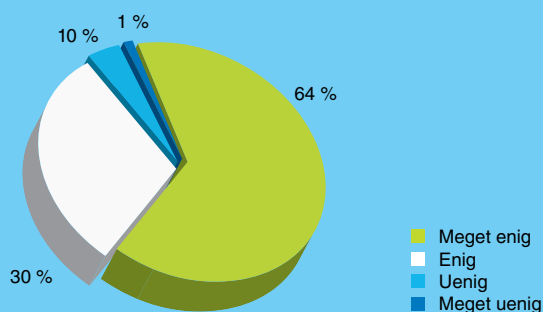
### Vi spurgte\*

*Min skole er nødt til at foretage ændringer i driften indenfor de næste 5 år (leder + bestyrelse)*



### Vi spurgte\*

*I hvor høj grad er skolens værdier styrende for skolens udvikling? (leder + bestyrelse)*



### Vi spurgte forældrene\*:

**Hvad havde størst betydning for dit valg af skole til dit barn?\***

- Stemningen på skolen er generelt optimistisk og antijantelov
- Skolens evne til at ramme behovet hos de forskellige aldersgrupper mht læringsmiljø og skolen fokus på børnenes socialisering er helt unik og der kommer nogle meget kompetente unge mennesker ud!
- Ønskede at mit barn skulle opleve at det kreative blev sidestillet med andre fag
- Direkte demokrati i aktive demokratiske processer. Varm mad hver dag som børnene selv laver på madhold hvor den ældste har ansvar og fungerer som rollemodel. Mantle of the expert- samt teaterforløb
- Især ønsket om ikke bare at skabe livsduelige mennesker, men også mennesker med evne og lyst til forandring, påvirkning og indflydelse i samfundet
- At man har meget stort fokus på at give børnene lyst til at lære mere og forståelse for at de også selv har ansvar for at lære mere
- At kreativitet og faglighed ikke ses som modsætninger

\* Spørgsmål fra sprogeskemaundersøgelsen: Engagement i Lilleskolen, se mere på side 9

# SÅDAN VÆKKER AALBORG FRISKOLE FORÆLDRES INTERESSE

*I 2010 havde Aalborg Friskole svært ved at skaffe forældre, der ville vælges ind i skolebestyrelsen. For at skabe større interesse for generalforsamlingen og forældrearbejdet i det hele taget, ændrede skolen formen på generalforsamlingen. Det betød, at 80 forældre mødte op, mod fem året forinden.*

*”Vi har ændret vores generalforsamling, så det formelle møde kortes og kombineres med en slags fællesmøde, a la Højlands Forsamlingshus. Vi blev inspireret af Gudenåskolen. Det kan være højtflyvende visionære, men også lavpraktiske emner der tages op.”*

*Citat skoleleder Nicolai Lange*

## **Debat som fællesmøde et trækplaster**

I 2011 havde Aalborg Friskole følgende konkrete emner til debat i cafedebatten efter den formelle generalforsamling:

- 1) Skal Aalborg Friskole have musikskole? Den har ikke fået vinger endnu, men et forældredvalg arbejder på at etablere en forening
- 2) Skal skolen have 10. klasse? Den er på vej
- 3) Skolens økonomiske situation. Økonomiudvalget fremlagde forslag om at etablere en selvstændig økonomi til at sikre tilgangen til skolen. Skolen fik vedtaget et genoprettelsestillæg på 100 kr. pr barn i en afgrænset, ikke nærmere bestemt, periode.”



### Forældresamarbejde: What's in it for me?

"Der har nok været en tendens i tiden til, at individualiseringen også er nået ind i lilleskolemiljøet, hvor vi har set, at forældres involvering har haft en grad af: What's in it for me?-tilgang. Men det handler også om, hvordan man engagerer dem," fastslår skoleleder Nicolai Lange, Aalborg Friskole.

"Det er min oplevelse, at man kan engagere forældre i en debat, hvis de kan se, hvordan deres barn på en eller anden måde er repræsenteret i emnet. Så bliver de engagerede. Det er ikke, fordi forældre er uinteresserede, men de har brug for at se koblingen mellem det, de skal drøfte og deres eget barns skolegang, altså der er noget: "What's in it for me" over deres engagement", siger skoleleder Nicolai Lange.

"Nogle forældre skal have en konkret opgave for at engagere sig - a la: "Vi skal have skåret træstammer op til legepladsen. Er der nogen, der har en motorsav"? Den kommunikation virker bedre i den brede forældrekræds end at lægge op til de traditionelle sen-70'ere diskussioner om: "Hvad er et godt børneliv?" eller forskellige syns-diskussioner såsom: "Hvilket pædagogisk syn eller læringssyn skal vi have på skolen? – og ikke dermed sagt at sådanne emner er irrelevante...," siger skoleleder Nicolai Lange.

"Hvis man vil have sit barn her på skolen, skal man forstå, at det projekt eller produkt - der omhandler barnets trivsel på skolen og i klassen er summen på et regnestykke den enkelte forælder er en uundværlig del af. Fællesskab er ikke noget, de voksne på skolen selv kan levere. Som forældre er man selv nødt til at levere halvdelen af pakken. Undlader forældre at forstå det regnestykke, bliver de potentielle 'modarbejdere' i løbet af skoleforløbet. Hvis fx to drenge i en klasse mistrives, så er det et fælles anliggende at løse, og det holder vi meget fast på, at det fortsat skal være," siger Nicolai Lange

### Friskolens røde ry kræver strategi i Aalborg

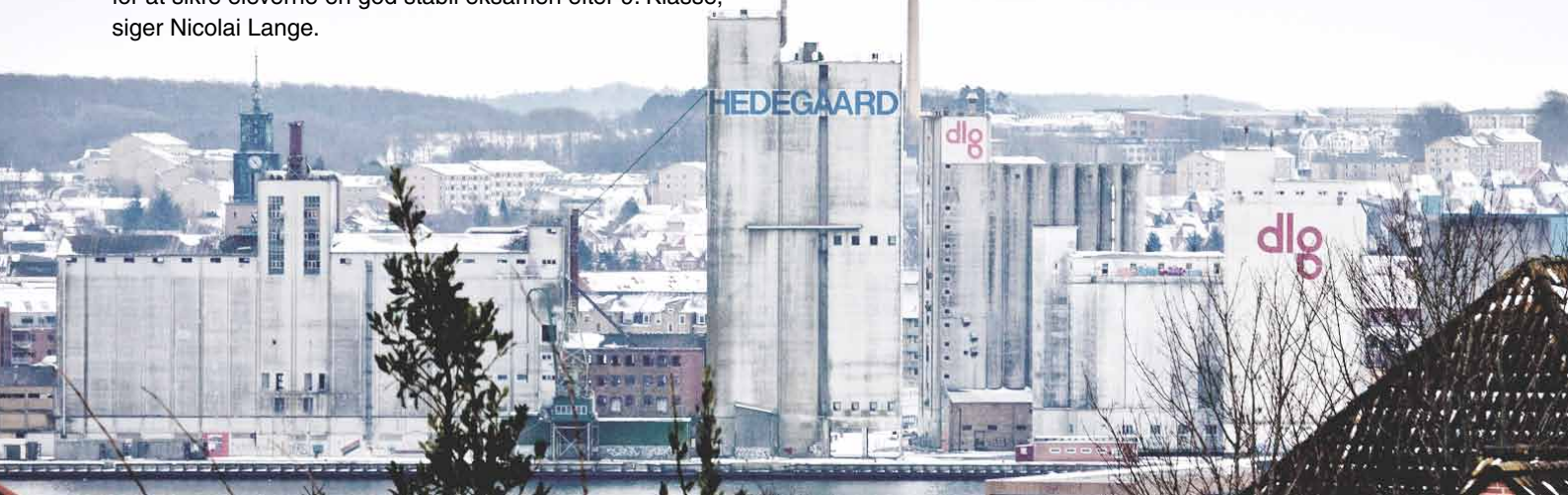
"Debatten om det faglige kontra det kreative er et spændende felt. Vi kan ikke sælge Aalborg Friskole udelukkende på at være kreativ. Ikke i Aalborg. Kan vi sælge den på at være udelukkende fagligt funderet? Nej, for så er det ikke en lilleskole. Men der er noget galt, når vores ry blandt forældre i Aalborg er sådan, at de fravælger friskolen, fordi de tror børn kun går her, hvis de vil være skuespillere eller musikere. Den kreative og den faglige undervisning er hinandens modsætning. Og vores børn klarer sig godt til afgangsprøven," siger Nicolai Lange.

"Vi har et ry som værende "den røde friskole". Nogle aalborgensere har stadig fordomme om, at lærerne på Aalborg Friskole går i bare tæer i sandaler, drikker urtethe og spiser squashkage. Sådan er det måske til dels også, men skolen er knap så biodynamisk, som mange har en forestilling om," siger Nicolai Lange, skoleleder.



## Aalborg Friskole udfordres af borgerne i den gamle arbejderby

”Vi kan godt blive lidt skarpere på kommunikationen med forældre, fx også hvad det reelt er, forældrene vælger skolen til på? Aalborg er en gammel arbejderby, hvor forældrene gerne vil have en sikkerhed for, hvad de får ud af at bruge penge på et skoletilbud. Derfor har de gamle realskoler en enorm søgning, for de har ry for at sikre eleverne en god stabil eksamen efter 9. Klasse,” siger Nicolai Lange.



A screenshot of a news article from Nordjyske.dk. The article is titled "Nyt tilbud til elever: Aalborg Friskole opretter 10. klasse til august". It discusses the school's decision to open a 10th grade class, inspired by the rapper Niarn. The article mentions that the class will have 24 students and will be a small school with 195 students. It also mentions that the school is collaborating with Aalborg Technical School, Aalborg Technical School, and Aalborg Business School. The article is dated 17. januar 2012 07:00 and is written by Henrik Strømgård og Jeppe. There is a photo of two women, Nicole Sommer and Kia Rostrem, in a classroom. The article also includes a sidebar with navigation links and a vertical "AALBORG" banner.

Ideen om en 10. klasse kom blandt andet fra de ældste elever. En henvendelse fra rektor på Aalborg Tekniske Gymnasium aktualiserede ideen om at etablere en gymnasieforberedende 10. klasse, der skal spare lidt på klasseundervisningen og i højere grad fokusere på tværfaglig projektundervisning, borgerfag og den obligatoriske selvvalgte opgave udvides og den enkelte elev kobles tættere til erhvervslivet. Foreløbig har 8-9 børn meldt sig. Der er budgetteret med 16 elever. Lykkes det at oprette klassen, kan initiativet måske også give et spin off, der signalerer, at Aalborg Friskole også kan noget fag-fagligt”

## Festival og jubilæumsfest i Aalborg til sommer

Aalborg Friskole står i år for at arrangere Lilleskolefestival, der trækker op mod 1600 børn og voksne til Aalborg i dagene 25.-27. juni 2012. Og så er det i øvrigt også Aalborg Friskoles 30 års jubilæum i år, så der bliver fest på skolen og den nærliggende park, hvor festivalen skal afholdes. Alle forældre skal lægge fem timers arbejde de tre dage, festivalen foregår.

## LILLESKOLEFESTIVAL 2012



ÅRETS TEMA | KONTAKT | RINGETONER | WORKSHOPS | TILMELDING

### Lilleskolefestival 2012 på Aalborg Friskole

Vi inviterer jer til dagene 25. - 27. juni 2012, hvor årets Lilleskolefestival holdes på Aalborg Friskole.

Vi har lånt området bag skolen, så festivalen foregår både i det udendørs afspærrede område, men også på skolen, hvor der er mulighed for at deltage i mindre indendørs arrangementer på lillescenen.

Glæd jer til nogle skønne dage med masser af musik, sjov og spas og ikke mindst hyggeligt samvær.

Eleverne fra Aalborg Friskoles grønne gruppe har valgt, at næste års tema skal være INDIANER.

Det ville være dejligt hvis de deltagende skoler vil bakke op om dette tema, evt i valg af musik, udsmykning af teltlejr m.v. Skulle nogen af jer derfor have indslag i form af musik, fotos eller andre indslag til vores indholds til vores...

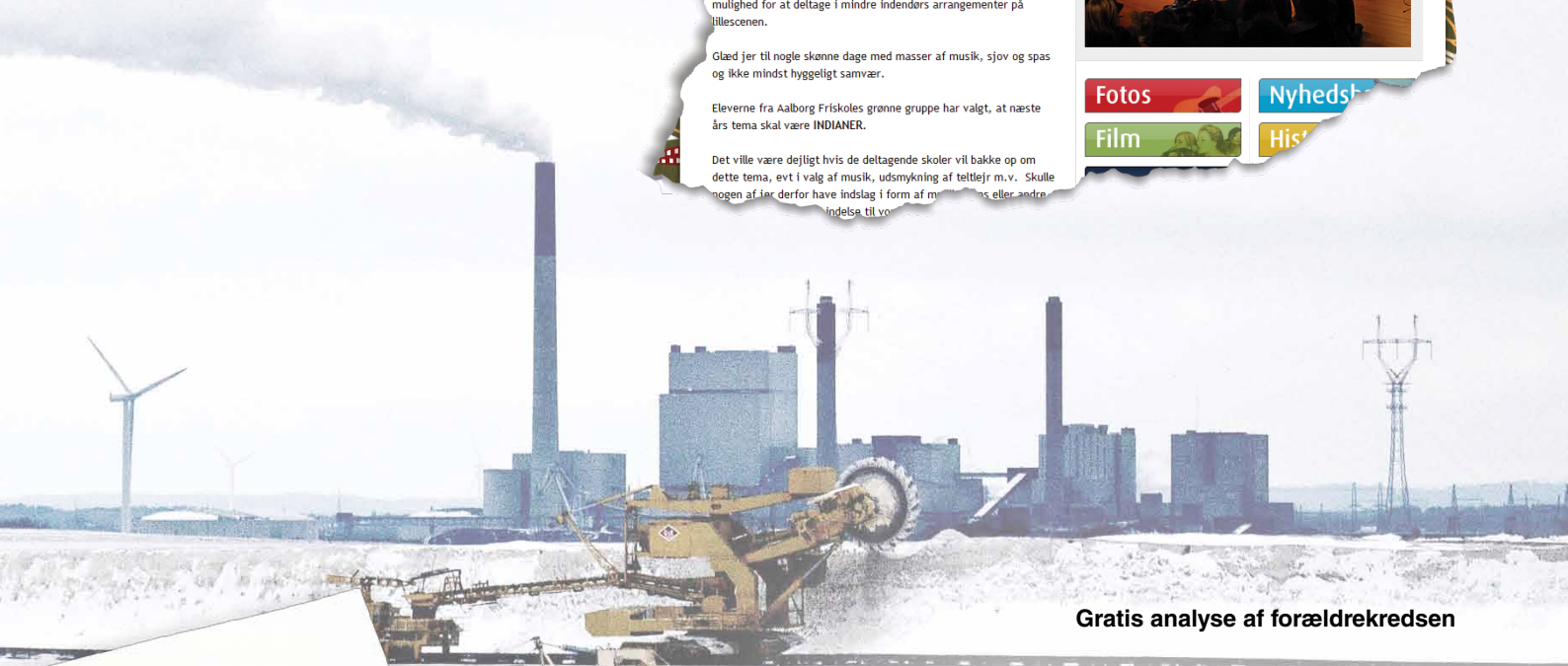


Fotos

Nyhedst

Film

Hist



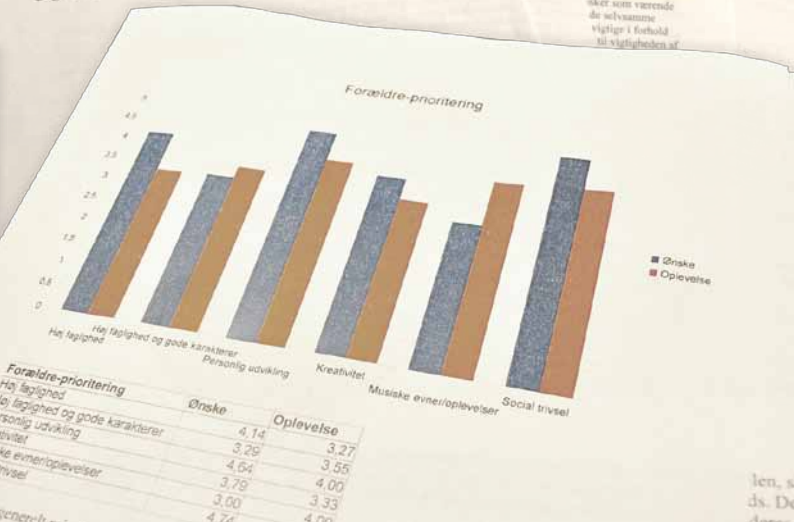
## Gratis analyse af forældre kredsen

Aalborg Friskole fik en uddannet, arbejdsløs marketingsmedarbejder ansat i virksomhedspraktik. Det var gratis for skolen. Han lavede en SWOT-analyse af forældresammensætningen på skolen.

"Vi ønskede at vide, hvilke forældre der vælger os til. Også for at få styr på, om vores formuleringer rammer skolens potentielle målgruppe? For Aalborg Friskoles målformuleringer er måske lidt præget af lidt sen-70'ere retorik. Måske noget der indenfor lilleskolerne giver god mening og også rummer et romantisk billede af en sund og uspoleret barndom. Analysen viste bl.a., at vi henvender os til et segment i Aalborg, der enten ikke findes mange af mere – eller som slet ikke søger skolen," griner skoleleder Nicolai Lange.

"Analysen viste også, at det typisk er barnets mor, der står for de bløde værdier i familien og ønsker sit barn på lilleskole. Far har ikke så meget mening om det, men til gengæld er det ofte hans økonomi, der muliggør den beslutning. Den er måske lidt led - som konklusion, men det viste analysen faktisk, og det er udmærket at have den viden, når vi ønsker at engagere forældre," siger skoleleder Nicolai Lange

## Aalborg Friskoles fremtid - set gennem en marketingplan



# FORÆLDRENE – EN STOR, FRIVILLIG RESSOURCE, DER BIDRAGER TIL SAMFUNDET

**Af Gitte Baaring Hansen,  
skoleleder ved Helsingør Lille Skole,  
medlem af Lilleskolernes bestyrelse  
og af bestyrelsen for Fordelingsse-  
kretariatet**



Når debatten om de frie skoler foregår højt og skingert som i øjeblikket, kan man som forældre til et barn på en fri skole føle sig udskaeldt og udhaengt på grund af sit valg. Det afføder frustrationer over, at alle bliver skåret over en kam – frustration over, at debatten går højt om de private skoler i stedet for de frie skoler – frustration over at blive skældt ud for ikke at påtage sig det sociale ansvar, selvom man ved, at ens barns skole gør rigtig meget for at tilgodese de enkelte børns behov og møde børnene, hvor børnene er.

Forældre føler sig udskaeldt, fordi de har valgt, som de har i forhold til deres barns skolegang. At debatten kører i det offentlige rum, som den gør, medfører, at forældre må ”krybe langs væggen” og

stå på mål for deres valg ved middagsselskaber, på arbejdspladsen og andre steder, hvor mennesker mødes. Men er der noget at skamme sig over?

De frie skoler er mangfoldige og forskellige. Men fælles for de fleste frie skoler er forældrenes deltagelse i skolens liv og drift. Forældrene udgør de bestyrelsesmedlemmer, der ikke ”bare” er repræsentanter for forældrene på den pågældende skole, men deciderede bestyrelsesmedlemmer, der er ansvarlige for skolen på lige fod med de bestyrelsesmedlemmer, der kendes fra virksomheder overalt i Danmark.

Det er bestyrelser, der er ansvarlige for skolernes omsætninger på millioner af kroner. Det er bestyrelser, der er an-

*”derudover har vi en stor gruppe af forældre, der på vores skoler har forpligtet sig til at være aktive medspillere i fællesskaber”*





svarlige for en lang række ansatte. Det er bestyrelser, der er ansvarlige for, at skolerne lever op til deres mål om at drive skoler for børn i grundskolealderen.

Men selvom der er mange ligheder i pligterne, er der et forhold, som adskiller bestyrelsesmedlemmerne på de frie skoler fra virksomhedsbestyrelserne: Det er i langt overvejende grad frivilligt arbejde. Forældre påtager sig frivilligt opgaven og ansvaret for skolernes drift. Og der er tale om en enorm ressource. På Danmarks ca. 500 frie grundskoler er der vel ca. 3000 bestyrelsesmedlemmer, der med ildhu og engagement har påtaget sig at styre skole-virksomhederne i deres frie tid. Og som herigennem kvalificerer både sig selv, skolerne og samfundet.

Jeg tror, det er typisk for lilleskoler at invitere forældrene ind i mange afkroge af skolen. Forældre i bestyrelserne har det overordnede ansvar for skolens drift og uddelegerer den daglige drift af skolen til ledelse og medarbejdere. Men ervedover har vi en stor gruppe af forældre, der på vores skoler har forpligtet sig til at være aktive medspillere i fællesskaber – og langt de fleste deltager i skolens virkelighed og hverdag. Nogle sørger for, at der skaffes midler til projekter som rejser og ny legeplads ved fundraising eller afholdelse af loppemarked og ”julebingo”, andre tager medansvar for, at den elev, der er lidt udenfor, bliver inviteret med hjem i legegrupper. Nogle deltager i skolernes råd og udvalg, andre bager kager til

årets julefest. Nogle deltager aktivt i debatten om at skabe den bedste skole for børnene, mens andre underviser børnene på en pædagogisk dag. Nogle påtager sig ekstra rengøring eller deltager aktivt i vedligeholdelse og renoveringsopgaver, mens andre igen arbejder for, at de økonomiske rammer og finansieringen af skolens aktiviteter og projekter er på plads.

Tænk, hvilken ressource. Tænk, hvad der ligger af frivilligt arbejde. Tænk, hvor mange timer der stilles til rådighed. Hvis ikke det er noget, der bidrager til samfundet, ved jeg ikke, hvad man kan kalde det.

*”På Danmarks ca. 500 frie grundskoler er der vel ca. 3000 bestyrelsesmedlemmer, der med ildhu og engagement har påtaget sig at styre skole-virksomhederne i deres frie tid.”*

**DEBAT**

# RADIKAL ORDFØRER: NEJ TIL DETAILREGULERING AF DE FRIE SKOLER

Af journalist Else Marie Andersen  
Interview med Jeppe Mikkelsen

*Samfundet har gavn af den mangfoldige palet af skoleformer, som lilleskoler og frie grundskoler bidrager med, mener landets yngste folketingsmedlem*

Lilleskoler skal vedblive med at være frie skoler, der eksperimenterer med undervisningen og er kreative alternativer til folkeskolen. Til gengæld må de engagerede forældre på lilleskolerne forpligte sig til at deltage aktivt i det lokalsamfund, de er en del af.

Det mener landets yngste folketingsmedlem 21-årige Jeppe Mikkelsen, der er Det Radikale Venstres retsordfører og ordfører for efterskoler, højskoler og friskoler.

