

Danish University Colleges

Frisættelse i Kalundborg Kommune

en rapport om erfaringerne med den efterspørgselsbaserede tilgang i Kalundborg Kommunes Fagcenter Børn, Læring og Uddannelse

Hall, Lonni; Hemmingsen, Mie Wulff

Publication date:
2025

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (APA):
Hall, L., & Hemmingsen, M. W. (2025). *Frisættelse i Kalundborg Kommune: en rapport om erfaringerne med den efterspørgselsbaserede tilgang i Kalundborg Kommunes Fagcenter Børn, Læring og Uddannelse*. Professionshøjskolen Absalon.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Download policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Frisættelse i Kalundborg Kommune



PROFESSIONS-
HØJSKOLEN
ABSALON

En rapport om erfaringerne med den
efterspørgselsbaserede tilgang i Kalundborg
Kommunes Fagcenter Børn, Læring og
Uddannelse

Indhold

Resume	3
1. indledning	5
Baggrund for undersøgelsen: Implementering af styringsformen 'den efterspørgselsbaserede tilgang'	5
Formål med rapporten.	5
Metode: Interview med skoleledere, fagkonsulenter- og ledelse i fagcenteret	5
Afgrænsning og struktur	5
2. Teoretisk og politisk kontekst	6
Frisættelse og den efterspørgselsbaserede tilgang som synonyme – og som gennemgående styringstendens	6
3. Empirisk analyse – hovedpointer og temaer fra interviewene	8
3.1. Fagcenterledelsen	8
3.2. fagkonsulenternes perspektiv	11
3.3. skoleledernes perspektiv	15
4. Tværgående temaer og skismaer i afsnit 3.1, 3.2 og 3.3	19
4.1 Balancen mellem central styring og lokal tilpasning	19
4.2 Styring versus efterspørgsel	19
4.3 Den efterspørgselsbaserede tilgang og Hjelmars fem kerneelementer og ledelsesprincipper	20
4.4 Generel opmærksomhed knyttet til styrkelse af ledelsen af den efterspørgselsbaserede tilgang	21
5. Konklusion og anbefalinger	22
Modul A, Model om kerneopgaven:	23
Modul B, Model til anvendelse af faglige samtaler	23
Modul C, Model for arbejdet med fortællinger	24
Modul D, Model for fokus i facilitering,	25
6. Litteraturliste	27
7. Bilagsliste	28

Resume

Nærværende rapport undersøger Kalundborg Kommunes arbejde med en efterspørgselsbaseret styringsform i skole- og dagtilbudsområdet som alternativ til traditionel topstyring. Tilgangen betyder, at skolerne selv tager initiativ til udvikling og efterspørger støtte fra fagcenteret – som nu fungerer som understøttende frem for styrende instans. Det er en del af en bredere bevægelse i disse år mod frisættelse og decentralisering i den offentlige sektor.

Rapporten bygger på interviews med fagcenterledelse, konsulenter og skoleledere og undersøger, hvordan tilgangen påvirker roller, relationer, ansvar og resultater.

Den mest markante og grundlæggende konklusion er, at der gennemgående er stor tilfredshed med den efterspørgselsbaserede tilgang og at der opleves glæde og engagement ved arbejdet under den styringsform. Når det angår skoleledelserne er det tydeligt at, lederrollen i Kalundborg adskiller sig fra den, man møder i kommuner med mere centraliseret styring. I Kalundborg skal man synes om at tage det ansvar og den risiko, som følger med den efterspørgselsbaserede tilgang. Så der er stor bevidsthed om at der kræver noget ekstra og særligt at være leder i Kalundborg. Den faglige ledelse italesættes som, at *”arbejdsglæden er tusind gange større end tidligere”*. Dette er muligvis en essentiel pointe når man samtidig taler om, at faglig ledelse er afgørende for fremtidens velfærdstilbud. Netop frisættelse og faglig ledelse er dynamoen på tværs af alle velfærdsreformerne.

Rapportens hovedkonklusioner

- **Frisættelse som efterspørgselsbaseret styring frem for topstyring**
Skolerne tager selv initiativ til udvikling og efterspørger støtte, i stedet for at få pålagt centralt besluttede projekter. Det opleves som meningsfuldt og motiverende, fordi det skaber ejerskab og man undgår ”projekttræthed”.
- **Stærk oplevelse af autonomi – men med behov for selvindsigt**
Skolelederne værdsætter handlefriheden, men understreger, at det kræver mod til at se egne blinde pletter og række ud efter hjælp. Frihed forudsætter aktiv ledelse, opsøgende arbejde og vedholdenhed.
- **Tillid og relationer er fundamentet**
Den igangværende succes afhænger også fremadrettet af stærke relationer mellem fagcenter, konsulenter og skoler. Tillid gør det muligt at arbejde uden kontrolmekanismer, men kræver tid, kontinuitet og opsøgende indsats fra begge sider.
- **Balance mellem lokal frihed og fælles retning**
Alle parter ønsker fastholdelse af de tydelige rammer, der kan sikre ensartet kvalitet på tværs af skolerne og samtidig bevare fleksibiliteten.
- **Risiko for ulighed i kvalitet**
Når støtte kun gives på efterspørgsel, kan skoler med svagt udgangspunkt eller lav opsøgende kapacitet sakke bagud. Det kan forstærke forskelle i kvalitet og udvikling.
- **Ændret rolle for fagkonsulenter – fra styring til sparring**
Konsulenter fungerer nu som rådgivere og sparringspartnere uden ledelsesret. De oplever både glæde ved fleksibiliteten og udfordringer med at ”sælge” deres kompetencer og skabe efterspørgsel.
- **Frisættelse kræver strukturel støtte og vedvarende kulturarbejde**

Der er behov for netværk, videndeling, klare kontaktflader og politisk opbakning for at fastholde tilgangen – især ved udskiftning af ledere eller politikere.

Centrale erfaringer set fra informanternes ståsted:

- **Fagcenterledelsen** giver udtryk for stort engagement og oplevet ejerskab ved tilgangen, og at styreformen har medført meningsgivende kulturændring samt styrkelse af relationer centerledelsen og skolerne imellem. Internt i centeret opleves således stor arbejdsglæde ved den læring og innovation det indebærer på de interne linjer. Skiftet til styringsformen og "viljen til forandring" understøttes af erfaringerne med, at topstyrede implementeringsprojekter ikke har effekt. Tilgangen ses således som en nødvendig ændring væk fra ineffektive topstyrede projekter. Det understreges også, at Den efterspørgselsbaserede tilgang praktiseres på en måde hvor strategisk ledelse og koordinering medgår. Det er således ikke lig med at "anything goes".
- **Fagkonsulenterne** giver ligeledes udtryk for engagement og glæde ved den nye arbejdsform. De oplever større ansvar og mere fokus på relationelt samarbejde. Det er grundlæggende spændende og udviklende. I forbindelse med udvikling af egen rolle opleves det som indlysende rigtigt at tilbyde hjælp til det som skolerne selv finder meningsfuldt. I den forbindelse arbejdes der med udfordringer i forhold til det opsøgende aspekt, fordi man kun kan handle, når man bliver efterspurgt. Det kan skabe usikkerhed i rollen og behov for læring og nytænkning.
- **Skolelederne** værdsætter den øgede autonomi. Det medfører arbejdsglæde og mulighed for at tage sit ansvar på skolens vegne. Nærheden til kerneopgaven og viden om den kan komme helt og fuldt i spil. Men det er også en tilvænning - nogle gange kan man angiveligt savne tydeligere retning og støtte. Således er meget i spil i skolens mangfoldige dagligdag og modsatrettede behov kan opleves. Som en del af mere almene vilkår for skolen – uanset styreform - peges på behov for kompetenceudvikling blandt lærere, bedre samarbejde på tværs af skoler og fagcentre og også at rekruttering er en udfordring.

