



## **AFRAPPORTERING**

### Undersøgelse af Agedrup skole

August 2024



**Deloitte.**

# Indhold

Kapitel 1	Resumé og anbefalinger	3
Kapitel 2	Metode og baggrund	10
Kapitel 3	Analyse af undersøgelsesspørgsmål	13
Kapitel 4	Handlekatalog	37



# KAPITEL 1

## Resumé og anbefalinger



# Analysens formål, indhold og fremgangsmetode

Deloitte har gennemført en analyse af kultur, børnesyn, kompetencer, samarbejde og organisering på Agedrup Skole. På baggrund af analysen har vi fremsat otte anbefalinger til den fortsatte udvikling af praksis og samarbejdet på og omkring Agedrup Skole.

## ANALYSENS FORMÅL OG INDHOLD

Deloitte har gennemført en analyse af Agedrup Skole på foranledning af Børn- og Ungeudvalget i Odense Kommune. Analysen skal besvare fire undersøgelsesspørgsmål, der omhandler kultur (herunder børnesyn), kompetencer, samarbejde og organisering i samspillet mellem forældre, pædagogisk personale, skoleledelsen, skolebestyrelsen og skoleafdelingen.

- 1) Lever børnesynet på Agedrup Skole op til de værdier og forventninger, der fastlægges i lovgivning, strategier og visioner som Børn- og Ungeforvaltningen er underlagt?
- 2) Er de nødvendige kompetencer til stede blandt ledelse og personale på Agedrup Skole, i forhold til at styrke en skolekultur, med fokus på positive samværsformer og trivsel blandt elever?
- 3) Er det nødvendige samarbejde til stede på Agedrup Skole, der understøtter et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem forældre, personale, skoleledelse, skolebestyrelse og skoleforvaltning.
- 4) Er der et samarbejde mellem Agedrup Skole og Skoleafdelingen, der sikrer en god videndeling, og som sætter dem i stand til at håndtere og støtte elever med grænseoverskridende adfærd?

På baggrund af analysens fund har vi identificeret og beskrevet otte anbefalinger til skolen og Børn- og Ungeforvaltningen i Odense Kommune. Anbefalingerne har til hensigt at skabe klare handlingsanvisende måder at understøtte skolen og desuden trække fund og erfaringer fra analysen videre til det samlede skoleområde i kommunen.

## FREM GANGSMETODE OG INDSAMLING AF DATA

Vi har inddelt analysen i fire elementer. I den første del af analysen indsamlede vi information om kommunens og skolens børnesyn, organisering og samarbejde. Vi foretog en række interviews med Skoleafdelingen for at afdække det forvaltningsmæssige og strategiske perspektiv. Derudover foretog vi en række forberedende og opfølgende interviews med skolens ledelse og skolebestyrelsen.

I anden del af analysen indsamlede vi data gennem to spørgeskemaundersøgelser. Én blandt skolens personale og én blandt skolens forældre. Undersøgelserne havde dels til formål at give data til besvarelse af de fire undersøgelsesspørgsmål ved blandt andet at afdække den nuværende oplevelse af børnesyn, kompetencer, samarbejde og håndtering af hændelser, og dels til at afdække yderligere relevante perspektiver på skolens nuværende situation.

På baggrund af undersøgelserne gennemførte vi fokusgruppeinterviews med personalet, hvor vi undersøgte nogle af de væsentligste fund og tendenser, som spørgeskemasbesvarelserne afdækkede. Derudover foretog vi dybdegående interviews med forældre for at nuancere deres perspektiv yderligere. Vi udvalgte forældre med forskellige oplevelser og holdninger til skolen for at få indsigt i så diverse forældreperspektiver som muligt.

I analysens sidste to faser har vi henholdsvis analyseret data, identificeret anbefalinger og udarbejdet den endelige afrapportering.

Vi har løbende været i dialog med Skoleafdelingen, skoleledelsen og personalet for at validere og faktatjekke vores fremgangsmetode og de resultater, vi har afdækket i takt med analysens fremskridt.

# Undersøgelsens lærings- og udviklingsperspektiv

Odense Kommune har valgt at anlægge et fremadskuende perspektiv for den undersøgelse, Deloitte har gennemført af Agedrup Skole.

## TILGANG TIL UNDERSØGELSEN

Odense Kommune har i opdraget til undersøgelsen understreget, at Deloitte's analyse skal ses som en mulighed for fremadrettet læring og udvikling.

Analysen er igangsat på baggrund af en række alvorlige hændelser på skolen samt en henvendelse fra forældre og dernæst en henvendelse fra en række lærere, der pegede på udfordringer i samarbejdsrelationen.

Hvad der måtte have være udslagsgivende for opståede hændelser eller hvad der har forårsaget knaster i samarbejdet er ikke analysens genstandsfelt. Men erfaringerne skaber indsigter, der danner udgangspunkt for fremadrettet udvikling på skolen.

Af samme årsag er skolens ledelse, pædagogiske personale og forældre samt Skoleafdelingen inddraget med det sigte at søge indsigt i, hvor de respektive interessenter ser udfordringer og muligheder for udvikling og læring.

Deloitte har anvendt en inkluderende og åben tilgang til analysen, hvor så mange perspektiver som muligt belyses. Sigtet hermed er, at analysen får et handlingsorienteret og konkret resultat, som vil kunne få direkte anvendelse på Agedrup Skole og, med forvaltningens mellemkomst nyttiggøres på hele skoleområdet, hvor det er relevant.

Derudover har det været en præmis i Deloitte's tilgang, at alle interviews udformes på en måde, så deltagerne kan tilkendegive, hvilke forandringer de ønsker, men også hvordan de kan se dem gennemført og hvad deres egen rolle i en forandring vil skulle være. Herved oplever alle respondenter og deltagere opfordringen til at tage medansvar for en fremtidig forandring.

Deltagelse i interviews har været muligt for dem, der gerne ville deltage. Der er således ikke sket en selektion af deltagere i gruppeinterviews. Dog har nogle deltagere været direkte inviteret for at sikre, at der var repræsentation af både ledelse, medarbejdere og forældre. Til at supplere interviews, har der været gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt personale og forældre, hvor det har været muligt at tilkendegive sin mening om de spørgsmål, der også blev undersøgt via interviews.

## Kontekstuelle betingelser

Agedrup Skole skal – ligesom andre skoler i landet – kunne agere efter og udvikle sig i forhold til forandringer i skolens elev-, forældre- og personalesammensætning. Skolen har indenfor de seneste tre år oplevet et skift i den samlede ledelse på skolen, og endvidere er andelen af elever med anden etnisk herkomst end dansk steget.

### SKOLE UNDER FORANDRING OG TRIVSEL UNDER GENNEMSNITTET

På tværs af undersøgelsens deltagere er en oplevelse af en skole og en elevsammensætning under forandring. Data understøtter, at elevsammensætningen har ændret sig, idet andelen af elever med anden etnisk herkomst er steget fra 17,4 % til 21,3 % henover de seneste fem år. Agedrup Skole har dog over de seneste tre år haft et stabilt niveau af andel af elever med anden etnisk herkomst, så der har senest ikke været tale om en stigning, men en stabilisering

Den ændrede elevsammensætning afspejler i overvejende grad den lokale befolkningssammensætning, idet 85 % af eleverne på Agedrup Skole bor i skolens eget distrikt eller det nærliggende skoledistrikt for Seden Skole. Derudover er 10 % af elever fra Odinskolens skoledistrikt, mens de resterende elever er fra andre kommuner og forskellige skoledistrikter.

Medarbejdertrivselsundersøgelse på Agedrup Skole viser, at skolens medarbejdertrivsel samlet ligger under det kommunale gennemsnit. I seneste trivselsmåling adskiller Agedrup Skole sig ved, at medarbejderne i lavere grad anbefaler (fortæller deres venner), at Agedrup Skole er et godt sted at arbejde, og at de i mindre grad er stolte over deres arbejdsplads. Derudover udgør den generelle elevtrivsel 84,1 % blandt elever på Agedrup Skole, mens det nationale landsgennemsnit er på 87,4 %.

### TENDENSER OPLEVES GENKENDELIGE PÅ KOMMUNENS ANDRE SKOLER

I forbindelse med kritikken af Agedrup Skole i starten af 2024 udsendte Børn- og Ungeforvaltningen i Odense Kommune en spørgeskemaundersøgelse til alle skoleledere i kommunen med ønsket om at afdække, hvorvidt byens øvrige skoler oplever lignende tendenser og opmærksomheder som Agedrup Skole.

Blandt skolelederne ses ikke et entydigt billede af, hvorvidt de oplever, at der er sket en udvikling i karakteren af overtrædelser. Heroverfor står et entydigt billede af, at digitale krænkelse, digital mobning og generel digital adfærd fylder mere end det tidligere har gjort, samt at elevernes overtrædelser er mere voldsomme end tidligere herunder både de verbale udtryk samt den fysiske adfærd.

Størstedelen af skolelederne svarer, at de har de sanktionsmuligheder i den nuværende lovgivning, som de har behov for, men at der ikke er tilstrækkeligt med ressourcer og kompetencer til stede på skolerne til at realisere og følge op på sanktioner. Desuden efterlyses mere samarbejde og sammenhængskraft på tværs af den samlede organisation i Odense Kommune, når der er børn, der udviser grænseoverskridende adfærd.

Deloitte benytter viden om de kontekstuelle betingelser samt oplevelsen fra den brede skolelederkreds som et faktisk fundament for forståelse af, de rammevilkår, der eksisterer for skoleområdet i Odense.

I det omfang det er meningsfuldt vil vi således under anbefalingerne i handlekataloget også perspektivere vores anbefalinger, som kan have et bredere sigte i Odense Kommune og være relevante for flere skoler end blot Agedrup.

# Analysens overordnede resultater og svar på undersøgelsens spørgsmål (I)

## LEVER BØRNESYNET PÅ AGEDRUP SKOLE OP TIL DE VÆRDIER OG FORVENTNINGER, DER FASTLÆGGES I LOVGIVNING, STRATEGIER OG VISIONER SOM BØRN- OG UNGEFORVALTNINGEN ER UNDERLAGT?

Deloitte vurderer, at børnesynet både lever op til lovgivningen og til de kommunalt fastsatte forventninger til, hvordan børn skal mødes, rummes og inkluderes. Der er arbejdet med børnesynet siden 2021 på Agedrup, og det at implementere et børnesyn, så det når ud i alle kroge af så stor en organisation som en skole er, tager tid. Vores vurdering er, at det børnesyn, som ledelsen arbejder for at implementere, flugter med ambitionerne i Odense Kommune. Vores analyse leder os dog frem til, at der i det daglige samarbejde om implementering af børnesynet er forskellige forståelser af, hvordan børnesynet skal praktiseres.

Der er bred tilslutning til børnesynet blandt både ledelse, forældre og personale, men af både besvarelsen af spørgeskemaer og i vores dialoger med personalet og ledelse, fremstår det tydeligt, at der både er manglende og modstridende forståelser af, hvordan børnesynet kan og skal anvendes i praksis. Både ledelse og personale anerkender, at det fortsat er en udfordring at sikre et fælles børnesyn på tværs af personale og ledelse.

Forældrene har en positiv holdning til børnesynet, som bliver beskrevet som konstruktivt og sympatisk. Men forældrene vurderer ligeledes, at de ikke ser et fælles børnesyn på skolen. Kun omtrent hver tiende deltager i undersøgelsen mener, at der er et fælles børnesyn. Forældrene oplever, at dette kommer til udtryk i form af uenigheder mellem personale og ledelse samt personalet imellem. Nogle har selv observeret uenighederne på skolen, andre har fået fortalt, at ledelse og personale ikke er enige i konkrete situationer.

Oplevelsen af manglende fælles forståelse og konkretisering af børnesynets anvendelse betyder, at nogle medarbejdere er tøvende – eller helt afstår – fra at udfylde det handlerum, de har i konkrete situationer, fordi de er usikre, eller måske uenige i, hvordan børnesynet skal implementeres. Medarbejderne håndterer det forskelligt, men for en del af personalet påvirker det samarbejds klimaet på skolen, at de oplever sig usikre på deres handlerum og usikre på opbakningen fra ledelsen. Heraf opstår også fortællingerne om, hvorvidt hensynet til den enkelte elev vejer over hensynet til gruppen/klassen.

Det er vores vurdering, at den fælles og faglige dialog og konkretisering af børnesynet i form af handlingsanvisninger og tættere samarbejde ledelse og personale imellem kan forstærkes.

## ER DE NØDVENDIGE KOMPETENCER TIL STEDE BLANDT LEDELSE OG PERSONALE PÅ AGEDRUP SKOLE I FORHOLD TIL AT STYRKE EN SKOLEKULTUR MED FOKUS PÅ POSITIVE SAMVÆRSFORMER OG TRIVSEL BLANDT ELEVER?

Deloitte vurderer, at der er gode kompetencer til stede på Agedrup Skole til at sikre en skolekultur med fokus på positive samværsformer og trivsel. Undersøgelsen har heller ikke kunnet identificere en oplevelse af mangler i det generelle kompetenceniveau til at håndtere konflikter, når de opstår, hvilket er afgørende for at kunne skabe positive samværsformer og trivsel. I forhold til håndtering af konflikter synes både ledelse og personalet at være handlingsorienterede, og de lader sig ikke skræmme i eskalerede situationer. Dog ser vi, at oplevelsen af tilgangen til opfølgning på konflikter varierer mellem ledelse og personale ligesom opfattelsen af roller og ansvar.

Personalet giver selv udtryk for ønsket om at udvikle deres kompetencer til bedre at møde den aktuelle elevsammensætning. Personalet ønsker særligt at styrke kompetencerne til at møde forældre fra andre kulturer, der ikke kender rammerne for den danske folkeskole og de forventninger, der er til barnet og dem som forældre. Derudover ønskes sparring til, hvordan man skaber en god dialog og samarbejde om det enkelte barn. Flere initiativer er fra ledelsens side igangsat, mens undersøgelsen fandt sted og det er Deloitte vurdering, at det har ledelsens fokus.

Undersøgelsen viser desuden, at der ikke er en klar overensstemmelse mellem den ambition, som ledelsen har for, hvordan skolens kompetence- og læringsmiljø skal udvikle sig, og måde personalet arbejder med de rammer, som kompetenceudviklingen forventes at foregå i. En ledelsesmæssig forventning om, at sparring og dialogen om kompetencer sker i teamsamarbejdet ses således ikke fuldstændig efterlevet, og personalet efterspørger samtidig også en mere direkte dialog med ledelsen om brugen af teams.

Deloitte ser ikke en klar, fælles forståelse af, hvordan erfaring og viden fra de enkelte teams bliver båret videre til den samlede personalegruppe. Hvor personalet beskriver, at fælles personalemøder sjældent benyttes til faglige drøftelser, er det ledelsens oplevelse at det netop sker. Personalet anerkender, at der foregår faglige drøftelser, men de har oplevelsen af, at dette ofte sker i små grupper uden fokus på at dele viden i plenum, eller uden at der er systematiske fælles drøftelser om praksisnære erfaringer og dilemmaer.