På landsplan bruger op mod 3-4000 forældre hvert år masser af gratis timer på at drive frie skoler og lilleskoler ved siden af deres lønarbejde. De administrerer cirka 5,1 milliarder offentlige kroner på skolerne plus ca. 1,5 milliard forældrebetalte skolepengekroner. Og mange vil mene, at staten med rette kunne kræve en strammere styring af skolens undervisning, men det er ikke radikal politik:

”Hvis man lovgiver for lilleskoler og frie grundskolers undervisning, så synes jeg, der går noget af det kreative tabt. Altså: detailregulering nej tak. Til gengæld har jeg nogle klare forventninger til skolerne om, at de bidrager til samfundet med engagerede, motiverede og selvstændige unge”, siger han og siger eftertænksomt:

”Der er jo noget paradoksalt i den sætning: ’At ville styre frie skoler’, ikke? Jeg synes, det er helt fantastisk, at så mange engagerede forældre bruger deres tid

på frie skoler, høj- og efterskoler. Jeg tror, det er med til at skabe nogle kreative og selvstændige unge mennesker”, fastslår landets yngste folketingsmedlem.

## Har gået på en lille skole

Jeppe Mikkelsen har ikke selv gået på en lilleskole, men ”noget, der minder om det”. Han kommer fra den lille landsby, Nim, uden for Horsens, hvor han gik i den kommunale landsbyskole med kun 14 elever i hver klasse. Inden studentereksamen fra Horsens Statskole, var han et år på Rejsby efterskole, der vakte hans politiske interesse, for ifølge ham selv lå det ikke i opvæksten, at han skulle blive politiker.

”Især efterskolen har opdraget mig til at tage aktiv del i samfundet. Og det er netop det, friskoler og lilleskoler kan: De kan opdrage unge til at være demokratiske samfundsborgere og tage del i deres samfund og interessere sig for det”, fastslår Jeppe Mikkelsen, der har siddet i Folketinget i fem måneder.

Overordnet mener han, at de frie skoler netop bidrager til mangfoldigheden og kreativiteten i det danske samfund.

”Jeg tror, det gør sig gældende for samtlige frie skoleformer, at det offentlige har noget ud af, at vi har nogle små eksperimenterier rundt omkring. Skoler, der både er frie i pædagogik og værdigrundlag og på alle mulige måder”.

## Grundloven er tilstrækkelig

Han mener ikke, at der er brug for kontrolinstanser, som sikrer, at lilleskoler og friskoler leverer god undervisning. Gør de ikke det, har forældrenes deres frie ret til at trække deres børn ud af skolen, påpeger han.

”Grundloven er den øverste rettesnor, som skolerne skal rette sig efter, og den siger, at der er undervisningspligt og ikke skolepligt. Og så har forældrebestyrelserne et ansvar for, at den uddannelse, man giver børnene med videre er så god, at den kan bruges fremadrettet i deres liv”.

Regeringen lægger stor vægt på, at unge skal have en uddannelse, og netop kreativiteten er vigtig at give unge mennesker med:

”Vi skal ikke alle være kreative direktører i et reklamebureau, men alle har brug for at være kreative, uanset om man er kassedame, øverste chef i erhvervslivet eller ja håndværker for den sags skyld, de skal være helt vildt kreative og selvstændige”, siger Jeppe Mikkelsen.

## Kommunikér skolens bløde værdier ud

På spørgsmålet om hvilke udfordringer forældre på lilleskoler har, svarer han:

”Vi lever jo i et land med krise og et land, hvor der er større og større fokus på, at de unge skal løfte en svær arv på

*”Der er mange, der har et problematisk forhold til frie grundskoler, fordi de mener, det er et svigt af folkeskolen at sende sine børn i friskole, men jeg tror, de to skoletyper komplementerer hinanden meget godt”, siger Jeppe Mikkelsen, der kun har siddet i Folketinget i fem måneder.*

grund af den demografiske udvikling, og der har lilleskolerne en opgave med at kommunikere ud til omverdenen, hvad deres særlige skoler kan”.

Han medgiver, at det er svært at forklare til omverdenen, hvorfor børn fx skal lære musik og de andre mere ’bløde fag’.

”I en verden, hvor test er utroligt dominerende i undervisningen, og PISA synes at være den hellige gral, kan det være svært at kommunikere de bløde værdier ud, men det er rigtig vigtigt at gøre – både i forældrebestyrelserne og her på Christiansborg”, understreger Jeppe Mikkelsen.

Men hvad er det frie skoler og lilleskoler kan bidrage med til samfundet?

”Friskoler og lilleskoler kan opdrage unge til at være demokratiske samfundsborgere, der tager del i samfundet og interesserer sig for det. Og så er det jo egentlig ligegyldigt om det er politik, svømmeklubben eller noget helt tredje man er aktiv i. Det vigtigste er, at man brænder for noget, og giver noget tilbage til det samfund, man er en del af”, siger Jeppe Mikkelsen.

”I den lille landsby jeg kommer fra, er der et sprudlende foreningsliv, og det er da noget af det, der gør, at folk gider bo der. Det er en by, folk flytter til, fordi der er et aktivt miljø”.



”Forældre på lilleskoler har et ansvar for at inddrage lokalsamfundet. De kan være med til at skabe kulturinstitutioner, der er med til at gøre det attraktivt at bo i de små lokalsamfund, og jeg synes, man er forpligtet til som forældre på en fri grundskole eller lilleskole at åbne sig op og deltage i det omliggende lokalsamfund”, fastslår landets yngste folketingsmedlem Jeppe Mikkelsen (R).

# ENGAGEREDE LILLESKOLEFORÆLDRE - FORSKELLEN DER GØR EN FORSKEL

**Af Henrik Andersen,  
skoleleder ved Byens Skole og  
næstformand for Lilleskolernes  
bestyrelse**

Når skoleborgmesteren i København, Anne Vang, hænger de frie skoler ud som asociale eliteskoler, der ikke tager deres del af det sociale ansvar i samfundet, rammer det ikke alene skolerne, men også lilleskolernes forældre, som oftest er engagerede forældre, for hvem ansvarsfulde og tillidsfulde fællesskaber, høj faglighed og kreativitet er essentielt i forhold til deres valg af skole.

Skal disse forældre, hvoraf en stor del formentligt er Anne Vangs vælgere, snige sig langs husmurene for at aflevere deres børn på lilleskolerne?

Kan det virkelig være meningsfuldt og rimeligt at nedgøre op mod 30 % af forældrene i en kommune på grund af deres skolevalg og samtidig hævde, at de

ikke tager et samfundsansvar, fordi de ikke melder deres børn ind i den lokale folkeskole, men i stedet har helt legitime, alternative ønsker for deres børns udvikling og skolegang?

Menings-, værdi- og holdningsdiversitet er en af hjørnestenene i det danske samfund. Det er vigtigt, at vi ikke alle mener og tænker det samme, for kun på den måde kan vi hele tiden udfordre og udvikle fællesskabet. Derfor må vi fastholde frihedsbegrebet og forældrenes ret til at vælge/lave den skole, de måtte ønske.

Skolen er for børn – og det skal den blive ved med at være. Jeg finder det uklædeligt, at børn og deres forældre tages som gidsler i en politisk debat, hvor effekten af det store fællesskab i ens og sammenlignelige skoler overvurderes kraftigt. Er det sådan, at børn kun kan udvikle sig som gyldige samfundsborgere, hvis de går i ens skoler?

Eller tror vi på, at børns diversitet, evner og talenter kan blomstre i mangfoldige skoletilbud?

Globalisering og elektroniske medier har gjort enhedstanken forældet. Sandheden er, at vi lever i en tid, hvor stat og kommune ikke længere kan sikre hverken

medmenneskelighed, konkurrenceevne eller social retfærdighed. Det kan kun ske gennem borgerens interesse, selvspekt og tiltroen til egen dømmekraft. Vi kan derfor ikke udlicitere udfordringen ”fremtidens skole” til stat eller kommune, men må selv skabe innovation, kreativitet og pædagogisk vækst gennem viljen til personligt ansvar, indbyrdes solidaritet og vedholdent engagement i alle samfundets små som store fællesskaber.

Vi må op på tærerne ude på skolerne. Vi skal både sikre og vise, at lilleskolerne bidrager til samfundet og fællesskabet og gør en positiv forskel. Det er ikke længere nok, at vi er os selv nok og i selvrefererende termer internt roser vores egen indsats. Vi må tænke ud af boksen, nedbryde os og dem og i stedet tænke på samfundets og børnenes vegne, på muligheder, ny læring og kompetencer, således at vi sammen kan skabe fremtidens samfund.

Hvis lilleskolerne fortsat vil anvende statens penge til skoledrift, samt have politisk og samfundsmæssig berettigelse og legitimitet, skal vi derfor kunne synliggøre og berettiggøre vores eksistens som aktive og gyldige spillere på fremtidens grundskolearenaer.

*”Lad os anvende undervisningsfriheden til stolt at vise vejen, lad os være det gode alternativ til folkeskolen og gøre en reel og aktiv forskel inden for udvikling af undervisning...”*

# SOCIAL ANSVARLIGHED

Hvad betyder arbejdet med social ansvarlighed for opfattelsen af skolen?

Lad os anvende undervisningsfriheden til stolt at vise vejen, lad os være det gode alternativ til folkeskolen og gøre en reel og aktiv forskel inden for udvikling af undervisning, alternative strukturer med mod til faktisk at afprøve og delagtiggøre andre i nye og udfordrende tiltag.

Vi må tage udgangspunkt i pædagogisk vækst, sætte faglighed, innovation, kreativitet og social ansvarlig kompetence på dagsordenen. Lad os understøtte børnene i deres udvikling i fællesskabet, sådan at deres talent udvikles og blomstrer i samklang med de andre børns, lad os understøtte deres udvikling og talent, så det blomstrer som 1000 blomster, der hver især understøtter fællesskabet.

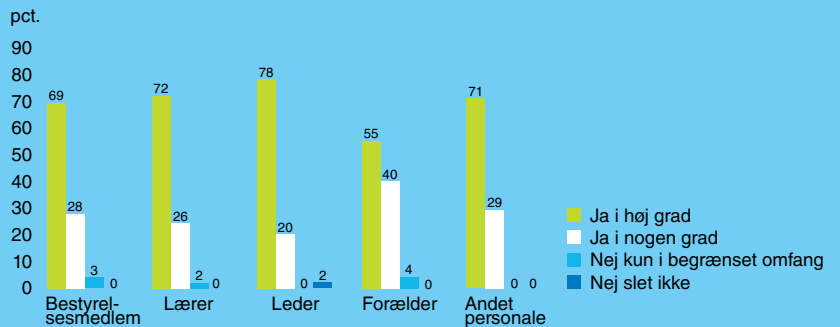
Bestyrelsen og ledelsen på vores skoler må samordne og drive engagementet, således at bæredygtige visioner for fremtidens skole udtænkes og implementeres. Så vi kan vise vejen til samværs- og fællesskabsmodeller, som ikke er baseret på laveste fællesnævner, men i stedet bygger på udvikling og forståelse for fællesskabet som en dynamisk størrelse, hvor alle kompetencer er brugbare og nødvendige.

Kun på den måde kan fællesskabet som samfundsmodel sejre og bestå!

**DEBAT**

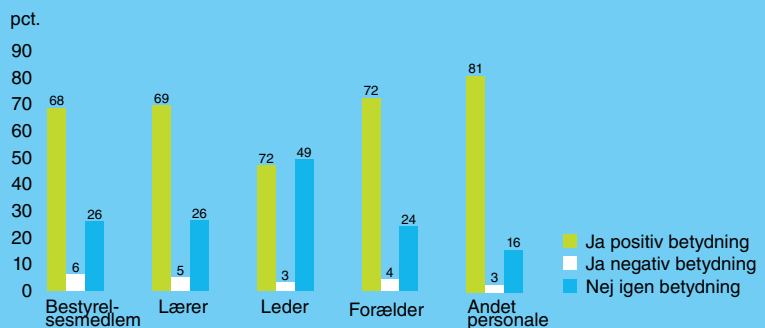
## Vi spurgte\*

*Anser du skolen for at være socialt ansvarlig?*



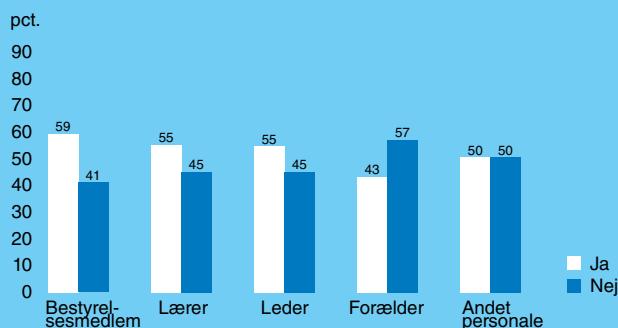
## Vi spurgte\*

*Vil det få betydning for din opfattelse af skolen, hvis den satser mere på social ansvarlighed?*



## Vi spurgte\*

*Mener du, at skolen bør arbejde på at få en mere mangfoldig elevsammensætning?*



\* Spørgsmål fra sprogekemaundersøgelsen: Engagement i Lilleskolen, se mere på side 9



# FRISKOLEN I VIBORG KAN HOLDE TITANIC FLYDENDE

Af journalist Else Marie Andersen

*Titanic er ikke kun et emne, der danner rammen om al undervisning i dette forår på Friskolen i Viborg. Det symboliserer også et af mange udviklingskibe på friskolen, der tager afsæt i børns sociale – og aldersintegrerede – relationer som fundament for børns læring.*

Væggene i fællesarealerne på Friskolen i Viborg er flot dekoreret med børnetegninger af Titanic. Det store skib, der ikke kunne synke, men alligevel sank i 1912 er også bygget i flere modeller i karton og papir og udstillet midt i skolens store fællesrum, mens Celine Dions temamelodi fra filmen Titanic: "My heart will go on" lyder fra højtalerne ud i friskolens hjerte – fællesrummet med den store trappe i den nybyggede skole, der rent fysisk kun har fem år på bagen. Det utraditionelle fællesrum i skolens hjerte - med kæmpe-trappen i midten - emmer af engagerede elever. Lige nu sidder mange af de store elever med de små på skødet. Det er fredag formiddag. Klokkeren er 10, og der er mentortime.

"Alle de store elever er mentorer for de små elever. I det hele taget foregår undervisningen på vores skole i aldersintegrerede grupper. Mentortimen er i særdeleshed en vigtig nøgle til læring, der understøtter skolens værdigrundlag, som bygger på det forpligtende fællesskab, fortæller skoleleder Henrik Andersen, Friskolen i Viborg.

Seks fredage i træk har eleverne sprogundervisning med Titanic som overordnet emne, som i øvrigt også er overskrift for al undervisning hele foråret – fra nytår og frem til og med april på Friskolen i Viborg. Skolens 180 elever har lige siddet på den store trappe og er derfra blevet fordelt i seks aldersintegrerede

"familier", dvs. grupper med store elever, der er mentorer for de små, og hver af grupperne skal i mentortimen i dag arbejde med forskellige sproglige discipliner. Én gruppe skriver afskedsbreve. En anden gruppe skal kommunikere uden ord, for der var flere nationaliteter på skibet den nat, Titanic sank, og hvordan spørger man: "Har du set min rødhårede søster?" – uden et fælles verbalt sprog? Jo, man mimer!

## De store er mentorer for de små

En tredje gruppe skriver breve til flaskeposter. Gruppen er gået op på første sal, hvor Asbjørn på 14 år sidder ved et bord sammen med den lille, iderige og 6-årige Simon, som Asbjørn er mentor for.

"Det er mig, der er forfatter", siger Simon stolt, da Deres udsendte går forbi. Simons kropssprog afspejler stort engagement. Øjnene stråler, og han er meget optaget af sine tanker om hajerne i vandet ved Titanic og af sin egen fantasiverden, som Asbjørn meget pædagogisk forsøger at fange og videreudvikle, så de får skabt et fælles brev til flaskeposten, hvor begges ideer er afspejlet.

"Jeg er nødt til at redigere lidt i hans ideer", smiler Asbjørn, da jeg læser deres tekst: "Hjælp vi er fanget på det åbne hav, blandt hajer og bølger...". Hajerne er Simons påhit, og lige nu er den 6-årige optaget af, hvordan man kan skyde hajer med bazookaer, lavet af Lego". Asbjørn

indlever sig i den 6-åriges fantasiverden og følger med et stykke af vejen. Lidt efter lykkes det ham - meget pædagogisk - at dreje Simons fantasi over i mere faktuelle emner ved hjælp af faktuelle spørgsmål om, hvor store hajer er, og hvor meget sådan et dyr egentlig vejer. Imens er en af lærerne i den anden ende af lokalet vejleder på en anden gruppe elever: "Prøv at få billeder frem, hvilke lyde hører I? Prøv at beskriv, hvad I hører?" "Bølgernes skvulpen, ja netop".

Sprogundervisningen på Friskolen i Viborg kan slet ikke sammenlignes med de minder Deres udsendte har fra sin skoletid med faste klasser, der hvert år gik slavisk frem efter en bog med staveord og diktater, der i udskoling blev afløst af danske stile.

"Selvfølgelig skal børnene også lære at stave, regne og skrive, men de har også brug for andre kompetencer som samarbejde, evne til at dele viden, tænke kreativt, innovativt og mange andre ting", siger Henrik Andersen.

## Klassebegrebet afskaffet i Viborg

Den nybyggede friskole i Viborg har ikke kun fået nye mursten med et kæmpe storrums, der spiller en central rolle som samlingspunkt for alle elever. Også læringsbegrebet er tilpasset samfundsudviklingen, og klassebegrebet er afskaffet. "Klassebegrebet tilhører det gamle industrisamfunds tankegang og den psykolo-

# VIBORG SPRÆNGER KLASSERAMMEN OG EKSPERIMENTERER

## Børn er med til at bestemme undervisningen i Viborg

"Børnene skal være virksomme og medbestemmende og derfor arbejdes ud fra det gode arbejdes fire processer - beslutning, planlægning, udførelse og evaluering."

"Børn skal selvfølgelig tilegne sig de grundlæggende færdigheder, men de skal kunne bruge dem i nye sammenhænge. Færdigheder og viden er vigtig, fordi de giver os nye muligheder. Men de er tomme, hvis de ikke bruges til at udtrykke en mening eller til at behandle et problem."

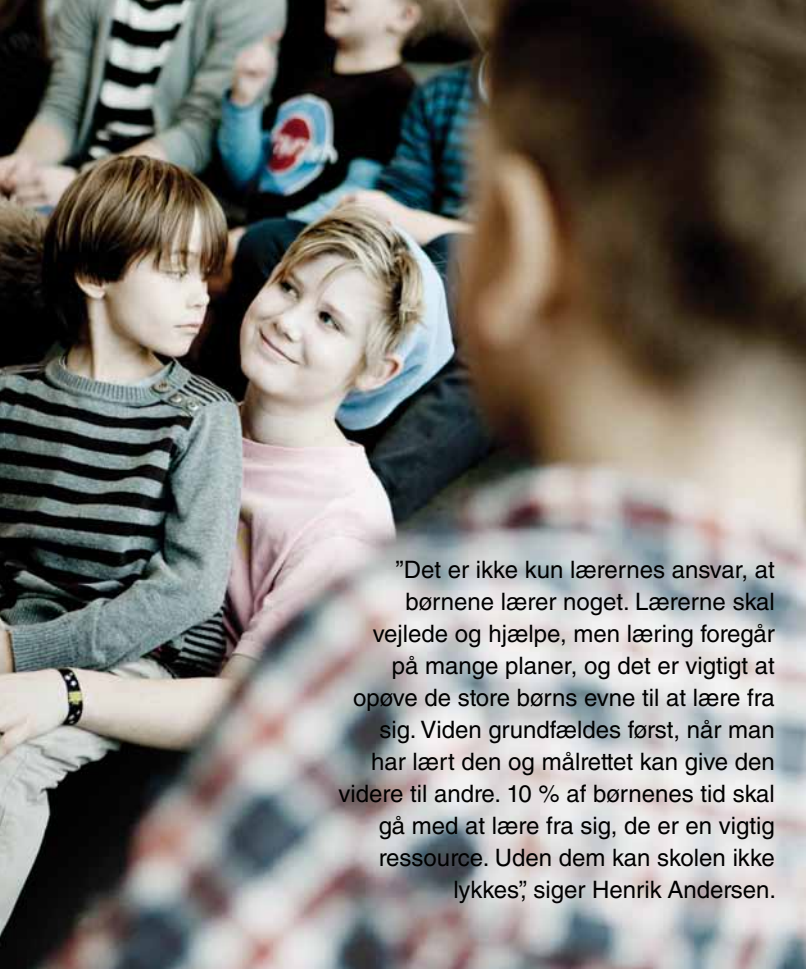
"Visioner, tanker, pædagogik er en kreativ proces, som sker i samspil med lærere, børn og forældre. Skolen skal være et sted, hvor tradition/fortid, kultur, ide, nytænkning og fremtid mødes."

Citater fra skolens hjemmeside om skolens pædagogik.



"Dialogfasen med børnene må vi ikke springe over. Selv om lærerne gerne vil have planlagt undervisningen, er det vigtigt for børnenes motivation og ejerskab til undervisningen, at de har været med til at sætte målene for det, de skal lære", understreger skoleleder Henrik Andersen.





"Det er ikke kun lærernes ansvar, at børnene lærer noget. Lærerne skal vejlede og hjælpe, men læring foregår på mange planer, og det er vigtigt at opøve de store børns evne til at lære fra sig. Viden grundfældes først, når man har lært den og målrettet kan give den videre til andre. 10 % af børnenes tid skal gå med at lære fra sig, de er en vigtig ressource. Uden dem kan skolen ikke lykkes", siger Henrik Andersen.



"Det kan være svært at forklare forældre skolens måde at skabe læring, for de kan ikke spejle sig i deres egen skoletid, så ind imellem får jeg da også spørgsmål om ikke bare, at børnene skal lære nogle brøker", siger skoleleder Henrik Andersen.



"Alle de store elever er mentorer for de små elever. I det hele taget foregår undervisningen på vores skole i aldersintegrerede grupper. Mentortimen er i særdeleshed en vigtig nøgle til læring, der understøtter skolens værdigrundlag, som bygger på det forpligtende fællesskab, fortæller skoleleder Henrik Andersen, Viborg Friskole.

”Skolens fysiske rammer skal understøtte vores tanker om læring og ikke mindst vores grundlæggende kultur”, siger Henrik Andersen - her i sneboldkamp med eleverne.



giske tænkning, der var i efterkrigstiden, hvor opfattelsen var, at læring foregik i fastlagte stadier og opstod indefra. Den tænkning har vi forladt, og når vi forlader den, er vi også nødt til at forlade organisationen, altså den måde skolen er bygget op”, forklarer Henrik Andersen.

I stedet for klasser, er eleverne delt ind i mere fleksible grupper for hhv. de yngste, mellemste og ældste elever, der har hver deres hjemmeområde på skolen. Lærerne er ikke klasselærere, men kontaktpersoner for en gruppe børn – der udgør en familie – i et år ad gangen. Hvert år rykker hver tredje elev op i næste gruppe.