Anbefalinger

Rapporten foreslår at:

- Vedligeholde og styrke dialogen om hvad skolerne efterspørger og hvilke skoler. Dette med henblik på at udvikle og styrke et fælles, erfaringsbaseret, systematisk arbejde med skolens kerneopgave og målene for den enkelte skole.
- Fortsat understøtte tilblivelsen af fagkonsulenternes rolle gennem dialog, kompetenceudvikling og struktureret videndeling.
- Fortsætte og vedligeholde de af fagcenterledelsen explicit formulerede klare forventninger og fælles retning uden at gå på kompromis med lokal autonomi.

1. indledning

Baggrund for undersøgelsen: Implementering af styringsformen 'den efterspørgselsbaserede tilgang'

I Kalundborg Kommune, Fagcenter Børn, Læring og Uddannelse, har man gennem de seneste fire år arbejdet med en efterspørgselsbaseret tilgang som omdrejningspunktet i kvalitetsudvikling af både dagtilbud og folkeskoler. Direktør for Fagcenter Børn, Læring og Uddannelse, Michael Gravsén peger på at, der *"lægges et stort ansvar og forpligtelse på vores faglige ledere"* og henviser desuden til erfaringer med, at topstyring fra fagcenteret/forvaltningen ikke har haft effekt: *"Løsrevne projekter og velmenende koncepter besluttet på Rådhuset til alle folkeskolerne har ofte begrænset effekt for elevernes hverdag"*.

Den efterspørgselsbaserede tilgang er en omstilling, hvor ansvaret for udviklingen på skolen søges lagt ud til de enkelte skoler og skoleledelser. Skolerne gives så at sige initiativretten og i stedet for, som forvaltning, at udstikke et fælles fokus for alle skoler skal man nu fungere som faglig specialist og støtte for skolerne, når skoler og institutioner efterspørger det. I forbindelse med dette skifte har man ændret betegnelsen fra forvaltning til fagcenter for på den måde at indikere, at det er et center med faglig viden, og mindre fokus på kontrolfunktionen.

Denne rapport omhandler betydningen for skoler, fagcenter og samarbejdspartnere fra andre centre i Kalundborg Kommune af nævnte skift fra en udbudsorienteret til en efterspørgselsbaseret styringsform.

Formål med rapporten.

Formålet er at dokumentere de indhentede erfaringer med sådan styringsform, at lave en opsamling og konklusion på erfaringerne med den ændrede praksis, samt at fremdrage pointer og anbefalinger til brug for det videre arbejde. Vores fokus er specifikt hvordan styringsformen påvirker kommunikationen, relationerne, resultater og roller.

Metode: Interview med skoleledere, fagkonsulenter- og ledelse i fagcenteret

Gennem en række interviews med skoleledere, fagkonsulenter og ledelse i Fagcenter Børn, Læring og Uddannelse (bilag A) undersøges erfaringer med den efterspørgselsbaserede tilgang. Rapporten kan således ses som et erfaringsbaseret bud på de elementer og former for opmærksomhed, der indgår når der skabes resultater i Kalundborg Kommune gennem en efterspørgselsbaseret tilgang.

Vi har interviewet med blik efter, hvordan styringsformen påvirker processer, arbejdsgange, glidninger i roller, oplevet ansvar, relationer, autonomi, samarbejde, rammer, strukturel støtte samt tillid og resultater (bilag B). Det er således et blik på konkret praksis og de muligheder og skismaer, som ledelsesformen afkaster. Efter analyse og konklusion på disse praksisnære erfaringer holdes resultater og pointer op imod fem generelle kerneelementer for sådan styringsform: færre regler, mindre dokumentation, fokus på formål, tillid samt en eksperimentel tilgang (Mellon, 2025). Disse kerneelementer vender vi tilbage til nedenfor. Derudover ser vi også på tre forhold, der er for ledelse, når ledelse ikke længere styrer via regler og deltøjemål (Hjelmar, 2024: 113). Disse ledelsesperspektiver vender vi også tilbage til senere i rapporten.

Afgrænsning og struktur

Det har været tydeligt for rapportens forfattere, at praksisfeltets arbejde med den efterspørgselsbaserede tilgang er i en rivende og afprøvende proces, hvor mange erfaringer allerede er gjort, og mange endnu venter på at blive tilføjet. Rapporten er bearbejdninger af forvaltnings- og skolelederes erfaringer, som de lyder i interviews foretaget hen over efteråret 2024 og foråret 2025.

2. Teoretisk og politisk kontekst

Med sådanne tiltag omkring den efterspørgselsbaserede tilgang indskrives Kalundborg Kommune sig i en gennemgående tendens fra Policy-niveauet og de danske kommuner. I lyset af den nyligt annoncerede frisættelsesdagsorden, som introducerer mere lokal autonomi og decentralisering, forventes landets forvaltninger og skoleledere at oversætte den nye politik til praksis. Her kan læses, at ambitionerne er, at:

Der skrues ned for den centrale styring af folkeskolen (aftaletekst s. 2). Og: En øget frisættelse af folkeskolen indebærer, at der delegeres mere beslutningskompetence og ansvar fra kommunalbestyrelserne til den enkelte skoles ledelse, dvs. skoleleder og skolebestyrelse (aftaletekst s. 6).

Det repræsenterer et skifte i styringsparadigmer, hvor fokus i højere grad rettes mod borgernes og brugernes behov snarere end centralt definerede løsninger.

I Kalundborg Kommune foldes tilgangen ud som strategisk retning - på nuværende tidspunkt i både skole- og på dagtilbudsområdet. Det er forankret i en bred politisk ambition om at styrke kvaliteten på skole- og daginstitutionsområdet. Kommunens ledelse har udtrykt ønske om at bevæge sig væk fra 'en løsning til alle' og i stedet opbygge en organisation, hvor viden, faglig sparring og ressourcer cirkulerer i takt med de konkrete praksisbehov. Det er et ønske om at understøtte mere fleksibilitet og være mere målrettet og på den måde styrke den lokale forankring. Det betyder blandt andet, at i stedet for at udforme og implementere generiske indsatser fra centralt hold, lægges der vægt på, at de enkelte institutioner og fagprofessionelle (her den enkelte skoleleder) skal efterspørge den støtte, viden og faglige bistand, de har brug for – når de har brug for den.

Tilgangen indebærer således decentralisering af initiativ og ansvar. På den baggrund bliver rollen for faglige stabsfunktioner og konsulenter at være "tilgængelige for efterspørgsel" fremfor at operere med obligatoriske indsatser. Man kan sige, at bevægelsen vendes om sådan, at den går fra "udbud" til "efterspørgsel". Det forudsætter tillid til de lokale ledere og medarbejderes dømmekraft men også en velfungerende infrastruktur for kommunikation, videndeling og støtte. Når der lyttes til informanterne i Kalundborg Kommune, fremgår det, at man har righoldige, konkrete erfaringer med formen, og fagcenteret og dens direktør har været særdeles opmærksomme på, hvordan man i praksis giver mandat til skoleledelserne.

Frisættelse og den efterspørgselsbaserede tilgang som synonymmer – og som gennemgående styringstendens

Som det ses nedenfor, har vi i forbindelse med dette afsnit om teoretisk og politisk kontekst uden videre ladet 'efterspørgselsbaseret tilgang' og 'frisættelse' optræde som synonymmer. Det skyldes, at det i de afholdte interviews er tydeligt, at der er sammenfald mellem beskrivelse og opfattelse af dem blandt informanterne. Desuden kan ambitionen om at lægge ansvaret ud til skolerne genfindes i oplægget til aftaleteksten 2024:

Folkeskolen skal have fokus på kerneopgaven – børnenes faglige udvikling, dannelse og trivsel ... Derfor ønsker regeringen, at folkeskolen skal sættes fri til at skabe en skole, som passer til de lokale behov og ønsker ... Regeringen foreslår en markant frisættelse for både læreren, eleven, skolelederen og den kommunale forvaltning. (Forberedt på fremtiden, s. 5)

Men sådanne ambitioner om i højere grad at lade praksisfeltet definere og tilpasse opgaverne til de lokale forhold er ikke nyt. Om den efterspørgselsbaserede tilgang/frisættelse som gennemgående styringstendens skriver professor Ulf Hjelmar:

En del af den politiske dagsorden har været at afbureaukratisere den offentlige sektor [...] det fremgår af de forskellige moderniseringsprogrammer, som er blevet fremlagt af skiftende regeringer fra 1980'erne og frem til i dag [...] SVM-

regeringen har [---] lagt op til: "den mest omfattende frisættelse af den offentlige sektor i velfærdssamfundets historie" (Mellon, 2025; 31).