Endelig har analysen fundet indikationer på, at medarbejdernes faglige robusthed (stolthed) bliver udfordret, fordi de er usikre på, hvordan deres bidrag til konflikthåndtering rammer ledelsens forventninger.

## Analysens overordnede resultater og svar på undersøgelsens spørgsmål (II)

**ER DET NØDVENDIGE SAMARBEJDE TIL STEDE PÅ AGEDRUP SKOLE, DER UNDERSTØTTER ET GODT OG TILLIDSFULDT SAMARBEJDE MELLEM FORÆLDRE, PERSONALE, SKOLELEDELSE, SKOLEBESTYRELSE OG SKOLEFORVALTNING?**

Deloittes vurdering er, at der på nuværende tidspunkt ikke er et entydigt tillidsfuldt samarbejde mellem ledelse og personalet på Agedrup Skole. Der er brug for at skabe en struktur for understøttelse af samarbejdet mellem ledelse og personale for at øge tilliden og deraf fremme læring om samarbejdet hos begge parter.

Deloitte har dog overordnet billede af, at samarbejdet om de mere abstrakte strategiske og faglige ambitioner og pejlemærker opleves mere gnidningsfrit, end når der skal samarbejdes omkring hvordan håndtering af elever i mistrivsel sker eller hvordan konflikter mellem elever og med forældre håndteres. Deloittes forståelse er, at manglen på en klar rollefordeling i samarbejdet i fx konfliktsituationer bidrager til usikkerhed blandt personalet af, hvor meget de må/skal handle uden at søge ledelsesmæssig sparring og godkendelse og det betyder samtidig at læringspotentialet til brug for at forbedre samarbejdet fremadrettet ikke foldes fuldstændigt ud

Tilliden i samarbejdet er naturligvis påvirket af de episoder og den mediedækning, som Agedrup Skole har været genstand for henover vinteren og foråret 2024, men de konkrete hændelser er ikke de dominerende i billedet af samarbejdet. Det er Deloittes vurdering, at udfordringerne i samarbejdsrelationen fremadrettet skal adresseres selvstændigt og i højere grad fokusere på en forbedring af samarbejdet om implementering af børnesyn, øget inklusionsdagsorden, ændret elevsammensætning og nye læringstiltag, hvor ledelse, personale, skolebestyrelse og forældre kredser møder hinanden, taler med hinanden og lytter til hinanden som et afsæt for ledelsens beslutninger om at sætte retning for skolen.

På trods af, at vi i undersøgelsen bliver præsenteret for eksempler på samarbejdsrelationer, der er udfordrede, hører vi ligeledes positive tilbagemeldinger fra tilfredse forældre og personale, der oplever, at deres klasse/årgang er i en positiv udvikling og lykkes med et stærkt teamsamarbejde.

**ER DER ET SAMARBEJDE MELLEM AGEDRUP SKOLE OG SKOLEAFDELINGEN, DER SIKRER EN GOD VIDENDELING, OG SOM SÆTTER DEM I STAND TIL AT HÅNDBERE OG STØTTE ELEVER MED GRÆNSEOVERSKRIDENDE ADFÆRD?**

Deloittes vurdering er, at samarbejdet mellem Skoleafdelingen og Agedrup Skole grundlæggende opleves som værende godt.

Odense er en stor kommune og det ledelsesmæssige spænd (antal medarbejdere/ledere i reference) for Skoleafdelingen er tilsvarende stort. Deloittes vurdering er, at det er en rimelig forventning, at skolelederne også er opsøgende på den sparring, som de har brug for. Skoleledelsen på Agedrup Skole tog i november 2023 initiativ til et dialogmøde med Skoleafdelingen om de aktuelle udfordringer. Her blev bl.a. drøftet udfordringer med kulturmødet (det forhold at der er forventninger, der ikke er velkendte og som opstår i mødet mellem flere kulturer) og behov for kompetenceopbygning til håndtering af tilspidsede situationer. På baggrund af det møde blev konkrete initiativer iværksat. Det er ikke Deloittes vurdering, at de konkrete episoder, som opstår i 2024, kunne have været afværget alene som følge af de iværksatte initiativer, og der er tale om initiativer, som vi vurderer kan forstærke samarbejdet og indsigten i kulturmødet og kompetenceopbygning til håndtering af sværere konflikter.

Set i et bredere perspektiv kan Skoleafdelingen med fordel have øje for fortsat at forstærke sin relation til skoler, der som Agedrup oplever perioder med udfordringer. Dette fx ved at robustgøre den nuværende, formelle videndeling mellem forvaltningen og Agedrup og efter en konkret vurdering udvide den til at omfatte andre skoler. Rejseholdet og fraværsteamet vurderes at være centrale ressourcer, der kan være med til at dele erfaring og viden fra én skole til én anden og samtidig forstærke viden om, hvad der sker på skolerne, som er vigtig at have for forvaltningen. Hvis man lykkes med dette, vil skoler i fremtidige udfordringer have et større videns- og handlegrundlag, som kan bruges til at håndtere kritiske episoder effektivt.



# Anbefalinger til Agedrup Skole og Odense Kommune

Deloitte har på baggrund af analysen identificeret otte anbefalinger til skolen og Børn- og Ungeforvaltning i Odense Kommune. Anbefalingernes formål, tidshorisont, forudsætninger og perspektivering til skoleområdet er yderligere beskrevet i dette kapitel.

## 1 IMPLEMENTERING AF BØRNESYNET SKAL FORTSAT VÆRE ET FÆLLES FOKUS

Ledelsen skal i samarbejde med ressourcepersoner og personalet udfolde børnesynets anvendelse gennem klart definerede handlinger, gensidige aftaler og udtalte forventninger, der bl.a. har fokus på balance mellem hensynet til den enkelte og til gruppen. Opsamling af erfaringer bør ske løbende, og viden deles på skolen.

## 2 STYRK SAMARBEJDSRELATIONEN PÅ AGEDRUP – FOKUS PÅ FEEDBACK OG SAMARBEJDE PÅ TVÆRS AF TEAMS

Samarbejdet personalet imellem samt personalet og ledelsen skal styrkes, og ledelsen skal facilitere processen herfor. Det bliver afgørende, at alle udviser mod til at dele faglige udfordringer og udviser vilje til at modtage feedback.

## 3 KONFLIKTER OPSTÅR – GIV OPBAKNING TIL DEM DER STÅR MED OG I KONFLIKTERNE OG RESPEKTER ANSVARET

Skolen skal aftale og beskrive, hvordan skolens parter kan hjælpe hinanden bedre med at håndtere konflikter og have særligt fokus på, hvad man ønsker at opnå af fælles læring ud fra løsningen af den enkelte konflikt.

## 4 SKOLELEDELSEN BØR VURDERE HVORDAN DEN VIL VÆRE TÆT PÅ DEN PRAKTISKE HVERDAG – FOKUS ER AT BLIVE INSPIRERET TIL SAMARBEJDET OG STYRKE DIALOGEN MED PERSONALET

Ledelsen skal bevæge sig tættere på de praktiske udfordringer, som opstår i klassen – og eksempelvis facilitere praksisdrøftelser på personalemøder eller deltagende i teammøder som afsæt for konstruktive faglige drøftelser.

## 5 KOMPETENCERNE HOS PERSONALET ER GODE – FOKUS BØR VÆRE PÅ, HVORDAN DER FASTHOLDES ET LÆRINGSMILJØ, DER UNDERSTØTTER AMBITIONERNE I BØRNESYNET

Tydelige ambitioner og dialog om, hvordan personalets kompetencer bringes i spil i forhold til både at styrke såvel faglige som sociale kompetencer i elevgruppen.

## 6 FORÆLDRE BØR ENGAGERES OG INVOLVERES (MERE) I DERES BARNES SKOLEGANG PÅ AGEDRUP SKOLE

Agedrup Skole skal fortsat arbejde med at kommunikere forventninger til forældrene og rammerne for skolen samt tydeliggøre, hvordan der kommunikeres i konfliktsituationer for at styrke tilliden i samarbejdet.

## 7 SKOLEAFDELINGEN BØR FORTSAT HAVE ET REFLEKSIVT FOKUS PÅ AT VÆRE PROAKTIVE OVERFOR SKOLER, DER MÅTTE UDVISE TEGN PÅ UDFORDRINGER

Skoleafdelingen skal sammen med skoleledelserne, skolebestyrelserne og de faglige organisationerne have et refleksivt fokus på at identificere udfordringer, så der kan ageres proaktivt ved mulige bekymringer.

## 8 FORTSAT FOKUS PÅ TVERGÅENDE VIDENDELING DER KAN STYRKE SKOLERNES BLIK FOR FAGLIGE TILGANGE OG HANDLEMULIGHEDER

Skolerne skal dele deres viden og løsninger med hinanden, så de kan tage afsæt i hinandens læring. Skoleafdelingen har en faciliterende rolle og kan i samarbejde med skolelederne identificere muligheder for at styrke dette.

# Kapitel 2

## Metode og baggrund

# Metodisk tilgang

Undersøgelsen består af fire elementer, der tilsammen sikrer en bred og dyb inddragelse af de udvalgte aktører til besvarelse af de fire undersøgelsesspørgsmål. Analysen afrapporteres til Børne- og ungeforvaltningen.

Tilgangen bygger på en dyb forståelse af skolen som institution herunder ledelse, organisering, arbejdsmiljø og kompetencer. Det metodiske design står på disse piller og sikrer, at vi får besvaret analysens fire undersøgelsesspørgsmål. I analysen belyses perspektiverne fra de respektive målgrupper samtidig med, at Deloitte inddrager viden om området og særligt de forudsætninger, kompetencer og ledelsesmæssige greb, vi erfaringsmæssigt ved, der bør være tilstede for at skabe en skole, der agerer hensigtsmæssigt og ensartet selv i de svære situationer.

Analysen bygger på en kombination af kvantitative og kvalitative metoder, så der sikres den brede inddragelse samt den dybde, der er afgørende for at skabe fremadrettet læring og identificere konkrete, faglige anbefalinger. Der har ligeledes været fokus på at skabe et trygt rum for deling af holdninger og erfaringer med afsæt i, at dette er et følsomt emne særligt for det pædagogiske personale og forældrene.

Til højre præsenteres et kondenseret indblik i analysetilgangens elementer.

## UNDERSØGELSENS FIRE ELEMENTER

1

I den indledende del af analysen indsamles og drøftes information om kommunens og skolens børnesyn, organisering og samarbejde, hvorefter der udarbejdes en kompetenceprofil, der opsummerer de nødvendige faglige kompetencer.

2

Gennem spørgeskemaundersøgelser, fokusgruppeinterview og dybdegående interviews undersøges nuværende oplevelse af samarbejde og håndtering af hændelser med inddragelse af skoleledelse og –bestyrelse, pædagogisk personale, forældre og Børn- og Ungeforvaltningen.

3

Der gennemføres på baggrund af de indsamlede data en dybdeanalyse, hvor Deloitte i samarbejde med Børn- og Ungeforvaltningen konkretiserer og nuancerer fundene i fx styringskædeanalyse, kompetencegabsanalyse og opstilling af samarbejdsmodeller.

4

Som det fjerde element i analysen udarbejdes en samlet rapport med besvarelse af undersøgelsesspørgsmålene og et prioriteret handlingskatalog med forslag til fremtidige initiativer til forbedring af samarbejde og styrkelse af kompetencer.

# Inddragelse af analysens aktører

Aktørerne er blevet inddraget igennem en kombination af kvantitative og kvalitative metoder, der er valgt med et ønske om at sikre både brede og dybde i indsigterne, så undersøgelsen skaber den ønskede læring på tværs af målgrupperne.

## FORÆLDRE

- Udsendelse af spørgeskema til alle forældre til elever på Agedrup Skole
- Hvis én forældre pr. husstand har svaret på spørgeskemaet, er der svaret på vegne af 45 % af børnene\*.
- 18 opfølgende telefoniske interviews, hvor målet har været at opnå flere nuancer på de tematikker, der har vist sig i den kvantitative data

## PÆDAGOGISK PERSONALE

- 3 indledende interviews for at opnå indblik i personalets perspektiver
- Udsendelse af spørgeskema til lærer, pædagoger, pædagogmedhjælper samt vikarer på fast kontrakt
- 90 % svarprocent på spørgeskemaet
- 2 opfølgende fokusgrupper med deltagelse af 11 medarbejdere, hvor centrale indsigter er drøftet nærmere.

## SKOLELEDELSEN

- 1 indledende interview med skolelederen for at opnå indblik i ledelsens perspektiver
- 3 individuelle dybdeinterview med hhv. skoleleder, souschef og afdelingsleder
- Derudover har skolelederen løbende bidraget med indblik i nuværende procedure med fremsending af materiale og ad hoc dialoger om det fremsendte

## SKOLEAFDELINGEN

- 1 indledende interview med skolechefen for at opnå indblik i forvaltningens perspektiver
- 1 fokusgruppe med repræsentation af skolechef, pædagogisk chef og chefkonsulent, der alle varetager en understøttende rolle ift. skolelederne i Odense Kommune
- Derudover har forvaltningen løbende bidraget med indblik i nuværende centrale strategier og procedurer.

## SKOLEBESTYRELSEN

- 2 individuelle dybdeinterview med hhv. forperson og næstforperson i skolebestyrelsen for at opnå indblik i deres perspektiver og den rolle, de varetager på skolen
- Skolebestyrelsen er den mindste aktører i undersøgelsen og besvarelserne repræsenterer ligeledes også et forældreperspektiv

## AFSLUTTENDE VALIDERING

- I undersøgelsens afsluttende fase er en række af aktørerne inviteret til valideringssessioner, hvor Deloitte præsenterer udvalgte indsigter fra analysen med ønsket om at validere disse og sikre, at der ikke er faktuelle misforståelser

\*Deloitte kan ikke med sikkerhed sige om både mor og far har svaret på spørgeskemaet, idet vi har vægtet deltagerne anonymitet.



# Kapitel 3

## Analyse af undersøgelsesspørgsmål

# Læsevejledning

Analyseafsnittet har til hensigt at besvare de fire undersøgelsesspørgsmål, der har været genstand for undersøgelsen og som vil lede frem til anbefalinger i et prioriteret handlekatalog.

## INDLEDNING

Analyseafsnittet indledes med en illustration af styringskæden, der benyttes som et analytisk greb og forståelsesramme i afdækningen af undersøgelsesspørgsmålet.

V

## ANALYSE AF UNDERSØGELSESPØRGSMAÅL

Analyseafsnittet er rapportens bærende element, hvor der svares på de fire undersøgelsesspørgsmål, der er stillet af Børn- og Ungeudvalget. Hver spørgsmål behandles individuelt, men der vil være elementer, der hænger naturligt sammen, og hvor vi vil henvise på tværs.