### Læring opstår i sociale relationer

Ideen er, at børnene tilhører nogle fleksible grupper, der ændres hele tiden, så der bliver mulighed for, at de kan lære af de nye sociale relationer og interaktioner, der opstår. Sagt med et fint ord lærer læringsbegrebet sig op af en socialkonstruktivistisk tænkning, der indebærer, at viden bliver skabt i relationer, og sproget er med til at skabe virkeligheden.

”Her er lærerne hverken tankpassere, der fylder viden på eleverne eller minegravere, der graver viden frem i børnene. De er mere vejledere og hjælpere i un-

dervisningen, der er tilrettelagt ud fra den tænkning, at læring opstår i det sociale samspil og i interaktionen med andre”, forklarer skoleleder Henrik Andersen, der fortsætter:

”Når vi ændrer grupperne, ændres læringen. Nogle børn bliver kulturbærere, fordi de rykker op og bliver ældst i gruppen. De får måske mere selvtillid, fordi de nu kan se, at de kan mere end de nye, der kommer ind i gruppen. De nye bliver lærlinge i gruppen, og i det hele taget er denne inddeling ikke så stigmatiserende, fordi man ikke har den samme rolle som elev i hele sin skoletid”, konstaterer Henrik Andersen.

Selv om eleverne tilhører bestemte grupper, der holder til på bestemte områder af skolen – og selv om det kan forekomme som ordknepperi – er det alligevel magtpåliggende for skolelederen at fastholde, at skolen ikke har klasser, men derimod ’hjemmeområder’, for sproget er med til at skabe virkeligheden, og det er svært nok for lærerne at skabe deres nye roller som vejledere og inspiratorer.

”Man begriber med sine begreber, og når nogen kalder hjemmeområderne for klasser, så underviser man også let ud fra den verden. Vores store udfordring er, at vi ikke bare kommer til at se grupperne

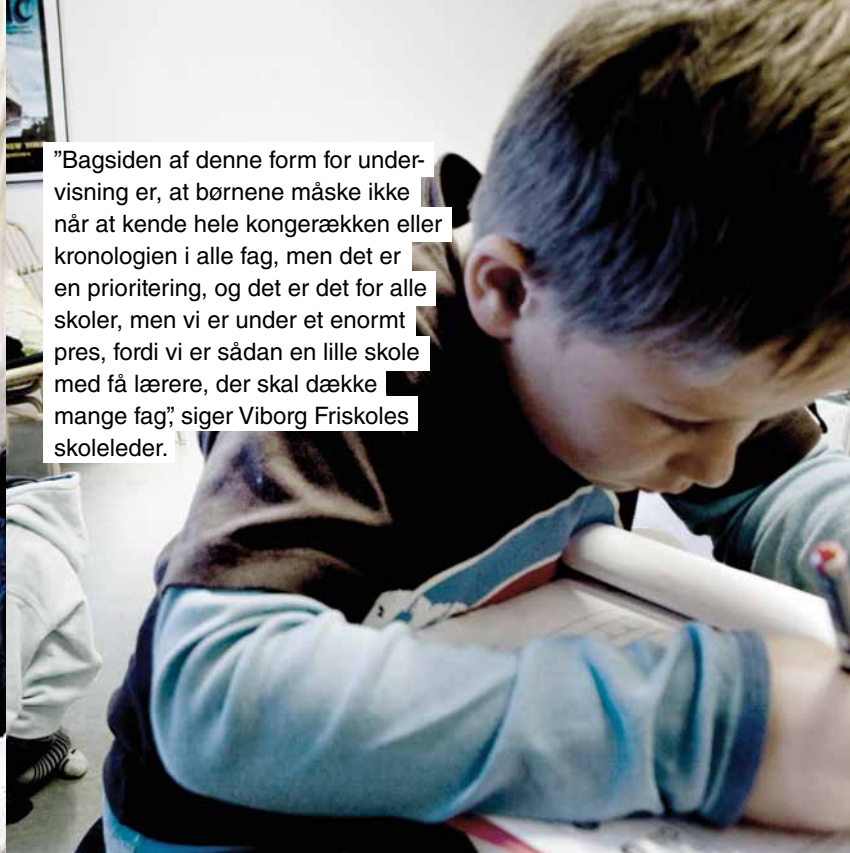
som store klasser. Derfor arbejder vi meget med lærerrollen. Lærerne har brug for knager og holdepunkter, når de nu ikke har den ydre styring, der ligger i at have klasser, og her er teamsamarbejdet vigtigt”, fastslår skolelederen.

Men det er en udfordring at få enderne til at mødes på en lille skole med 16 lærere at få dækket alle fag ind med linjefaglærere i alle aldersgrupper.

### Rammeplaner lavet i dialog med børnene

Netop i dag har lærerne offentliggjort deres rammeplaner for det kommende halve års undervisning, det vil sige beskrivelser af, hvordan de enkelte fags mål indgår i undervisningen. Eleverne på skolen har været med til at komme med ideer, planlægge, sætte mål og skal også være med til at evaluere den undervisning, der frem til april skal tage udgangspunkt i emnet Titanic og industrisamfundets revolution. Skolen kan nå to udviklingsprojekter i løbet af et skoleår. I efteråret var emnet ”Asterix og de gæve gallere”.

”Vi har ikke topstyret læring. Og selv om lærerne gerne vil have undervisningen lagt i faste rammer, så må vi ikke springe over dialogfasen med børnene.



"Bagsiden af denne form for undervisning er, at børnene måske ikke når at kende hele kongerækken eller kronologien i alle fag, men det er en prioritering, og det er det for alle skoler, men vi er under et enormt pres, fordi vi er sådan en lille skole med få lærere, der skal dække mange fag", siger Viborg Friskoles skoleleder.

Det vigtigste er ikke - Det vi er - Men det vi godt kan være. Ikke kan være endnu - men kan og skal blive engang. Være engang...  
Inger Christensen - "Det"



"Alle elever fra 6. klasse på Viborg Friskole skal have en bærbar pc. Skolen har indgået samarbejde med den unge professor på Aarhus Universitet, Ole Iversen, der skal komme med konkrete forslag til, hvordan vi kan integrere IT som en naturlig del af læringsmiljøet," fortæller skoleleder Henrik Andersen.

Uge	Emne	Aktivitet	Lejr, møder m.m.	Dansk	Sprog	Naturfag	
1	Introuge	Skolestart onsdag d. 4 Eleverne bliver præsenteret for små, varierede nedslag i emnet, såsom: - <i>Mennesker og maskiner</i> (opfindelser, industrielle rev, arbejderbevægelsen, børnearbejde, damp, flyvemaskiner, Irland) - <i>Udvandring</i> (Drømmen om Amerika, Irland, fattigdom, N.Y.) - <i>Krig</i> (1ste Verdenskrig, alliancer, kolonikæmp, flådekæmp, 1914-1919, Balkan) Hvorefter de brainstormer og kommer med deres idéer. Forældre er også meget velkomne til at byde ind.					
2	Perioden op til den industrielle revolution	Vi arbejder med forforståelse for den ændring, der er på vej omkring den Industrielle Revolution. Vi vil blandt andet arbejde med fædrelandssange gamle og perspektivere med nyere fædrelandssange, samt arbejde med billedanalyse af malerier fra perioden. Danskfaglige områder: - Miljøbeskrivelse - Meddigtning - perspektivering		<i>Periode læsning - Guldalder, Romantikken,</i>	<i>Getting to know the United Kingdom and Ireland.</i>	<i>Byg et skib</i>	
3							
4							
					<i>Reisen</i> Vi arbejder på begge hold med at rejse. Vi skal bl.a. lave vores egen brochure: "Turen går til...". Denne skal fremlægges for resten af holdet.		
					<i>Love - Being a Teenager</i> Med udgangspunkt i Ældste lernes egne erfaringer og tanker vil vi øve os i at argumentere på engelsk. - Mundtlighed - debat <i>Reisen - fortsat</i> Vi arbejder videre med emnet: reisen. Vi vil arbejde med forskellige dialoger, små tekster og derved udvide ordforrådet indenfor emnet. Fokusområder er ordforråd og mundtlighed.	<i>Teenagers!</i> Vi skal arbejde med hormoner og de biologiske ændringer der sker i teenage årene og hvad kærlighed er biologiens verden.	
					<i>Titanic (5 gange)</i> Her vil vi se filmen Titanic med fokus på de forskellige sociale klassers ønske om at rejse. Hvorfor drog de ud? Hvad tænkte de? Hvad drømte de om? Efterfølgende vil vi dramatisere forskellige familiers beslutning om tage af	<i>Udvandringer og folkestag.</i> Push og pull faktorer Geografi. <i>Isbjerger</i> Isbjerger (ud)vanlige Havstrømme og	

**Rammeplaner er et centralt styringsredskab i undervisningen**

Hvert halve år formulerer lærerne på Viborg Friskole rammeplaner, der detaljeret beskriver, hvordan det enkelte fags mål indgår i emneundervisningen, som fra januar til april 2012 hedder "Titanic og den industrielle revolution". Rammeplanerne kan ses på skolens hjemmeside. Her er det rammeplanen for de ældste elevers undervisning i samfundsfag og historie.

Den er vigtig, for den gør, at børnene får større ejerskab til undervisningen og derved også større motivation for at lære noget, fordi de ved, hvad der skal ske”, konstaterer Henrik Andersen.

Han er godt klar over, at undervisningen på Friskolen i Viborg er en stor udfordring, fordi ingen skoler rigtig har trådt stierne før. Lærerne skal tænke i andre læringsformer. De skal bygge stilladser op omkring de sociale relationer og den interaktion, der skaber læring. Samtidig skal de være garanter for, at eleverne når de mål, der er opstillet i de ministerielle bekendtgørelser - og derudover skal de være tro mod skolens værdigrundlag.

”Men det er ikke kun lærernes ansvar, at børnene lærer noget. Lærerne skal vejlede og hjælpe, men læring foregår på mange planer, og det er vigtigt at opøve de store børns evne til at lære fra sig. Viden grundfældes først, når man har lært den og målrettet kan give den videre til andre. 10 % af børnenes tid skal gå med at lære fra sig, de er en vigtig ressource. Uden dem kan skolen ikke lykkes”, siger Henrik Andersen.

### **Lilleskolens store udfordring**

På Friskolen i Viborg går der børn fra alle samfundslag.

”Men vores tilgang til læring har et akademisk og projektorienteret afsæt, som henvender sig til forældre, der tror på den form for indlæring”, siger Henrik Andersen.

Alligevel bliver nogle forældre ind

imellem nervøse for, om deres børn nu lærer nok i den eksperimenterende undervisning.

”Bagsiden af denne form for undervisning er, at børnene måske ikke når at kende hele kongerækken eller kronologien i alle fag, men det er en prioritering, og det er det for alle skoler, men vi er under et enormt pres, fordi vi er sådan en lille skole med få lærere, der skal dække mange fag”.

Foreløbig viser afgangsprøverne på Friskolen i Viborg, at børnene klarer sig fint nok. De ligger på gennemsnittet, dog scorer de meget højt i mundtligt dansk, hvor eksamensformen med synopsis og forberedelsesuge netop ligger meget tæt op af den projektorienterede undervisningsform, som skolen praktiserer.

”Ind imellem har vi også basisuger, hvor vi ikke arbejder projektorienteret og tværfagligt, og hvor vi kan øve staveord, eller tysklæreren underviser i tysk, men det er først, når den enkeltes viden kan bruges i andre sammenhænge, at det bliver spændende. Altså man kan jo for eksempel ikke i sig selv bruge det at stave til noget selvstændigt, for man kan ikke blive ”staver”, men det er vigtigt at kunne formulere sig på korrekt dansk, når man fx skal skrive en ansøgning”.

### **Kreative naboer inspirerer skolen**

Mens Deres udsendte har talt med skolelederen, er grupperne blevet færdige med mentortimens sprogundervisning, og deres kreative produkter pryder fælles-

rummet. Ved skolens udgang har en af grupperne sænket en række tallerkener med afskedshilsner og tanker fra de pårørende til de afdøde på Titanic ned i et akvarium med vand: ”Hvil i fred” står der på en af tallerkenerne.

Men skolelivet på Friskolen i Viborg er spillevende. Storrummet i skolens midte summer af et engageret børneliv, selv om skoleugen går på hæld, og weekenden nærmer sig.

”Nå jo, der lige en vigtig pointe, jeg ikke har fået sagt”, siger Henrik Andersen, ”og det er, at skolens beliggenhed i virkeligheden har stor betydning for vores læringsmiljø”.

På den gamle kasernegrund, hvor Friskolen i Viborg ligger, har Viborg Kommune bevidst skabt et kreativt kompetence- og læringsmiljø med Animationskolen, Billedskolen, Børneteateret, Dramaskolen og Udviklingscentret for Børnekultur kaldet ’Kulturprinsen’ som naboer til friskolen. Helt konkret låner Animationsskolen fx lige friskolens børn til at afprøve deres produkter, eller skolens dramahold er ovre på Teaterværkstedet for at øve.

”Vi bruger hinanden på kryds og tværs til stor inspiration for vores skoles læringsmiljø. Vi mødes i netværk med vores kreative naboer. Det giver den dimension i undervisningen, at der jævnligt kommer nogle ind fra sidelinjen, som giver os nye ideer til kreativ undervisning”.

# LILLESKOLER BØR SAMARBEJDE OM LÆRERNE

Af journalist Else Marie Andersen  
Interview med Jesper Bo Jensen

*Fremtidsforsker Jesper Bo Jensen opfordrer lilleskolerne til at genopfinde sig selv i forhold til nutidens værdier: "Find en form for social model, der samtidig muliggør faglig fordybelse", lyder hans bud*

Danmark skal ikke længere kun være en lille prik i Europa. Fremover skal grundskoleelever kunne begå sig i hele verden, og det er en udfordring for alle skoler. Men især for lilleskolerne, netop fordi mange af dem er små. Nogle af dem for små til at kunne udbyde den topprofessionelle faglighed, der er en nødvendig ballast for unge i fremtiden.

Det mener fremtidsforsker, lic. scient. pol. og ph.d. Jesper Bo Jensen, fra Fremforsk, Center for Fremtidsforskning i Århus. Siden 1993 har han arbejdet med fremtidsforskning, men han går ikke af vejen for at kritisere fejlagtige opfattelser af nutiden.

*Hvad er lilleskolernes største udfordring?*

"Lilleskolerne har en faglig udfordring, fordi deres lærerkorps er så små, at de kan have svært ved at leve op til paletten af høj faglighed i alle fag - og på alle alderstrin. Det kan løses på flere måder", siger fremtidsforsker Jesper Bo Jensen.

En af måderne er at lilleskoler - i de områder hvor der ligger flere lilleskoler - går sammen og deler lærerkorps, så alle elever sikres den mest kompetente faglige undervisning i de enkelte fag, foreslår han.

**Skab sociale skoler med faglig dybde**

Lilleskolerne har været kendt for at have en anderledes - mere musisk og kreativ - pædagogisk tilgang til undervisningen, og det er vigtigt, at lilleskolerne fortsat bliver på skolelandkortet som inspirator

og alternativ til folkeskolen, mener Jesper Bo Jensen, men tiden er anderledes end i 70'erne og 80'erne.

"Lilleskolerne må for alt i verden ikke blive, hvor de er, for så ender de som en 70'er reminiscens. Vi er i en tid, der er præget lidt af den samme refleksion som dengang: Hvad skal vi egentlig med samfundet? Hvor skal vi hen? Men det er nogle helt andre værdier i dag. Derfor er vi nødt til at følge med tiden. Der er en plads til lilleskolerne, hvis de kan finde den", konstaterer Jesper Bo Jensen.

Frem for alt mener han, at lilleskolerne må sikre, at børnene kommer ud af grundskolen med et højt fagligt niveau - også i de basale fag. Børn skal kunne læse, regne og skrive, og selvfølgelig også historie, biologi, fysik, kemi - og sprog på et højt niveau. Foruden engelsk, skal de også gerne kunne nogle af de andre europæiske sprog som tysk og fransk, da Tyskland er vort største eksportland.

"Det kan ikke nytte noget, at lilleskolerne sender de unge ud af grundskolen med en masse andre evner, hvis de ikke kan de basale. For det er ikke lige meget, om man kan løse andengrads ligninger eller kan det engelske sprog", understreger Jesper Bo Jensen.

*Hvorfor skal lilleskolerne stå på den faglige diskurs, mener du?*

"Lilleskolerne er nødt til at stå på den faglige diskurs, for de er afhængige af forældrebilletten. Afviser de fagligheden, underskriver de - om ikke deres

dødsdom - så deres nedgangsdom, for så går det kun nedad. Den krise vi lige har været igennem skærper, forældres fokus på, at børnene skal kunne klare sig i fremtiden".

Han mener, at lilleskolerne i dag står lidt samme sted, som folkehøjskolerne stod for 15 år siden, hvor det gik galt for dem.

"De satsede på at give de unge et fjumreår på højskolen. Siden har mange opdaget, at de er nødt til at gå i en faglig retning - uden at slække på det sociale. Jeg kunne anbefale det samme til lillesko-



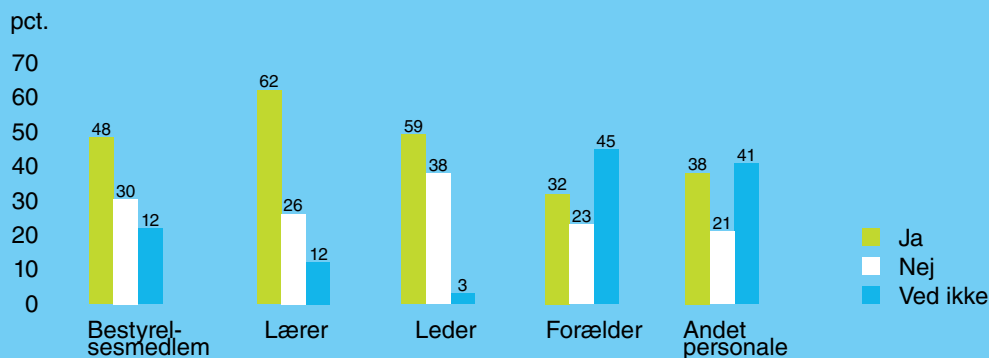
Jesper Bo Jensen

# NYE INITIATIVER

Er det muligt at komme igennem med nye idéer, hvem opstår nye initiativer på baggrund af, og bliver de ført ud i livet?

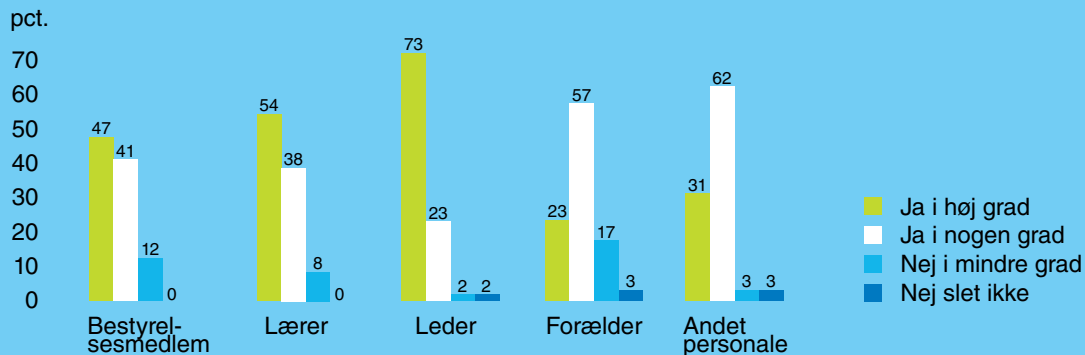
## Vi spurgte\*

*Har skolen taget initiativ til ny undervisning (nye fag/nye projekter) i indeværende skoleår?*



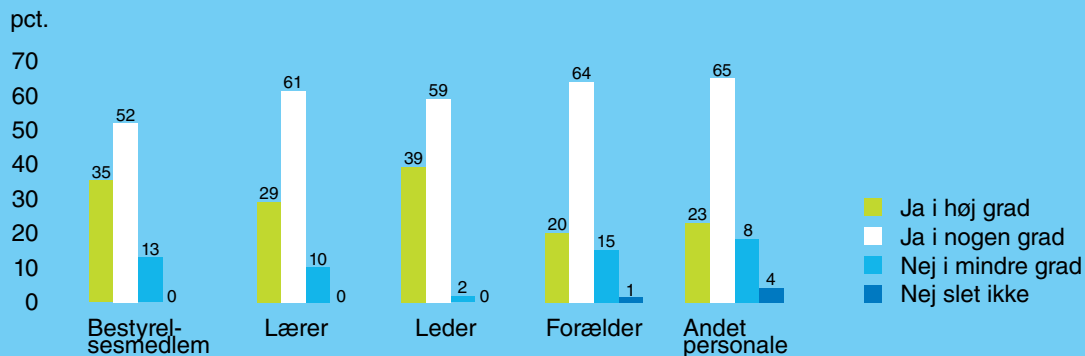
## Vi spurgte\*

*Føler du dig hørt når/hvis du foreslår nye idéer?*



## Vi spurgte\*

*Er det dit indtryk, at nye idéer ofte bliver en realitet?*



\* Spørgsmål fra spørgeskemaundersøgelsen: Engagement i Lilleskolen, se mere på side 9

lerne. For der er masser af mobning på de andre skoler. Masser af sociale problemer. Find en form for social model, der samtidig muliggør en faglig fordybelse”, opfordrer fremtidsforskeren.

### **Samarbejdsevner bliver vigtige**

*Hvilke kompetencer har unge brug for i fremtidens samfund?*

”Der bliver brug for unge, der kan samarbejde med andre. Også andre der ikke er jævnaldrende. Samarbejdsevner er en meget væsentlig kompetence. Erhvervslivet kan ikke bruge folk, der ikke kan samarbejde med andre”, understreger Jesper Bo Jensen.

Han mener også, at fremtidens samfund får brug for unge, der er selvgående – det vil sige unge, der selv kan administrere deres tid og liv. Unge, der kan få ting til at fungere hurtigt og effektivt. Og så skal unge kunne kommunikere med hele verden, især Indien og Kina bliver vigtige spillere på verdensarenaen. Danske unge skal derfor især kunne mestre det engelske sprog. Ikke som fremmedsprog, men som 2. sprog.

”Jeg kalder det 2. sprog, fordi det skal være et aktivt sprog, man kan bruge lige så godt, som man bruger sit modersmål. I Sydindien er der 500 millioner mennesker, der har engelsk som modersmål, og dem kan vi ikke konkurrere med, hvis vi ikke er lige så gode til det, som de er”, siger Jesper Bo Jensen.

Derfor opfordrer han lilleskoler og andre skoler til at indføre engelskundervisning så tidligt som muligt.

”Helst allerede i 0. klasse – og gerne tidligere”.

*Skal børn også lære kinesisk?*

”Ikke i folkeskolen eller grundskoleregi, men det er vigtigt at lære noget om kine-

sisk kultur. Og måske skal man lære, at indere spiser med højre hånd, og man bruger venstre til den anden ende af kroppen. Der er nogle kulturelle ting, der er rare at vide for at kunne begå sig i verden. Før i tiden fik vi som børn at vide, at tyskere er afmålte osv. Nu skal vi kende kulturer lidt bredere ude i verden”.