Hjelmar skriver videre, at der mangler en sammenhængende forståelse af hvilke kerneelementer, som indgår i sådan frisættelse og nævner i den forbindelse fem overordnede spor udledt af de seneste 12 års frisættelsesprogrammer.

1. Færre regler: fritagelse fra regler, der anses som blokerende for lokale, mere meningsfulde arbejds gange og et øget fagligt fokus
2. Mindre dokumentation: Fritagelse fra krav om skriftlig information til beslutningstagerne og et øget fagligt fokus på mening i dokumentationen
3. Fra detailmål til formål: Der styres efter færre detailmål. Målene knyttes til overordnede værdier, og der ses en mindre tæt resultatopfølgning
4. Tillidsbaseret kultur: Frisættelse åbner op for innovation, nye lokale samarbejdsformer og øget fokus på faglighed
5. Eksperimentel tilgang: Fokus på lokal idégenerering og midlertidige forsøg. Forsøgene evalueres og de permanentgøres evt. gennem generelle lovændringer (Mellon, 2025; 34)

Tilgangen skal således forstås i en bredere kontekst af reformer og styringstendenser i den offentlige sektor, hvor begreber som agilitet, samskabelse og kapacitetsopbygning har vundet indpas. Det afspejler et ønske om at udvikle en mere adaptiv og læringsorienteret velfærdsstat, hvor kvalitet ikke primært måles gennem standarder og kontrol men gennem evnen til at tilpasse indsatser til lokale behov og udvikling. Dog er forventningen og kravet i Kalundborg samtidig, at skolerne lever op til centralt fastsatte mål, som følges op på ved de årlige kvalitetssamtaler med direktøren. Og den efterspørgselsbaserede tilgang rummer flere iboende spændinger (som vi skal se nedenfor) – ikke mindst mellem hensynet til netop dokumentation og dømmekraft samt mellem politisk ansvar og pædagogisk autonomi. Disse spændinger danner bagtæppe for analyserne af de empiriske data som præsenteres nedenfor.

Som nævnt ovenfor kan herværende rapport ses som et erfaringsbaseret bud på elementer og former for opmærksomhed, som er praktiseret i Kalundborg. I afsnittene for hver af informanterne; fagcenterledelsen, fagkonsulenter og skoleledere vises perspektiverne fra hver af grupperne og dernæst trækkes centrale pointer frem i et samlende overblik. Det drejer sig om; Fokus, nøglebegreber, perspektiv, udfordringer og løsningstrategier. Fælles fænomener, som er fremkommet på tværs af interviewene. I rapportens tværgående opsamling bliver pointerne dernæst holdt op imod de ovenfor nævnte fem kerneelementer, og tre ledelsesperspektiver som Hjelmar skriver.

3. Empirisk analyse – hovedpointer og temaer fra interviewene

I det følgende ses nærmere på hovedpointer og temaer hos henholdsvis fagcenterledelsen, fagcenterkonsulenter og skoleledere.

Vi begynder med et sammendrag fra fagcenterledelsen - en direktør og to ledere, præsenteret under fire hovedoverskrifter; Den efterspørgselsbaserede tilgang, Autonomi og frihed, Den strukturelle støtte og Oplevet ansvar og rolle. Overskrifterne adresserer de gennemgående temaer, som har udkrystalliseret sig ved læsning af samtlige interviews. Således går disse fire overskrifter igen i afsnit 3.2 om fagcenterkonsulenternes erfaringer og afsnit 3.3. om skoleledernes erfaringer. Hvert afsnit afsluttes med et oversigtsskema over de centrale pointer for hver gruppe.

Dernæst følger et opsamlende afsnit om det, som hver af grupperne under 3.1, 3.2 og 3.3 har fremhævet.

3.1. Fagcenterledelsen

Fagcenterledelsens erfaringer er her samlet under fire overskrifter:

Den efterspørgselsbaserede tilgang skal erstatte topstyring. Det fremhæves at støtten fra fagcenteret virker, når den er efterspurgt. Det skaber engagement og positivitet. Den tidligere styreform gav projekttræthed, og man benyttede sig ikke af hjælp fra fagcenteret. I begyndelsen mødte tilgangen modstand, og der var et arbejdspress som angik denne måde at "vende skuden" på.

Autonomi og frihed er blevet styrket. Men der ses også træghed på nogle skoler. Relationer er nødvendige for decentral styring. For at understøtte skoleledelserne er der fokus på netværk, dialog og relationel tillid. Der er således en understregning af samarbejdets betydning for at styringsformen kan lykkes. Skolelederne deltager i en årlig kvalitetssamtale med direktøren af fagcenteret. Her drøftes skolens status. Ved de samtaler udarbejdes en udviklingsplan, og elevernes karakterer gennemgås. Hvis direktøren vurderer, at elevernes læring ikke styrkes tilstrækkeligt, bliver der bedt om dokumentation for, at der arbejdes målrettet med læring og trivsel. Beslutninger som gælder alle skoler træffes på møder, hvor alle skoleledere deltager sammen med fagcenterets ledelse. Desuden er fagcenteret behjælpelig med dele af det administrative arbejde, der tidligere lå på skolerne.

Den strukturelle støtte skal bestå i at skolerne bruger fagcenteret aktivt i konkrete udviklingsprojekter og i forbindelse med konkrete faglige, relationelle og didaktiske opgaver. Støtte til netværk, læring, ledelsesfællesskaber og koordinering er også en del af det, som fagcenteret tilbyder. Som en del af udviklingen med at styrke den efterspørgselsbaserede tilgang har fagcenteret udviklet et kompetencekatalog, som indeholder korte beskrivelser af, hvad fagcenteret kan tilbyde hjælp og støtte til (Bilag C).

Oplevet ansvar og rolle Fagcenterledelsen er opmærksom på, at nogle skoleledere bør tage mere ansvar og i højere grad opsøge hjælp. Der tales i den forbindelse om et presset ansvar hos skolelederne, hvis de er uden tilstrækkelig støtte. Og desuden tales om, at lærerne tager ansvar men nogle gange angiveligt mangler en retning sat af skoleledelsen. Ansvar er således lagt ud til skolelederne samtidig med, at det stadig er fagcenterledelsen som har det overordnede ansvar. Det kræver angiveligt tillid og mod. Ansvar og rolle er også i spil på ledelsesmøderne - når der lægges beslutninger ud, er der fælles drøftelser, og derefter træffes en beslutning, som alle skoler så forventes at bakke op om.

Det følgende beskriver det, som udover ovennævnte fire temaer, særligt blev fremhævet hos fagcenterledelsen; Om visioner og strategi bag tilgangen, forventninger til institutioner og medarbejdere samt oplevede gevinster og udfordringer.

Om visioner og strategi bag tilgangen

Hos fagcenterledelsen fremhæves, at frisættelse er en balancegang mellem at give mere ansvar til de fagprofessionelle og stadig sikre en vis koordinering og kvalitetssikring. Forvaltningsledelse på denne måde kræver tæt opfølgning, strategisk tænkning og en evne til at håndtere komplekse krydspres. Der er desuden og angiveligt et paradoks i at tale om frisættelse, mens man stadig styrer gennem mål og evaluering. Direktøren peger på, at det er en ny form for New Public Management (NPM). Med NPM har man fokus på decentralisering og lokal ansvarstagning – sådan er det også her – men direktøren understreger, at målene sættes centralt. Men samtidig ses indførelsen af den efterspørgselsbaserede tilgang som et opgør med NPM og tidligere topstyring. Ambitionen er, at fagcenteret skal støtte i stedet for at styre – og tilbyde hjælp, når den bliver efterspurgt. Knyttet hertil understreges behovet for en kulturændring, hvor ledere og medarbejdere tager ansvar lokalt.