Undersøgelsesspørgsmålene er besvaret med afsæt i både de kvantitative og kvalitative indsigter, vi har opnået i undersøgelsen. Undervejs vil vi tydeliggøre, hvilken dataform vi refererer til, så læseren har en forståelse for, hvor generel en oplevelse eller holdning er.

V

## ANBEFALINGER - HANDLEKATALOG

Det efterfølgende handlekatalog vil præsentere anbefalinger til forbedring af samarbejdet og styrkelse af kompetencer, der kan skabe et solidt fundament for Agedrup Skole fremover. Hver anbefaling er identificeret med afsæt i de fremkomne indsigter og Deloittes bud på styrkelse af fremadrettet praksis.



# Styringskæden som analytisk greb

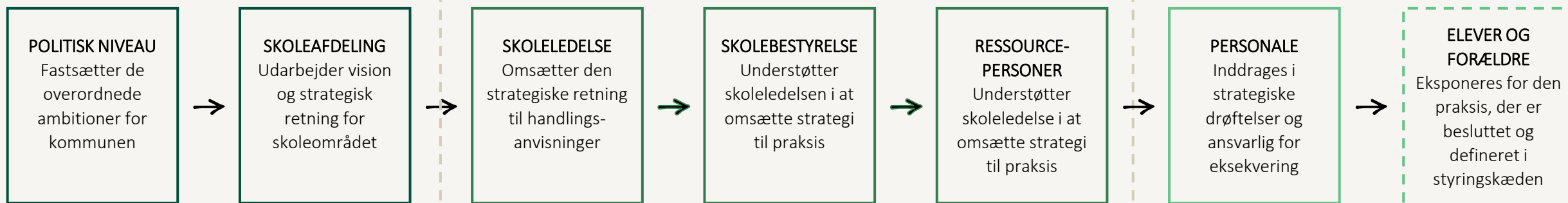
Deloitte benytter i undersøgelsen styringskæden med dets definition af roller og ansvar til at analysere og afdække, hvor der er potentialer for at styrke samarbejdet om Agedrup Skole. Styringskædens formål er todelt, idet den både skal sætte retning for praksis samt sikre den rette opfølgning, evaluering og justering, der sikrer, at organisatorisk læring bringes i anvendelse.

Nedenstående styringskæde beskriver den overordnede rolle og ansvar, hvert led i styringskæden varetager. Modellen illustrerer, at den politiske strategi konkretiseres og udfoldes undervejs, som den bearbejdes og praktiseres af kædens aktører. Nok så vigtigt illustrerer styringskæden også nødvendigheden af "tilbageløb" i takt med implementering for at sikre læring og et bedre grundlag for fremtidige strategiske beslutninger. Styringskæden er derfor ikke blot en lineær forståelse af, hvordan politiske ambitioner bliver til hverdagslig virkelighed, den er i lige så høj grad en beskrivelse af, hvem der skal arbejde sammen om at sikre, at politiske ambitioner og beslutninger kan realiseres og blive til virkelighed gennem et samarbejde. Undervejs i analysen og handlekataloget vil vi benytte styringskæden som et analytisk greb til at afdække samarbejdet samt skabe forståelse for, hvor og hvordan der er potentiale for at styrke samarbejdet.

*I første led **formuleres** strategien og de væsentligste principper*

*I andet led **konkretiseres** strategien og handlinger defineres*

*I tredje led **implementeres** strategien og handlinger i mødet med elever og forældre*



*Læringsloop skal sikre løbende opfølgning, evaluering og justering*



*Hvilke erfaringer gør vi i praksis, der kræver, at vi drøfter og justerer strategien?*



*Hvilke erfaringer gør vi i praksis, der kræver, at vi drøfter og justerer handlinger?*

# Første undersøgelsesspørgsmål

Lever børnesynet på Agedrup Skole op til de værdier og forventninger, der fastlægges i lovgivning, strategier og visioner som Børn- og Ungeforvaltningen er underlagt?





# Analyse af børnesynet på Agedrup Skole (I)

Børnesynet på Agedrup Skole flugter med de rammer, der defineres af lovgivning samt strategier og visioner i Odense Kommune.

## **BØRNESYNET I TEORIEN: ANERKENDELSE, ANSVAR OG FÆLLESKAB**

Børne- og Ungeudvalget i Odense Kommune fastlægger, ud fra lovgivningens rammer, de overordnede ambitioner for børnesynet i kommunen. På den baggrund er det forvaltningens rolle at omsætte de politiske ambitioner fx til en operationel strategi for det samlede skolevæsen, og endeligt er det den enkelte skole, der udformer konkrete retningslinjer for, hvordan børnesynet "lever" i hverdagen. Det er således den enkelte skole, der har ansvaret for, at børnesynet kan ses og mærkes i hverdagen.

Børnesynet omsættes på Agedrups Skole til, at børn ses som "hele mennesker, der har brug for anerkendelse, omsorg, tillid, udfordringer og at være en del af fællesskabet". De voksne betragtes som ansvarlige for at skabe et fællesskab, hvor der er plads til børnene som individer. Det er hensigten, at det anerkendende børnesyn skal betyde, at man går bag om børns adfærd og sætter sig i børnenes sted for at forstå, hvorfor et barn handler som det gør. Børnesynet suppleres desuden med Rasmus Alenkærs "Otte bud for professionelles arbejde med børn".

Den overordnede vurdering er derfor, at børnesynet er i overensstemmelse med kommunens værdier og forventninger til, hvordan børn skal mødes. Udfordringen omkring børnesynet ligger et andet sted; der mangler fælles faglig dialog om, hvordan personale og skoleledelse arbejder sammen om at realisere børnesynet. I det følgende afsnit beskriver vi, hvordan dette kommer til udtryk i form af medarbejdernes implementering af børnesynet og forældrenes oplevelse af det overfor skoleledelsens forventninger. Derudover beskriver vi de underliggende årsager, der kan være til, at det fælles børnesyn fungerer i teorien, men bliver udfordret i praksis.

## **AGEDRUPS SKOLES BØRNESYN**

På Agedrup Skole ser vi børn som hele mennesker, der har brug for anerkendelse, omsorg, tillid, udfordringer og at være en del af fællesskaberne i skolen. Vi ser alle børn som individer, men også som en væsentlig del af fællesskabet. De voksne bærer hovedansvaret for at tage hånd om fællesskaberne og børnenes trivsel og hjælpe alle børn i bedst mulig trivsel. Det arbejder vi kontinuerligt med i et samarbejde mellem forældre og skole. Børnene har et medansvar, og afhængigt af deres alder inddrager vi dem i konfliktløsning og fællesskabende aktiviteter. Børn er nemlig kompetente eksperter i deres eget liv, og de udvikler sig i de sociale relationer, de indgår i. Det anerkendende børnesyn skal gennemsyre hele skolens virke - både i undervisningen og i SFO. I praksis betyder det, at vi eksempelvis går bag om børns adfærd og sætter os i børnenes sted, når vi vil forstå, hvorfor et barn handler som det gør.

## **RASMUS ALENKÆRS OTTE BUD FOR PROFESSIONELLES ARBEJDE MED BØRN**

1. Alle børn er nogens børn
2. Alle børn er værdifulde
3. Alle børn kan bidrage med noget positivt
4. Alle børn har lov til at lave fejl
5. Alle børn skal ikke behandles ens
6. Alle børn skal ikke være sammen med alle børn om alt
7. Alle børn har behov for anerkendelse, nærvær og respekt
8. Alle børn har behov for at opleve sig som en del af noget, der er større end dem selv

## Analyse af børnesynet på Agedrup Skole (II)

Undersøgelsen viser, at børnesynet praktiseres af skolens personale, men at personalet til tider kan blive usikre på, hvordan børnesynet skal fortolkes og anvendes i konkrete situationer, samt hvordan det skal håndteres, hvis noget overskrides. Personalet efterspørger både klare holdninger hertil og bedre mulighed for at drøfte de konkrete situationer med en faglig praksisnær og anerkendende tilgang.

### BØRNESYNET I PRAKSIS: USIKKERHED OG MISFORSTÅELSER

Undersøgelsen har vist, at implementeringen af børnesynet er udfordret i praksis. Der er bred tilslutning til det anerkendende børnesyn og Alenkærs bud blandt personalet, men igennem skriftlige besvarelser og mundtlige dialoger med personalet og skoleledelse, står det klart, at der både er manglende og til tider også modstridende forståelser af, hvordan børnesynet kan og skal anvendes i praksis.

Der er personalet, deri overvejende grad giver udtryk for, at der ikke er et fælles børnesyn på tværs af personale og ledelse. Tæt på halvdelen af personalet er *meget uenige* eller *uenige* i, at Agedrup Skole deler et fælles børnesyn på tværs af personale og ledelse.

Ledelsen har oplevelsen af at være tydelig i sine forventninger til, hvordan børnesynet skal leve, og i den forbindelse også tildeler personalet rum til at handle i overensstemmelse hermed i hverdagen. Der ses dog en mangel på fælles forståelse og konkretisering af børnesynets anvendelse hos personalet, som i praksis får den konsekvens, at fortolkningsrummet at omsætte børnesynet i opleves mere hæmmende end den frisættelse, det egentlig er tænkt som. Medarbejderne håndterer dette fortolkningsrum forskelligt, men for mange er det forbundet med en vis usikkerhed at udfylde det.

Usikkerheden skyldes både tvivl om egne handlinger og en oplevelse blandt personalet af, at der er ikke er gennemsigtighed i ledelsens håndtering af situationer, hvor der opstår uoverensstemmelser mellem ledelsens og medarbejdernes fortolkning af børnesynet og anvendelse af pædagogiske redskaber. Personalet efterspørger både tydeligere rammer og mulighed for at drøfte konkrete situationer med kolleger og ledelsen på en faglig virkelighedsnær og anerkendende facon.

### MEDARBEJDERNE HÅNDBERER FORTOLKNINGSRUMMET FORSKELLIGT

Spørgeskemaundersøgelsen bestyrker oplevelsen af, at personalet håndterer fortolkningsrummet forskelligt. Nogle giver udtryk for, at de er fint i stand til at leve op til børnesynet, andre er i tvivl og har en større oplevelse af, at det kan være forbundet med konsekvenser som at blive irettesat eller betragtet som havende et forkert børnesyn, hvis de er meget åbne om deres tvivl.

De forskellige håndteringer, og den udtalte usikkerhed i anvendelsen af børnesynet, kommer både til udtryk i form af uklare forventninger mellem personale og skoleledelse og for nogle medarbejdere i form af fravær af kollegial sparring. Der er således uagtet årsagen til, at børnesynet ikke altid praktiseres en stor ledelsesmæssig opgave i søge virksomme veje til at samle personalegruppen omkring børnesynet.

### FORSKELLIGE HOLDNINGER OG PRAKSISER

I personalegruppen er der både medarbejdere, der accepterer børnesynet og anvender det i overensstemmelse med ledelsens ambition i praksis og medarbejdere, der accepterer det, men føler sig udfordret i praksis. Der er et mindretal af medarbejdere, der på grund af den manglende konkretisering, finder det svært at acceptere eller praktisere børnesynet.

	Accept	Brug
Gruppe 1	+	+
Gruppe 2	+	÷
Gruppe 3	÷	÷

## Analyse af børnesynet på Agedrup Skole (III)

Analysen viser, at forældrene bakker op om skolens børnesyn, har stor tillid til medarbejderne og vurderer, at de i overvejende grad lever op de otte bud, men også, at de efterspørger klare rammer for eleverne og fælles fodslag blandt medarbejderne.

### FORÆLDRENE OPFATTER BØRNESYNET POSITIVT, MEN MANGLER TYDELIGHED OG ENSRETNING

Størstedelen af de forældre, der deltog i undersøgelsen, giver udtryk for at kende Agedrup Skoles børnesyn. Der er en positiv holdning til børnesynet og en anerkendelse af den pædagogiske tilgang, som konstruktiv og meningsfuld. Men forældrene vurderer imidlertid, at der ikke er et fælles børnesyn på skolen. Kun omtrent hver tiende deltager i undersøgelsen mener, at der er et fælles børnesyn.

Forældrene oplever, at dette kommer til udtryk i form af uenigheder mellem personale og skoleledelse samt personalet imellem. Nogle har selv observeret uenighederne på skolen, andre har fået fortalt, at skoleledelse og personale ikke er enige i konkrete situationer.

Størstedelen af forældrene i undersøgelsen oplever, at skolen lever op til Rasmus Alenkærs otte bud for professionelles arbejde med børn. Derudover oplever størstedelen af forældrene i undersøgelsen en medarbejdergruppe, de har tillid til og som handler, når der opstår svære situationer. Forældrene oplever også, at de har en god dialog med medarbejderne – selv i konfliktsituationer.

Når forældrene udtrykker utilfredshed med skolens børnesyn, handler det ofte om uklare rammer og utydelige forventninger til børn og forældre, om konfliktsituationer med manglende ”konsekvenser”, hvor hensynet til individet kan gå ud over fællesskabet og om ”presset personale”, der mangler redskaber til at håndtere situationer. De beskriver, at nogle børn kan tage meget opmærksomhed, og at dette kan ud over klassen som helhed.

Nogle forældre oplever, at enkelte medarbejdere ikke lever op til børnesynet på skolen, og beskriver i den forbindelse personale, der ikke agerer over for børnene på en måde, der stemmer overens med en anerkendende og rummelig tilgang. De forældre, der har haft de oplevelser, er i tvivl om, hvorvidt ledelsen er klar over, hvad der konkret foregår i klasserne, og de savner større grad af ensretning af den pædagogiske tilgang.

*”Jeg oplever frustrerede medarbejdere, der ikke kan udføre deres arbejde, fordi de ikke er enige om tilgangen til at løse udfordringer. Jeg fornemmer en meget lav medarbejderindflydelse, et manglende fælles afsæt og værdier, som er samstemmende”*

Citat fra forælder

*”De gør alt, hvad de kan med dét, de har, og de gør det så godt! Jeg har altid kunnet komme til dem. De har reageret”*

Citat fra forælder

# Analyse af børnesynet på Agedrup Skole (IV)

Det er vurderingen, at Agedrup Skole fortsat har et stykke arbejde foran sig for at implementere børnesynet fuldt ud. Konkretisering af børnesynets handlingsanvisninger og praktisering af børnesynet i fællesskab samt løbende faglige og strukturerede drøftelser af børnesynets betydning for håndtering af konkrete situationer på skolen og i samarbejdet med børn og forældre vil være væsentlige elementer i det arbejde.