### **Ikke alle unge skal være akademikere**

Selv om Jesper Bo Jensen er fortaler for et højt fagligt niveau i lærerkorpset på lilleskolerne, så skal det ikke misforstås derhen, at alle unge skal have en høj uddannelse endside blive akademikere.

”Der hersker en stor misforståelse i det danske samfund om, at vi skal leve af at producere viden, og at flere unge derfor skal være akademikere. Tværtimod mener jeg, at det går galt, hvis idealet bliver, at alle unge skal have så lang en uddannelse som muligt, for det vil betyde, at mange unge vil ende som ingenting, fordi de ikke kan klare gymnasiet endside de akademiske uddannelser”, understreger Jesper Bo Jensen.

”I dag er der 13 % af de unge, der bliver akademikere. Det kan godt være, vi skal have 15 %, men målet om at vi skal have 25 eller 30 % akademikere, det er helt ude i skoven. For vi lever ikke af viden alene. Vi lever af at producere og af at fremstille service”, siger han.

### **Behov for flere vandbærere end stjerner**

Ifølge fremtidsforskeren har Danmark tre store indtægtskilder. Den ene er landbruget, der giver 50 mia. kr. årligt. Den anden er søfart, der giver omkring 50 mia. kr. netto årligt og den tredje er industrien, der giver 70 mia. kr. netto årligt. Med andre ord er Danmark fortsat i vikingernes spor.

”Industrien er kommet til siden da, men vi lever stadig i store træk af søfart og handel. Vi lever af at sælge varer til udlandet, så vi har også brug for folk, der kan få et produktionsapparat til at køre. Folk, der kan få varerne pakket og sendt ud af landet. Folk, der kan lave logistik og kontrolcheck”.

En af vore store industrier er medicinalindustrien. Den har brug for kreative og innovative forskere; men de udgør kun en mindre andel af de ansatte i en stor medicinalkoncern. Resten af de ansatte er laboranter, produktionsfolk, jurister, managementfolk, sælgere, marketingfolk, logistikfolk, økonomisk-uddannede med flere.

”Det innovative element er afgørende, men uden alle de andre kommer man ingen vegne. Der er også langt flere vandbærere (hjælperyttere) i cykelsporten end stjerner”.

### **Unge skal være selvgående**

Han mener ikke, at det er sundt, hvis de unge paces til uddannelsesmæssigt at række højere, end de selv har evner og lyst til, for som han siger: ”en medicin-studerende, der ikke bliver færdig, er i realiteten ufaglært”.

Derfor lægger han stor vægt på, at skolerne uddanner unge til at blive ’selvgående’, som han kalder det.

”Unge skal være i stand til at administrere sig selv og deres eget liv. Der er ikke noget sted i samfundet fremover, hvor nogen står og siger, hvad man skal. Man er nødt til selv at kunne begå sig i en verden, der har så mange valgmuligheder, at det er helt uoverskueligt. Selvstændighed er afgørende”, understreger Jesper Bo Jensen.

# ET EMNE SAT LIDT PÅ SPIDSEN: "EN RIGTIG DRENG"

Af Lotte Kamp

– mor til en dreng og medlem af  
Lilleskolernes bestyrelse og indtil  
1. april 2012 skoleleder ved Ørestad  
Friskole

Drenge skal have lov at være drenge! Der skal også være plads til drengene i skolen! Ingen kunne være mere enig i disse udsagn end jeg. Vi må selvfølgelig stille krav, der er afpasset børnenes natur og udviklingstrin. Vi må skabe rammer, der er rimelige for dem.

Derfor er vores matematikundervisning konkret. Derfor forlanger vi højst at børnehaveklasseelever kan sidde stille i 10-15 minutter af gangen. Derfor er vi

opmærksomme på, at der skal være fysisk bevægelse i alle timer. Derfor sørger vi for, at eleverne kommer ud og bevæger sig hver dag. Derfor viser vi de yngste elever hvad de skal – i stedet for at fortælle det. Derfor har vi meget konstruktionslegetøj. Derfor prioriterer vi en balance mellem kønnene blandt de ansatte. Derfor respekterer vi handling uden en masse forudgående ord.

Jeg har ofte talt med forældre, der beskriver deres dreng sådan her: "Han er sådan en rigtig dreng, du ved - han har nok lidt krudt i røven... men sådan er drenge jo...?". Jeg har med tiden opdaget, at disse "rigtige drenge med krudt i røven" ofte løber rundt på hele grunden, når klassen skal stille op til idræt, kaster med frikadellerne, når læreren er ude af rummet, tegner på væggen, kaster bolde mod metroen, smider mudder på

kammeraterne, afbryder både børn og voksne, råber i stedet for at tale, tager de andres formiddagsboller og undlader at gøre som læreren beder om. Dette er blot eksempler.

Krudt i røven? Ja, det kan jeg godt være enig i. En rigtig dreng? Nej! Den kan jeg ikke være med til. Jeg tænker højere om drengene.

For at sige det lige ud: Jeg er bange for, at det at være manglende opdraget ofte forveksles med det at være dreng.

Forældre accepterer, at lille William bliver ved med at løbe rundt på grunden, fordi han er dreng, mens det i virkeligheden er fordi han ikke har blik for, at han er en del af et forpligtende fællesskab.

Forældre accepterer, at lille William kaster med frikadellerne, når læreren er ude af lokalet, fordi han er en dreng, mens det i virkeligheden er fordi han ikke er vant til at støde på en grænse, når han

*"For at sige det lige ud: Jeg er bange for, at det at være manglende opdraget ofte forveksles med det at være dreng."*





opfører sig sådan.

Forældre accepterer, at lille William tegner på væggen, fordi han er dreng, mens det i virkeligheden er fordi han ikke er vant til at skulle passe på tingene.

Forældre accepterer, at lille William kaster bolde op på metroen, fordi han er en dreng, mens det i virkeligheden er fordi han ikke har lært, at hans handlinger har en konsekvens for omverdenen.

Forældre accepterer, at lille William smider mudder på sine kammerater, fordi han er en dreng, mens det i virkeligheden er fordi han ikke har lært at respektere andre fysisk.

Forældre accepterer, at lille William afbryder både børn og voksne, fordi han er en dreng, mens det i virkeligheden er fordi han ikke har lært at give plads til andre.

Forældre accepterer, at lille William råber i stedet for at tale, fordi han er en

dreng, mens det i virkeligheden er fordi ingen har insisteret på at han skal tale i stedet for at råbe.

Forældre accepterer, at lille William tager de andres formiddagsboller, fordi han er en dreng, mens det i virkeligheden er fordi han ikke har lært at respektere andres ting.

Forældre accepterer, at lille William undlader at gøre som læreren beder om, fordi han er en dreng, selvom det i virkeligheden handler om, at han ikke er vant til, at voksne mener det, de siger.

Jeg har imidlertid aldrig fundet belæg for, hverken i psykologien eller andre steder, at drenge ikke bør lære helt almindelige basale spilleregler for, hvordan man er sammen med andre mennesker, eller at de ikke bør lære at være med i de fællesskaber, de er en del af på almindelige vilkår. Jeg har heller aldrig fundet belæg

for, at drenge ikke kan lære det, fordi de er drenge.

Enkelte børn har rent faktisk brug for at være med i fællesskabet på særlige vilkår. Det er fx børn, der er født med en hjerneskade. Disse børn må affinde sig med, at det nu engang er deres lod her i livet at være anderledes, at skulle have særlige vilkår i fællesskabet.

Men... der er vel egentlig ikke belæg for at betragte det at være dreng som en hjerneskade.

Derfor, kjære forældre til rigtige drenge med krudt i røven. Op med humøret og på med vanten: Jeg tror virkelig ikke, at der er belæg for at opgive at opdrage drengebørn til at omgås andre mennesker på en ordentlig måde og være med i fællesskabet på lige vilkår. Heldigvis!

*"Krudt i røven? Ja, det kan jeg godt være enig i. En rigtig dreng? Nej! Den kan jeg ikke være med til. Jeg tænker højere om drengene."*

**DEBAT**

# HVORDAN GENFINDER (LILLE)SKOLEN SINE GRUNDE TIL AT VÆRE TIL?

Af Steen Nepper Larsen,  
lektor ved GNOSIS – sind og tænk-  
ning, Institut for Uddannelse og  
Pædagogik, Aarhus Universitet

Det er et kolossalt problem, at den neolibérale konkurrencestat nærer en dyb og offensiv mistillid til skolens konkrete indvånere, det vil sige til tusindvis af lærere og elever fra Grenen til Maribo Sø, og at den bombarderer dem med alt fra elevplaner og nationalistiske kanonlister til bekostelige og tidskrævende kontrol- og evalueringssystemer. Skolen er igennem de senere år blevet gjort til en særdeles nyttig og forslået prygelknabe. Den er blevet underkastet en hel hær af skole-eksterne rationaler, der har omformet den til at være noget andet end det, den kunne og måske ligefrem burde være. Skolen er blevet tvunget til at fordoble og besnakke sig selv på kommando inden for en række forudgivne og forudsigelige sprogspil, der altid er ladet med magt.

Hvad jeg skriver her, gælder 'desværre' ikke kun for folkeskolen, men også for lilleskolen, der ikke længere får lov til at hygge sig med at være anderledes i smug. Til gengæld har de lokale kommunale forvaltninger ikke mulighed for at lukke sidstnævnte af rene og skære besparelses- og sammenlægningshensyn i slipstrømmen af den såkaldte finanskriser fra 2008 og den nuværende krise, der endnu ikke har fået et éntydigt navn hæftet på sig.

Mange unge friske kræfter vælger slet

ikke at blive lærere i begyndelsen af det 21. århundrede, eller de løber skrigende eller lavmælte bort efter blot få år på arbejdsmarkedet i den pædagogiske '(h)jern(e)industri'. De flygter fra det dårligt lønnede arbejde, der synes at nyde så ringe prestige og modtage så lidt anerkendelse i offentligheden og på Tinge. Mange af dem tiltrækkes også af de højere lærdomssystemers uddannelsesstilbud med den kontraproduktive og utilsigtede følgeeft, at de ofte ikke kommer tilbage til de skoler, de forlod.

Skolerne risikerer at blive transformeret til stressede, selvbekendende og selvbesnakkende institutioner, der må kæmpe for at sikre sig "kunder" (et grimt ord for elever) i butikken i åbenlys konkurrence med de andre. Det gælder også for lilleskolerne, og ganske mange af dem har så stor succes, så man må håbe, at de ikke er ved at sejre sig ihjel. For er det en lilleskoles egentlige mening at blive stor? Er vokseværk et sundhedstegn?

Både forvaltningsapparatet og forældrene rejser en række skriftestole og gør sig selv til selv gode smagsdommere.

Forældrene, som lilleskolen blev grundlagt af engang i fortiden, gøres i stigende grad til uddannelsesforbrugerinteresser og til behørigt mopsede kravartikulatorer. Mange af dem vil nok hellere sidde i bekvem baghånd og sammenligne udbuddet og ydelserne end at deltage i de fælles forældrearbejdsdage på lilleskolen. Men meget mere end min maveførmelse og 117 endnu uskrevne evidensrapporter forvisser mig om, at det er meget bedre, hvis både forældrene og staten skænker skolen frihed til at udvikle sig på sine egne præmisser hinsides forkvaklede og ubehagelige former for central styring og forsøg på at måle og målrette menneskets lidenskab, videnstørst, nysgerrighed og virkelyst. Som behørig modtale fødes et motto ud af mit syngende og syrlige tastatur: For retten til at tænke og handle frit og ustrategisk i de danske skoler – både i folkeskolen og lilleskolen!

Efter at kompetence-, konkurrence- og kontrolbølgen løber tør – om det nogensinde skulle ske, for den aktuelle centrum-venstre-regering synes desværre alt for giftet med denne mistrøstige tænk-

*"Skolen er blevet tvunget til at fordoble og besnakke sig selv på kommando inden for en række forudgivne og forudsigelige sprogspil, der altid er ladet med magt."*

*”Skolen må af egen kraft lære at træde højlydt og autoritativt i karakter, så den får arbejdsro og tiltrukket nye ildsjæle... Af og til bør den ligefrem turde jage forældrene ud af skolen ved hjælp af åbenlys og evident kvalitet.”*

ning, der langt fra udelukkende udgik den forrige borgerlige regering eller alene har sit udspring i Bologna-harmoniseringsfordringen i EU – må skolen til at genbesinde sig på, hvad det overhovedet vil sige at være skole. Direkte importeret fra fransk sprog til dansk ditto har vi fået et slidstærkt udtryk, der giver os mulighed for at sige, at det drejer sig om at genfinde og gentænke skolens *raison d’être*.

### **Både dannelse og uddannelse – en vågen dagdrøm**

At drive skole vil sige at danne et videns- og læringsrum, hvori der er højt til loftet i mere end én forstand. Det drejer sig om at skabe et sted i både verdens og virtualitetens trafik; hvori såvel lærere som elever kan tåle at blive overraskede, mens de undersøger verdens vrimmel og lærer at undre sig sammen og hver for sig. Skolen skal tilbyde eleverne at stifte bekendtskab med en lille flig af noget af det bedste af det, der er gjort, tænkt og skrevet gennem årtusinder. Eleverne skal lære at forstå og udvikle modet til at tyde og fortolke alt fra mikroorganismer og tyske verber til globaliseringen og kosmos’ skønhed og uudgrundelighed. Ikke blot skal en perlerække af kunstneriske værker og civiliserende fremskridt præsenteres; men verdenshistoriens skyggesider skal også udforskes, såsom

krigenes og undertrykkelsens former. De aktuelle miljømæssige udfordringer må også ses lige lukket i øjnene.

Min vågne dagdrøm består i, at eleven udvikler en kritisk dømmekraft, erhverver sig en faglig ballast og bliver autonom i den bedste betydning af ordet. Skolen kan og bør spille en vigtig rolle i menneskets livslange anden fødsel. Den bør eksistere med en egen fylde og af sin egen kraft. Den første fødsel havde vi ikke den mindste indflydelse på; men det har vi heldigvis på den anden. Vi over og udvikler os hele, og intet menneske lever efter et fast skema igennem hele livet. Dertil kommer, at skolerne ikke er upåvirkede af de livsudkast, som eleverne selv er i færd med at give form.

Skolen skal muliggøre dannelse og ikke blot være en uddannelsesmaskine. Dannelse hedder *Bildung* på tysk, og det gælder om at formå at se sig selv som andet end et kortsigtet og strategisk dyr i dannelsens spejl. Der må skævt lys ind fra siden, og vi må lære at glemme os selv, mens vi giver os stoffet og engagementet i vold. Eleven er ikke reducerbar til et omvendende potentiale af kompetencer, der skal forfines, så hun kan blive klar til at kaste sig ud på arbejdsmarkedet for at deltage i den globale kappestrid. Elevens liv skal ikke gøres til et CV-katalog, og

hans kreativitet skal ikke partout gøres til en individuel vare, der en dag skal sælges på arbejdsmarkedet. Eleverne er andet og mere end små udgaver af rationelle, præferencestyrede og selvrealiserende *homo oeconomicus*’er i svøb. Skolen er andet og mere end en addition af de egeninteresser, der befolker den. Skolen er, som den franske filosof Jean Luc Nancy (f.1940) så smukt kunne have formuleret det, en særlig måde at artikulere et ’vi’ på.

Skolen må ikke bare lære at lukke vinduet for at holde de kolde kontrol- og mistillidsvinde på afstand; den må også



Steen Nepper Larsen

lade være med at halse rundt efter det, der i forvejen udbydes af kulturindustrien eller er in i ungdomskulturen eller optræder som kortåndede nyheder i medierne. Skolen skal være noget andet end endnu et tilbud om underholdning. Højkulturen må, som den tyske pædagogikteoretiker Thomas Ziehe (f. 1947) aldrig blive træt af at påpege, gives mæle i skolen, samtidig med at eleverne får mulighed for at decentrere sig selv og hinanden og at røntgenmikroskopere fænomener som danskhed og den højtbesungne nationale 'sammenhængskraft'. Dét er den stedsegrønne opgave. Der må eksperimenteres med, hvordan samfundets historie, videnskabens nybrud og tænkningens snoringer kan arves kritisk og gøres levende. Hverken traditioner eller overleveret viden skal smides på porten. I stedet skal de så at sige både tilegnes og sendes til kulørt vask, når der er brug for det. Eleverne skal ad åre både lære at forholde sig ufortrødent til de flygtige tegn og kunne overskride tænkningens bagvedliggende ordenssystemer. Det kræver både sproglig fantasi og sprogekritisk træning.

### **Den principielt klasseblinde skoles løft(e)**

Alle elever skal have mulighed for at blive inviteret ind i et rum, hvor de for en stund frisættes fra deres vidt forskellige familiemæssige kontekster. Skolen må skænke muligheder og være lighedsskabende. Ganske uafhængigt af den sociale baggrund lærer alle noget om den franske revolution, om tolvtonemusik, om slaveriets historie og om Grundlovens tilblivelse. Skolens farveblindhed over for klasseforskelle og verdens anmassenhed uden for dens mure, træbeklædning og/eller eternitplader er selvfølgelig stærkt idealiseret, idet skolen også selekterer og næppe kan undgå at præmiere ud fra den ældgamle devise: Hvem meget har skal mere gives. Hvis skolen prøver at foregive, at eleverne kan blive 100 % 'empowered' (blive 'mægtiggjorte' og 'få ejerskab', som det hedder på moderne nysprog), så lyver den. Skolen kan ikke undgå at udøve magt og at sætte værdier. Den kan ikke være neutral.

Den tyske filosof Theodor Wiesen-

## ***"Skolen må skænke muligheder og være lighedsskabende. Ganske uafhængigt af den sociale baggrund lærer alle noget om den franske revolution, om tolvtonemusik, om slaveriets historie og om Grundlovens tilblivelse"***

grund Adorno (1903-1969) skrev for mere end 60 år siden, at det drejer sig om at udforme et samfund, hvori man uden angst kan være forskellig, og hans kollega Peter Sloterdijk (f. 1947) har omkring årtusindskiftet skrevet om, hvorledes vi er blevet omformet til en horisontalnivelleret masse, der har mistet sansen for vertikaldifferenserne. Vi er blevet lagt fladt ned, og er ved at få slået 'den indre adel', dvs. vor værdighed, itu. Hvor Adorno ville værne om det ikke-identiske menneskelivs muligheder for at gøre uregulerede erfaringer, dér præciserer Sloterdijk at vi må genfinde sansen for og evnen til at indse, at ikke alt er relativt og lige godt. Beundringsøvelser og eksperimenter skal der til, blandt meget andet, for at muliggøre at engagementet kan gødes og frisættes på overraskende måder. Vi må også lære at få øje på og at anerkende hinanden på nye måder, der rækker langt ud over de sociale mediers hypnotiserende felt.

Mange af os er igennem sekulariserings- og demokratiseringsprocessen heldigvis sluppet for både at have en éntydig og ophøjet Gud eller Fader (en herremand, en despot, en patriark) til at styre os oppefra og ned langs en given vertikal. Til gengæld har vi så fået en afsubstansialiseret kultur, hvori (næsten) alt gøres til udskiftelige varer, mens den autistiske økonomi sætter alt og alle i forlegenhed inden for en horisontal sfære. Alt skal måles på, om det bidrager til vækst, indtjening og underholdning (selv viden, kunst, kreativitet, kærlighed og natur). Såkalde ægteskabsøkonomer opstiller tal for, hvor meget vi er værd for hinandens investeringer, andre økonomer fortæller os om, hvor meget vi er rede til at betale for at erhverve os adgang til fuglesang, ro og ren luft. Det hedder hhv. oplevelsesøkonomi og 'noget-for-noget'. Det eneste system, der tilsyneladende ikke

står til regnskab for noget andet, er det økonomiske system selv. Det kan tillade sig at begrunde sig selv med sig selv. Økonomien går som en anden 'autist' og, med digteren Per Højholts ord, i biografen inde i sig selv hele året rundt. Det er skandaløst; men det diskuteres aldrig nogensinde.

Noget helt andet er, at den historiske bevidsthed fortabes med stormskridt; thi der var engang, hvor det var lokale idéer, der blev bragt opad i systemet. Et bud på en ny eksamensform eller et forsøg med både tværvidenskab og projektarbejde kunne blive tænkt, født og næsten også praktiseret lokalt, før Undervisningsministeriet hørte om det way back i 1969-1970. I dag gennemsættes de uddannelsespolitiske direktiver derimod senkrecht von oben. Det politiske niveau synes notorisk at have udgrænset de lokale stemmers idérigdom og medspilleri. Det bidrager til at odelægge demokratiets dialektiske maskine; intet mindre. Dertil kommer, at staten har mistet sine ambitioner om at gøre andet og mere end 'det nødvendige'.

Ledelsesrationalerne krydses og strides i disse år. Skal vi styres efter top-down- eller bottom-up-modeller? Meget tyder på, at førstnævnte model har sat sig på førersædet. Magtens etager synes at kunne skitseres således: Ovenover alting hersker globaliseringens krav om konkurrencedygtighed og profitabel adfærd, dernæst kommer de danske virksomheders behov for veluddannet arbejdskraft og den danske konkurrencestats på én gang servile og stramme uddannelsespolitik. Så opdukker kommunalbestyrelsernes komparative spil (alt skal måles og sammenlignes lokalt og sættes i forhold til landsgennemsnit og de nationale mål og PISA-målene m.v.), skoleledernes råderum (det er både stort og totalt båndlagt) og forældrenes efterspørgsel (man

-PLEJEDE DU  
IKKE AT VÆRE  
HELT LILLE?



*”Allernederst nede findes de menige lærere og eleverne, selvom disse to grupper udgør skolens kød og blod, og uden dem var der slet ingen skole*

*Vi lever i en sær omgang vekselstrøm, udspændt mellem udemokratisk topstyring og en ideologisk befamling af de menneskelige energiudladninger. Skolen har svært ved at finde sine egne ben, når varianter af disse to distinkte vokabularer sender den til tælling”*

kan jo altid flytte sit barn). Allernederst nede findes de menige lærere og eleverne, selvom disse to grupper udgør skolens kød og blod, og uden dem var der slet ingen skole. Men til tider tales der også om, at det er viljen til selvledelse og kreativitet på gulvniveau, der bærer fremtiden i sig; thi hvis vi lærer at målrette begæret, livskraften og de menneskelige intensiteter allerede i en tidlig alder, og alle de ubrugte nationale potentialer realiseres, så får konkurrencekraften englevinger, mens vi bliver endnu lykkeligere over at være danskere i livslang læring fra vugge til krukke. Vi lever i en sær omgang vekselstrøm, udspændt mellem udemokratisk topstyring og en ideologisk befamling af de menneskelige energiudladninger. Skolen har svært ved at finde sine egne ben, når varianter af disse to distinkte vokabularer sender den til tælling.