Fagcenterledelsen fortæller, at styringsformen kræver en ændret ledelsestilgang. Der er styring på et overordnet niveau, men lokale aktører har større råderum. Og frisættelse må ikke blive lig med "red jer selv"-mentalitet, det er snarere en fælles ambition om at skabe bedre vilkår for elevernes læring. Desuden understreges vigtigheden af politisk opbakning til denne arbejdsform, især når nye politikere og ledere kommer til.

Når det angår politikerne i kommunen, kan de have ønsker om at iværksætte nye tiltag på skolerne. Gerne flere forskellige. Det er helt forståeligt. Politikere er valgt for at skabe forbedringer og gøre egen indflydelse gældende. Her arbejder fagcenteret efter mål som svarer til politikernes mål om at styrke elevernes læring og trivsel gennem faglig ledelse med fokus på blandt andet praksisfaglighed og bevægelse.

Man har så samtidig dialog med det politiske niveau omkring, hvordan man bedst skaber forbedringer. Principperne for den efterspørgselsbaserede styringsform drøftes og bringes i spil i de fælles vurderinger af kommende tiltag.

Samtidig er fagcenteret optaget af at beskytte skolerne mod unødigt projekttræthed og forstyrrelser. Med projekttræthed henvises til en udbredt praksis i mange kommuner – og også tidligere i Kalundborg, hvor man fra centralt hold, gennem en årrække og informeret af NPM, har iværksat rækker af store og små projekter til implementering "derude". Projekter som ofte er blevet oplevet som forstyrrelser af det egentlige arbejde.

Forventninger til institutioner og medarbejdere

Det har været centralt at skabe et samarbejde baseret på tillid mellem fagcenterets konsulenter og skolerne. Det er blandt andet sket gennem faglige netværk og praksisnær understøttelse. Der er opmærksomhed på at styrke relationer, tillid og samarbejde mellem forvaltning og skoler. Det følelsesmæssige perspektiv kommer til at fylde mere og tiden hjælper her, idet der da opbygges konkrete samarbejdserfaringer. Tilliden er også i spil, når fagkonsulenterne kommer ud på skolerne og evt. ser noget, de ud fra deres fagligheder vurderer skulle gøres anderledes. Her er fagcenterledelsens forventning, at konsulenterne først og fremmest arbejder med skolerne ud fra hvad skolerne har bedt om. Fagcenterledelsen spørger ikke selv til, hvordan det står til ude på de enkelte skoler. Hvis konsulenterne er bekymret for udviklingen ude på en enkelt skole, kan konsulenten godt fortælle om sin bekymring til fagcenterledelsen, men det er i den tætte dialog mellem skoleledelsen og fagcenterledelsen, at der bliver arbejdet med at sikre, at der sker den udvikling, der er behov for, da skoleledelsens eget ansvar tillægges stor værdi.

Man er opmærksomme på om, og hvorvidt, den efterspørgselsbaserede tilgang kan ændre skolers og institutioners pædagogiske fokus. Det forventes, at skolerne med denne styringsform i højere grad bliver i stand til at inkludere flere elever i almenundervisningen, hvilket kræver en større didaktisk og pædagogisk udvikling.

Fagcenterledelsen er særdeles bevidste om de mange samtidige krav og krydspres, som institutioner, skoler og ledere står imellem. Der er mange interessenter, som bliver involveret under sådan en ny måde at arbejde og beslutte på. Krav og spørgsmål medgår i de lokale skolelederes dagligdag. Det er krav og spørgsmål fra politikere og forældre samt krav fra lovgivning og viden om pædagogik. Fagcenterledelsen er således opmærksom på, at skoleledernes arbejdsbetingelser er komplekse, og at de agerer i et krydspres mellem lovgivning, forvaltning, forældre, elever og faglige krav. Det skal de understøttes i, og fagcenteret skaffer den faglige viden, eller igangsætter kompetenceudvikling, hvis de ikke selv kan understøtte det, der er behovet hos lederne.

Oplevede gevinster og udfordringer

Fagcenterledelsen fortæller, at dette har været og er en stor omstilling for både skoler og forvaltning. Der var og er stadig men i mindre grad, et arbejdspress som angår denne måde at "vende skuden" på. Men erfaring med tidligere projekter understøtter fagcenteret i, at der må findes andre veje at gå. For når det angår tidligere projekter som fx synlig læring, der blev dikteret ovenfra, så mødte det modstand. Det gjorde det, fordi skolerne ikke selv havde valgt det, så det blev oplevet som en forstyrrelse og ikke som en hjælp. Projektet 'synlig læring' som var det sidste topstyrende projekt, man havde, inden man skiftede til 'Den efterspørgselsbaserede Tilgang', blev ikke implementeret i nævneværdig grad. Ja, det er nærmest blevet til et projekt som ikke skal nævnes på skolerne. Sådan erfaring understøtter som nævnt fagcenteret i, at styring/ledelse må gøres på en anden måde. Samtidig høres stor anerkendelse af, at der er særdeles komplekse arbejdsforhold i skolerne.

Selvom der har været udskiftninger i ledelsen både i fagcenteret og lokalt på skolerne undervejs, så opleves der en stor opbakning, og her beskrives en bevægelse fra modstand til tilslutning fra skolelederne over for fagcenterets rolle og dets ønske/krav om en kulturændring. Det beskrives videre, at skolerne angiveligt anså fagcenteret som en fjern instans uden for direkte skolepraksis. Men nu har man erfaringer med formen, og det har haft den effekt, at der som nævnt opleves stor tilslutning til den praksisform til det fælles mål og også til indstillingen til samarbejde, som følger med den efterspørgselsbaserede tilgang. De fleste er desuden langt mere engagerede og iverige under denne tilgang.

Om fagcenterkonsulenternes rolle

Når fagcenterledelsen taler om fagcenterkonsulenternes rolle under en efterspørgselsbaseret tilgang drejer det sig om den drejning, som tilgangen indebærer i forhold til rollen. Fagpersoner fra fagcenteret kan ikke blot "diktere" løsninger, som det udtrykkes. Sagt på en anden måde - fagcenterkonsulenterne kan ikke længere træffe beslutninger på skolernes vegne, men skal samarbejde med skolerne om deres behov. Den efterspørgselsbaseret tilgang betyder således, at fagcenteret ikke påtvinger skolerne projekter, men kun kommer på banen, når skolerne selv efterspørger hjælp. I den forbindelse understreges faren ved, at ikke alle skoler rækker ud efter hjælp. Der er skoler, som ofte er i kontakt med fagkonsulenterne og får hjælp og støtte med f.eks. samtlæsning af hold i matematik og særlige læsevanskeligheder hos elever. Andre skoler passer mere sig selv og benytter ikke fagkonsulenterne så ofte. Det er både skoler, der klarer sig godt og skoler, der klarer sig mindre godt.

Som en del af ambitionen om at flytte styringen ud på skolerne er der en igangværende proces, hvor fagcenterkonsulenterne arbejder som sparringsmakker omkring ledelsesemner lokalt på skolerne. Den rolle er ny for fagcenterkonsulenterne og er stadig under udvikling i forhold til form og erfaringsgrundlag.

Nedenfor ses centrale pointer fra ovennævnte afsnit samlet under temaerne: Fokus, nøglebegreber, perspektiver, udfordringer og løsningsstrategier for den efterspørgselsbaserede tilgang. Boksen er ligeledes inddelt efter tre ledelsesniveauer, som vores informanter repræsenterer. Som det fremgår af oversigtskemaet, så er der nuanceforskelle i de forskellige tematikker de tre informanter imellem i forhold til blikket på frisættelse, og hvad der er vigtigt videre herfra.