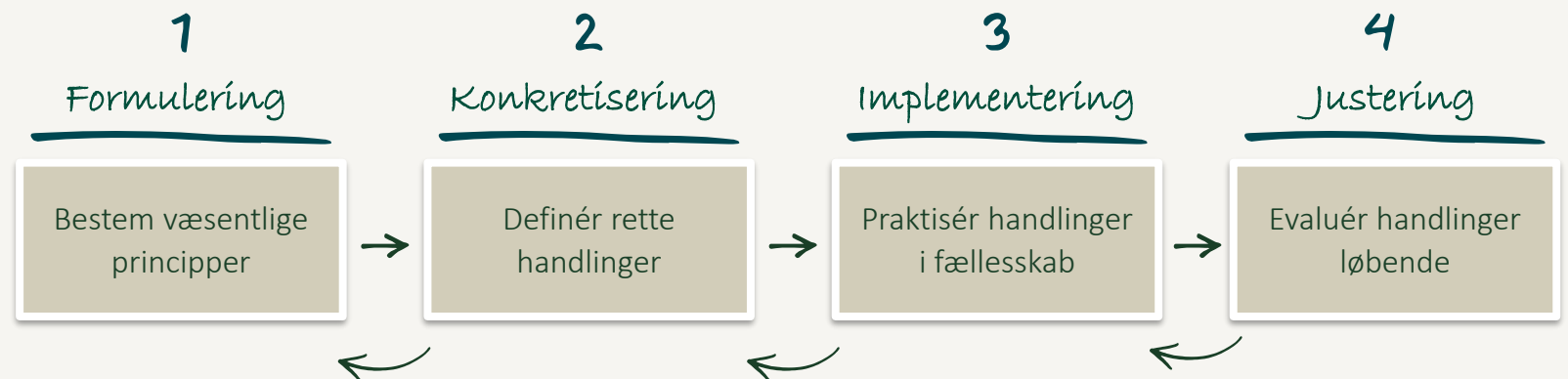
## EN KLAR STRATEGI, DER MANGLER OVERSÆTTELSE TIL HANDLING

Både spørgeskemaundersøgelsen og dialogen med skolens personale efterlader et indtryk af, at ledelsen har været meget tydelig i sin formulering af skolens børnesyn. Dog har undersøgelsen også vist, at der mangler at ske en oversættelse af børnesynet til det praktiske niveau i en sådan grad, at det er tydeligt for alle parter, hvordan det skal anvendes i praksis. Det er ikke defineret, hvordan børnesynet tilsiger at personalet, børnene og forældrene skal *handle* i konkrete situationer, eller hvordan de skal *samarbejde* om at få børnesynet til at fungere i praksis både med blik for individet og fællesskabet. Det er Deloitte's vurdering, at Agedrup Skole fortsat har behov for at arbejde med at implementere børnesynet, og at personalet i endnu højere grad skal opleve at føle sig inddraget.

Det er Deloitte's vurdering, at Agedrup Skole som helhed er nået til trin 1 i, hvad der svarer til en typisk implementeringsproces (eksemplificeret nedenfor). Det er også vores vurdering, at skoleledelsen har et klart billede af, hvad den definerer som de rette handlinger (trin 2), men at det er uklart for personalet som helhed, hvad de rette handlinger er og hvorfor. For at opnå et fælles, praksisnært børnesyn på skolen og styrke samarbejdet på tværs af ledelse, personale, børn og forældre, er det vigtigt, at arbejde målrettet med at implementere det i den konkrete hverdag ligesom, der løbende bør foretages tilpasninger i takt med, at erfaringer opnås. Det er vores vurdering, at det er særligt vigtigt, at personalet inddrages i den konkretiserende fase, og at der arbejdes med realistiske scenarier, som afspejler hverdagen og elevgruppen på skolen.

## IMPLEMENTERING AF BØRNESYN PÅ SKOLER

Et børnesyn kan betragtes som en overordnet strategi for en skole som organisation. Hvis strategien skal anvendes i praksis, er det vigtigt, at organisationen ikke alene beskriver de grundlæggende principper, men fortsætter med at beskrive de handlinger, som strategien anviser. Derudover er det vigtigt, at der sikres en fælles forståelse og et følgeskab blandt organisationens medarbejdere gennem rettidig inddragelse og løbende evaluering.





## Andet undersøgelsesspørgsmål

Er de nødvendige kompetencer til stede blandt ledelse og medarbejdere på Agedrup Skole, i forhold til at styrke en skolekultur, med fokus på positive samværsformer og trivsel blandt elever?



# Kompetencer (I)

Der er relevante kompetencer til stede på Agedrup Skole til at undgå konflikteskalering, til at håndtere konflikter og der er stor erfaring med forældresamarbejde. Dog kan kompetencerne med fordel forstærkes for at håndtere det aktuelle elevgrundlag.

## MEDARBEJDERNE OPLEVER AT HAVE DE RETTE KOMPETENCER

Det samlede billede af personalets kompetencer inden for fem udvalgte områder, hvor respondenterne har vurderet tilstedeværelsen af egne kompetencer viser, at personalet generelt selv vurderer deres kompetenceniveau til over middel. Der er enkelte områder, hvor der er forskel på vurderingerne i indskoling, mellemtrin og udskoling, men forskellene er ikke markante. Ud fra den gennemsnitlige vurdering af kompetencerne viser målingen, at personalet vurderer deres egne kompetencer højest i forhold til forældresamarbejdet og lavest i forhold til mødet med andre kulturer på skolen.

Undersøgelsen viser desuden, at forældrenes også har en oplevelse af, at personalet har en høj grad af kompetence inden for forældresamarbejde og konflikthåndtering blandt elever. Forældrene oplever i mindre grad, at se kompetencerne hos personalet inden for opsporing af mistrivsel og kulturmøder.

Baseret på det kendskab Deloitte har til skoleområdet er vores vurdering, at personalets kompetenceniveau til konflikthåndtering er godt og at den selvsvurdering, personalet har gennemført, er troværdig. Dialogen med skoleledelsen og personalet har underbygget dette. Dog har vi fundet indikationer på, at personalets faglige robusthed (stolthed) er udfordret fordi de er usikre på, hvordan deres bidrag til konflikthåndtering rammer ledelsens forventninger. Skolens ledelses forståelse er, at de går ind i konflikter med elever for at afhjælpe medarbejderne.

## VURDERING AF DE FEM KOMPETENCEOMRÅDER

**Forældresamarbejde generelt:** Medarbejderne vurderer generelt, at de i høj grad har kompetencer og viden om forældresamarbejdet. Særligt de erfarne lærere vurderer, at de har disse kompetencer.

**Konflikthåndtering mellem elever:** Her vurderer medarbejderne generelt at have tilstrækkelige kompetencer og viden. Størstedelen vurderer, at have kompetencerne i høj eller meget høj grad. Enkelte af medarbejderne vurderer dog, at de har kompetencerne i lav grad.

**Konflikthåndtering i samarbejde med forældre:** Størstedelen af medarbejderne vurderer, at de har kompetencerne i nogen eller høj grad. Særligt medarbejderne i indskoling vurderer, at de har kompetencerne, mens medarbejderne på mellemtrinnet vurderer, at de har kompetencerne i lavere grad.

**Tidlig opsporing af mistrivsel hos elever:** Her vurderer størstedelen også, at de har kompetencerne i nogen eller høj grad.

**Mødet med andre kulturer på skolen:** Her er en større spredning end ved de andre områder, men størstedelen vurderer, at de har kompetencerne i nogen grad. Det er særligt medarbejderne på skolens mellemtrin, der vurderer at have kompetencerne i lavere grad.

## Kompetencer (II)

Idet andelen af elever med anden herkomst end dansk er steget, da møder personalet også andre kulturer og anden adfærd end tidligere samt en forældregruppe, der til tider ikke har samme forståelse for den danske folkeskole og dens rammer.

### KOMPETENCER VEDR. KULTURMØDET EFTERLYSES

Personalet er i undersøgelsen blevet spurgt til en række kompetencer, og der er et klart billede af, at personalet vurderer deres kompetencer til, hvordan man møder og samarbejder med mennesker fra andre kulturer, lavest. Omtrent halvdelen af personalet svarer i spørgeskemaundersøgelsen i nogen grad til spørgsmålet, hvortil 2/3 svarer, at personalet og ledelsen aldrig eller sjældent har en struktureret dialog om emnet. Indskolingen adskiller sig en anelse, idet de vurderer sig selv lidt mere kompetente i forhold til mødet med andre kulturer end de mellemtrin og udskolingen.

Samlet set tegner sig et billede af et personale, der ønsker mere viden og øget kompetencer om kulturmødet. Først og fremmest beretter personalet om forældre fra andre kulturer, der (naturligt) ikke er bekendte med rammerne for den danske folkeskole og hvilke forventninger, der er til barnet og dem som forældre. Derudover ønskes sparring til, hvordan man skaber en god dialog og samarbejde om det enkelte barn. Og slutteligt efterlyses sparring til, hvordan man sikrer involvering i klassefælleskabet for forældre, der har anden kulturel baggrund. Alle de opremsede dilemmaer kan ligeledes stilles til etnisk danske forældre, men det opleves, at der er en kulturkløft, der kan være til hinder for det gode samarbejde. Ligeledes erkender personalet også, at de har brug for viden om traditioner, aktuelle dagsordener eller lignende, hvilket forældre i høj grad kan være behjælpelige med, når der skabes en god dialog. Flere initiativer er fra ledelsens side igangsat, mens undersøgelsen fandt sted og det er Deloitte's vurdering, at det har ledelsens fokus.

Idet Agedrup Skole ikke står alene med, at andelen af elever med anden herkomst end dansk har været stigende, synes det oplagt netop hér at gøre en større indsats for at videndele på tværs af skolerne i Odense Kommune, så de gode erfaringer spredes, og hjælpende netværk kan forstærkes. Agedrup Skole synes selv at være godt i gang med få greb om forstærkningen af kompetencer til et bedre kulturmøde, og har taget konkrete skridt til både drøftelse af udfordringer fx på møde i juni 2024 med deltagelse af SSP, hvor kulturmødet blev drøftet og der er for skoleåret 2024/2025 ligeledes fastlagt en række yderligere initiativer. Deloitte's samlede vurdering er, at udfordringerne omkring kulturmødet og ønsket om at forstærke kompetencerne hér har skoleledelsens bevågenhed, og at de igangsatte initiativer er relevante.

*”Vi skal blive bedre til at forstå hinanden og sætte forventninger til hinanden.”*

Citat fra forældre

## Kompetencer (III)

Det er i undersøgelsen svært at foretage en objektiv vurdering af kompetenceniveauet, idet der ikke umiddelbart foreligger et overblik eller plan herfor. Men der synes at være manglende fora, hvor personalet og ledelsen har dialoger om kompetencer, der er med til at gøre hinanden dygtigere og identificere nye muligheder.

### MANGLENDE KOMPETENCEOVERBLIK

Det er Deloitte's erfaring, at der ikke foreligger et formelt overblik over personalets kompetencer men, at skoleledelsen selv oplever at have et godt indblik i personalets kompetencer. Personalet fremhæver i undersøgelsen, at de har oplevelsen af, at de har dygtige kollegaer men uden, at de specifikt kan italesætte, hvem der har hvilke specialer eller relevant erfaring, de kan gøre brug af.

### KOMPETENCEUDVIKLING SKER PRIMÆRT I TEAMSAMARBEJDET

Det er relevant at have blik for, hvilke kompetencer de enkelte medarbejdere besidder. Men det kan, i et udviklingsperspektiv være endnu mere relevant at sikre, at personalet lærer af hinanden og er med til at dygtiggøre hinanden. At lære handler om at drøfte de strategier, procedurer og viden, der foreligger samt drøfte de konkrete erfaringer, man gør sig, når man implementerer dette i praksis. Der skal således være fora til at drøfte alle de gode og mindre gode erfaringer, personalet gør sig, når de møder elever og forældre i sidste trin i styringskæden.

På nuværende tidspunkt er strukturen, at personalet primært skal benytte deres teamsamarbejde og teammøder til den løbende faglige drøftelse og sparring. Modigt teamsamarbejde er én af de fire organisatoriske strategier, der sætter retningen for Agedrup Skole, hvor der stilles forventning om, at personalet deler daglige sårbarheder, søger sparring og overholder fælles aftaler. Derudover stilles krav om, at personalet reflekterer over egen og andres praksis.

**Deloitte.**

Der er således en tydelig ledelsesmæssig forventning om, at sparring og dialog sker i teamsamarbejdet. Men i undersøgelsen hører vi forskellige oplevelser af, hvordan teamsamarbejdet fungerer, og hvad personalet benytter møderne til.

Det er skolelederens ambition, at der er ledelsesmæssig deltagelse på teammøder, hvilket kan være med til at understøtte læring og sikre en fælles retning. Både personalet og ledelsen selv tilkendegiver i undersøgelsen, at det dog sjældent er tilfældet, at ledelsen deltager på teammøder. Deloitte's vurdering er, at deltagelse i teammøder er netop en ledelsesmæssig mulighed for at være nysgerrig på, hvordan de faglige refleksioner foretages i praksis. Og dermed en anledning til at understøtte kompetenceudvikling samt for ledelsen at vise, at de tør sætte hånden på kogepladen og bidrage med faglige input og inspiration. Det har ikke været undersøgelsens mål at undersøge den specifikke brug af ressourcevejledere eller fx AKT vejleder rollen som ressourcepersoner, der kan understøtte skoleledelsen i kompetenceudviklingen. Det er Deloitte's opfattelse, at der er respekt om de faglige kompetencer vejlederne på skolen har, og at det kan overvejes om de kan anvendes mere målrettet i teams til forankring af kompetenceudvikling.

Hvordan erfaring og viden fra de enkelte teams bliver båret videre til den samlede personalegruppe (læringsloops) bør være et fokusområde. Personalet fortæller om enkelte gange, hvor der har været faglige drøftelser, men de har oplevelsen af, at dette ofte sker i små grupper uden, at der er fokus på at dele viden i plenum samt have fælles drøftelser om praksisnære erfaringer og dilemmaer. Ledelsen fremhæver netop personalemøderne som en anledning til fælles drøftelser og at de møder også bruges til det formål. Den forskellige forståelse af, hvordan møderne bruges er i sig selv en anledning til drøftelse på skolen for at sikre en bedre fælles oplevelse af mulighederne for videndeling og faglige drøftelser.



# Tredje undersøgelsesspørgsmål

Er det nødvendige samarbejde til stede på Agedrup Skole, der understøtter et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem:

- Skole og hjem (forældresamarbejdet)
- Skoleledelse og pædagogisk personale
- Skoleledelse og skolebestyrelse





# Analyse af samarbejdsrelationer

Et afgørende fundament for at styrke en positiv skolekultur er, at der er samarbejde mellem skolens aktører, der bygger på gensidig tillid, hvilket har været et centralt emne i undersøgelsen.

## SAMARBEJDE PÅ AGEDRUP SKOLE

Undersøgelsen viser, at der på nuværende tidspunkt ikke er et stringent tillidsfuldt samarbejde mellem de forskellige aktører i tilknytning til Agedrup Skole.

Samarbejdet mellem de forskellige aktører er naturligvis forskelligartet, og det er tydeligt, at samarbejdet om det strategiske og faglige opleves mere gnidningsfrit, end når samarbejdet kommer til at handle om elever i mistrivsel eller konflikter mellem elever, da samarbejdet her kredser sig om langt mere emotionelle emner. Det betyder ligeledes, at vurderingen af samarbejdet influeres af, hvorvidt man som personale eller forældre, har været involveret i konfrontationer, der kalder på ledelsesmæssig involvering og understøttelse.