### **Konflikterne og dilemmaerne er kommet for at blive**

Skolen underkastes et skævvridende og bekesteligt politisk kontrol-, evaluering- og styringshysteri. Den økonomiske ’autisme’ og konkurrencestatens rituelle gerninger har desværre alt for let spil og al for stor politisk opbakning. Derfor må

skolen genbesinde sig offensivt på sine mange gode grunde at være til. Skolen må af egen kraft lære at træde højlydt og autoritativt i karakter, så den får arbejdsro og tiltrukket nye ildsjæle. Glæden må tilbage til skolen. Mistilliden til skolen og lærerne er blokerende og ødelæggende. Skolen skal ikke være nationens negative projektionsskive nummer et. Den skal ikke vedvarende finde sig i ukvalificeret, kortåndet og utidig indblanding. Af og til bør den ligefrem turde jage forældrene ud af skolen ved hjælp af åbenlys og evident kvalitet.

I stedet for at forfalde til en lind blanding af en servil medspil og en fad defensivitet må både lærerne og eleverne mobilisere en professionel, videnstøtende og social kraft til noget, der kan blive til en praksisbefordrende modtænkning. Skolen skal være et sted for en nysgerrig udforskning af alt det, der er værd at vide og at kende til. Skolen må være en kulturpolitisk og dannelsesmæssig kraft i et samfund, der ikke kender sig selv eller ved, hvad der sker i overmorgen. Skolen må have udsyn mod det globale og lære at lade sig inspirere af ’det fremmede’. Den skal ikke spændes for en nationalistisk vogn eller nøjes med at agere struds

med hovedet dybt begravet i en busk. Skolens opgave er at danne os til at blive de kommende verdensborgere.

Skolen kan ikke beskrives som en konfliktløs og demokratisk institution rensset for ’gamle’ modsætninger og spændinger. Skolen huser ikke blot ’mægtiggjorte’ og frie subjekter. Der er simpelthen grænser for empowerment-ideologiens klamme gennemslag, for skolen har gang i ganske meget: Den selekterer, ekskluderer, inkluderer, eksaminerer, opdrager, danner, uddanner, præger og docerer. Måske formår den også at lytte og at lære. Den tvinger folk til at befinde sig i tusindvis af timer – i årevis og i al slags vejr - inden døre og på deres flade... Den tvinger folk til at være sammen med en masse andre, de ikke selv har valgt at være sammen med, og at lære noget, de ikke nødvendigvis selv ville have fundet på at nærme sig med en ildtang, endsiges have fået øje på i familiens skød. Skolen er altid intervenserende; den sætter værdier igennem og må stå ved, at den vil noget med nogen. Skolen er nødvendig, men den kan aldrig blive helt fri. Dens bærere – lærerne og eleverne må lære at håndtere alle disse dilemmaer, der ikke kan borttrylles med et behændigt snuptag

eller en omgang politisk glasur.

Skolen er med andre ord oxymoronerne holdeplads. En oxymoron er en retorisk figur, der krydser to modsatte begreber i ét ord. Så i skolen flourerer der både sursød sovs og hadkærlighed, mens elever og lærere spændes ud og krydser klinger med sig selv og hinanden mellem vederkvægende øjeblikke og afgrundsdyb kedsomhed og på kommando tvinges til at være frie og kreative i egen og konkurrencestatens tjeneste.

Steen Nepper Larsen

**PS:**

Dertil kommer spørgsmålet om, hvordan lilleskolerne lærer at genbesinde sig på deres (dvs. jeres!) historie og egenart uden at ende i en tilstand af hjemløs nostalgibesyngelse, utålelig selvfedme og gensidigt rygklapperi i en samtid, hvor den 'traditionelle' folkeskole for længst har taget det til sig, som måske tidligere primært foregik på de eksperimenterende lilleskoler, såsom projektarbejde, tværfag, udvidet elevdemokrati og større musiskreative satsninger? Men det skriver jeg da bare en artikel om til næste år.



**Steen Nepper Larsen (f.1958)**

Lektor v. GNOSIS – sind og tænkning, Institut for Uddannelse og Pædagogik (ex-DPU), Aarhus Universitet ([www.gnosis.au.dk](http://www.gnosis.au.dk) stla@dpu.dk ) & bestyrelsesmedlem af SOPHIA – tænketank for pædagogik og dannelse ([www.sophia-tt.org](http://www.sophia-tt.org) )

**Referencer**

- Theodor W. Adorno: Minima moralia. Refleksioner fra det beskadigede liv, Kbh. 2003 (1951)
- Steen Nepper Larsen:
- "Dannelse er mere end uddannelse", i Asterisk nr. 4, DPU april 2002
  - "Evalueringsfeber", i Dansk Sociologi nr. 1, 2004
  - "Dannelse og refleksivitet. Interview med Thomas Ziehe", i Thomas Ziehe: Øer af intensitet i et hav af rutine. Nye tekster om ungdom, skole og kultur, Kbh. 2004
  - "Uddannelsespolitikens to tunger – et essay", i Dansk pædagogisk Tidsskrift nr. 3, 2005
  - "Økonomi – et selvfedt autistisk væsen", artikel i Politiken, 31.3.2007
  - "Den livslange anden fødsel. Om Peter Sloterdijks sfærologi og filosofiske antropologi", Vagant nr.1, Bergen, 2009
  - "Dannelsestankens aktualitet og udsathed" i Dansk lærerforeningens Fællesskrift 09, Frederiksberg 2009
  - "Filosofi som sprogkritisk praksis", i Cort Ross Dinesen (red.): Kartografi, Morfologi, Topologi, Kbh. 2009
  - "Tanker om det lærende dyr og den urene pædagogik", i Thomas Aastrup Rømer, Lene Tanggaard & Svend Brinkmann (red.): Uren Pædagogik, Aarhus 2011
  - Steen Nepper Larsen m.fl: En flerstemmig vision for uddannelsessystemet – livgivende forestillinger, SOPHIA 2008
  - Steen Nepper Larsen & Inge Kryger Pedersen (red.): Sociologisk leksikon, Kbh. 2011
  - Steen Nepper Larsen & Ida Winther: "Hvad blev der af den ambitiøse stat?", kronik i Information, 17.01.2012
  - Jean-Luc Nancy: Being Singular Plural, Stanford 2000 (1996)
  - Peter Sloterdijk: Masse og foragt, Frederiksberg 2003 (2000)

# SKOLEN I KONKURRENCESTATEN – FRA BORGER TIL SOLDAT

Af Ove Kaj Pedersen, professor, CBS  
Uddrag af bogen *Konkurrencestaten*, s. 170-173

*Skolens opgave i den moderne konkurrencestat er først og fremmest at uddanne arbejdskraft og øge arbejdsudbuddet i samfundet. Væk er velfærdsstatens idealer om dannelse og tilværelsesoplysning. Det beskriver professor Ove Kaj Pedersen i sin bog *Konkurrencestaten* fra 2011.*

*Skolens udvikling afspejler den politiske kulturs historie. Nogle ser folkeskolens formålsparagraf som samfundets dna-aftryk. I sin bog *Konkurrencestaten* fra 2011 gennemgår professor i komparativ politisk økonomi, Ove Kaj Pedersen, skolens udvikling fra nationalstat til konkurrencestat og giver hermed en tankevækkende beskrivelse af skolens opgaver i dag.*

## **Skolen**

Et af de steder, hvor udviklingen i definitionen af individ og fællesskab med største nøjagtighed kan følges, er i debatten om folkeskolen – dens formål, metoder og redskaber.

Knud Heinesen, tidligere undervisningsminister og fadder til folkeskolelove af 1975, har sagt det således »Folkeskolens formålsparagraf (er) samfundets trosbekendelse til fælles værdier« (Heinesen 2006: 188).

I hele den danske stats moderne historie har det været folkeskolens opgave at danne den enkelte til individualitet og gøre det i fællesskabets navn. Først almueskolen og dernæst folkeskolen har haft til opgave at skabe en fælles individualitet (en individualitet for alle) ved hjælp af disciplinering, dannelse og uddannelse.

Vi så det sidst, da folkeskolen efter 25 års debat i 2006 fik en ny formålsparagraf (lov om folkeskolen 30.11.2006), ligesom gymnasieskolen fik i 2007 (lov om uddannelse til studentereksamen 8.5.2007). I begge ændringer ligger en (delvis) ny forestilling om fællesskab og individualitet, som går ud på, at det er arbejdskravet, arbejdsvejen og arbejdslysten, kort sagt arbejdet, der skal binde individerne sammen til et fællesskab, og at det nu er skolens opgave at uddanne de unge til fagligt kompetente individer med færdigheder, der gør dem i stand til at stå til rådighed for arbejdsmarkedet – på markedets betingelser og helst livslangt.

Men mere end det. Skolen har i historien også været et instrument til at udbrede, at almenføre en politisk kultur – ligesom pædagogikken har været et middel til at danne og uddanne med det formål

at gøre et bestemt sæt værdier almengyldige, dvs. gyldige og selvfølgelig for alle.

## **Skiftet**

Skiftet fra velfærdsstatens til konkurrencestatens menneskesyn begyndte i 1991 altså under Schlüter regeringen. Her publicerede *IEA* (International Association for the Evaluation of Educational Achievement) en læseundersøgelse, der viste, at danske elever ikke skrev eller læste så hurtigt eller så godt som andre landes elever. Senere fulgte PISA-undersøgelser foretaget af OECD; første gang i 2001, derpå igen i 2003 og 2006 og senest i 2010.

De konkluderede alle det samme – at danske elever er ikke blandt PISA-toppen – og igangsatte derved også en værdikamp om folkeskolens formålsparagraf.



	Nationalstat	Velfærdsstat	Konkurrencestat
Subjekt	Individ	Person (Uerstattelig)	Person (Egennyttig)
Styremiddel	Disciplinering til individualitet	Dannelse til tilværelsesoplysning	Uddannelse til tilskyndelser
Fællesskab	Nation (Ved national identitet)	Demokrati (Ved deltagelse)	Sammenhængskraft (Ved arbejde)
Ret	Frihed (Garanteret ved ret)	Lige mulighed (Til oplysning)	Lige mulighed (Til arbejde)

Figuren viser udviklingen i den politiske kultur i Danmark fra 1860'erne til dags dato. Nedenfor følger en gennemgang af hvert udviklingstrin. "Konkurrencestaten" s. 170.

Og i gang gik kampen (se Thejsen 2006) Det skete:

- da Ole Vig Jensen fra Det Radikale Venstre som undervisningsminister i 1997 publicerede rapporten *National kompetenceudvikling* og i forordet skrev at »Uddannelse er en helt afgørende forudsætning for erhvervslivets konkurrenceevne«, og at eleven skal »(...) bibringes en forståelse for, at det at lære skal sidestilles med at arbejde«;
- da Margrethe Vestager (som undervisningsminister i Nyrup Rasmussen-regeringen 1993-2001) i 1998 skrev under på rapporten *Kvalitet i uddannelsessystemet* (fm.dk), hvor hun var med til at introducere spørgsmålet om »klare mål«, og i 2000 nedsatte den såkaldte F2000-

gruppe, bestående af Finansministeriet, Undervisningsministeriet, Danmarks Lærerforening og Kommunernes Landsforening med det formål at formulere mål for folkeskolen.

- da samme Margrethe Vestager i 2000 skrev *Værdier i virkeligheden* og argumenterede: »Vi har mere end nogensinde brug for at sætte ord på, hvad det er for holdninger og værdier der bringer os sammen« (Vestager 2000: 6) og dermed fokuserede på, hvad der kendetegner danskheden, alt imens hun lagde op til, at det er en af folkeskolens opgaver at danne den enkelte til »danske værdier«;
- da F2000 udviklede sig til projektet om *Klare mål*, som i 2001 blev overtaget af Ulla Tørnæs i egenskab af nytiltrådt minister fra Venstre, og



Ove Kaj Pedersen

da Bertel Haarder i 2005 for anden gang blev undervisningsminister og videreførte projektet.

- da Søren Krarup, Dansk Folkeparti, i 2003 oprettede *Kommissionen til forsvar for kundskaber* i en bestræbelse på at få »kundskaber tilbage i skolen«;
- da undervisningsminister Ulla Tørnæs i 2004 kaldte 17 pct. af de danske folkeskoleelever »funktionelle analfabeter«, fordi de efter PISA's målestokke ikke havde de tilstrækkelige færdigheder<sup>1</sup>
- og da *Globaliseringsrådet* satte folkeskolen på dagsordenen i august 2005 med rapporten *Verdens bedste folkeskole – vision og strategi*,<sup>2</sup> og visionen blev udmøntet i folkeskoleforliget 2006, der introducerede bindende trin-, slut og fællesmål samt obligatoriske nationale test.<sup>3</sup>

Men hermed sluttede historien ikke. Det skete også da Løkke Rasmussen som nytiltrådt statsminister i 2010 satte folkeskolen på dagsordenen for det første møde i *Vækstforum* (afløser for Globaliseringsrådet) og senere introducerede regeringens program for Danmark 2020, hvori der blev afsat midler til en læsefond til at styrke de danske folkeskolelevers læsefærdigheder.

### Fra borger til soldat

På den baggrund vil jeg nu vise, hvordan konkurrencestaten bygger på en kritik af (nogle af) velfærdsstatens centrale

værdier – f.eks. demokratiet, men også, hvordan konkurrencestaten fører til ændringer i de værdier, velfærdsstaten hviler på – f.eks. lighed og lige muligheder.

Der er to konklusioner, som allerede nu må præsenteres, selvom de først senere kommer til at stå klarere.

Den første går ud på, at folkeskolen – nu for første gang i sin mere end 160 år lange historie – ikke mere har som primær opgave at danne den enkelte til at være borger eller deltager i et demokrati, men at udvikle den enkelte til »soldat« i nationernes konkurrence. Det er således påfaldende, at skolen nu skal fremme en forestilling, der kun sekundært har med et demokrati (men primært med konkurrence) at gøre og kun sekundært bygger på idealer om et mere demokratisk (men primært om et mere konkurrencedygtigt) samfund. Ligeledes er det bemærkelsesværdigt, at social sammenhængskraft for første gang er sat i højsædet (i stedet for lighed).

Den anden konklusion går ud på, at forandringen indebærer et opgør med – måske også en tilsidesættelse af – ideen om skolen som (med)ansvarlig for »den enkeltes alsidige personlige udvikling«, men ikke dermed af personligheden som et pædagogisk projekt.

Nogle har kaldt det et brud med dansk skoletradition (Husted 2008), andre et skift i den pædagogiske diskurs (Lieberkind 2008). For mig er den vigtigste pointe, at der sker et skift i menneskesyn mellem velfærdsstat og konkur-

rencestat, og at den moderne danske stat har gennemløbet tre faser, hver baseret på forestillinger om individ og individualitet.

Den første kalder jeg *disciplineringen*. Den strækker sig fra 1870'erne (måske lidt tidligere) og frem til omkring 2. verdenskrig og har den disciplinerende pædagogik som redskab.

Den anden kalder jeg *medbestemmelsen*. Den starter efter verdenskrigen og løber frem til 1990'erne, og har den personlige udvikling og den demokratiske dannelse som sin pædagogik.

Den tredje begynder i 1990'erne og er endnu ikke ført til ende, men har allerede fundet sin profil med ændringerne af folkeskoleloven og loven og studentereksamen i 2006 og 2007. Den hviler på kompetenceskabelse som pædagogisk program, hvorfor jeg kalder den *færdigheden*.

### TAK

Dette uddrag af bogen *Konkurrencestaten* er venligst stillet til rådighed af bogens forfatter Ove Kaj Pedersen, der er professor i komparativ økonomi ved Copenhagen Business School.

Uddraget er hentet fra kapitel 6 "Skolen og den opportunistiske person" side 170 – 173. *Konkurrencestaten* er udgivet i 2011 på Hans Reitzels forlag i serien "Samfund i forandring"

<sup>1</sup> Ulla Tørnæs, pressemeddelelse fra Undervisningsministeriet 6. december 2004, um.dk. Her refereret fra Thejsen 2006.

<sup>2</sup> Globaliseringsrådet, regeringens debatoplæg til møde 18. og 19. august, globalisering.dk

<sup>3</sup> Forliget blev underskrevet af Socialdemokratiet og Danske Folkeparti sammen med de to regeringspartier. Det Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti, der ellers begge havde stemt for folkeskoleloven i 1993, var ikke med i forliget.



# VI SKAL TIL AT STILLE SPØRGSMÅLET: HVAD ER SKOLE?

Af Sus Rudiengaard,  
skoleleder ved Køge Lille Skole,  
medlem af Lilleskolernes bestyrelse

*Tiden er inde til at spørge os selv og hinanden, hvad er formålet med grundskolen - hvad er formålet med de frie grundskoler? Hvad er det ungerne skal kunne for at navigere rundt i verden af i morgen?*

I hverdagens travle og handlingsmættede øjeblikke tænker vi sjældent på, at skolen og skoleforståelsen blot er en forældet konstrueret forståelse af, hvad viden var og er, og hvordan vi i den optik kan bringe vores unger bedst muligt ind i fremtiden.

I det perspektiv er det at lave skole en forunderlig øvelse, for hvordan uddanne og danne mennesker til en fremtid, vi kun kan gisne om, hvordan ser ud? Vi har kun vores viden fra i dag og gamle erfaringer at rutte med og – så at sige reelt ingen viden om, hvordan det er at være barn i dag eller viden om, hvad man skal kunne for at klare sig i verden af i morgen!

Vi kender nogle af udfordringerne ved fremtiden; den kolossale udfordring fra globaliseringen. Vores unger skal ud og konkurrere med hammerdygtige, flittige medverdensborgere, der tilmed overhaler os indenfor som billig arbejdskraft.

Nationalt udfordres vi af et uddannelsessystem, hvor drengene tabes på ungdomsuddannelserne, og hvor skoletrætheden er sat ind, inden nogle børn når syvende skoleår. Den mere og mere boglige skoling og kravet om, at 95 % af en

årgang skal videre i uddannelsessystemet, har absolut ikke gjort det nemmere for unger, der ikke har – undskyld udtrykket – bly i r.... og læsebriller klistret notorisk fast under hukommelseshjernen.

En anden helt overordnet udfordring er det faktum, at halvdelen af Danmarks befolkning pt. forsørger den anden halvdel.

Nationalt skolepolitisk udfordres vi også af et system, der på forunderligste vis ser ud til at modarbejde undervisningsfriheden, som ellers er et helt unikt kendetegn for Danmark. Og dét uanset, hvilken farvepalet regeringen tager i brug. Kravet til de frie grundskoler om at ”stå mål med” folkeskolen kan opleves som en ikke særlig klædelig eller moderne spændetroje, ikke mindst når rigide afkrydsningsprøver skal manifestere et ellers rimeligt krav.

*”Det er så væsentligt at holde fast i, at det handler om børneliv og den grundlæggende dannelse, først derefter handler det om at gøre klar til at indgå i en verden med de udfordringer..”*



Lokalt er kompleksiteten og agendaen naturligvis en anden. Hvor mange fremmedsprog skal ungerne lære? Hvor mange timer om dagen skal være skole? Hvor mange timer skal bruges til ”alt det andet kreative, tværdage, linjefag, lejrskoler osv.”? Hvor mange ressourcer skal bruges til specialundervisning og solidaritetspulje, mødevirksomhed, uddannelse og udvikling? Hvordan underviser vi i og med de sociale medier?

Og helt overordnet: Hvordan skaber vi fortsat plads til dialog, diversitet og mangfoldighed på alle niveauer?

For ungerne handler skolen om meget andet og mere end fagene - i skolen leves livet i mange timer; relationer skabes, måder at være sammen på læres, måder at lære på afprøves og man skal finde ud af, både at være god til noget og ikke så god til noget. Det væsentligste parameter i børnehøjde (læs fra 1 – 2 meter), er dog stadig: Hvordan man får og har venner!

Og UPS!!

Her bliver vores forældelsesfrist pludselig meget tydelig. Vi har ingen erfaringer med at have venner på nettet! Vores erfaringer rækker ikke og vores sprog

bliver en barriere mellem os og ungerne. Udsagn som: ”Du kan ikke have 487 venner”, gør det helt klart for ungerne, at vi voksne altså ikke fatter noget som helst!

Når vi tør erkende, at det gør vi faktisk ikke, så er det tid til at begynde helt forfra!

Det var den lidt lange indledning for at sætte scenen og give præmisserne for at kunne stille det helt store spørgsmål: Hvordan skal vi lave den bedste grundskole? Med tyk streg under grund!

Det er så væsentligt at holde fast i, at det handler om børneliv og den grundlæggende dannelse, først derefter handler det om at gøre klar til at indgå i en verden med de udfordringer, som lige nu ser ud som ovenfor beskrevet.

Verden - og med den vores unger - er vokset fra computerrum. Verden er i mobilen og er der 24-7, enten vi forstår det eller ej! På alle parametre og niveauer har det indflydelse på vores selvforståelse og sætter nye krav til vores kompetencer.

Vi kan ikke forsætte med blot at føje endnu et fag eller forløb til vores eksisterende skoleforståelse. Den er allerede hårdt ramt af forstoppelse! Vi skal til at

finde rebellen fra vores historie frem og begynde fra år 0. Stikke snuden op over den nationale smørklat og turde tænke helt nyt. Rammen er undervisningsfriheden. Skal vi invitere nogle af alle de kloge, skøre professorer, kunstnere – unge som gamle og stille spørgsmålet.

Hvad er skole??

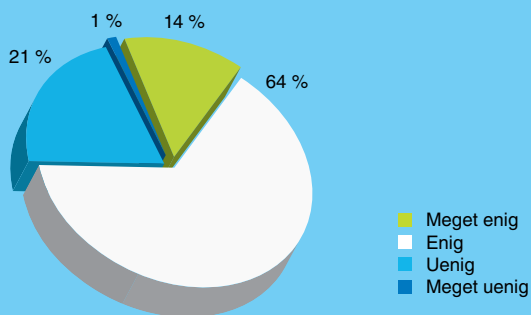
**DEBAT**

# HVAD SKAL ELEVERNE LÆRE?

Hvad vægtes højest, når det kommer til ønsket om hvad ens barn skal lære i skolen, det kreative eller det boglige? Hvad siger forældrene?