Centrale pointer			
	Direktør	Fagcenterchef	Teamleder
Fokus	Frisættelse og centralt fastsatte mål	Skolepraksis og lærersamarbejde	Forvaltningspraksis og relationer
Nøglebegreb	Frisættelse/decentralisering	Fællesskab og støtte	Efterspørgselsbaseret tilgang
Perspektiv	Paradoks mellem frihed og styring	Engagement og praksisudvikling	Tillid og modstand
Udfordringer	Uens serviceniveau og ledelsespres	Initial modstand og arbejdspress	Projekttræthed og manglende efterspørgsel
Løsningsstrategi	Ledelsesfællesskaber og koordinering	Praksisnær dialog og anerkendelse	Faglige netværk og tillidsopbygning

Hermed afsluttes fremstillingen af fagcenterledelsens erfaringsbaseret bud på de elementer og former for opmærksomhed, der indgår, når der skabes resultater i Kalundborg Kommune gennem en efterspørgselsbaseret tilgang.

Lad os nu se nærmere på de former for handlinger og opmærksomhed, som er hvirvlet op hos fagkonsulenterne. Vi begynder under de samme fire overskrifter som i afsnittet om fagcenterledelsen.

3.2. fagkonsulenternes perspektiv

Fagkonsulenternes erfaringer er her samlet under de samme fire overskrifter, som fagcenterledelsen ovenfor:

Den efterspørgselsbaserede tilgang er en ny samarbejdsform, som kræver løbende arbejde med at styrke relationen til skolerne. Samarbejdet bliver løbende bedre, men det kræver opsøgende arbejde. I den forbindelse bliver relationer og tillid centrale – men/og det kan være krævende. Indimellem oplever fagkonsulenterne sig i en venteposition ude på lærerværelserne, hvor de venter på at blive kontaktet af læreren. Som en del af sådan styrkelse arbejder nogle af fagcenterkonsulenterne desuden, og som allerede nævnt, som sparringsmakker omkring ledelsesemner lokalt på skolerne.

Autonomi og frihed fremmer samarbejdet. Konsulenterne taler samtidig om, at man som fagcenter mangler ledelsesret i forhold til selv at kunne tage initiativ overfor skolerne. Og når skolerne er givet selvbestemmelse, må man oversætte autonomi til at gælde ens egen frihed fra nogle opgaver, fremfor en autonomi som angår at bestemme temaer til skolerne. Formen tilbyder på den måde også selvledelse til fagkonsulenterne.

Den strukturelle støtte. Om den strukturelle støtte ser man, at det drejer sig om at operere i de mange muligheder, der er ved den begrænsede styring. Men samtidig efterspørges en fælles ramme, der kan understøtte arbejdet. De manglende beføjelser nævnes som et markant tema for udvikling af den efterspørgselsbaserede tilgang.

Oplevet ansvar og rolle. Fagcenterkonsulenterne ser sig selv som rammesættende men uden at kunne trække på formelle ledelsesværktøjer. Man skal både være opsøgende og afventende. Det er krydspres som fører til en udfordring med at "sælge sig selv" overfor skolerne.

Lad os nu se nærmere på hvordan fagcenterkonsulenterne i øvrigt oplever den efterspørgselsbaserede tilgang. Det følgende omhandler det, som udover disse fire fælles temaer særligt blev fremhævet hos fagkonsulenterne. Det er ordnet under fire overskrifter trukket ud fra de afholdte interviews; Rolle i implementeringen, Samspillet mellem centrale krav og lokal

efterspørgsel, Muligheder og skismaer omkring faglighed og fleksibilitet, Fagkonsulenter fra andre centre.

Rolle i implementeringen

Hos fagcenterkonsulenterne fremhæves, at med overgangen til en efterspørgselsbaseret tilgang ændrede kommunen sin rolle fra at styre skolerne til at understøtte dem. Det medførte, at konsulenterne skal være mere synlige og fleksible i deres arbejde, og at skoleledere skal føle ejerskab over deres egne udviklingstiltag. I den forbindelse betones det kraftigt, at den nye konsulentrolle ikke indebærer kontrol men en understøttelse af skolernes egne initiativer. Om egen rolle som fagkonsulent pointeres det således, at man ikke arbejder ud fra et overordnet kontrolperspektiv. Ambitionen er at understøtte skolerne ud fra deres egne behov og modenhedsniveau.

Fordelen ved sådan rolle er især, at man undgår at påtvinge skolerne bestemte koncepter. I stedet fungerer man som fleksible rådgiver, der hjælper skolerne med at løse problemer, når skolerne selv efterspørger det. Man kan også tilbyde ledelsessparring. På den måde har skolerne meget frihed til at beslutte, hvad de vil deltage i. Når konsulenterne er på skolerne, ser de nogle gange forhold på skolerne, som de gerne vil adressere. Her bliver sådan observation udfordret af, at skolen ikke har efterspurgt hjælp til det. Skolen har efterspurgt hjælp til noget andet. Noget andet, som konsulenten måske vurderer til at være mindre vigtigt. Ens rolle er da at hjælpe med det, man er blevet bedt om, og så kan man eventuelt forsøge at pege på de observationer, man har gjort sig på en måde som styrker tillid og samarbejde, eller som i hvert fald ikke underminerer tilliden og samarbejdet. Opmærksomheden drejer sig her om, hvor meget man kan sige om, hvad man ser med sine faglige briller – eller om man "blot" skal løse den opgave, man er blevet efterspurgt til. Og så kan der opstå usikkerhed, når efterspørgsel ikke matcher det, man fagligt vurderer som behov. Her er således en oplevelse af, at der er et potentiale i at få skolerne til i højere grad at gå i dialog med konsulenterne og være nysgerrige på forskellige mulige initiativer.

Fagkonsulenterne peger i den forbindelse på et behov for, at der udvikles muligheder for at fortælle om deres faglige perspektiver og ny viden sådan at de – udover at møde en efterspørgsel – kan være med til at inspirere skolelederne. De pointerer således en udfordring med at man som skoleleder, af gode grunde, ikke kan efterspørge noget, man ikke er opmærksom på.

Samspillet mellem centrale krav og lokal efterspørgsel

I forbindelse med samsillet, som under de ændrede konditioner for en stor del opleves som konstruktivt og gensidigt udviklende, fremhæves, at udfordringen ved denne tilgang også er, at nogle skoleledere angiveligt har svært ved at tage ansvar for egen og skolens udvikling. Det opleves, som at de ikke tager ejerskab og ikke efterspørge relevant støtte. Det skaber ulighed i kvalitet og fremdrift på de forskellige skoler. Og flere gange nævnes, at fagcentret ikke har direkte ledelsesbeføjelser over skolelederne. På nogle skoler er der stadig en forventning om, at konsulenterne kan "fikse" problemer. I den forbindelse efterlyses en form for fælles retning, så skoler ikke står helt alene. I varierende grad savnes en form for fælles retning. Et problem med den nuværende organisering er manglende "tilbageløb" af information. Der er ingen struktureret proces for, hvordan observationer og erfaringer deles på tværs af organisationen.

Muligheder og skismaer omkring faglighed og fleksibilitet

Tidligere blev initiativer som "synlig læring" implementeret oppefra hvilket, som også nævnt i afsnit 3.1., mødte stor modstand blandt skoleledere og lærere. Det hændte, at skolerne blot simulerede implementering for at tilfredsstille kommunen og undgå konflikter. Det gjorde man ved fx at hænge en planche op om projektet, når konsulent kom ud på skolen. Det resulterede i frustration både hos forvaltning og på skolerne. Og det gav ineffektive indsatser.

Man ser den nye efterspørgselsbaserede tilgang som en forbedring, da samarbejdet nu er mere baseret på behov frem for kontrol. Og der er kommet flere ressourcer til inklusion og ordblindeindsats, hvilket har gjort en konkret forskel i undervisningen. Og man har, som også

nævnt i afsnit 3.1., de senere år hvert år udarbejdet et kursuskatalog, hvor skolerne kan vælge relevante tilbud. Dette kursuskatalog udvikles efter, hvad det er skolerne står og efterspørger og det som fagkonsulenterne gerne vil tilbyde.