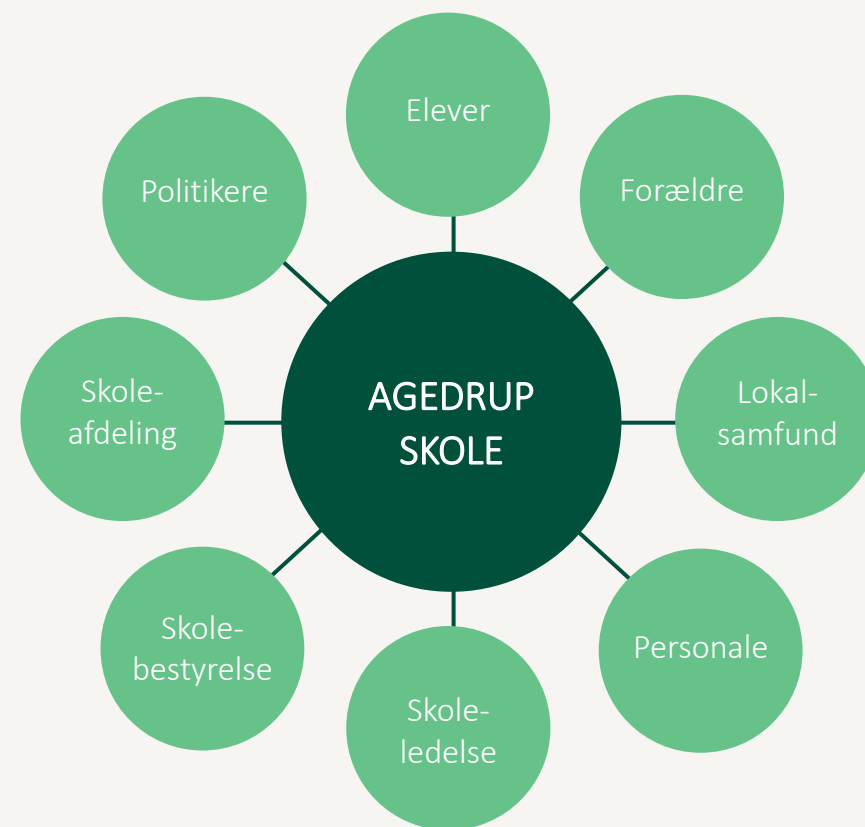
Tilliden i samarbejdet er naturligvis påvirket af de episoder og mediedækning, Agedrup Skole har været genstand for henover vinteren og foråret 2024. Men det er ud fra undersøgelsen Deloitte's vurdering, at udfordringer i samarbejdet knytter sig tættere til den ændring i de strategiske rammer der er sket gennem fx med tydeligere forventninger til børnesyn, øget inklusionsdagsorden og nye læringstiltag. Ligesom Agedrup Skole henover en længere årrække har oplevet en stigning i andelen af børn med anden etnisk herkomst.

Om end vi i undersøgelsen bliver præsenteret for eksempler på samarbejdsrelationer, der er udfordret, så hører vi også positive tilbagemeldinger fra tilfredse forældre og medarbejdere, der oplever, at deres klasse/årgang er i en positiv udvikling og lykkes med et stærkt teamsamarbejde.

## SKOLENS INTERESSENT LANDSKAB

Enhver skole såsom Agedrup Skole skal forholde sig til en lang række interessenter, som illustreret nedenfor. Børn- og Ungeudvalget har udpeget en række samarbejdsrelationer, vi i undersøgelsen ser nærmere på.

Når man analyserer samarbejdsrelationer vil man kunne se, at nogle er i fin trivsel og tillidsfyldte, mens andre kan være anderledes. En central opgave for skoleledelsen er hele tiden at forholde sig til samtlige samarbejdsrelationer og have blik for, hvordan man samarbejder, og hvordan man vedligeholder samarbejdet og det vil være personalets opgave forstærke samarbejdsrelationerne i hverdagen



# Samarbejdet mellem skole og hjem

Forældrene fortæller i undersøgelsen om et overvejende positivt og tillidsfuldt samarbejde med deres barns lærerteam, men at samarbejdet udfordres, når der opstår svære situationer, der kræver handling fra personalet og inddragelse af ledelsen.

## POSITIVT DAGLIGT SAMARBEJDE

Det er i undersøgelsen tydeligt, at forældrenes perspektiv er præget af de personlige erfaringer de og deres barn/børn har haft på Agedrup Skole. Når hverdagen kører og børnene trives, så giver forældrene positive fortællinger om skolen og særligt personalet. Og der er samlet set positive tilkendegivelser i spørgeskemaundersøgelsen af, at lærerteams handler, når der opstår behov, og at der, selv i de svære situationer, er en god dialog mellem forældre og personalet.

Har forældrene behov for at komme i kontakt med lærerteamet, så erklærer nærmest alle forældre i undersøgelsen, at de enten er meget enige eller enige i, at det er nemt at komme i kontakt med skolen. Analysen viser altså, at der i overvejende grad er en god kommunikation mellem forældre og personalet på Agedrup Skole.

Størstedelen af forældrene tilkendegiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de enten er meget enige eller enige i, at de har tillid til sit barns lærerteam.

## UDFORDRINGER VISER SIG I DE SVÆRE SITUATIONER

De forældre og børn, der har oplevet mistrivsel, konflikter mellem elever, grænseoverskridende adfærd eller lignende på nært hold, har dog bekymring for, hvordan der arbejdes og samarbejdes, når sådanne situationer opstår.

Godt halvdelen af forældrene tilkendegiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de i lav grad eller meget lav grad har kendskab til, hvordan Agedrup Skole arbejder med konflikthåndtering i samarbejdet med forældre. Derudover svarer yderligere en større gruppe forældre, at de har nogen grad af kendskab hertil. Samlet set vurderes det, at der er et potentiale i tydeligere at formidle, hvordan der arbejdes med konflikthåndtering og hvilke gensidige forventninger, der ligger heri.

En række forældre beskriver i spørgeskemaundersøgelsen eller under interviews, at de har en oplevelse af, at personalet savner retning og handlemuligheder i hensynet til både den eller de enkelte elever og gruppen, når de svære situationer opstår. Forældrene kan således stå tilbage med en oplevelse af, at personalet 'intet kan gøre', og det er i den forbindelse udsagn med ønsket om mere konsekvens opstår. Det er Deloitte's vurdering, at forældrenes oplevelse af manglende handling også kan være et spørgsmål om, at de ikke ved præcist, hvordan en konflikt er håndteret. Skolen kan således godt have foretaget handlinger, de ikke har kommunikeret om, eller rent faktisk ikke må kommunikere om, hvis de skal overholde retningslinjerne for fortrolighed i enkeltsager. Det vil derfor ikke være rigtigt at konkludere, at der er mangel på handlerum, men der er behov for at præcisere, hvori det består.

## Samarbejdet forældre imellem

Flere forældre i undersøgelsen fremhæver samarbejdet forældre imellem, idet de ser dette samarbejde som et vigtigt greb i at skabe en god skolekultur, og hvor personalet har en afgørende faciliterende rolle i dagligdagen.

### RAMMER FOR FORVENTNINGER TIL FORÆLDRE EFTERLYSES

I spørgeskemaundersøgelsen står det tydeligt frem, at langt størstedelen af forældrene har oplevelsen af, at lærerteamet ser forældrene som en vigtig ressource. Flere forældre fremhæver i forlængelse heraf, at de ligeledes ser samarbejdet mellem forældrene som afgørende for at skabe en god skole- og klassekultur. Der er gode eksempler på, at skolens personale har faciliteret rammer for forældresamarbejdet fx med nedsættelse af forældreråd, løbende forældreinddragelse, facilitering af dialog mellem forældre mv. Mange eksempler fremhæves særligt af forældre fra indskolingens med positive tilkendegivelser af, at dette kan være med til at skabe et fremtidigt, solidt fundament for klassen.

Omvendt er der i undersøgelsen også eksempler på, at samarbejdet mellem forældrene er udfordret, hvilket igen tydeligt viser sig, når der opstår svære situationer som mistrivsel, konflikter mv. Dette kan komme til udtryk ved, at forældre har forskellige holdninger og har svært ved at indgå i dialog om situationer, hvor deres barn er involveret. Et andet eksempel er, at nogle forældre i mindre grad deltager i samarbejdet og fællesskabet omkring klassen fx ved at udeblive fra forældremøder.

Flere forældre efterspørger, at skolen er tydeligere i sine forventninger til forældrene og dermed opsætter nogle rammer, personalet kan agere ud fra. Det er personalets ansvar at facilitere og understøtte samarbejdet mellem forældre i det daglige, hvilket eventuelt kan understøttes af kompetenceudvikling og/eller øget videndeling personalet imellem.

*”Jeg kunne godt tænke mig, at man som forælder nogle gange engagerede sig mere, og at man [red. skolen] kan kræve noget af forældrene. Jeg tror, at et stærkt forældresamarbejde er med til at skabe et godt fundament.”*

Citat fra forældre

# Samarbejdet mellem skoleledelse og personale (I)

Undersøgelsen tegner et billede af en personalegruppe, der er splittet i oplevelsen af relationen til og samarbejdet med ledelsen, men det står med undersøgelsen klart, at der er kulturelle udfordringer, der er hæmmende for det nødvendige samarbejde.

## SAMARBEJDSKULTUREN ER UDFORDRET

Undersøgelsen viser, at arbejdsmiljøet og herunder samarbejdskulturen på Agedrup Skole er udfordret, og at dette har været tilfældet i en længere periode, og ikke kan isoleres til den mediedækning, der har været henover vinteren og foråret 2024. Blandt personalegruppen viser sig forskellige nuancer og perspektiver på samarbejdet, hvor der naturligvis også er gode eksempler på godt teamsamarbejde og ledelsesinvolvering. Men samlet set eksisterer der på nuværende tidspunkt ikke et fælles-vi hverken internt i personalegruppen eller i samarbejdet mellem personalegruppen og skoleledelsen.

Skoleledelsen har, med skolelederen i spidsen, fastlagt en vision og fire organisatoriske strategier for Agedrup Skole. Strategien flugter med ambitionerne i Odense Kommune og i den forstand arbejder skoleledelsen loyalt ud fra det kommunale opdrag. Forandringsprocesser som skal sikre implementering af et nyt børnesyn er langvarige og kræver en stor og fælles indsats fra alle involverede. Men i de organisations- og kulturforbyggende processer ses der ikke på nuværende tidspunkt at være et fuldstændigt følgeskab fra personalet til ledelsen og det er derfor netop i samarbejdet, at Deloitte vurderer, at den største indsats skal gøres.

Det er også Deloitte's vurdering, at et mere vellykket samarbejde ikke udelukkende er ledelsens ansvar. Det er et fælles ansvar mellem ledelse og personale, men ledelsen har mulighed for at tilrettelægge og engagere personalet i processer, der forpligter samarbejdet fremadrettet.

## DIALOG EFTERLYSES IFM. LEDELSESMÆSSIGE BESLUTNINGER

Skoleledelsen har ansvaret for at omsætte strategien til praksis og i den proces er det afgørende, at der skabes organisatorisk følgeskab. Der er en ledelsesmæssig oplevelse af, at man i udarbejdelsen af strategien har faciliteret en inddragende proces, hvor personalet har været med til at konkretisere og nuancere det ledelsesmæssige opdrag. Omvendt er oplevelsen fra en stor del af personalet, at der sjældent sker en inddragende proces i den brede personalekreds. De oplever at blive orienteret fremfor involveret. Personalet taler meget om 'ledelsens strategi og børnesyn', hvilket bekræfter, at der fortsat er rum for at et fælles strategisk fundament.

Der er blandt personalet ligeledes en oplevelse af, at der til tider træffes ledelsesmæssige beslutninger, hvor der savnes en forklaring herpå. Et eksempel er fx at der ændres i koordinatorstillinger, hvor de involverede medarbejdere ikke oplever at blive orienteret på forhånd samt, at der ikke sættes ord på årsagen til ændringerne. Personalet beskriver dette som 'manglende mellemregninger' af ledelsesmæssige beslutninger, hvilket medfører, at der skabes interne fortællinger om årsager. Det er naturligvis en ledelsesmæssig beslutning, hvad der skal deles med personalet, men det har på nuværende tidspunkt en negativ indflydelse på samarbejdet, at personalet ikke oplever en åbenhed i kommunikationen.

## Samarbejdet mellem skoleledelse og personale (II)

Godt halvdelen af personalet føler sig utrygge ved at inddrage skoleledelsen, og der er en organisatorisk bekymring for at fejle.

### IMPLEMENTERING UDFORDRES PGA. BEHOV FOR KONKRETISERING OG EVALUERING PÅ FÆLLES LÆRING

Som illustreret tidligere i styringskæden (side 15), er det afgørende, at implementeringen af strategi understøttes af løbende opfølgning, evaluering og justering, hvor praksiserfaring drøftes i samarbejdet mellem ledelse og personale.

Som beskrevet under spørgsmålet vedr. børnesyn, oplever personalet, at den strategiske ramme er løst defineret, og at det skaber usikkerhed, når de skal implementere de strategiske beslutninger i praksis (sidste led i styringskæden). Det er personalets vurdering, at de inddrager ledelsen, når der er behov, men godt halvdelen af personalet føler sig ikke trygge herved. Dele af personalet oplever, at de har svært ved at have en konstruktiv dialog med ledelsen om udfordringer, og de oplever ikke, at ledelsen har faglig tiltro til, at de handler efter bedste evne i situationen. Dette opleves til tider som manglende opbakning. Det er personalets oplevelse, at tonen kan være hård og direkte, og at dialogen ikke altid tages i rette forum, med fx er sket, mens elever har overværet irettesættelser. Ledelsens oplevelse er ikke den samme som personalets. Ledelsen understreger, at påtaler eller rettelser sker, når der er behov herfor fx ved gentagende ageren i modstrid med børnesynet.