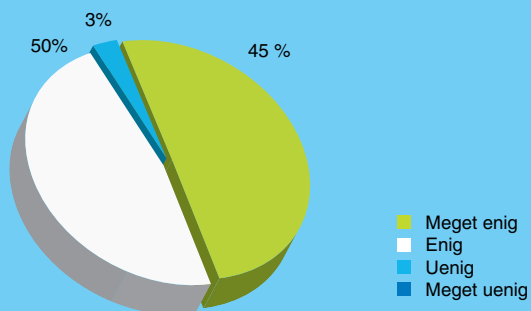
Vi spurgte forældre\*

*Jeg forventer at mit barn får gode karakterer*



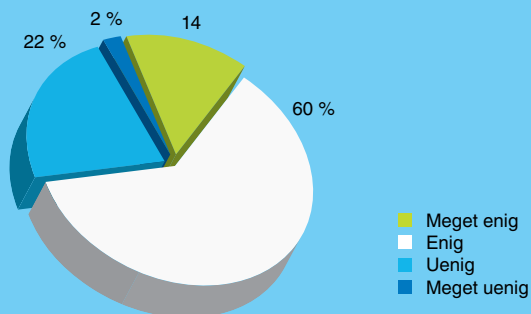
Vi spurgte forældre\*

*Jeg forventer at mit barn bliver bogligt dygtig*



Vi spurgte forældre\*

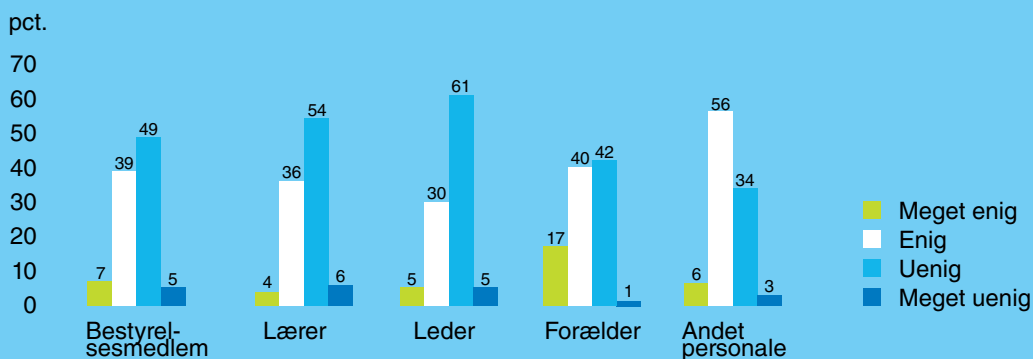
*Jeg forventer at mit barn lærer disciplin*



\* Spørgsmål fra spørgeskemaundersøgelsen: Engagement i Lilleskolen, se mere på side 9

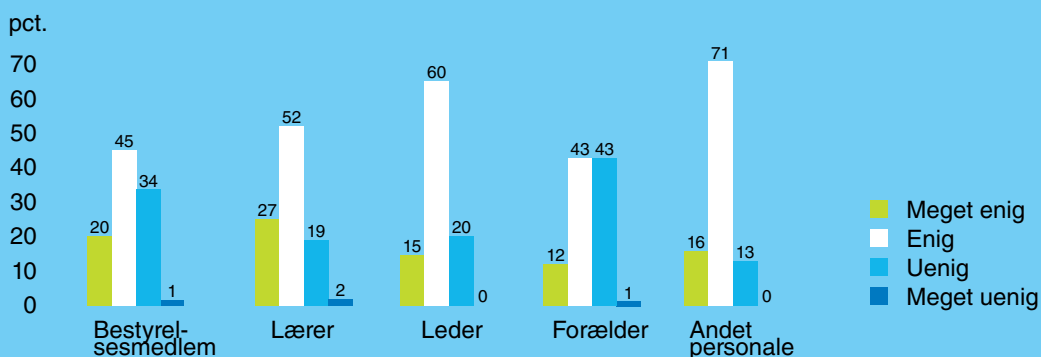
### Vi påstod/spurgte\*

#### Skolen skal have mere fokus på de boglige fag



### Vi påstod/spurgte\*

#### Skolen skal have mere fokus på de kreative fag



### Vi spurgte:\*

#### Hvilke evner/kundskaber mener du, at skolen især bør udvikle hos børn?\*

- Selvværd, gå-på-mod, lærelyst, social adfærd og -tankegang OG desuden kreativitet, samarbejdsevne, innovation, selvstændighed m.m.
- Et vist fagligt niveau naturligvis, men innovation og kreativitet samt samarbejdsevner er essentielle.
- "Et helt menneske" - flere forskellige evner, som skal/kan bruges i forskellige sammenhænge
- Bredt funderet almen dannelse som basis for oplyst selvstændigt deltagelse i samfundet og arbejdslivet.
- Visioner og passioner, Målsætning og realisering.
- Vi har nogle værdier og målsætninger som er bærende for praksis: Her får børnene udviklet evner for samarbejde, ansvarlighed, selvstændighed og der er fokus på glæden ved at gå i skole som grundlag for hele læringsparatheden.
- Evnen til at kunne rumme andre mennesker og acceptere forskelligheder hos andre. Og udvikle tryghed for børnene, så skal de nok klare sig.
- Evnen og lysten til at lære samt forståelsen for hvorfor der skal læres og hvem der har ansvar herfor.
- Det hele menneske - det giver åbne, nysgerrige, entusiastiske børn, som vil kunne tilegne sig alle de kundskaber der behøves. Man kan ikke fremhæve en evne over en anden - det hele er vigtigt, og med den rette tilgang til indlæring, kan alle nå deres potentiale.
- Når skolen arbejder, som den gør, i samarbejde med hjemmet, er min forventning, at mit barn får stærke rødder og stærke vinger!
- Mener børn skal motiveres til selv at lære, ingen kan lære noget hvis de ikke har lyst til at lære. Og man kan ikke sige at noget fag er vigtigere end noget andet - man kan dog sige at det er vigtigt at vi som mennesker er i stand til at tænke kreativt for at kunne løse nogle problemer eller opløse dem.

# FRIHEDSKAMPEN OG SYSTEMTÆNKNINGEN

**Af Søren Erhard Hansen,  
skoleleder ved Roskilde Lille Skole  
og formand for Lilleskolernes  
bestyrelse**

Jeg har flere gange hørt journalist, redaktør, højskolemand med mere Troels Mylenbergs oplæg om de frie skolers medieudfordring. Hans pointe er, at vi mangler en ”fjende”, hvis vi skal kunne kommunikere stærkt.

Hvem er så fjenden – for lilleskolerne, for de frie skoler? For mig er der ingen tvivl:

Fjenden er hverken ministeriet, politikerne, medierne, erhvervslivet, forældrene eller lærerne. Fjenden er en bestemt politisk tænkning, jeg kalder den her Systemtænkningen, som i disse år breder sig og smitter på tværs af politiske partier, forvaltninger, debatter og kommentatorer. En tænkning, der altid sætter ”systemet” over borgerne – ikke nødvendigvis i en ideologisk eller filosofisk kontekst, men især i lovgivning om, planlægning og implementering af de forandringer, der sker i Danmark i disse år.

En tænkning, der med rødder i ’80’ernes New Public Management har suget næring under den forrige regerings drøm om ”Danmark som en virksomhed”, og som øjensynligt vil trives i den nuværende regerings ambitioner om fælles enhedsløsninger for alle.

En af tænkningens centrale elementer er, at Staten er det eneste legitime fællesskab, og at det folkelige, lokale eller nærdemokratiske aspekt i bedste fald er underordnet, og i værste fald er illegitimt.

En tænkning, der lang tid før den økonomiske krise, eksempelvis i forbindelse med kommunalreformen har fremmet teknokratiserings-, centraliserings-,

*”systemtænkningen sætter nu både spørgsmål ved vores ansvarlighed og vores berettigelse, selvom den sidste oven i købet er grundlovsbaseret!”*







harmoniserings-, effektiviserings- og styringstendenserne i en sådan grad, at selve det at stille spørgsmål er blevet udtryk for ”dårlig smag”.

Man kan jo spørge sig selv om denne politiske tænkning og dens udøvere på sine egne præmisser har leveret de ønskede resultater:

Har den løst opgaverne indenfor inklusion i folkeskolen, eksempelvis med de eksploderende specialundervisningsudgifter?

Har den løst opgaverne indenfor sygehusstrukturen, eksempelvis med fælles patientjournaler?

Har den løst opgaverne indenfor den kollektive trafik, eksempelvis med en tidssvarende infrastruktur og fælles rejsekort?

Ingen af disse fiaskoer har givet anledning til selvansøgelse over det grundlæggende i den politiske systemtænkning.

Ikke mindst på grundskoleområdet har denne tænkning efterladt den danske folkeskole i ruiner; ikke på grund af men på trods forældrenes og lærernes arbejde. Drømmen om den topstyrede danske enhedsfolkeskole med detaljerede centrale mål blev ikke realiseret – snarere tværtimod. Kvalitetsmæssigt har der næppe før været så store forskelle i folkeskolen.

I de frie skoler er vi indtil videre sluppet nådigere. De centrale friheder og forældrenes opbakning har, sammen med de resultater skoleformen leverer, sikret os et frirum.

Men dette frirum er under beskyddning fra alle sider, systemtænkningen sætter nu både spørgsmål ved vores ansvarlighed og vores berettigelse, selvom den sidste oven i købet er grundlovsbaseret!

Man kan med ugebrevet Mandag Morgen sige, at netop på grund af de åbenlyse svagheder i folkeskolen, har de

frie skoler en særlig berettigelse: Det er os, der er fugerne i grundskolemuren, os der får det til at hænge sammen.

Derfor bliver frihedskampen ekstra vigtig de kommende mange år:

Vi skal slås for skole- og undervisningsfriheden for de eksisterende skoler.

Vi skal slås for retten til selveje.

Vi skal slås for borgernes (=forældrenes) ret til selv at lave nye skoler.

Vi skal slås for, at det lille forpligtende fællesskab er lige så legitimt som det store.

Derfor giver det stadig mening for mig at arbejde med skolepolitik på de frie skolars område.

**DEBAT**

# 5 HURTIGE SVAR FRA LILLESKOLELEDERE

Af journalist Else Marie Andersen



Martin Ottosen, (MO)  
skoleleder Aarhus Friskole:



Jacob Mohr Nielsen, (JMN)  
skoleleder Onsbjerg Lilleskole på  
Samsø:



Lis Majken Wulff, (LMW)  
skoleleder Bagsværd Friskole:



Henrik Kramer, (HK) skoleleder  
Trekronergade Freinetskole:



Konrad Kriescher, (KK)  
skoleleder Norddjurs Friskole:

*Fem skoleledere blev spurgt om Lilleskolens og deres egne udfordringer som skoleledere. Hvordan skaber en skoleleder fx pædagogisk vækst? ”Der gælder det samme for pædagogisk vækst, som for alt andet, du vil have til at gro: Der skal vandes ved roden”, lyder et af mange kloge og sjove svar.*

## 1. Hvilke udfordringer står lilleskolerne/de frie grundskoler overfor den kommende tid?

### **Martin Ottosen, (MO)**

skoleleder Aarhus Friskole:

Den grundlæggende udfordring er, hvordan vi udnytter potentialet i vores frihed til at komme med egne løsninger på de udfordringer, tidens børn tager med i skole. Her ligger hele vores eksistensberettigelse

### **Jacob Mohr Nielsen, (JMN)** skoleleder Onsbjerg Lilleskole på Samsø:

Der er jo en tydelig økonomisk udfordring med de faldende tilskud til de frie grundskoler. Desuden har debatten om hele grundskolen meget fokus på udvikling af folkeskolen - det er som om de frie grundskoler er lidt i "bad standing". Lokalt er udfordringen at ligge på en ø med faldende børnetal. Jeg ønsker at digitalisere undervisningen yderligere, hvilket er en økonomisk udfordring.

### **Lis Majken Wulff, (LMW)**

skoleleder Bagsværd Friskole:

I første omgang står vi over for en økonomisk udfordring. Der er skåret i koblingsprocenten, og søgning af støttetimer til specialelever kræver, at eleven har brug for 10-12 timer. Da mange af os

er forholdsvis små, er økonomien også anderledes skruet sammen, så vi har en kæmpeudfordring i forhold til inklusion og det sociale ansvar.

### **Henrik Kramer, (HK)** skoleleder

Trekronergade Freinetskole:

Bevare vores pædagogik, egenart, særpræg med mere trods økonomiske nedskæringer og stigende politisk pres for at forringe vore skolars vilkår generelt.

### **Konrad Kriescher, (KK)**

skoleleder Norddjurs Friskole:

Der ligger en stor udfordring i sikringen af skolens fremtid. Skærpede økonomiske kriterier (reducering af tilskuddet) på den ene side og udgiftsstigninger (løn og drift) påvirker skolens dagligdag. Vi bliver nødt til løbende at revurdere vores rolle som (ud)dannelsesinstitution. Vores selvforståelse skal udvikles sideløbende med det omgivende samfund uden at miste troværdighed, betydning og værdi. Hvordan sikrer vi, at vi også i fremtiden er et (berigende) alternativ til skoleleverdene.

## **2. Hvordan får du selv øje på de opgaver, der er vigtigst at klare som leder på din egen skole?**

### **MO:**

At være leder på en lilleskole, er som at stå for vasketøjet i en større familiehusholdning; Hver gang du tror, du er i bund, kastes nye klude i kurven.... Det vigtigste er at holde sig væk fra tid til anden, så du kan se helheder og perspektiver. Og så skynde sig tilbage i værkførerkontoret og være nærværende.

### **JMN:**

Der er hele tiden en mængde opgaver, og det er svært at være sikker på, at man altid klarer de vigtigste først. Jeg skriver ned, hvilke opgaver der skal klares, og så tager jeg dem i prioriteret rækkefølge. Udfordringen er, at der hele tiden kommer nye opgaver til samt at give sig tid til de mere langsigtede og strategiske opgaver og ikke kun arbejde i "maskinrummet".

### **LMW:**

Jeg udarbejder en rækkefølge i forhold til opgaverne, velvidende at der ofte opstår brandslukning undervejs. Jeg sparrer meget med viceskolelederen og klublederen. Jeg har mine 'blind spots', så jeg får ikke altid selv øje på dem, med mindre jeg sparrer med nogle.

### **HK:**

Det gør jeg via et tæt dagligt samarbejde med skolens ansatte.

### **KK:**

Mange vigtige administrative (drift, indberetninger, statistik,...) og pædagogiske (møder, arrangementer, samarbejde) opgaver er selvskrevne i dagligdagen. Men der er mange andre vigtige og spændende opgaver, såsom fortløbende faglig/didaktisk og pædagogisk udvikling på skolen. Spændende debatter med skolens øvrige interessenter er med til at øge kvaliteten i diskursen om den "gode skole".

*Fortsattes på næste side...*

### **3. Hvordan får du forældrenes tanker og ideer om skolen i spil i forhold til skolens udvikling?**

#### **MO:**

En veltilrettelagt lørdag eftermiddag hvert år, hvor forældre diskuterer de emner, der ligger dem på sinde, kan stærkt anbefales. ”Open Space Technology” er en velfungerende ramme.

#### **JMN:**

Vi afholder debatmøder for medarbejdere, forældre og kommende forældre. Her kan forældrene komme med deres tanker og idéer, og resultatet fra disse møder tages med i udviklingsarbejdet i bestyrelse og medarbejdergruppe.

#### **LMW:**

På kontaktforsættelsesmøder, som afholdes 3 gange årligt. Jeg spørger de forældre, jeg ved har forstand på det ene eller andet om hjælp. Bestyrelsen er samtidig en vigtig medspiller.

#### **HK:**

Dialog med skolens bestyrelse og deltagelse i forældremøder.

#### **KK:**

I de senere år har folkeskoledebatten i medierne været præget af forældrenes holdninger og meninger om skolen. Også i friskoleverdenen er den ikke gået ubemærket hen. Flere og flere forældre stiller stadig større krav til skolen som organisation og til dens personale i særdeleshed. Det kræver, at skolen er meget tydelig i forhold til dens profil, dens struktur, dens værdier og dens pædagogiske og faglige målsætninger. Det er vigtigt, at skolens bestyrelse, som forældrenes talerør, er med til at skabe fælles forståelse for disse.

### **4. Lader du dig inspirere af samfundstendenser på skoleområdet? Og gør du dem til praksis i lilleskolens hverdag?**

#### **MO:**

Hvis du kaster et blik på lilleskolernes udvikling gennem de sidste 40 år, er der vist ingen tvivl om, at samfundstendenser – også på skoleområdet – påvirker lilleskolerne. Det er derfor klogt med jævne mellemrum at forholde sig til, om vi laver skole til tiden - inden tiden kræver det af dig.

#### **JMN:**

Igennem netværk, nyhedsbreve og medierne bliver jeg oplyst om samfundstendenser på skoleområdet. Det har selvfølgelig indflydelse på, hvordan vi udvikler skolen, og ad den vej vil noget af det blive praksis på vores skole.

#### **LMW:**

Ja, men jeg hopper ikke med på hvad som helst, så inspiration får jeg ved at læse og følge med.

#### **HK:**

I den udstrækning inspirationerne kan styrke vores særkende og pædagogik på skolen, inkorporerer vi dem i vores dagligdag.

#### **KK:**

Samfundets tendenser på skoleområdet giver meget stof til eftertanke. Begreber som ”socialt ansvar” og ”inklusion” er ikke ubetinget inspirerende, men skaber en interessant dialog på skolen. Hvor oplever vi inklusion her hos os, hvor lykkes det for os, hvordan bliver vi bedre til det? Hvordan definerer vi socialt ansvar, og hvordan varetager vi det?

### **5. Hvor henter du som leder inspiration til at skabe pædagogisk vækst på din skole?**

#### **MO:**

Der gælder det samme for pædagogisk vækst, som for alt andet, du vil have til at gro: Der skal vandes ved roden.

#### **JMN:**

Det gør jeg på lederkurser, ledertræf og i forskellige netværk med mennesker fra pædagogiske institutioner. Medarbejderne på skolen er også en stor inspirationskilde, da de har rigtig mange gode tanker og idéer om pædagogisk udvikling af skolen; idéer der diskuteres i hverdagen, på medarbejdermøder og til pædagogiske dage.

#### **LMW:**

Fra personalet, fra netværket, fra tendenser i samfundet, ved læsning...

#### **HK:**

Først og fremmest i lærergruppen.

#### **KK:**

Jeg finder inspiration ved at deltage i relevante kurser, fagmøder og ved at udnytte det regionale ledernetværk indenfor lilleskolerne i Jylland. Faglig sparring er så afgørende en vigtig faktor til skabelse af pædagogisk vækst. Desuden er skolen i god dialog med skoledirektionen i Norddjurs Kommune, som ser Norddjurs Friskole som aktiv medspiller i udviklingen af skoleområdet i kommunen.

# BESTYRELSEN LÆGGER NU DE STORE LINJER FOR SKOLEN

Af journalist Else Marie Andersen  
Interview med Stig Brinck

*”Vi vil hellere diskutere, hvorvidt skolen skal være energirigtig, eller om vi skal have en overbygning frem for at bruge bestyrelsesmøderne på små driftsmæssige enkeltsager, siger næstformand Stig Brinck, Hillerød Lilleskole*

Er der råd til nye borde i 4. klasse? Skal børnene have redningsvest på, når de skal ud at sejle? Eller hvad med kaffe til fællesarrangementet på lørdag, er der råd til kage?

Den slags spørgsmål optager ikke længere bestyrelsen på Hillerød Lilleskole, der de senere år har arbejdet seriøst på at professionalisere bestyrelsens arbejde for at understøtte ledelsens handlekraft i det daglige.

”Vi vil hellere diskutere de overordnede linjer for skolen, fx hvorvidt skolen skal energirenoveres, eller om vi skal have en overbygning frem for at bruge bestyrelsesmøderne på små driftsmæssige enkeltsager, men vi diskuterer meget økonomi”, siger Stig Brinck, der er næstformand i bestyrelsen på Hillerød Lilleskole.

## **Bestyrelse contra engagerede forældre**

I dag er bestyrelsens arbejde professionaliseret, og skolens økonomi lagt i faste rammer. Men for nogle år siden var bestyrelsen ved at dræne energien ud af samarbejdet med skolens ledelse.

”Førhen oplevede vi, at bestyrelsen

diskuterede hvad som helst på bestyrelsesmøderne. Der var opstået en kultur, hvor ledelsen skulle stå til ansvar – og konstant forklare sig – over for bestyrelsen, som måske opførte sig mere som engagerede forældre end som bestyrelse”, fortæller Stig Brinck.

Men så besluttede bestyrelsen, at den ville professionalisere sit arbejde for at støtte lederen til at få større frihed og handlekraft i det daglige.

”Hvis man skal professionalisere ledelsens arbejde, så skal ledelsen opfatte bestyrelsen som en, der tager vare på skolen og ikke på det enkelte barn eller den enkelte klasse. Vi gjorde det derfor klart, at dét at sidde i bestyrelse betød, at man tager vare på skolens interesse og ikke det enkelte barns interesse. Det er forskellen på at sidde i bestyrelse og være engageret forældre”, konstaterer Stig Brinck.

## **Andre typer forældre i bestyrelsen**

Professionaliseringen af bestyrelsens arbejde har samtidig ændret sammensætningen af forældre i bestyrelsen.

”Vi har nok fået nogen ind, der har erfaring med ledelse, og som kunne finde på at sidde i bestyrelse andre steder”,

medgiver Stig Brinck.

Han arbejder selv som ekspertisechef og er en del af et ledelsesteam i byggherrerådgivningen i Niras, et rådgivende ingeniørfirma, i Allerød.

”I og med, at skolens bestyrelse og ledelsen deler værdigrundlag og målsætning, så tror jeg, at skolens ledelse er glad for at få et lidt skarpere modspil fra bestyrelsen mod til gengæld at få større frihedsgrader til at drive skole i det daglige”, siger Stig Brinck, der oplever en tydelig adskillelse mellem den daglige drift, som er skolelederens opgave – og skolebestyrelsens arbejde.

”Vi blander os lidt mere professionelt og blander os lidt mere uden om det, der er Bents (skolens leder) kompetenceområder. Det betyder også, at ledelsen har større handlerum til at være ledelse. Vi forventer til gengæld at blive underrettet, hvis noget ikke går som ventet”, siger Stig Brinck.

## **Styr på økonomien**

Som led i professionaliseringen har bestyrelsens økonomiudvalg brugt meget tid på at lægge skolens økonomi i faste rammer. Det betyder, at bestyrelsen kun

skal orienteres, hvis der er afvigelser i forhold til budgettet. Slut med at diskutere aktuelle økonomiske detaljer, som retteligt hører til den daglige drift, der er skoleledelsens ansvar. I stedet har bestyrelsen netop her i starten af 2012 taget hul på diskussionerne om næste års budget (2013), men det er de store linjer – og aktiviteter – der er i fokus.

”Vi tager skolens økonomi meget alvorligt, og de sidste tre år har skolen holdt budgettet som følge af en meget stram økonomistyring. Som jeg ser det, så er den vigtigste opgave for bestyrelsen at sikre, at vi har en god skoleleder, og at han har de økonomiske rammer, der skal til for at drive skole ud fra de værdier, vi er enige om”, konstaterer Stig Brinck.

Også mødekulturen til bestyrelsesmøderne på Hillerød Lilleskole er blevet meget mere stringent - med en fast dagsorden. Møderne slutter kl. 22, når det er aftalt. Til gengæld holder bestyrelsen en årlig workshop, hvor de store linjer diskuteres med input udefra.

### **Bedre fysiske rammer i skolen**

Den nye tilgang til bestyrelsesarbejdet har betydet, at Hillerød Lilleskole har fået sat gang i en række større energirenoverings projekter, blandt andet er små klasseværelser blevet lagt sammen til et stort lækkert rum med loft til kip og fritstående bjælker i loftet. Og næste etape af energirenoveringen er at etablere et energioptimeret varmesystem.

”Vi har fået kontakt til entreprenørfirmaet NCC og Nordea som bank, og sammen har vi lavet et ESCO-projekt (Energy Service COmpany, red.). Projektet har givet os mulighed for at låne penge til energirenovering. Afdrag på lånet svarer til de energibesparelser, vi får ud af investeringen. Vi er en slags forsøgsprojekt for ESCO-projekter på små skoler”, fortæller Stig Brinck.