Men der er også opstået knaster, som man gerne vil arbejde med fremadrettet. Konsulentrollen opleves nu, som at den er blevet mere krævende og ansvarstung. Man har fået ansvaret for at "sælge" sine kompetencer, hvilket kan være ubehageligt og opleves som et større ansvar, end hvis man bare kunne "diktere" (som de siger), hvad der skulle arbejdes med. Det kan især være svært for nye konsulenter. Frustrationer høres i form af sætninger som *"er vi så bare et menukort, man kan vælge fra"*. Svaret fra fagcenterledelsen er et ja. Og også i form af en beskrivelse af, hvordan man ude på skolerne opholder sig i personale rummet i håb om, at nogen henvender sig og efterspørger ens ydelser. På den måde er ansvaret, det ansvarstunge, udvidet til også at skulle gøre sig selv aktuel for skolerne.

Fagkonsulenter fra andre centre

Når det angår fagkonsulenter fra andre centre, da udtrykkes der frustration over, at deres faglige ekspertise ikke i tilstrækkelig grad bringes i spil. Der gives udtryk for, *"at det handler om, hvad gør vi i fællesskab for børnene. Og det gør vi bare bedre, hvis vi gør det sammen"*. Så der er et stort ønske fra konsulenterne om, at deres faglighed bliver brug endnu mere. For hvis man ikke bliver inviteret eller efterspurgt, så kan man ikke komme ud på skolerne. Det er godt på den ene side, at man skal inviteres, da skolelederne anerkendes for deres engagement og imødekommenhed, når konsulenterne kommer ud på skolerne. *"Det er mere rart at komme ud på skolerne, når man er inviteret"*. Og på den anden side, ligger der også frustration i, at man skal vente på at blive inviteret. For som det også udtrykkes, så: *"synes jeg faktisk godt (det) kan være sådan, hvis jeg nu en gang imellem, så har jeg jo lyst til at sige, det er det, her I skal gøre, fordi det er det bedste, og det ved jeg, ik. Ja. Det var en frustrerende ting"*.

Et dilemma i forhold til at respektere skoleledernes store ansvar og så have en faglig viden der ikke altid sættes i anvendelse eller efterspørgeres. Det giver en lyst til, at der kunne komme nogle rammer at arbejde inden for. Et forslag der kom frem var, at der kunne være *"sat tre pejlemærker"* og samtidig er der stort ønske om *"gerne være lidt mere understøttende i forhold til skolens ønske"*.

Set fra konsulenternes perspektiv er der også en udfordring i, at der er forskel i hvor meget de forskellige konsulenter bliver efterspurgt. *"Jeg synes, vi taler lidt om, at det er forskelligt, hvordan vi bliver efterspurgt, altså at skoleledernes måde at tage imod efterspørgselsbaserede tilbud er meget forskelligt. Og det kan jo være, synes jeg, lidt frustrerende, faktisk."* Der ligger en bekymring både i forhold til at ens faglighed ikke bliver anvendt som ønsket, og om skolelederne kan løfte det store faglige ansvar, de har fået. Det er et *"bredere ledelsesrum, fordi de faktisk har indvirkning på nogle andre ting også. Og det sætter jo flere krav til skolelederen at navigere i det"*. Skolelederne har fået *"mere ansvar på den enkelte (skole) på godt og ondt."*

Men på den anden side betyder det også at der er blevet *"en kortere vej, end nogensinde før"... Det er ret nemt at få fat i os, både som ledelse og som lærer."* Så de traditionelle tunge lange sagsgang og ansøgningsprocesser er kortet ned.

Konsulenterne ser, at der er blevet opkvalificeret på kompetenceområdet, da der nu er: *"ansat folk i alle mulige forskellige stillinger, med alle mulige forskellige behov, som måske ikke var der før"*. For at kunne understøtte skolelederne på forskellige måder.

Den efterspørgselsbaserede tilgang kræver tillid, tillid til at: *"vi sammen kan løfte gennem dialog", og "tillid ved at uddeligere noget af det faglige ansvar"*. *"Og hvis der ikke er tillid, så kan det betyde at (man) holder sig på sin egen (bane) og arbejder måske direkte mod den efterspørgsestilgang"*. For målet er at *"vi løfter i fællesskab"*.

Opsamlende

Samarbejdet er blevet mere relationsbåret og præget af gensidig tillid – og det kræver en del opsøgende og vedholdende arbejde. Den efterspørgselsbaserede tilgang opleves som meningsfuld og nødvendig, men formen aktiverer angiveligt også sårbarhed hos den enkelte konsulent. Det fortælles, at formen kræver professionel modenhed, god kommunikation og strukturel understøttelse. Som konsulenterne ser det, knytter de primære udfordringer sig til fagcentrets manglende ledelsesbeføjelser, forventninger om "quick fixes" fra skoler samt, hvordan man skaber efterspørgsel uden at presse. Der er således fortsat behov for at arbejde mere med balance mellem frihed og fælles retning. Dette, både af hensyn til fagkonsulentrollen og af hensyn til, at skoler ikke bliver overladt for meget til sig selv – især skoler med et svagt udgangspunkt. I den forbindelse savner man flere muligheder for at komme i dialog med skolelederne om det man ud fra egen faglighed vurderer er vigtig at vide og vigtig at handle på.

Nedenfor ses centrale pointer fra fagcenterkonsulenterne, som er samlet under tilsvarende overskrifter som hos fagcenterledelsen ovenfor: Fokus, nøglebegreber, perspektiver, udfordringer og løsningsstrategier for den efterspørgselsbaserede tilgang set fra et fagkonsulentperspektiv. Der er ikke forskel i, om det er konsulenter fra eget center eller konsulenter fra andre centre i skemaet.

Centrale pointer	
	Fagcenterkonsulenter
Fokus	At understøtte skolernes udvikling gennem relationelt arbejde, tillid og fleksibilitet frem for gennem kontrol. Konsulentens rolle bliver mere faciliterende og tilpasses til skolernes behov
Nøglebegreb	Efterspørgselsbaseret tilgang, autonomi, selvledelse, rammesætning uden ledelsesret, relationel tillid, faglighed
Perspektiv	Konsulenterne ser sig selv som rådgivere, ikke kontrollører. De oplever at skulle balancere mellem at være opsøgende og afventende, og at deres succes afhænger af skolernes efterspørgsel og tillid
Udfordringer	I en opstilling af de udfordringer konsulenterne nævner ses det, at nogle af dem knytter an til den nye styringsform, medens andre, som fx, <i>forventninger om hurtige løsninger</i> foreslås at være knyttet til skolen og dens vilkår som sådan. Konsulenterne taler om fravær af ledelsesbeføjelser, uklare rammer, skoler uden ejerskab, forventning om hurtige løsninger, usikkerhed i rollen og det svære ved at skulle "sælge" sig selv
Løsningsstrategi	Fokus på at udvikle tillidsfulde relationer, skabe dialog om behov, mulighed for at præsentere vinde på skoleledelsesmøder, udvikle fælles retning uden at begrænse frihed, professionel støtte til nye konsulenter

Hermed afsluttes fremstillingen af fagcenterkonsulenternes erfaringsbaseret bud på de elementer og former for opmærksomhed, der indgår, når der skabes resultater i Kalundborg Kommune gennem en efterspørgselsbaseret tilgang.

Lad os nu se nærmere på de former for handlinger og opmærksomhed, som er hvirvlet op hos skoleledelserne. Først en præsentation under de fire overskrifter svarende til de to ovenstående afsnit 3.1. og 3.2.

3.3. skoleledernes perspektiv

Den efterspørgselsbaserede tilgang ser skolelederne som en styreform, hvor de får et stort ansvar, og som giver dem unik mulighed for at forme skolerne efter lokale behov. Det er en tilgang, som kræver, at de har blik for egne blinde pletter og kan række ud efter hjælp.