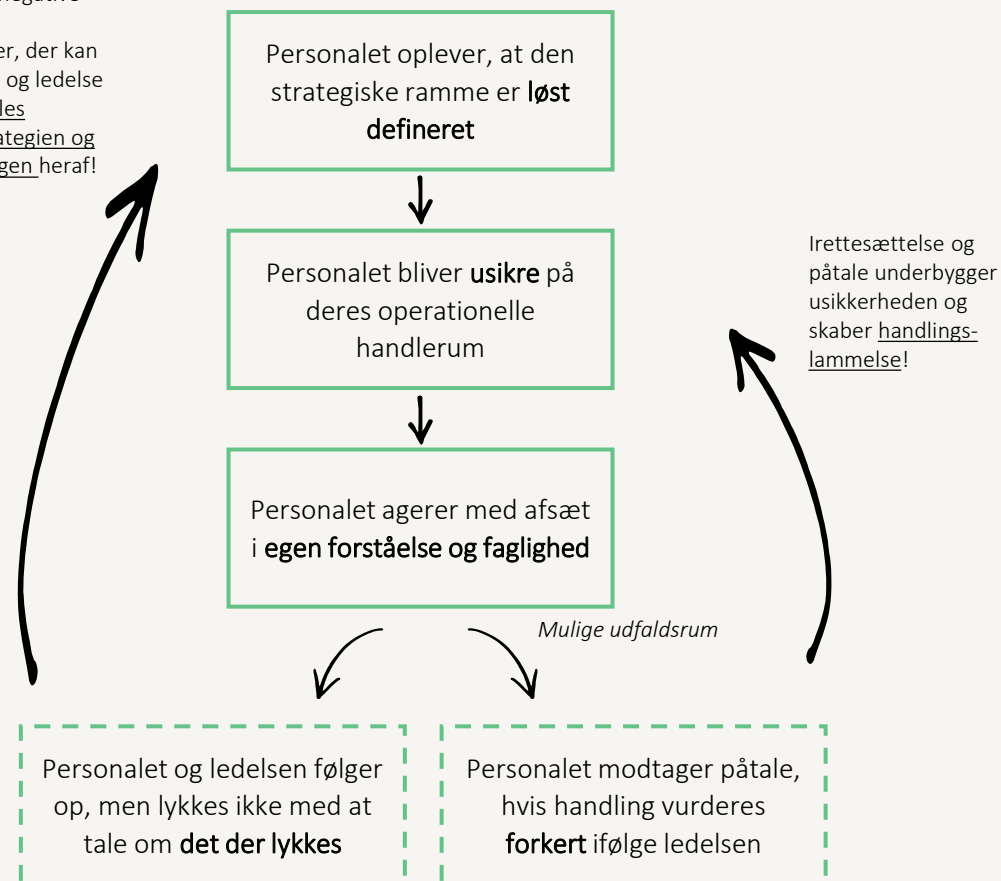
Det er ikke Deloitte's forståelse, at personalet ønsker at anfægte ledelsens ret til at reagere på adfærd, der ikke er i overensstemmelse med skolens børnesyn, men når der er en usikkerhed om hvilke konsekvenser, man, som personalet mødes med, kan det have som konsekvens, der er blandt personalet er nogen, der afstår fra at søge sparring hos ledelsen. Sidstnævnte bekræftes af ledelsen, der oplever store forskelle på af hvem og hvordan de benyttes i sparringsammenhæng. Ledelsen understreger i sin dialog med Deloitte, at det ikke har negative konsekvenser at udtrykke hverken holdninger eller at søge sparring.

Ved at benytte fx læringsloops kunne ledelse og personale med et fælles afsæt drøfte og evaluere på konkrete handlinger til gavn for afklaring af, hvad der er en god måde at arbejde med børnesynet på Agedrup.

### PERSONALETS OPLEVELSE AF FEEDBACK

Modellen nedenfor er Deloitte's illustration af, hvad der sker, når personalet bliver usikre på deres handlerum. Og hvordan der er potentiale i både at gennemføre konstruktiv, kritisk feedback ligesom, at personalet og ledelsen bør finde anledninger til at dele og forstærke erfaringen af det, de lykkes med i hverdagen som afsæt for tværgående læring.

Både positive og negative erfaring er læringsmuligheder, der kan hjælpe personale og ledelse med at skabe fælles forståelse for strategien og operationaliseringen heraf!





## Samarbejdet mellem skoleledelse og personale (III)

Samarbejdet udfordres særligt i de svære situationer. Undersøgelsen viser, at personalet og skoleledelsen mangler mere fælles, klare rammer for samarbejdet, der sikrer, at de er afstemt og udfylder hver deres faglige ansvar i situationen.

### UKLAR ROLLEFORDELING I SVÆRE SITUATIONER

Igennem spørgeskemaundersøgelsen og de opfølgende interviews med forældre bliver det påpeget, at samarbejdet med personale og skoleledelse udfordres i de svære situationer, og den oplevelse bekræftes ligeledes af personalet og skoleledelsen selv.

Det er ikke lykket for Deloitte at identificere en klar rollefordeling i konfliktsituationer, og vi hører, at personalet er usikre på, hvor meget de må handle uden at søge ledelsesmæssig sparring og godkendelse hertil. Det betyder konkret, at vi hører forskellige opfattelser af, hvornår og hvordan skoleledelsen skal inddrages. Dette kommer fx til udtryk ved, at nogle elever sendes på kontoret ved konfliktsituationer, mens andre håndterer dette i klassen. Når elever sendes på kontoret og ledelsen har en dialog med den enkelte elev, så hører vi ligeledes, at den efterfølgende returnering til klassen er udfordrende, idet personalet ikke har været involveret eller, måske, ikke har kendskab til indgåede aftaler. Derved sker der det, at personalet og skoleledelsen kan have divergerende opfattelser af, hvordan fællesskabet i klassen skal håndteres eller er blevet håndteret i situationen. Der er en ledelsesmæssig vurdering af, at samarbejdet har været drøftet men bevidsthed om, at dette kræver løbende drøftelse.

Til Deloitte fortælles det, at ledelsen ofte tager sig af dialogen med forældre fx samtaler ifm. konflikter/mistrivsel, opstartssamtaler med forældre til nye elever mv. Personalet oplever, at ledelsen ofte tager over på dialogen med forældre, når der opstår svære situationer. Ledelsens forståelse er, at de forsøger at skærme personalet herfor og give dem arbejdsro. Deloitte har også hørt om situationer, hvor personalet gerne vil bruge ledelsen til at håndtere situationer og dialoger, de selv oplever som svære.

Den forskellige forståelse af handlingens intention og værdi kalder på at ledelse og personale finder en større afklaring af ansvar og roller internt i samarbejdet og eksternt i forhold til samarbejdet med forældre.

*”Der er megen usikkerhed i egen lærerrolle, og vi mangler en klarere rollefordeling i konfliktsituationer. Vi skal stramme os an, og vi skal turde være modige og kigge fremad.”*

Citat fra personale

## Samarbejde personalet imellem

Personalegruppen har forskellige oplevelser af kulturen og samarbejdet, der potentielt kan skabe splittelse, hvilket skoleledelsen fortsat bør arbejde med. Dog er oplevelsen, at der arbejdes konstruktivt i de enkelte lærerteams, hvor der er tillid og tryghed i det nære samarbejde.

### FAGLIG TILLID OG TRYGHED BLANDT NÆRE KOLLEGAER

Adspurgt til samarbejdet mellem kollegaer tegner sig et klart billede af, at personalet inddrager sine kollegaer for sparring, og at de er trygge i samarbejdsrelationen.

Det er dog analysen, at personalet svarer meget i forhold til det nære samarbejde i de respektive teams. Flere medarbejdere fortæller, at de, særligt under den negative mediedækning, har søgt de nære samarbejdsrelationer og holdt fast i det, de oplever fungerer heri. Derudover har personalet også vidt forskellige oplevelser med sig afhængig af, om de har været en del af de årgange, hvor der har været rejst offentlig kritik.

For nogle medarbejdere har det været svært at genkende det billede, der er tegnet af Agedrup Skole, men de anerkender fortsat den oplevelse og erfaring, der har været blandt andre i personalegruppen.

### EN UDFORDRET KULTUR INTERNT I DEN SAMLEDE PERSONALEGRUPPE

Som beskrevet i samarbejdet mellem personalet og skoleledelsen, så opleves det ikke, at der er et fælles-vi og sammenhold på skolen. Dette kommer også til udtryk ved, at der er en splittelse i personalegruppen, hvor der flourerer et narrativ om, hvorvidt man er 'med eller imod' ledelsens retning.

Denne polarisering er problematisk, idet der i personalegruppen er nogen, der bliver bekymret for at give deres mening til kende, mens andre er meget eksplicitte i deres holdning og potentielt kan komme til at dominere dialogen. Det kan have den konsekvens, at personalet ikke er trygge ved hinanden og udviser manglende lydhørhed overfor de forskellige oplevelser.

## Samarbejde mellem skoleledelse og skolebestyrelse

Skolebestyrelsen udfører sin rolle som sparringspartner og medansvarlig for skolens principper og retning, men der italesættes et potentiale i at have en mere åben dialog om udfordringer samt styrke samarbejdet med forældre og forældreråd.

### SAMARBEJDET FUNGERER, MEN RUMMER MERE POTENTIALE

Skolebestyrelsen varetager rollen som sparringspartner for skoleledelsen og er særligt med til at udforme principper og drøfte den overordnede retning, og samarbejdet herom vurderes af begge parter at fungere godt.

Fra medlemmer af skolebestyrelsen bliver der fremsagt et ønske om, at skoleledelsen i højere grad inddrager og orienterer om de udfordringer, de måtte opleve. På nuværende tidspunkt er mange drøftelser på et teoretisk og strategisk niveau, men skolebestyrelsen inviterer således til, at der er fokus på ligeledes at drøfte de svære og sårbare ting, så der i samarbejdet kan drøftes de hverdagsnære muligheder og løsninger. Skolebestyrelsen er bevidst om, at skoleledelsen ikke skal drøfte personspecifikke sager med dem, men der er et ønske om mere åbenhed til at drøfte de svære emner. Fra et ledelsesmæssigt perspektiv fremhæves, at det kan være udfordrende for skolebestyrelsen at fastholde fokus og strategisk retning, når der opstår svære situationer og modgang, hvor principper skal stå sin prøve, hvilket er afgørende, hvis man skal tilstræbe en øget åbenhed.

Hos skolebestyrelsen er der den erkendelse af, at organet for nogle forældre potentielt kan virke ekskluderende, da det kan blive akademiseret og generaliserende. Dette er især en refleksion på baggrund af, at skolebestyrelsen ikke er blevet benyttet som et talerør i forbindelse med den forældreklage, der er sendt til forvaltningen i starten af 2024. Skolebestyrelsen er således nysgerrig på, hvordan de kan sikre, at der er en velvilje og tryghed i at benytte dem som en sparringspartner fremover, men er samtidig tydelig i sin opbakning til, at man ved klager over forhold i skolen retter dem til skolelederen.

*”Vi skal tænke over, hvordan vi får kommunikeret, så alle forstår, hvad vi vil med børnesynet. Det er jo den vej, vi skal. Men vi er også nødt til at stoppe op og sikre, at vi har ressourcerne til at lave de løsninger, der virker.”*

Citat fra bestyrelsesmedlem

## Fjerde undersøgelsesspørgsmål

Er der et samarbejde mellem Agedrup Skole og Skoleafdelingen, der sikrer en god videndeling, og som sætter dem i stand til at håndtere og støtte elever med grænseoverskridende adfærd?



# Samarbejde mellem Agedrup Skole og Skoleafdelingen (I)

Skoleafdelingen sætter den strategiske retning, Agedrup Skole omsætter i dagligdagen. Samarbejdet bygger på tillidsbaseret ledelse med invitation til videndeling og læring mellem skoleledere, men der bør fortsat være en øget fokus på tættere opfølgning og dialog.

## TILLIDSBASERET LEDELSE

Samarbejdet mellem Agedrup Skole og Skoleafdelingen bygger på tillidsbaseret ledelse, hvor der er en forventning om og tro på, at skoleledelsen omsætter den strategiske retning og rammer, der er sat. Det vil sige, at Skoleafdelingen varetager rollen med at formulere strategien, der ligger i første trin af styringskæden. Skoleafdelingen er ligeledes afsender på en række centrale strategier og procedurer såsom fraværsindsats og tidlig indsats, hvortil de enkelte skoler udarbejder retningslinjer for fx forældresamarbejde, konflikt- og krisehåndtering mv.

Der lægges altså vægt på vigtigheden af, at der er et ledelsesrum på rette niveau med uddelegering af opgaver til skolerne, der er tættere på praksis. Dermed bliver Skoleafdelingen støttende på indholdet, men varetager ikke en praksisrolle. Det fremhæves dog af Skoleafdelingen selv, at de har et ansvar for at "lede på undtagelser", hvilket i praksis forstås som at træde til og støtte, når skolerne står overfor udfordringer, der ligger udenfor den daglige opgave.

Der afvikles kontinuerligt ledermøder for den samlede skoleledergruppe samt én til én loopmøder med et datamæssigt fokus. Derudover er etableret et klynge-samarbejde, hvor skoleledelserne mødes i tværgående, mindre fora med målet om at skabe rum for videndeling og læring. Skoleafdelingen fortæller, at man her arbejder med strategier og drøfter relevante problemstillinger, og at der er et kontinuerligt fokus på at skabe tryghed i samarbejdet, så lederne motiveres til og støttes i at dele selv svære udfordringer. Deloitte hører, at der er et fortsat fokus på at skabe og fastholde den fornødne tryghed i samarbejdet til, at alle skoleledere deler deres udfordringer og bekymringer, der muliggør proaktive indsatser ved bekymringer.

**Deloitte.**

Som et fundament i styringskæden modtager skoleledelserne og Skoleafdelingen naturligvis løbende data om skolerne, der giver et indblik i udvikling og eventuelle udfordringer. Men der ligger i høj grad også et ansvar hos skolelederne samt ressourcepersoner såsom TR og AMR at orientere om udfordringer og søge sparring i en tillidsbaseret styringskæde, derfor er læringsloop og dialog afgørende for, at udfordringer bliver opdaget i tide. Det er Deloitte's vurdering, at det ofte kan være svært at se kriser komme, og det hjælper ikke blot at skrue op for mængden af data. Erfaringsmæssigt har det større betydning for krisernes omfang og udvikling, hvordan man arbejder og samarbejder, når kriser opstår.

## TÆTTERE DIALOG OG OPFØLGNING I UDFORDRENDE SITUATIONER

I undersøgelsen er det kommet frem, at skoleledelsen på Agedrup Skole i november 2023 inviterede Skoleafdelingen til et dialogmøde om aktuelle udfordringer. Her blev blandet andet drøftet udfordringer med kulturmødet og manglende kompetencer, hvorefter det blev iværksat, at der skulle uddannes vejledere i dansk som andet sprog. Deloitte har naturligvis ikke indblik i, hvad der er sagt og talt om på det omtalte møde, men vi anser dette som en anmodning om hjælp, som Skoleafdelingen har været lydhør overfor, og dermed levet op til sin målsætning om et "lede på undtagelserne".



## Samarbejde mellem Agedrup Skole og Skoleafdelingen (II)

Skolen efterlyser en større værktøjskasse, der sætter dem i stand til at håndtere og støtte elever med grænseoverskridende adfærd, og der er en forventning om, at andre skoler i Odense Kommune har gjort sig relevante erfaringer, der med fordel kunne deles.