I samme åndedrag tilføjer han, at det er en stor opgave, der kræver meget krudt at få gennemført, blandt andet fordi skolens økonomi ikke gør det muligt at ansætte en bygherrerådgiver, så den rolle har bestyrelsen selv.

### **Værdierne ikke konstant til diskussion**

Skolen værdigrundlag diskuteres på skolens visionsdag, der holdes en gang om året.

”Selvfølgelig skal vi være med til at fastholde skolen på sit værdigrundlag, men vi er også påpasselige med, at vi ikke - hver gang der kommer en ny i bestyrelsen - starter forfra med at diskutere værdigrundlag. Vi ønsker at være en god støtte for skolens ledelse, og det sikrer vi ved, at bestyrelsen er kontinuerlig, så ledelsen ikke hele tiden skal styre skolen efter et nyt værdigrundlag”, siger Stig Brinck.

### **Overbygning eller?**

En af de kommende store tiltag, der sættes på dagsordenen i den kommende tid bliver at afgøre, hvordan Hillerød

Lilleskole kan tiltrække flere elever, så skolens eksistensgrundlag sikres. Lige nu går der 145 børn fordelt på 0.-7. klasse på skolen, og den kan måske udvides til 180 børn i de nuværende lokaler. Stiger elevtallet til 220, er der behov for en udbygning. Men hvordan skal den i givet fald tage sig ud? Skal skolen satse på en overbygning med et ungdomsmiljø? Skal skolen hellere satse på at udbygge skolen for de yngste elever, fx med en børnehave – eller er det en bedre ide at udvide i bredden, så hver årgang bliver udvidet med flere børn?

”Jeg tror, vi er der, hvor vi er enige om, at skolen skal være større, men personligt er jeg nok mest optaget af, om ikke vi kan løse lidt op for klassestrukturen, så man ikke går i 3. klasse, men derimod på mellemtrinnet. På den måde kan vi reelt have 10 elever i det, der svarer til 4. klasse og fx 30 elever i 3. klasse. En anden mulighed er at udvide ’nedad’ og tilbyde børnehavebørn et dagtilbud med det høje pædagogisk-musiske niveau, som vi har her?”, siger Stig Brinck.

### **3 slags forældre-engagement**

Hillerød Lilleskole har - som alle andre lilleskoler - meget behov for forældres engagement og arbejdskraft, men det er vigtigt at holde sig for øje, at der findes tre forskellige måder, forældre kan engagere sig i skolens virke.

Det blev klart i forbindelse med professionaliseringen af bestyrelsens arbejde på Hillerød Lilleskole.

1. Forældre kan gå ind i bestyrelsesarbejde, det vil sige at man som forældre arbejder for skolen som institution og ikke for sit eget barn.
2. Forældre kan deltage i skolens forskellige udvalg, der har en tættere relation til børnene end bestyrelsen.
3. Forældre kan engagere sig i forældrearbejdet i sit eget barns klasse.



## DE MANGFOLDIGE BLIKKE

**Af Crilles Bacher,  
formand for Børneuniversitetets  
bestyrelse, medlem af Lilleskolernes  
bestyrelse og rektor ved Køben-  
havns Private Gymnasium**

Hverdagen bugner af tilbud til børn og unge. Næsten alt kan købes: Computere, spil, motion, bøger, musik, film, cykler, legetøj, gadgets. Alligevel kan dette ikke fylde tilværelsen. Der må mere til:



TV-stationer, filmselskaber og så videre tilbyder, at børn og unge kan blive set og hørt – blive berømte (om ikke andet i 15 minutter). Store kapitalinteresser er på spil – der arbejdes fuldt professionelt.

Skolen tilbyder også – næsten lige så professionelt – en arena, man kan deltage i. Den er i mindre grad styret af kapitalinteresser og profithensyn, selvom der de senere år også her er kommet fokus på produktivt, effektivitet og andre økonomiske nøgletal. Og bag ved skolen ligger en fuld offentlig professionel styringsmekanisme, som hele tiden måler forholdet mellem input og output.

Hvordan sikrer vi bedst, at der skabes plads til, at mødet mellem børnene og de voksne bliver magisk? Først og fremmest skal dette møde bygge på en tillid og på, at den voksne møder barnet, der hvor

barnet er. Der er så mange systemer og strukturer, som forsøger at bestemme, hvordan dette møde skal foregå: Handleplaner, elevplaner, test og så videre. Det må være en del af målet med vores skoler, at vi har tillid til, at lærere og elever mødes på en konstruktiv og tillidsfuld måde. Dette kan gøres, fordi der på vores skoler, som er selvejende institutioner, er et tæt og engageret forhold mellem medarbejdere, ledelse og bestyrelse.

Hvad er det så, vi som frivillige bestyrelsesmedlemmer på de frie skoler egentlig kan tilbyde børnene og de unge i denne topprofessionelle verden?

Først og fremmest tilbyder vi mennesker af kød og blod – og ånd. Vi tilbyder et engagement i skolernes møde mellem mennesker – børn-børn, voksne-børn. Bestyrelsens rolle er at skabe rammerne

*"Hvad er det så, vi som frivillige bestyrelsesmedlemmer på de frie skoler egentlig kan tilbyde børnene og de unge i denne topprofessionelle verden?"*





for dette engagerede møde. Rammerne udgøres af bygningerne, deres indretninger, infrastrukturer og de menneskelige ressourcer. Det er vores ansvar, at der skabes plads til det nysgerrige barn, der vender tingene på hovedet – til drengen, der siger, at kejseren ikke har noget tøj på.

Det er gennem min erfaring blevet min overbevisning, at bestyrelsens sammensætning er af afgørende betydning for, om vi kan tage denne rammesættende opgave på os på kvalificeret vis. Det betyder, at bestyrelsen og bestyrelsens medlemmer – foruden det traditionelle økonomiske overblik, skal rumme andre blikke og andre synsvinkler på skolens samlede arbejde, som kan udfordre de professionelle ledere og lærere – og

måske endda også forældrene.

Forældreblikket på skolens virksomhed er vigtigt, men hvis ikke det suppleres af andre synsvinkler, risikerer det at blive for snævert interessebetonet. Det kan være en god idé at supplere forældrene i bestyrelsen med engagerede mennesker udefra, som dels sikrer, at bestyrelsens sammensætning dækker de kompetencer, man samlet gerne ser, er til stede; men også giver bestyrelsen de udefrakommende og udfordrende blikke på skolens virksomhed.

I særlig grad vil jeg slå til lyd for, at der vælges en eller to repræsentanter, som kan huske, hvordan skolen var at gå i som elev. Denne erfaring kan give bestyrelsen et uvurderligt blik på drøftelserne og kan i særlig grad anvendes i arbejdet med skolens strategiske udvikling.

For at kunne sikre, at vi på vores skoler fastholder en stadig udvikling af mål og rammer, som understøtter det overraskende og 'skæve' møde mellem mennesker, tror jeg på, at bestyrelsens arbejde spiller en afgørende rolle som rammesættende. Men for at kunne sætte udviklende rammer, må der også i bestyrelsen foregå overraskende møder mellem mennesker med forskellige blik på skolens virksomhed. En af forudsætningerne for dette er, at bestyrelsesarbejdet ikke overskygges af interessekonflikter, men præges af det engagement, interesserede borgere frivilligt kan bidrage med. Disse frivillige bør komme med forskellige personlige og professionelle erfaringer. Jeg vil anbefale, at et ungt menneske, som inden for et par år har forladt skolen, inddrages.

*"Men for at kunne sætte udviklende rammer, må der også i bestyrelsen foregå overraskende møder mellem mennesker med forskellige blik på skolens virksomhed"*

**DEBAT**

# DETAILSTYRING AF SKOLEN DRÆBER SKABERTRANGEN

Af journalist Else Marie Andersen  
Interview med Torben Berg

*Det er netop skabertrangen, den anarkistiske tilgang til livet, vi som nation altid har levet af, mener Lilleskolernes "grand old man" Torben Berg.*

"Skolerne må være de nærmeste til at definere og tilrettelægge undervisningen. Selvfølgelig i dialog med forældre, lærere og børn. Men det bekymrer mig, hvis man tror, at man kan styre alt fra Slots- holmen. For så ender vi med at gøre ligesom alle de andre lande".

Sådan lyder en slet skjult opfordring rettet mod Christiansborg fra en erfaren skolemand, forhenværende formand for Lilleskolerne, 69-årige Torben Berg, der har fulgt skoleområdet i en menneskealder.

Som skoleleder på Roskilde Lille Skole i de sidste 40 år – og som konsulent for en række lilleskoler – har han i høj grad været en spydspids, der har bidraget til at udvikle lilleskolerne som alternativ til den danske folkeskole. Ikke som konkurrent men som supplement, der har en anden tilgang til børns måde at lære på, og den mener han, at der i høj grad er brug for lige nu, hvor politikerne lægger op til, at skolerne skal gå i takt.

"Hvis vi nu siger, at vi skal konkurrere globalt med kinesiske børn, dem i Singapore og Indien. Skal vi så gøre det ved at kunne det samme? Eller ved at give plads til at skabe en anderledes vej til viden?", spørger Torben Berg.

Siden den borgerlige regering kom til i 2001, har skolen med Torben Bergs øjne været udsat for en detaljstyring og en kulturkamp, der er på vej til at dræbe skolens skabertrang.

## Global inspiration til at ensarte

Politikerne rejser verden rundt og lader sig inspirere af læringssystemer fra New Zealand, modeller fra Finland, Singapore og andre lande – alt sammen for at sikre, at eleverne lærer det, de skal og bliver i stand til at konkurrere globalt.

"Når man snakker om kreativitet og globalisering forekommer det mig, at det, vi – altså hele verden – konkurrerer om, det er at komme til at ligne hinanden, når det gælder skoletankegang. Vi agerer fuldstændig ens i forhold til et læringsbegreb, og det er desværre det gammeldags røv-til-sæde-pædagogiske læringsbegreb, der hører industrisamfundet til, som kommer i fokus", siger Torben Berg og forsøger at billiggøre sit perspektiv:

"Kan du huske, at kartoffelprisen på et tidspunkt steg, fordi kartoffelhøsten slog fejl mange steder i verden. Det betød, at priserne på kartofler steg. Så begyndte alle at omlægge til at dyrke kartofler, og så faldt prisen på kartofler", siger Torben Berg med et skævt smil.

## Forskelligheder skal vi leve af

Nok er han nået en alder, hvor titlerne er forhenværende. Men tankerne og visionerne, der kommer ud af hans mund, er ikke gammeldags og forstokkede. Tværtimod løfter Torben Bergs visioner sig stadig højt – udad og opad – mod fremtiden. Uden at miste fodfæste knytter han historiens indsigt til nutiden og giver

ad dybe kringlede omveje sit skarpe og personlige udsyn – og bud på fremtiden. "Danmark har altid levet af den skabertrang, vi har her i landet. Danmark er et herligt lille anarkistisk land. Siden 1864-nederlaget har vi levet af at skabe. Vi skabte andelsbevægelsen, højskoler og ja, skolelovgivningen er unik i verden – med undervisningspligt og ikke skolepligt. Det er summen af alt det, vi lever af som nation i dag", fastslår Torben Berg, der nyder sit otium – blandt andet ved at læse bøger.

Lige nu er det Bo Lidegaards: "Fortællinger om Danmark i det 20. Århundrede", der ligger på bordet.

Selv om erhvervslivet i Danmark pt. står midt i en økonomisk krise, så er den kreative branche – modebranchen, dansk design, film, musik – ikke ramt af krisen. Tværtimod. Og Danmark er i front, når det gælder udviklingen af et grønt miljø, påpeger Torben Berg.

"Den skaberkvalitet er baseret på den mangfoldige skole. Men det kræver, at vi giver friheden tilbage til skolerne til selv at finde vejen. For den kan godt være forskellig, selv om resultatet kvalitativt bliver det samme".

## Større skoler på vej

I den tid Torben Berg har stået i spidsen for lilleskolerne har de vokset sig større, og de bliver formentlig større endnu, mener han.

”Større skoler giver større mulighed for differentiering og fag-faglig undervisning, som er en helt nødvendig del af undervisningen på lilleskoler”, siger han.

Og så peger han på samarbejdet mellem lilleskoler som en af løsningsmulighederne på fremtidens udfordringer.

”En af vore styrker er, at vi kan samarbejde. Vi samarbejder fx om den årlige musikskolefestival, hvor 1400 børn deltagere. Den strategi kan vi bruge på andre områder, som fx fysik og andre fag”, fastslår Torben Berg.

### Lilleskolernes største trussel

Hvad er den største trussel mod lilleskolen?

”Jeg tror den største trussel er, hvis vi vil ’ligne de andre’. Vi skal leve op til de krav, der er, men vi skal ikke stagnere. Hvis vi står stille og ikke tør, så kommer vi alle til at ligne billedet af en folkeskole. Og da vi nu har muligheden, og det har vi stadig selv om vi er blevet skåret i tilskud. Så har vi stadig muligheden for andre veje”, fastslår Torben Berg.

På spørgsmålet om ikke det er rimeligt, at staten blander sig i lilleskolernes undervisning, når den betaler over 70 % af skolens indtægter, svarer Torben Berg:

”Jo, det er det måske, men jeg vil stille et stort spørgsmålstegn ved det fornuftige i det. Lige nu er ansvaret for børn og børns læring så i øvrigt uddelegeret til kommunerne. Men den ånd lilleskolerne står for er svær at centralisere. For mig står lilleskolerne som et laboratorium, noget der forandrer sig. Noget, der aldrig står stille”, fastslår Torben Berg.

### Opgør med helhedsskolen

Flere lilleskoler eksperimenterer i øjeblikket med at nedbryde det traditionelle klassebegreb. Og det er en af de store udfordringer for fremtidens lilleskoler, mener Torben Berg.

”Vi skal have sprængt klasseopdelingen og lavet en meget større fleksibilitet i undervisningen i lærer og elev-forholdet. Det tror jeg er den største udfordring for, hvordan skolen skal se ud i fremtiden”, siger Torben Berg.

I en almindelig 4. klasse kan der være elever, der i nogle fag er på niveau med 5. klasseelever. I andre fag kan andre elever være på 1. klasse niveau.

Og nu hvor en ny regering er kommet til, er Torben Berg heller ikke bleg for at udfordre den klassiske socialdemokratiske skolepolitik:

”Når det gælder undervisning i fag-faglige emner som fx matematik, så er det bedst, at børn arbejder på det niveau, som de nu engang har. Og ja, det er et opgør med helhedsskolen, for den går ud på, at elever i 4. klasse bliver sammen og får klister af den sociale samhörighed det giver at gå sammen, men det tror jeg er en fejl”, siger Torben Berg.

### Learning by doing

Han mener, at der skal opfindes nye fællesskaber i skolen, for tiden er vokset fra helhedsskolen. Den udfordring er samtidig en af de sværeste for lærerne og for forældrene, mener han.

”Jeg tror, det er fællesskabet, vi skal leve af. Kulturen, glæden og det at kunne lide skolen. Vi skal leve af engagerede lærere, der tør handle. Vi skal turde at skille os ud. Små børn lærer bedst ved at gøre og røre ved tingene. Det teoretiske skal omlægges til reel læring. Sportsfolk bliver dygtige, fordi de over sig, som Peter Bastian også siger i sin bog ”Mesterlære”, altså ”learning by doing” er central i undervisning – i hvert fald i min version af Deweys teori. Det er en videreudvikling af det udsagn, der skal være omdrejningspunktet i grundskolen”, fastslår Torben Berg med et imødekommende smil og tilføjer:

”Og så skal der differentieres meget mere, end der bliver i den fag-faglige undervisning i dag”.

### De blå havmalere skal opfanges

Netop de svage elever er en af hans skolemæssige akillesener. For hvad gør skolen ved børn? Især ved dem, der ikke føler, at de kan noget som helst. Eller som han siger: Hvordan tilrettelægger vi undervisningen for ”de blå havmalere” – som han kalder dem – der har det svært

i skolen.

”Forestil dig, at vi kommer på besøg i en klasse, hvor eleverne sidder i grupper. Opgaven er, at de skal male et kæmpe maleri, der skal hænge på skolens fineste plads i skolens aula, hvor alle kan se det. I klassen sidder dygtige og mindre dygtige børn. De sidder og diskuterer, hvordan billedet skal se ud. Dem, der er gode til at snakke, sørger på demokratisk vis for, at deres forslag bliver vedtaget”.

”Nu skal de finde ud af, hvem der skal tegne og male selve maleriet? Ja, nu skal det jo hænge på skolens fineste plads, så det går nøjagtigt, som når de skal vælge spillere til rundboldholdene: Gruppen vælger klassens 3-4 dygtigste tegnere til at tegne skitsen – og selve maleriet. Tilbage står ”de blå havmalere” og kigger på eller maler blåt hav som baggrund for billedet”.

”Hvis ikke lærerne er opmærksomme og får brudt de blå havmaleres tanker om sig selv, så bliver de resten af deres liv ved at tænke: ”Jeg dur heller ikke til noget””.

”Den udfordring skal vi tage op, men hus forbi i forhold til den stående kritik, for lilleskolerne har historisk set altid taget et socialt medansvar for de børn, der har det svært med skolen”, fastslår Torben Berg.



Torben Berg



Som lilleskoleleder rager hun ikke kun fysisk højt op.  
Hun er også som leder meget synlig og bevidst om sin ledelsesopgave.

# UMULIGT AT LEDE I PLENUM

Af journalist Else Marie Andersen  
Interview med Trine Nielsen

*”Jeg træffer flere ”top-down”-beslutninger i dag end tidligere, men jeg vil selv karakterisere min ledelsesstil som dialogbaseret ledelse”, konstaterer lilleskoleleder Trine Nielsen, Albertslund Lille Skole.*

Nok er hun vokset op med kollektive beslutningsprocesser, men Trine Nielsen har for længst lagt dem bag sig som lilleskoleleder i Albertslund.

”Jeg gør det meget tydeligt, at der ikke er kollektiv ledelse her på skolen. Jeg er ansat til at lede, men det gør ikke, at vi skal respektere hinanden mindre, for pedellen er lige så vigtig en figur på det her sted, som jeg er”, fastslår Trine Nielsen, der husker de endeløse diskussioner som drøbende.

Som lilleskoleleder rager hun ikke kun fysisk højt op. Hun er også som leder meget synlig og bevidst om sin ledelsesopgave, der blandt andet handler om at skabe rammerne for pædagogisk vækst og udvikling.

”Udviklingspotentialet for pædagogisk vækst skal udvikles indefra og ligger i skolens opgave hos lærerne. Det er også her modstanden ligger. Det handler om at gøre op med den lærerkulturelle vanetænkning, og det er vanskeligt, fordi skoleledere reelt også bare er lærere i kulturel henseende og fordi overenskomsten er indrettet efter ”privatpraktiserende” lærere og derfor ikke vægter større fællesskab og fælles retningslinjer”, siger Trine Nielsen.

## Hvem gør hvad?

En af filosofierne bag hendes ledelsesstil er at have en tydelig funktionsopdeling af arbejdsopgaverne, så det står helt klart, hvem har ansvaret for hvad. Og heldigvis har Albertslund Lille Skole en økonomi, der gør det muligt fx at have en pedel,

for hun har oplevet tider, hvor en irriteret medarbejder kom ind på kontoret med et løst håndtag og lagde på hendes bord – træt af at det konstant faldt af.

”Så jeg kan godt sætte håndtag på”, ler Trine Nielsen.

I dag er arbejdsopgaverne på Albertslund Lille Skole klart defineret for de enkelte ansatte. Viceskolelederen har fx ansvar for nogle opgaver, herunder ledelse af den fysiske drift og specialundervisningen.

”Uden en klar funktionsopdeling kan man som leder meget let komme til at være den, der tager telefoner og sætter håndtag på, og det er ikke en ledelsesopgave i mine øjne”, understreger hun.

## Afgrænser lærernes arbejdsfelt

En af de ting hun er meget optaget af er at afgrænse lærernes arbejdsopgaver, så de kan bruge deres tid og energi på at undervise. Stress og sygefravær blandt lærerne har også spillet ind, så derfor er lærermøder og teammøder - men også flere af lærernes individuelle opgaver - nu skemalagt på faste dage. For eksempel

er tilsyn med billedkunstlokalet ikke længere en individuel læreropgave.

”I en travl hverdag blev den opgave tit sløjfet, og det gik ud over fællesskabet, så i dag er tilsynet systematiseret, det vil sige, at vi tager et fælles ryk, der som bekendt rykker mere, end når en enkelt står for tilsynet”, fortæller Trine Nielsen.

Dermed er Albertslund Lille Skole i gang med et mindre opgør med lærernes selvbestemmelseskultur, der var fremherskende i 70’erne. Men dengang var lærerjobbet også mere defineret som et undervisningsjob. Siden har samfundet udviklet sig, og forventningerne til lærerne har ændret sig. Det har betydet, at Trine Nielsen nu forsøger at lægge alle de ’udenomsting’, der foregår uden for klaselokalet i mere faste rammer.

”Det er en ledelsesopgave at afgrænse lærernes arbejde, og med nogle af opgaverne har de svært ved at gøre det selv. Derfor har jeg fx besluttet – i samarbejde med tillidsrepræsentanten - at lave et bud på nogle fælles retningslinjer for forældrekontakt. De skal fx ikke kontaktes i weekenden. Og nej, det er ikke et

*”Jeg betvivler, at de kollektive beslutninger er mere demokratiske. I stedet bliver det dem, der holder længst ud, de retorisk dygtige eller dem, der er i stand til at lave alliancer, der vinder diskussionen. Altså det bliver mere de usynlige magtstrukturer, der kommer i spil i den kollektive beslutningsproces”, siger skoleleder Trine Nielsen, Albertslund Lille Skole*

*”Asymmetri er legal i min verden, forstået sådan, at jeg hellere vil være åben og ærlig om, hvem der træffer hvilke beslutninger frem for, at jeg foregiver symmetri, hvor vi alle er lige i beslutningsprocessen, for det er vi ikke”, siger skoleleder Trine Nielsen.*

indgreb i deres frihed, men tværtimod en afgrænsning af deres arbejde”, siger Trine Nielsen.

### **Dialog contra beslutning**

Trine Nielsen har været ansat på skolen siden 1993, men har kun været leder siden 2004 og opfatter sig selv som en ”limtube”, der holder organisationen sammen og forbinder fortid, nutid og fremtid.

I starten brugte hun den kollektive beslutningsform med lange grundige diskussioner, før store udviklingsskibe blev sat i søen. Senere har hun erfaret, at det ikke skaber de forventede resultater.

”Trods grundig dialog forinden ændrer skibet meget let kurs undervejs. Nogle er alligevel uenige og retter sig ikke efter beslutningen. Andre medarbejdere rejser og nye kommer til, og de er ikke en del af beslutningen, så jeg tror mere, at jeg som leder løbende skal følge op og spørge ind til, om vi nu gør det, vi siger vi gør”, konstaterer Trine Nielsen.

Med andre ord kan hendes ledelsesstil

karakteriseres som dialogbaseret ledelse, og hun bruger en del tid på dialogen med medarbejdere og forældre for at orientere sig i skolens hverdag, men hun skelner i dag skarpt mellem dialogrummet og beslutningsrummet, som Lilleskolernes grand old man, Torben Berg, har inspireret hende til under en af skolens kriser.