Autonomi og frihed. Skolelederne udtrykker begejstring for, og enighed om, at de oplever store fordele ved handlefriheden og den autonomi, de har. Det lyder: *"Jeg bestemmer selv fuldstændigt", "man har indflydelse på det, der er vigtigt", "man er ansat på en kommunal friskole", og "det er enormt fedt, selv at kunne være med til at tage de her beslutninger om, hvordan det skal være"*. En gennemgående pointe hos lederne er, at sådan autonomi forudsætter selvindsigt, tryghed og vilje til at lade sig udfordre. Man italesætter nødvendigheden af at turde se egne begrænsninger, fejl og mangler og det gode i at kunne kalde på hjælp, når der opstår udfordringer. Det fremhæves som en styrke at have haft ledelseskonsulenter (fra Absalon) ude på skolerne, som har kunnet synliggøre blinde pletter og vanetænkning. Som én leder formulerer det: *"Man bliver blind, fordi man bare gør noget af vane"*.

Der gives således udtryk for en positiv opfattelse af handlefrihed, her fortælles om en transformation fra central styring til lokal autonomi. Man oplever nu en stor grad af autonomi og fleksibilitet. Den autonomi har i praksis haft den effekt, at mange skoler for at håndtere udfordringer med undervisningskvalitet fokuserer på få, men målrettede indsatser. Det er godt og giver bedre effekt. Samtidig nævnes en opmærksomhed på, at skoler med størst behov måske ikke selv rækker ud efter hjælp, hvilket kan forstærke uligheder skolerne imellem.

Den strukturelle støtte. Man oplever godt samarbejde med Fagcenter Børn, Læring og Uddannelse. Nogle ledere efterspørger en tydeligere styring fra kommunen. Nogle mener, at manglen på en central figur kan resultere i inkonsistens og langsom problemløsning. Der opleves udfordringer i samarbejdet mellem skolerne og andre kommunale aktører - sundhedstjenesten og kulturområdet - hvilket gør det svært at koordinere indsatser. Som mere generelle problemstillinger – uanset styreform, men mere som vilkår for skolen som sådan – opleves rekrutteringsudfordringer ønske om fastholdelse af kvalificerede lærere, udfordringer som man ser knyttes til kommunens geografiske placering og afstand til uddannelsessteder for lærere. Sådan opmærksomhed kan nu aktiveres på en anden måde gennem den efterspørgselsbaserede tilgang.

Oplevet ansvar og rolle. Skolelederne giver udtryk for stor glæde ved det støtte ansvar – et ansvar de gerne tager på sig. OG et ansvar som aktualiserer en velkendt udfordring med at, Kalundborg Kommune konsekvent scorer lavt på nationale indikatorer. Nogle skoleledere peger på mangel på kompetenceudvikling blandt lærerne som en mulig årsag.

Lad os se nærmere på hvordan skoleledelserne i øvrigt oplever den efterspørgselsbaserede tilgang. Det er ordnet under to overskrifter trukket ud fra de afholdte interviews; Hverdagspraksis og organisatoriske implikationer, Lærerne som kapacitet, Samarbejdet med andre centre og Dilemmaer mellem styring og autonomi.

Hverdagspraksis og organisatoriske implikationer

Samtidig med at frisættelsen i den daglige praksis opleves menings- og energifyldt får skolelederne øje på både muligheder og udfordringer for skolerne. På den ene side giver styringsformen skolerne øget autonomi og fleksibilitet i forhold til lokal tilpasning. Det opleves yderst tilfredsstillende. På den anden side forudsætter den en opsøgende tilgang fra skolernes side, når der opstår behov for støtte fra den kommunale forvaltning. Dette stiller krav til skolernes interne ressourcer og kompetencer og sådant initiativ kan især udfordre skoler, der i forvejen er organisatorisk eller fagligt pressede - det blik kan være svært at få presset ind i den daglige drift. I de foretagende interviews anbefaler skolelederne derfor at styrke netværk og videndeling på tværs af kommunen for at sikre bedre gensidig støtte og faglig sparring. Der peges endvidere på behovet for større klarhed i forhold til, hvem man kan henvende sig til i fagcenteret, og med hvilke typer

spørgsmål. En mere tydelig organisering og etablering af netværk kan sikre hurtigere og mere målrettet adgang til relevant støtte.

Der drøftes også, at der ses en sårbarhed som opstår ved hyppige udskiftninger i ledelseslaget, *"fordi det efterlader et gap"*. Lederskifte kan skabe et midlertidigt tomrum, hvor kendskabet til personale og kontekst går tabt. Når hverken den nye skoleleder eller fagcenteret har tæt kendskab til skolens situation, kan der opstå forsinkelser i støtte til lærerne og i udviklingen af elevernes læring og trivsel. Man har en hypoteses om, at visse negative udviklinger kunne have været undgået med en mere kontinuerlig ledelsesopfølgning. Der tales på den måde om en strukturel sårbarhed ved, at en række indsatser og samarbejder er stærkt afhængige af enkeltpersoners engagement. For når skoleledere, som har opbygget relationer til eksterne samarbejdspartnere eller andre kommunale aktører, fratræder, risikerer relationerne og de tilhørende indsatser at gå tabt. Dette understreger, at frisættelse stiller nye og mere komplekse krav til skoleledelsen – både strategisk, relationelt og organisatorisk.

Når skolelederne selv tager initiativ og rækker ud, oplever de, at støtten fra fagcentret er både tilgængelig og målrettet. Hjælpen beskrives som præcis, relevant og kontekstnær, og relationen til fagcenteret opleves som præget af samarbejde og fælles ansvar. Det skaber ifølge lederne både faglig tryghed og høj arbejdsglæde – selv i sammenligning med tidligere erfaringer fra skoler med højere præstationsniveau. En leder udtaler, at arbejdsglæden er *"tusind gange større"* end tidligere – til trods for lavere elevresultater i forhold til andre kommuner. Autonomien stiller dog også betydelige krav til vedholdenhed og handlekraft. Lederne understreger vigtigheden af at være vedholdende i sine indsatser og løbende insistere på udvikling – også i modvind. Flere skoleledere har erfaring fra mere topstyrede kommuner og beskriver, hvordan manglende mulighed for lokal handlekraft tidligere har ført til lav motivation og mindre engagement: *"Der var ingen handlemulighed til, hvis man ville noget andet."*

Der peges desuden på, at lederrollen i Kalundborg adskiller sig fra den, man møder i kommuner med mere centraliseret styring: *"I Kalundborg skal man synes, at det er fedt at tage det ansvar og tage den risiko, som det er at stå med ansvaret selv"*. I andre kommuner har lederne oplevet at *"jeg skulle bare parere ordre, og ikke tænke en selvstændig tanke selv"*. Så der er stor bevidsthed om at der kræver noget ekstra og særligt at være leder i Kalundborg.

Lærerne som kapacitet

I det følgende fremhæves generelle problemstillinger som ikke er nye, og derfor ikke direkte knyttet til styreformen, fx, at *Nogle lærere har angiveligt fortsat en tilgang, hvor eleverne "betragtes som problemet"* (se nedenfor). Problemstillingerne nævnes her fordi det var tydeligt under de afholdte interviews at det lå lederne på sinde. De nævnes også som eksempler på opmærksomheder som den frisasatte skoleleder måske arbejder med initieret af frisættelsesdagsordenen.

Skolelederne fremhæver det faglige niveau blandt lærerne som en væsentlig forklaring på, hvorfor Kalundborg Kommunes skoler ikke præsterer på samme niveau som skoler i sammenlignelige kommuner. I den forbindelse diskuteres forvaltningsledelsens rolle og nærhed til den konkrete praksis, om de skubber nok de rigtige steder? *"Er de pushy nok"*. Vi ser således her en glæde ved den øgede selvbestemmelse leve samtidig med en efterspørgsel efter styring fra forvaltningsledelsen.