### TÆTTERE DIALOG OG OPFØLGNING I UDFORDRENDE SITUATIONER (FORTSAT)

Udover de iværksatte initiativer, vurderer Deloitte at en tættere opfølgning i længere tid kunne have været relevant, og det råd vil kunne bruges fremadrettet. Agedrup Skole har ledere med mangeårig erfaring med ledelse. Ledelsen – som team – er dog ny, og idet der er tale om et lille team og der har været udskiftning, er det Deloitte vurdering, at kunne have været behov for tættere dialog særligt i den krisesituation, de har stået i.

### VIDENDELING MELLEML SKOLERNE

På Agedrup Skole oplever personalet, at de møder udfordringer såsom grænseoverskridende adfærd, de ikke tidligere har mødt. Mødet med nye udfordringer betyder, at personalet og ledelsen må revurdere egen praksis og potentielt identificere nye faglige tilgange. Oplevelsen er dog, at Agedrup Skole ikke står alene hermed, og at andre skoler enten tidligere eller samtidig gør sig lignende erfaringer. Men vi hører i undersøgelsen ikke, at der hentes sparring eller laves prøvehandlinger med inspiration fra andre lokale skoler.

Den nuværende, formelle videndeling mellem skolerne sker i høj grad igennem klyngesamarbejdet ligesom rejseholdet og fraværsteamet, der er centrale ressourcer, kan være med til at dele erfaring og viden fra én skole til én anden. Men undersøgelsen tyder ikke på, at disse fora er i mål med at skabe den tværgående videndeling.

*”Min oplevelse er, at Skoleafdelingen kender os, er nysgerrige og er til at få fat på. Der er en høj grad af tillid til, at vi kan løse udfordringerne selv.”*

Citat fra Skoleledelse

*”Når lederen står i en undtagelsessituation, så rykker vi tæt på. Måske skulle vi også være tættere på uden de kaldte? Men hvordan skulle vores set-up så være? Det er værd at drøfte.”*

Citat fra Skoleafdelingen



# Anbefalinger til Agedrup Skole og Odense Kommune

Deloitte har på baggrund af analysen identificeret otte anbefalinger til skolen og Børn- og Ungeforvaltning i Odense Kommune. Anbefalingernes formål, tidshorisont, forudsætninger og perspektivering til skoleområdet er yderligere beskrevet i dette kapitel.

## 1 IMPLEMENTERING AF BØRNESYNET SKAL FORTSAT VÆRE ET FÆLLES FOKUS

Ledelsen skal i samarbejde med ressourcepersoner og personalet udfolde børnesynets anvendelse gennem klart definerede handlinger, gensidige aftaler og udtalte forventninger, der bl.a. har fokus på balance mellem hensynet til den enkelte og til gruppen. Opsamling af erfaringer bør ske løbende, og viden deles på skolen.

## 2 STYRK SAMARBEJDSRELATIONEN PÅ AGEDRUP – FOKUS PÅ FEEDBACK OG SAMARBEJDE PÅ TVÆRS AF TEAMS

Samarbejdet personalet imellem samt personalet og ledelsen skal styrkes, og ledelsen skal facilitere processen herfor. Det bliver afgørende, at alle udviser mod til at dele faglige udfordringer og udviser vilje til at modtage feedback.

## 3 KONFLIKTER OPSTÅR – GIV OPBAKNING TIL DEM DER STÅR MED OG I KONFLIKTERNE OG RESPEKTER ANSVARET

Skolen skal aftale og beskrive, hvordan skolens parter kan hjælpe hinanden bedre med at håndtere konflikter og have særligt fokus på, hvad man ønsker at opnå af fælles læring ud fra løsningen af den enkelte konflikt.

## 4 SKOLELEDELSEN BØR VURDERE HVORDAN DEN VIL VÆRE TÆT PÅ DEN PRAKTISKE HVERDAG – FOKUS ER AT BLIVE INSPIRERET TIL SAMARBEJDET OG STYRKE DIALOGEN MED PERSONALET

Ledelsen skal bevæge sig tættere på de praktiske udfordringer, som opstår i klassen – og eksempelvis facilitere praksisdrøftelser på personalemøder eller deltagende i teammøder som afsæt for konstruktive faglige drøftelser.

## 5 KOMPETENCERNE HOS PERSONALET ER GODE – FOKUS BØR VÆRE PÅ, HVORDAN DER FASTHOLDES ET LÆRINGSMILJØ, DER UNDERSTØTTER AMBITIONERNE I BØRNESYNET

Tydelige ambitioner og dialog om, hvordan personalets kompetencer bringes i spil i forhold til både at styrke såvel faglige som sociale kompetencer i elevgruppen.

## 6 FORÆLDRE BØR ENGAGERES OG INVOLVERES (MERE) I DERES BARNES SKOLEGANG PÅ AGEDRUP SKOLE

Agedrup Skole skal fortsat arbejde med at kommunikere forventninger til forældrene og rammerne for skolen samt tydeliggøre, hvordan der kommunikeres i konfliktsituationer for at styrke tilliden i samarbejdet.

## 7 SKOLEAFDELINGEN BØR FORTSAT HAVE ET REFLEKSIVT FOKUS PÅ AT VÆRE PROAKTIVE OVERFOR SKOLER, DER MÅTTE UDVISE TEGN PÅ UDFORDRINGER

Skoleafdelingen skal sammen med skoleledelserne, skolebestyrelserne og de faglige organisationerne have et refleksivt fokus på at identificere udfordringer, så der kan ageres proaktivt ved mulige bekymringer.

## 8 FORTSAT FOKUS PÅ TVÆRGÅENDE VIDENDELING DER KAN STYRKE SKOLERNES BLIK FOR FAGLIGE TILGANGE OG HANDLEMULIGHEDER

Skolerne skal dele deres viden og løsninger med hinanden, så de kan tage afsæt i hinandens læring. Skoleafdelingen har en faciliterende rolle og kan i samarbejde med skolelederne identificere muligheder for at styrke dette.

# Implementering af børnesynet skal fortsat være et fælles fokus

Der er på nuværende tidspunkt en overvejende fælles teoretisk forståelse af børnesynet, men der er behov for fortsat at konkretisere og oversætte dette til handlinger, der kan implementeres og guide personalet i praksis. Denne proces skal faciliteres af skoleledelsen og foregå i tæt samarbejde med ressourcepersoner og personalet.

## BESKRIVELSE AF ANBEFALING

Langt de fleste aktører i undersøgelsen erklærer sig enige i et anerkendende børnesyn, men det problematiseres, hvordan dette reelt skal udfolde sig i praksis, ligesom det problematiseres, hvorvidt der reelt er ejerskab til børnesynet hele vejen rundt blandt personalet på skolen. Hvis Agedrup Skole skal lykkes med at styrke samarbejdskulturen, er det nødvendigt, at aktørerne er fælles om retningen.

Det anbefales, at skoleledelsen og skolebestyrelsen arbejder videre med at invitere ressourcepersoner og personale til at drøfte børnesynet og udfordrer den måde, der hidtidigt er kommunikeret herom for at identificere, hvor der er potentialer for at skabe en mere nærværende, tydelig kommunikation og handlingsanvisninger, der hjælper med at skabe den fælles retning. Det er vigtigt, at aktørerne løbende sammen evaluerer på erfaringer og dernæst justerer deres handlinger.

## FORVENTET EFFEKT

Målet er, at der skabes et fælles-vi om børnesynet, så det fremover ikke anses som ledelsens syn, men som et fælles syn på tværs af skolens aktører, hvor man sammen har drøftet konkrete handlinger og talt om potentielle udfordringer. Dermed skal personalet gerne opleve tryghed i, at der er opbakning, når tingene bliver svære og de definerede handlinger synes at mislykkes i praksis. Der skal være rum til at drøfte implementeringen af børnesynet og der skal være rum til faglig udfordring internt hos personalet og mellem ledelse og personale, hvis børnesynet ikke leves i praksis. Det skal ikke anses som at fejle, men som en læringsmulighed for at genbesøge børnesynet og handlingsanvisningerne.



### TIDSHORISONT

- Langsigtet tidshorisont
- Høj prioritet
- Det vil tage tid at genfinde et fælles-vi og retning, hvor læring skal opnås i praksis og dernæst være genstand for evaluering



### FORUDSÆTNING

- Skoleledelsen har den faciliterende rolle og inviterer til dialog, hvor der skal være plads til alle stemmer og lydhørhed over for de, der oplever, at det er svært
- Personalet skal bidrage til en fælles, positiv proces
- Skolebestyrelsen skal påtage sig en rolle som brobygger mellem forældre og forældreråd, som opbakning til skolens ledelse i arbejdet med implementeringen



### MÅLGRUPPER

- Alle deltagere i undersøgelsen sætter ord på, at der er manglende fælles forståelse af, hvordan børnesynet lever og skal leve, og at det har negativ indflydelse på praksis, at aktørerne ikke er afstemt



### PERSPEKTIVERING

- Det vil være relevant at undersøge, om andre skoler ligeledes oplever udfordringer med at konkretisere og implementere børnesynet. Hvis dette er tilfældet, kan skoleafdelingen facilitere nogle tværgående drøftelser og videndeling, der kan skabe inspiration til de lokale processer

# Styrk samarbejdsrelationen på Agedrup – fokus på feedback og samarbejde på tværs af teams

Skoleledelsen bør fortsat arbejde med det ledelsesmæssige ansvar i forhold til at skabe psykologisk tryghed i personalegruppen og eliminere den splittelse, der opleves at være i gruppen. Skoleledelsen skal sikre et trygt rum for alle (også de der tidligere har udvist utilfredshed) ved at gå i dialog om de udfordringer og bekymringer, personalet har italesat.

## BESKRIVELSE AF ANBEFALING

Det behøver ikke at være et problem på en arbejdsplads, at der er uenighed. Men det kan være problematisk, hvis der ikke er tryghed til at drøfte uenighed. Når nogle er utilfredse og andre ikke, så kan dette skabe splittelse. Og på Agedrup Skole ser vi, at det kan være relevant at arbejde med social kapital (tillid, retfærdighed og samarbejde) og psykologisk tryghed (fx ved at være tryk til at vise sårbarhed i læringsprocesser). Det vil være givtigt for at styrke samarbejdet og at det igen drøftes, hvordan der arbejdes med konstruktiv, faglig feedback samt hvordan, der kan skabes øget samarbejde på tværs af teams, så personalet ikke lukker sig (for meget) om de mindre enheder. Ligeledes skal skoleledelsen fortsat arbejde med at invitere til dialog og give personalet et indblik i de ledelsesmæssige beslutninger, som så – naturligvis – også skal efterleves af personalet.

## FORVENTET EFFEKT

Agedrup Skole arbejder allerede målrettet med mangfoldige læringsmiljøer, hvori det trænes at reflektere over egen praksis og drøfte dette i teamsamarbejdet. Derudover har skoleledelsen for skoleåret 2024/2025 øget og omstruktureret deres ressource-team, så der arbejdes med at styrke og understøtte den faglige praksis. De enkelte teams kan ansøge om støtte og vejledning, når de oplever at være udfordret i den faglige praksis. Det er skoleledelsens vurdering, at personalet har taget godt imod initiativet. Samlet set er målet med anbefalingen og skolens igangværende initiativer at forbedre samarbejdskulturen og skabe øget tryghed i samarbejdet mellem personalet og skoleledelsen.



TIDSHORISONT

- Langsigtet tidshorisont
- Høj prioritet



FORUDSÆTNING

- Skoleledelsen skal, som de har påbegyndt, vedblive med at igangsætte initiativer der kan understøtte et stærkere samarbejde med hele personalet. Analysens viser, at der i personalet er stemmer, som er kritiske overfor ledelsen, og der er brug for vedholdende at se bagom handlinger for at komme hinanden nærmere
- Personalet skal indgå i dialog og udvise lyst og mod til at forandre kulturen



MÅLGRUPPER

- Alle målgrupper i undersøgelsen påpeger vigtigheden af, at der arbejdes med samarbejdsrelationen mellem personale og ledelse



PERSPEKTIVERING

- Kun relevant på de skoler, hvor der opleves samarbejdsudfordringer



# Konflikter opstår – giv opbakning til dem, der står med og i konflikterne og respekter ansvaret

I forlængelse af anbefalingen om konkretisering af børnesynet er det vigtigt at få udarbejdet en klarere fælles plan og definition af ansvar for, hvordan personalet og ledelse i samarbejde bør håndtere konfliktsituationer.

## BESKRIVELSE AF ANBEFALING

Konfliktsituationer udfordrer, og når de opstår, bliver det svært for personalet altid at handle i overensstemmelse med børnesynets perspektiv på det enkelte barn, når hensynet til gruppen eller klassen også skal være i fokus. Vi ser, at håndteringen af situationerne varierer fra team til team. Der er behov for en klarere beskrivelse af, hvordan det interne samarbejde skal forløbe i konfliktsituationer med fokus på de respektive roller og ansvar i situationen såsom:

- Hvilket handlerum har personalet?
- Hvornår og hvordan inddrages ledelsen?
- Hvornår og hvordan inddrages forældre?
- Hvordan håndteres fællesskabet (kort og langsigtet)?
- Hvordan evalueres på situationen?

## FORVENTET EFFEKT

Effekten af en klarere beskrivelse rækker udover den mere instrumentelle arbejdsdeling, hvis der er en fælles opbakning til den. I så fald vil den være et referencepunkt, som læring om hvordan Agedrup Skole udvikler sit konfliktberedskab vil kunne tage afsæt i.

En afstemt plan giver en klarere beskrivelse af, hvordan det forventes, at konflikter håndteres først og fremmest af personalet og dernæst i samarbejde mellem personalet og ledelse. Hermed bliver det nemmere for personale og ledelse at tale om, hvorvidt man er lykkedes med at følge handleplanerne og, hvis ikke, at kunne drøfte, hvad der var til hinder herfor. Det, der fortsat opleves udfordrende, kan således bringes ind i et fagligt sparringsrum, hvor viden deles og kompetencetræning kan pågå kollegaer i mellem.



TIDSHORISONT

- Kortsigtet tidshorisont
- Høj prioritet



FORUDSÆTNING

- At alle tilslutter sig børnesynet og indgår motiveret i en proces for at definere de rette handlinger i praksis



MÅLGRUPPER

- Forældre efterlyser, at personalet og ledelse er mere afstemt
- Personalet føler sig usikre i deres faglig praksis, da de savner klarere rammer, hvilket handleplanen kan bidrage til
- Ledelsen får mulighed for at kunne præcisere sine forventninger til personalet og til egen rolle i håndtering af konflikterne



PERSPEKTIVERING

- Det er relevant for alle skoler, at der er en klar handleplan i konfliktsituationer, hvorfor det er oplagt, at der videndeles herom

# Skoleledelsen bør vurdere hvordan den vil være tæt på den praktiske hverdag – fokus er at blive inspireret til samarbejdet styrke dialogen med personalet

Personalet efterlyser, at skoleledelsen har en øget forståelse af den faglige praktiske hverdag. Skoleledelsen skal prioritere den tid de har til at besøge praksis på at finde inspiration, der kan hjælpe med at styrke den løbende faglige dialog og samarbejdet med personalet.