Beslutningsrummet består af ledelse, bestyrelse og generalforsamlingen, med en meget tydelig adskillelse mellem den overordnede og daglige ledelse.

”Det er jo en forældrestyret skole, og derfor er det bestyrelsen, der fx fastsætter skolens værdier og står på mål for dem over for forældrekrædsen på generalforsamlingen. Det er så op til ledelse og medarbejdere at omsætte værdierne til en meningsfuld praksis – og dermed tegner sig også et tredje rum på tværs af dialog- og beslutningsrum – nemlig det professionelle rum”, påpeger Trine Nielsen.

I dialogrummet findes lærerorganet Pædagogisk Råd, Elevrådet, Forældre Repræsentant Udvalget (FRU) og Forældre

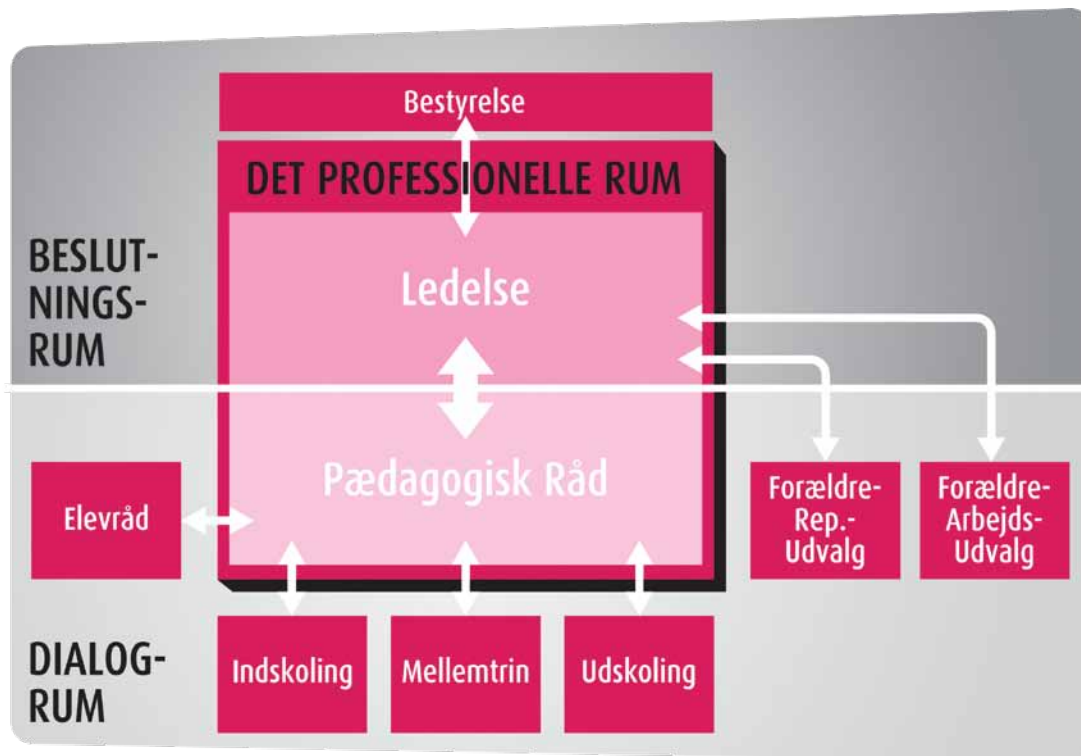
Arbejds Udvalget (FAU). Desuden prioriterer hun og viceskolelederen at være til stede i spiseafdelingen for at høre, hvad der rører sig.

”I dialogrummet snakker vi om tingene, men jeg træffer beslutningen ud fra hvad jeg synes, der er det rigtige at beslutte. Jeg beslutter ikke altid det, de forventer efter en forældresamtale eller dialog. Jeg er ansat til at lede, og de kan fyre mig, hvis de er uenige, men beslutningen kommer ikke ud af det blå”, konstaterer Trine Nielsen.

### **Ud med mikrobølgeovnene**

Heller ikke beslutningen om at fjerne samtlige mikrobølgeovne fra klasseværelserne var taget ud af det blå, selv om tanken nok strejfede nogle lærere.

Uden en eneste forudgående drøftelse i skolens udvalg, havde Trine Nielsen og viceskoleleder Christina Manly Jacobsen i sommerferien bedt pedellen flytte alle mikrobølgeovne over i skuret, så væk var de, da lærere og elever mødte op efter sommerferien.



”Torben Bergs model om beslutnings- og dialogrummet har dannet skole for mig siden han for mange år siden var formand for Lilleskolerne og sammen med Peter Højgaard var ude hos os i forbindelse med en af vore kriser”, siger Trine Nielsen

”Spisepausen var blevet mikrobølgeovnstid, hvor børnene myldrede rundt, stod i kø for at varme vand til nudler i stedet for at have en rolig spisepause”, konstaterer Trine Nielsen.

Det viste sig til hendes store overraskelse, at forældrene i FRU hurtigt accepterede beslutningen, mens Pædagogisk Råd – lærerne – stejlede. De frygtede forældrenes reaktioner.

Hen over efteråret havde skolens forskellige organer en demokratisk debat om mikrobølgeovnenes eksistens. Den resulterede i, at 6.-9. klasse fik lov at beholde mikrobølgeovnene, mens de små klasser mistede deres. Til gengæld har de små elever – og lærerne – fået ro til at spise og børnene kan nu koncentrere sig om at lytte til den historie, der bliver læst op i spisepausen.

### Ledelsen som vagthund

”Min dybereliggende pointe med beslutningen var i virkeligheden, at jeg ville give beslutningen om mikrobølgeovnen tilstedeværelse tilbage til lærerne. De

skal bevidst forholde sig til, hvordan vi fx afvikler spisepauserne. For hvem har besluttet, at mikrobølgeovnen skulle ind i klasserne? Det var der ingen, der havde. De havde sneget sig ind via klassekasser og donationer”.

På samme måde er der de senere år sneget sig en masse emner og opgaver ind, som pludselig er blevet noget lærerne også skal bruge tid på - og forholde sig til. Fx kan de let få den opgave at holde øje med, om samtlige 22 elever spist deres madpakke? Også leverpostejmeden.

”Lærerne er ikke socialarbejdere. Jeg mener - opgaven bliver grænseløs, når de hele tiden skal lege ”Gud vor Herre” og også udvikle det hele menneske,” siger Trine Nielsen.

Hun mener, at 70’ernes selvbestemmelseskultur har ændret lærergeneringen rigtig meget, for alle vil gerne gøre alting bedst muligt, og pludselig er lærerne blevet skudsmål for alle mulige krav, og de er ofte deres egne værste dommere. Derfor tager hun sit ansvar om at skabe klare rammer for lærernes arbejdsdag meget

alvorligt.

”Så ja, jeg træffer flere ”top-down”-beslutninger i dag end tidligere”.

### Undgår at sande til i drift

På spørgsmålet, hvordan hun undgår at sande til i drift, svarer hun.

”Når jeg har sørget for vikaranvisningen om morgenen – og har sendt min søn i skole – tager jeg en slapper. Tit læser jeg avis eller en god bog, og det er dér nye ideer og tanker opstår. Eller de kommer på vej til og fra skole på cyklen. Jeg vender mine ideer med Christina, min viceskoleleder. Vi går tit tur og drøfter forskellige tanker, elevsager eller forældrehenvendelser”.

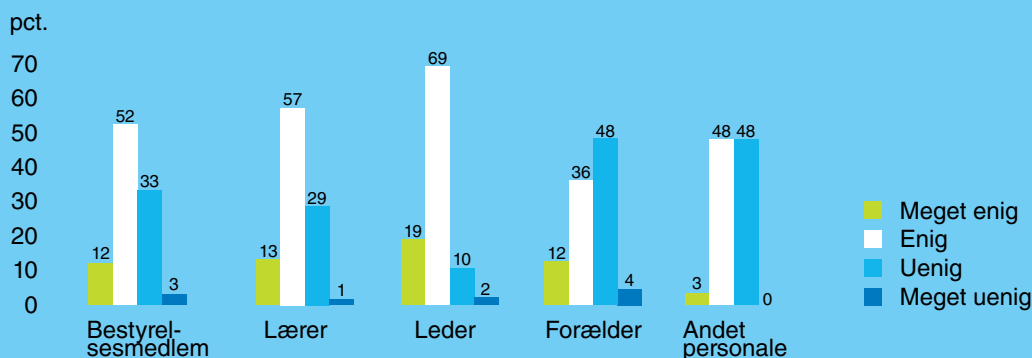
”Og så møder jeg som udgangspunkt først kl. 10. Nok skal jeg stå til rådighed, men jeg er nødt til at tage mine luftbobler, så jeg får ro på fra starten af dagen, ellers bliver dagen for hektisk, når jeg også ofte har aftenmøder. Så luftbobler - det er et godt råd at give videre”, siger Trine Nielsen og slår en stor latter op.

# JA, VI SKAL VÆRE DYGTIGERE

Der er bred enighed om at kompetencer og faglighed skal forbedres

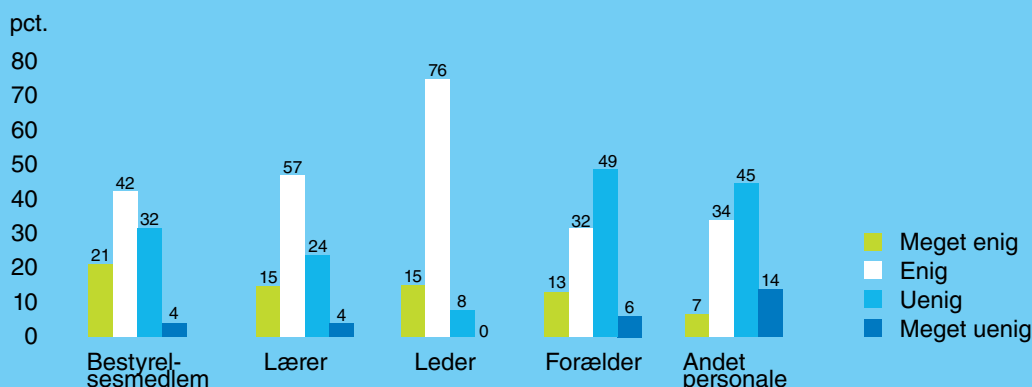
## Vi spurgte\*

### Lærernes faglighed skal forbedres



## Vi spurgte\*

### Ledernes ledelseskompetencer skal forbedres



## Vi spurgte:'

### Har skolen taget initiativ til ny undervisning (nye fag/nye projekter) i indeværende skoleår? Beskriv de nye tiltag:\*

- Skolen opstarter 2 nye projekter om året. Disse implementeres i undervisningen og skolen aktiviteter generelt. Skolen er livlig, udsmykninger, opgaver til børnene, og undervisningen tager udgangspunkt i de 2 årlige temaer. Sidste år var det romerriget, hvor Obelix og Asterix var den pædagogiske indgang til børnenes indlæring og interesse. I år er det den industrielle revolution, hvor indgangen denne gang er skibet Titanic. Fantastisk og lærerigt.
- På Aalborg Friskole har man oprettet 10. klasse fra næste skoleår. Vores datter går i øjeblikket i 10. klasse på en folkeskole og vi havde langt hellere set hende fortsætte på friskolen. Hun er selv kommet med kommentarer som "vi var vist lidt forkælede på Aalborg Fri" og "Nu har vi brugt årevis på at lære at være individer, og nu vil de pludselig have, at vi skal være mainstream - det er da umuligt at gå dén vej".
- Der bliver undervist i tema-blokke på tværs af klasser. Dog delt inden for indskoling, mellemtrin og udskoling. Hver team bruger de samme lærere, så de hele tiden kan udvikle, og børnene ved hvilke voksne de hører sammen med. Det kræver dog ikke nye lokaler at være nytænkende. Så for en skole uden de helt store midler, kan der godt ske store nye ting uden dyre bygningsinvesteringer.

\* Spørgsmål fra spørgeskemaundersøgelsen: Engagement i Lilleskolen, se mere på side 9



Simon Møller Petersen har kun været ansat som skoleleder på Den Lille Skole i et halvt års tid. Vi satte ham stævne for at høre den nyansatte skoleleders bud på, hvordan lilleskoleledere kan skabe pædagogisk vækst, så nutidens børn bliver uddannet til at fungere i fremtidens samfund. Hvordan kan han som skoleleder bidrage til at skabe pædagogisk vækst, der matcher fremtidens samfund? Hvilken rolle har skolelederen? Og hvordan lader han sig inspirere til opgaven? Vi starter med det sidste spørgsmål.

## SKOLELEDEREN SKAL KUNNE TRÆFFE VALG

Af journalist Else Marie Andersen  
Interview med Simon Møller Petersen

*Hvis vi skal skabe pædagogisk udvikling, der skaber et godt og rigt liv for børn, så skal lederen kunne træffe valg, der også går imod strømmen, mener skoleleder på verdens ældste lilleskole, "Den Lille Skole", der ligger i Kgs. Lyngby nord for København*

"Jeg er meget inspireret af professor Lars Qvortrup's tanker om det hyperkomplekse samfund. Det handler om, at alting hele tiden er i forandring. Også de betingelser - vi som mennesker har for at træffe valg - er under forandring. I sådan et samfund er der kun en eneste måde at komme videre på, og det er ved at træffe valg. Det er helt centralt og vigtigt at være bevidst om som leder, og det skal børn også kunne i fremtidens samfund. Der er mange valg at træffe som skoleleder. Derfor ser jeg blandt andet min lederrolle som et filter mellem mange interessenters ønsker", fastslår Simon Møller Pedersen.

Han har været ansat på Den Lille Skole i Kgs Lyngby nord for København siden august 2011, og hans rolle som leder står helt klart for ham:

"Lederen skal stå på to ben og både være samlingspunkt - i nogle tilfælde katalysator for udviklingen - men samtidig er det også sindssygt vigtigt, at lederen sikrer driften. Vi skal nogle gange skynde

os langsomt, når det gælder forandringer på lilleskoler, for vi har et stærkt værdigrundlag, og det skal vi have med. Vi skal have sjælen med, når vi forandrer", understreger han.

### Værdisættet er skolens ståsted

Derfor skal lilleskolerne ikke løbe efter enhver vind, der blæser i medierne og blandt politikerne.

"Det er da vigtigt at følge med i samfundstendenserne. Vi er nødt til at forholde os til dem, for vi lever ikke på en ø. Vi er en del af samfundet, og det er børnene også, når de er færdige på skolen. Derfor skal vi løbende drøfte, hvordan vores værdier spiller sammen med samfundstendenserne, men vi skal ikke lade alle vindene blæse ind i skolen", siger Simon Møller Petersen.

En af tidens tendenser er for eksempel, at unge skal hurtigt igennem uddannelsessystemet, men den holdning vil Den lille Skole ikke smittes af. Den stemmer ikke overens med skolens værdi-

grundlag. Tværtimod skal børns skoletid overhovedet ikke være noget som bare skal overstås i Lyngby. Og det er et bevidst valg på skolen, der gerne bruger to uger eller mere på at skabe et teaterstykke og andre to uger på et musikprojekt.

"De 10 år børn går i grundskole skal ikke hastes igennem. Tværtimod. Livet består af øjeblikke, og det er vigtigt, at



Simon Møller Petersen



vores børn er øvet i at være i øjeblikket. Vi skal simpelthen kunne sige ”lyst” og ”skole” i samme sætning”, understreger Simon Møller Petersen.

Til gengæld skal Den lille Skole ikke kun have et fagligt højt niveau i de kreative fag, men også i de boglige fag, mener han.

”For at kunne modtage viden, skal du også have viden, det gælder i alle fag. Du skal have et fundament af viden at bygge ovenpå for at kunne klare dig i samfundet, så vores elever skal klædes på - også til at være bogligt stærke, men vi lægger samtidig vægt på, at de bliver glade og rige mennesker, og det bliver de blandt andet af at lave teater”, fastslår han.

### **Stærke linjer i udskoling på vej**

Også for de ældste elever skal teenageårenes skolegang være forbundet med glæde og lyst. For dem spiller især kammeratskaber en afgørende rolle. Derfor er Simon Møller Petersen meget optaget af at ”skabe et mere levende ungdomsmiljø i udskolingen, hvor man ikke glider i makrelmadderne fra 4. klasse”, som han udtrykker det.

Lige nu har de ældste elever mulighed for – nogle timer om ugen – at blive undervist på en selvvalgt linje. Linjen er valgt af den enkelte elev af interesse for indholdet. Ud over at øve de unge i at træffe valg, og ud over de faglige gevinster, som ligger i at ”specialisere” sig mener Simon Møller Petersen også, at linjevalget rummer store sociale og menneskelige gevinster. De opstår, når eleverne i 7.-9. klasse er sammen på tværs af årgangene med andre unge, som de har et interessefællesskab med. Lige nu kan de vælge mellem skolens fire linjer: Musik, friluftsliv og kost, kunst og film/drama.

”Vi drøfter i øjeblikket, hvordan vi kan styrke udskolingsmiljøet yderligere. Blandt andet har vi planer om at styrke linjerne ved at lave en hel dag om ugen med undervisning på dem. Vi drøfter også linjeudbuddet, og om vi, i den forbindelse, skal lave en ny linje. For eksempel kunne det være spændende at lave en international linje, der skal foregå på engelsk”, fortæller Simon Møller Petersen, der fortsætter:

”Vi har hamrende dygtige engelsklæ-

rere, der får ild i øjnene, når vi taler om den nye linje, så det er win-win, hvis vi kan give de unge mulighed for at undersøge og forholde sig til verden som legeplads på engelsk – med de muligheder, der ligger i sociale medier, venskabsklasser og udvekslingsophold”.

Hvilken rolle spiller han som leder netop i den pædagogiske udvikling af udskolingen?

”I det konkrete projekt har jeg blandt andet brug for at være tydelig og retningssigende som leder, samtidig med at lærerne også skal have god plads til at være med til at skabe udviklingen”.

### **Udvikling - set som legoklodser**

På hvilken baggrund sætter du nye udviklingskibe i søen?

”Det er svært med vækst, for man vil altid synes, at man skal vide noget mere, før man sætter nye ting i gang. Nogle gange tror jeg, at man er nødt til at træffe nogle valg og gå i gang med at handle uden at have forudset alle farer og faldgruber på forhånd. Jeg mener ikke, at man hjernedødt skal kaste sig hovedløst ud i forandringer, men det er vigtigt at

## 5 råd til skoleledere, der ønsker at skabe pædagogisk vækst

Skoleleder Simon Møller Petersen i Kgs. Lyngby nord for København blev bedt om at finde fem gode råd til, hvordan skoleledere kan sikre pædagogisk vækst og undgå at sande til i drift. De lyder:

**1. Gør pædagogisk vækst mentalt vigtigt – og synligt – for dig selv.** Det vil sige: Sæt plads af i kalenderen – og husk også kryds i kalenderen, når du fx skal følge op på fokuspunkter aftalt med medarbejdere til MUS-samtaler.

**2. Gør det enkelt.** Tænk udvikling som legoklodser. Nogle gange skal der bare en lille klods ovenpå, som fx: Er målet at små og store børn skal lege mere sammen, så prøv at få dem til at lege tag-fat i frikvarteret. Andre gange skal det hele skilles ad og sættes sammen på en anden måde, men gør det enkelt for dig selv.

**3. Skynd dig langsomt med forandringer** – eller: Husk at holde fast i skolens værdier og sjæl, mens vi skaber forandringer.

**4. Brug en personlig coach** og få afsat et fast beløb på skolens budget til personlig udvikling hos en coach.

**5. Gør det, du har lyst til** – og træf valg. Man kan rende efter alt muligt: Er jeg nu dygtig nok som leder og lade sig styre af det. Men det er vigtigt, man gør det, man har lyst til, og træffer valg om, hvad man synes er vigtigt.

gøre det enkelt for sig selv, for eksempel at tænke pædagogisk udvikling som legoklodser”, funderer lilleskolelederen.

Nogle gange skal der bare sættes en enkelt klods ovenpå det eksisterende, og så er der skabt noget nyt. Ønsker skolen for eksempel at gøre noget ved den sociale trivsel, så kan en del af strategien for eksempel være en enkel beslutning om, at alle siger ”God Morgen” til hinanden.

Andre gange skal man skille noget større ad og sætte det sammen på en ny måde, og det kræver lidt mere overvejelse.

### Lederen skaber rammen for visionsproces

Lige nu har skolebestyrelsen på Den lille Skole startet et større udviklingsprojekt, som de selv kalder en visionsproces. Ni visioner er formuleret på baggrund af skolens værdigrundlag. På workshops har forældre, sammen med skolens personale, drøftet hvordan de kan omsættes til praktisk hverdag. Ni lærere er udpeget som tovholdere på hver sin vision. De skal sammenkøbe input fra forældre og

bestyrelse til en halv side om hver vision, der fremlægges til fælles drøftelse på et møde for samtlige forældre, lærere og bestyrelse. Og derefter tager skolens personale på en fælles personaleweekend, hvor visionerne implementeres i det næste skoleår.

”Min rolle er at skabe en ramme for, hvordan processen med visionerne kan foregå. I det hele taget handler ledelse i høj grad også om kommunikation. Hvad enten du arbejder med budgetter, visioner eller bare kommer ind i et klasseværelse, så kommunikerer du på mange kanaler – ikke kun verbalt, men også med dit kropssprog, ansigtsudtryk, tonefald og din påklædning”.

### Personlig coach betalt af skolen

Som leder er han meget optaget af at skabe pædagogisk udvikling og vækst – lige fra de helt små tiltag til større udviklingsprojekter. Og han inspireres fra mange hjørner – oppefra, indefra og nedefra. Fra forældre, lærere, bøger, medier, tillidsmanden og ikke mindst fra eleverne. Ivrigt fortæller han om en stil,

han læste her til morgen, hvor pointen var, at alle har tendens til at haste af sted og stræbe efter en ny bil eller en ferie til Mallorca.

”Og når vi sidder på Mallorca har vi så travlt, at vi allerede er i gang med at planlægge den næste ferie frem for at nyde den, vi er på, skrev eleven, der går i 9. klasse. Det var meget tankevækkende og så inspirerende at læse, at også de unge tænker over livet, og hvordan det skal leves lige nu”.

Simon er opmærksom på, at skolelederjobbet kan slide hårdt, hvis man er meget ambitiøs. Af samme grund fik han ved ansættelsen afsat penge på skolens budget til betaling af en personlig coach.

”Hvis man gerne vil blive ved med at rykke og være en god leder, så er der behov for at investere i mig som leder og i min personlige udvikling. Jeg får så meget ud af de to timers coachtimer fire gange om året, det kan jeg varmt anbefale andre skoleledere at gøre”.

# LILLESKOLEN 20-12 FORTÆLLINGER OM ENGAGEMENT



## **Lilleskolerne**

en sammenslutning af frie grundskoler  
Ny Kongensgade 10, 1  
1472 København K

**Telefon 3330 7920**  
Telefax 7020 2643

post@lilleskolerne.dk  
www.lilleskolerne.dk