## BESKRIVELSE AF ANBEFALING

Der er potentiale i at styrke den interne sparring og videndeling i samarbejdet mellem personale og ledelse. Det er i den sammenhæng relevant, at ledelsen arbejder med at komme tættere på praksis og får en klarere fornemmelse for, hvad der udfordrer personalet. Idet personalet selv har italesat ønsket, mener Deloitte, at det internt bør drøftes, hvordan det konkret gøres, og bruge anledningen for personale og ledelse til at forstå, hvordan ledelsen rent faktisk ønskes tættere på praksis.

Der er mange måder ledelsen kan være "tæt på praksis", og kan forstås både konkret og i overført betydning. I undersøgelsen fremkommer ønsket ofte i forlængelse en oplevelse af, at ledelsen er "for langt væk" i hverdagen. Samtidig er der i personalet også et ønske om at have mulighed for at håndtere mere selv – og blive mere fortrolige med eget handlerum.

## FORVENTET EFFEKT

Målet med ovenstående er at styrke fokus på sparring og videndeling, og Deloitte ser dette som et vigtigt element i den løbende kompetenceudvikling og implementering af børnesynet. I forlængelse heraf er det også afgørende, at personalet og ledelsen oplever, at de *står sammen* om udfordringer, og at det igen bliver naturligt og trygt at dele det, der er svært.



TIDSHORISONT

- Langsigtet tidshorison
- Høj prioritering
- Det er afgørende at lave kortsigtede prøvehandling, så personalet og ledelsen sammen øver sig på form og indhold



FORUDSÆTNING

- At alle bidrager med et læringsperspektiv og en faglig nysgerrighed. Personalet bør også kunne præcisere, hvad de ønsker ledelsens nærhed i, og med hvilket formål
- Det er vores vurdering, at ledelsen allerede i dag arbejder med at være til stede i praksis, men at tiden bliver en udfordring for dem



MÅLGRUPPER

- Personalet efterlyser, at ledelsen har en øget forståelse for praksis og de udfordringer, de står i



PERSPEKTIVERING

- Det anbefales, at skoleledelsen søger sparring i klyngesamarbejdet for at afdække, om der er gode erfaringer at lade sig inspirere af, der kan være inspiration for mulige prøvehandling

# Kompetencerne hos personalet er gode – fokus bør være på, hvordan der fastholdes et læringsmiljø, der understøtter ambitionerne i børnesynet

Tydelige ambitioner og dialog om, hvordan personalets kompetencer bringes i spil i forhold til både at styrke såvel faglige som sociale kompetencer i elevgruppen.

## BESKRIVELSE AF ANBEFALING

Når kompetencerne overordnet set er gode, og personale og ledelse ikke mangler handlekraft, bliver "next-step" at fokusere på, hvordan de kompetencer, der er til stede på skolen, endnu bedre understøtter de samværsformer og trivsel som ønskes for skolen.

Deloitte anbefaler, at drøftelsen af, hvilke kompetencer, der fremadrettet er brug for bliver et fælles anliggende mellem skoleledelse og personale. I første omgang for at finde ud af, hvordan Agedrup kan aktivere allerede stærke kompetencer bedre i fremtiden og i anden omgang for at løse op for det usagte. Usagte er situationer, hvor man kan føle andre kollegers kompetencer værdsættes mere af ledelsen end deres egne.

## FORVENTET EFFEKT

Effekten vil være en større åbenhed om, hvilke kompetencer der er brug for i hvilke situationer, og en større viden om, hvor man kan finde dem hos kolleger. Det vil ligeledes være tydeligt i rekrutteringer, hvilke kompetencer der søges.

Endelig vil det bidrage positivt til at stimulere det faglige miljø, at man i personalet forpligter sig til at stille sig til rådighed på en måde, der kan bidrage til læring for andre – også udover eget team.



TIDSHORISONT

- Langsigtet tidshorisont
- Lavere prioritering



FORUDSÆTNING

- Personalet skal have vilje til at lykkes, faglig nysgerrighed, ønske at stille sig til rådighed med de kompetencer man har og med ægte lyst til at udvikle sig fagligt
- Ledelsen bør indgå med en understøttende struktur, så kompetencer efterspørges og bliver brugt med en synlighed om, hvordan udvikling af kompetencer påvirker arbejdsdeling ml. personale og ledelse mod et større handlerum til personalet



MÅLGRUPPER

- Personalet efterlyser bedre forudsætninger for at kunne lykkes
- Elever og forældre der oplever en manglende afstemthed, vil kunne se en tydeligere pædagogisk linje, sikker håndtering af konflikter og – ikke mindst – en personalegruppe som arbejder meget tæt sammen om at skabe samvær og trivsel



PERSPEKTIVERING

- Kompetenceudviklingen bliver det, der bidrager til at kvalificere skoletilbuddet og derfor kan det også bidrage til at forandre oplevelsen af den faglige hverdag – gennem højnelse af fagligheden og styrkelse af det pædagogiske møde mellem skole, elev og forældre.

# Forældre skal engageres og involveres (mere) i deres barns skolegang på Agedrup Skole

Skolen skal fortsat arbejde med at kommunikere forventninger til forældrene og rammerne for skolen for at styrke forældrenes engagement og involvering. Dernæst skal løbende formidles, hvordan der kommunikeres i konfliktsituationer for at styrke tilliden i samarbejdet.

## BESKRIVELSE AF ANBEFALING

Formålet er at samle forældre og skole i en fælles forståelse af, hvad Agedrup Skole forventer af samarbejde med forældre og hvad forældre kan forvente både i det daglige samarbejde og i særlige situationer. Deloitte ser et behov for styrket fokus på at kommunikere forventninger og rammer, for at engagere flere forældre og for at forstærke dialogen generelt.

Det bør genbesøges, hvordan der kommunikeres i de svære situationer. Der skal være fokus på proceskommunikation i krisesituationer, så forældrene føler sig trygge i, at der er handlet, og respekterer, at de ikke behøver at have viden om indholdet heraf. Det vil sige, at personalet skal have en fælles tilgang til, hvordan der kommunikeres med forældre til elever, der har været involveret i en konfliktsituation, samt forældre til klassens øvrige elever, der kan have haft negative oplevelser.

## FORVENTET EFFEKT

Målet er at skabe endnu tydeligere rammer for og klarere forventningsafstemning med forældrene, så der skabes en øget tillid i samarbejdsrelationen.

Skoleledelsen har allerede igangsat initiativer, der imødekommer denne anbefaling. Der er i skolebestyrelsen arbejdet med at formulere samarbejdet med forældre, og der er lavet et udkast til forældrerådene om, hvordan de som organ kan understøtte det gode forældresamarbejde. Ligeledes er fastlagt et mål om, at der to gange årligt afvikles møder mellem alle forældreråd og skolebestyrelsen, hvor erfaringer og indsigter kan deles på tværs.



### TIDSHORISONT

- Kortsigtet tidshorisont
- Høj prioritering
- Opgaven er allerede igangsat på skolen



### FORUDSÆTNING

- At skolens personale fastholder fokus på en ensartet tilgang til samarbejdet med forældrene



### MÅLGRUPPER

- Forældrene har som målgruppe efterlyst en mere klar kommunikation, men det vurderes ligeledes at være afgørende for personalet og ledelse, idet dette ligeledes er et greb til at skabe tryghed og tid til at fokusere på den faglige opgave med eleverne



### PERSPEKTIVERING

- Skoleafdelingen kan med fordel understøtte Agedrup Skole i en evaluering af deres nye tilgang fx møderne mellem forældreråd og skolebestyrelsen, så det kan vurderes, om initiativet bør implementeres andre steder

# Skoleafdelingen bør have et refleksivt fokus på at være proaktive overfor skoler, der måtte udvise tegn på udfordringer

Skoleafdelingen bør med sine samarbejdspartnere have faglige drøftelser af, hvordan man fremover kan være mere proaktive i forhold til at identificere og understøtte skoler, der oplever udfordringer med samarbejde og kultur.

## BESKRIVELSE AF ANBEFALING

Der er tale om enkelte episoder, som har været udslagsgivende for den omtale, der har været af Agedrup Skole. Sådanne hændelser kan ske igen, men bag dem er der et behov for fortsat refleksion over, hvordan man i fremtiden får 'øje på' udfordringer under opsejling, hvor skoleafdelingen kan have en væsentlig rolle med at undersøge, identificere løsninger og understøtte nødvendige forandringer.

Det er ikke vurderingen, at mere data er løsningen, men at det i højere grad handler om at udvise sårbarhed og bede om hjælp fra skolernes side, samt at skoleafdelingen fortsat arbejder med at insistere på at 'komme tættere på', når der viser sig tegn på noget, der skiller sig ud fra normen.

## FORVENTET EFFEKT

Skoleafdelingen har løbende hen over foråret haft interne drøftelser af deres egen rolle og arbejder således allerede målrettet med mulige måder at styrke deres dialoger og rolle som sparringspartner i deres samarbejde med skolerne. Derudover igangsættes hen over de kommende to år et lederudviklingsforløb, hvor alle ledere skal arbejde med at styrke deres kompetencer i forhold til ledelse af forandring og implementering, hvori der er stærkt fokus på kulturelle mekanismer og ledelse af kulturforandring.

Ideelt er effekten, at større utilsigtede hændelser eller egentlige kriser på en skole opdages før, den eskalerer. I den sammenhæng er det dog vigtigt at understrege, at ingen proaktiv indsats fuldstændig vil kunne forhindre, at konflikter opstår.



TIDSHORISONT

- Kortsigtet tidshorisont
- Høj prioritet



FORUDSÆTNING

- At alle parter fra skoleledelser, skolebestyrelse og faglige organisationer ligeledes er nysgerrige på, hvordan man sikrer, at den rette viden om tegn på udfordringer deles i de rette fora



MÅLGRUPPER

- Det er særligt relevant for skoleafdelingen og skoleledelserne, at der løbende er fokus på det tværgående samarbejde og understøttelse heraf



PERSPEKTIVERING

- Anbefalingen gør sig gældende på tværs af det samlede skoleområde



# Fortsat fokus på tværgående videndeling der kan styrke skolernes blik for faglige tilgange og handlemuligheder

Undersøgelsen viser, at der er potentiale i at styrke videndelingen mellem skolerne i Odense Kommune, der sætter dem i stand til bedre at håndtere og støtte elever med grænseoverskridende adfærd.

## BESKRIVELSE AF ANBEFALING

En vision og strategi om et anerkendende børnesyn og inkluderende folkeskole kalder på kontinuerlig metodeudvikling, der gør personalet og ledelserne i stand til at løfte opgaven. For nuværende oplever personalet at være søgende i deres handlerum, når de oplever grænseoverskridende adfærd, men der er en bevidsthed om, at andre må opleve lignende udfordringer og/eller have fundet løsninger. Og denne tværgående videndeling skal skoleafdelingen fortsat sætte sig i spidsen for at facilitere.

Det anbefales yderligere at genbesøge de eksisterende fora for videndeling og ressourcer i regi af skoleafdelingen såsom rejseteamet og fraværsteamet samt samarbejdet med PPR og SSP for at afdække, om der er den tilstrækkelig adgang og dialog, der kan hjælpe skolerne, når de er udfordret.

## FORVENTET EFFEKT

Det er vigtigt, at personalet og skoleledelsen på Agedrup Skole og andre skoler i Odense Kommune i situationer med grænseoverskridende adfærd/hændelser kan søge viden, som stiller dem godt – eller bedre – i stand til at håndtere situationer, som er nye eller uvante. Det er ligeledes afgørende, at denne sparring er aktuel og løbende, så der er en fælles metodeudvikling, der giver blik for handlemuligheder.

Skoleområdet i Odense Kommune arbejder allerede med mangfoldige læringsmiljøer igennem et 2-årigt forløb, hvor der i teams og professionelle læringsfællesskabet samarbejdes om at skabe mere mangfoldige læringsmiljøer, som giver flere børn deltagelsesmuligheder. Herigennem skal nye metoder og tilgange løbende afprøves, evalueres og justeres.



TIDSHORISONT

- Langsigtet tidshorisont
- Formen for tværgående videndeling skal afprøves, evalueres og justeres løbende, og er således en proces, der vil strække sig over en årrække



FORUDSÆTNING

- At alle skoler har lyst til at bidrage til tværgående videndeling
- At der er de rette ressourcer til at sikre videndeling og sparring



MÅLGRUPPER

- Personalet efterlyser i høj grad inspiration til handlemuligheder



PERSPEKTIVERING

- Anbefalingen går på tværs af skoleområdet og bør faciliteres af skoleafdelingen, som det er påbegyndt med mangfoldige læringsmiljøer

Deloitte er en betegnelse for et eller flere af Deloitte Touche Tohmatsu Limiteds (DTTL) medlemsfirmaer, dets netværk af medlemsfirmaer og disses tilknyttede virksomheder (samlet betegnet "Deloitte-organisationen"). DTTL (der også omtales som "Deloitte Global") og ethvert af dets medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder er selvstændige og uafhængige juridiske enheder, som ikke kan forpligte hinanden over for tredjemand. DTTL og de enkelte DTTL-medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder er kun ansvarlige for egne handlinger og undladelser. DTTL leverer ikke ydelser til kunder. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for nærmere oplysninger.

Deloitte er leverandør af brancheførende revisions- og erklæringsopgaver, skattemæssige og juridiske ydelser, konsulentytelser, finansiel rådgivning og ydelser inden for risikostyring til næsten 90% af virksomhederne på Fortune Global 500®-listen og tusindvis af private virksomheder. Vores medarbejdere leverer målbare og varige resultater, der medvirker til at styrke offentlighedens tillid til kapitalmarkederne, gøre det muligt for kunder at udvikle sig og trives samt vise vejen til en stærkere økonomi, et mere lige samfund og en bæredygtig verden. Deloitte blev grundlagt for mere end 175 år siden og findes i dag i over 150 lande og territorier. Læs mere på [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) om, hvordan Deloittes mere end 450.000 medarbejdere gør en forskel.

Denne meddelelse indeholder udelukkende generelle oplysninger. Indholdet er ikke udtryk for professionel rådgivning, og ingen af Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), dets netværk af medlemsfirmaer eller disses tilknyttede virksomheder (samlet betegnet "Deloitte-organisationen") kan holdes ansvarlig herfor. Inden du træffer beslutninger på baggrund af indholdet, bør du derfor kontakte en rådgiver med de fornødne faglige kompetencer. Der afgives ingen erklæringer, garantier eller tilsagn (hverken direkte eller indirekte) vedrørende nøjagtigheden eller fuldstændigheden af oplysningerne i denne publikation, og ingen af DTTL, dets medlemsfirmaer, tilknyttede virksomheder, medarbejdere eller repræsentanter er ansvarlige for eventuelle tab eller krav af nogen art, som direkte eller indirekte følger af, at en person støtter ret på denne publikation. DTTL og ethvert af dets medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder er selvstændige og uafhængige juridiske enheder.

© 2024 Kontakt Deloitte Global for yderligere oplysninger.