Der peges desuden på mulig kompetenceudvikling blandt det eksisterende lærerpersonale. Mange lærere har været ansat i længere tid på samme skole og har i visse tilfælde selv været elever dér. Skolelederne vurderer, at dette kan medføre en fastlåst praksiskultur og begrænset refleksion over egen undervisning. Nogle lærere har angiveligt fortsat en tilgang, hvor eleverne *"betragtes som problemet"*, fremfor at undervisningen gentænkes og justeres, når elever ikke *"tager fra"*. For at styrke både undervisningskvalitet og elevernes læringsudbytte, peger skolelederne her på, at målrettet og vedvarende kompetenceudvikling af lærerne er afgørende.

Flere skoleledere fremhæver, at frisættelsen rummer potentiale for bedre at kunne tilpasse skolens praksis til de behov, nutidens børn har. Dette kræver dog en markant kulturændring blandt både

lærere, ledelse og forældre. Ledelsesrollen er under forandring og indebærer i stigende grad opsøgende og relationelt arbejde, særligt i forhold til samarbejde med eksterne aktører og frivillige – sådan forandret rolle understøttes af frisættelse.

Frisættelsen kræver aktiv facilitering. Det er ikke tilstrækkeligt blot at opfordre til innovation; ledelsen må skabe rammer, der fremmer refleksion, eksperimentering og udvikling. Når centrale krav reduceres, øges behovet for lokal procesledelse og intern kapacitetsopbygning. I praksis er skolelederne derfor optagede af at implementere forandringer gradvist for at mindske modstand og undgå for store belastninger blandt medarbejderne.

Samarbejdet med andre centre

Samarbejdet med andre centre, der ikke arbejder efterspørgselsbaseret, beskrives som lidt træg. Ifølge skolelederne skyldes dette forskelle i tankegangen: *“Det er faktisk meget, meget tydeligt, synes jeg, at de ikke har den tankegang. De vil gerne beslutte, hvordan det skal være, for så kan de gøre det på flere skoler, frem for at skulle tilpasse deres indsats til de meget forskellige skoler”*. Men, man taler i det her refererede interview dernæst videre om, at: *“Så har vi heldigvis fagcenterledelsen der lige siger, hov hov, det er ikke sådan, vi arbejder på skolerne”*. Dette referes med smil og anerkendelse og viser således, at det er vigtigt for skoleledere og fagcenter, at den frisatte tilgang fastholdes og understøttes på tværs. Det tales også frem hos skolelederne, som referer til at *“deres”* fagcenter italesætter, hvordan den efterspørgselsbaserede tilgang også har betydning for andre centre i måden, man arbejder sammen på i skolerne – når det skal være under den efterspørgselsbaserede tilgang.

Dilemmaer mellem styring og autonomi

Folkeskolens opgave omtales som at sikre høj undervisningskvalitet og trivselsfremmende rammer for eleverne. I forlængelse af det peger skolelederne på, at den efterspørgselsbaserede tilgang giver dem mulighed for at agere mere fleksibelt og målrettet i forhold til lokale forhold. Men samtidig skaber usikkerhed ift. ensartethed i kvaliteten på tværs af skolerne. Skolelederne oplever, at de har et stort ansvar for skolens udvikling, men nogle føler sig isolerede i beslutningsprocesserne. Nogle mener, at der er behov for en mere systematisk understøttelse fra fagcenterledelsen, da der er risiko for, at man overser egne blinde pletter, og derved får skoler som måske har et ubekendt behov for hjælp fra fagcenteret ikke *“rakt ud efter hjælp”*, som det formuleres. Det kan forstærke ulighederne skolerne imellem. Grundlæggende gives der dog udtryk for, at frisættelse, trods nævnte udfordringer, er særdeles meningsfyldt og giver arbejdsglæde.

Opsamlende

Opsamlende kan siges, at den efterspørgselsbaserede tilgang har givet skolelederne større handlefrihed og stor arbejdsglæde, men der er behov for en balance mellem autonomi og central støtte. Udfordringer med rekruttering, samarbejde på tværs af sektorer og forskelle i faglige resultater er velkendte problemstillinger som kan gives fortsat opmærksomhed.

Nedenfor ses centrale pointer fra skoleledelserne samlet under tilsvarende overskrifter som hos forvaltningsledelse- og konsulenter ovenfor: Fokus, nøglebegreber, perspektiver, udfordringer og løsningsstrategier for den efterspørgselsbaserede tilgang, set fra en skoleleders perspektiv, hvor særligt autonomi og lokal forankring er i fokus.

Centrale pointer	
Skoleledere	
Fokus	Lokal tilpasning, undervisningskvalitet, trivsel, skoleudvikling i Kalundborg Kommune
Nøglebegreb	Efterspørgselsbaseret tilgang, autonomi, arbejdsglæde, hverdagspraksis, strukturel støtte, rekruttering, styring vs. Frihed
Perspektiv	Skolelederne ser transformation fra central styring til lokal autonomi som positiv. De oplever ansvar og handlefrihed, og er samtidig opmærksomme på hvorvidt og om der skal sikres ensartethed på tværs af skolerne.
Udfordringer	Adgang til hjælp er nu koblet tæt med relationer. Forsat styrkelse af ledelsesgrupper på tværs af skolerne. Rekruttering og fastholdelse af lærere.
Løsningsstrategi	Styrke netværk mellem skolerne. Fokus på kompetenceudvikling og videndeling

Hermed afsluttes fremstillingen af skoleledernes erfaringsbaseret bud på de elementer og former for opmærksomhed, der indgår når der skabes resultater i Kalundborg Kommune gennem en efterspørgselsbaseret tilgang.

4. Tværgående temaer og skismaer i afsnit 3.1, 3.2 og 3.3

I dette afsnit ser vi nærmere på to skismaer, som særligt er trådt frem gennem arbejdet med interviewene. De er skrevet frem under; Balancen mellem central styring og lokal tilpasning, og Styring versus efterspørgsel

4.1 Balancen mellem central styring og lokal tilpasning

Skoleledelser og fagkonsulenter: Informanterne peger samstemmende på, at balancen mellem central styring og lokal tilpasning i Kalundborg Kommune fortsat er et omdrejningspunkt for refleksion og justering. Flere skoleledere udtrykker stor tilfredshed med den øgede handlefrihed, som frisættelsesdagsordenen medfører. Med den lokale autonomi bliver det muligt at igangsætte indsatser, der i højere grad tager afsæt i konkrete elevers behov og skolens kontekst. Det styrker skoleledernes arbejdsglæde. Omvendt fremhæver andre skoleledere et behov for en tydeligere strategisk retning fra fagcenteret. Dette kan måske genkendes i en lidt anden form hos fagkonsulenterne, som taler om, at de af og til gerne ville kunne være tydeligere med det de ser, og den retning, de vurderer en given skole bør tage. Fra informanterne gives således udtryk for en (ukonstruktiv) uklarhed om, hvordan ansvaret helt præcist cirkulerer mellem fagkonsulenter og skolelederne. Enkelte rejser desuden spørgsmålet om, hvorvidt fagcenterledelsen i højere grad burde tage en mere styrende rolle.

4.2 Styring versus efterspørgsel

Et af de mest markante styringsdilemmaer, der tegner sig i frisættelsesdagsordenen, er balancen mellem styring og efterspørgsel. Fagkonsulenterne har en opmærksomhed på, om man som skoleleder eller medarbejder efterspørger noget, man ikke selv ved, man har brug for – fordi det ligger uden for ens opmærksomhed lige p.t. eller ens faglige horisont.

Dette skisma har konkrete konsekvenser på flere niveauer. På forvaltningsniveau er der en erkendelse af, at den nuværende styringsform – med en lav grad af central styring og høj grad af lokal autonomi – gør det vanskeligt at danne sig et overblik over den samlede kvalitet i skolernes arbejde. Det skaber en styringsmæssig udfordring: Hvordan identificerer man som forvaltning, hvor der skal stilles tydeligere krav, hvis ikke man har et systematisk indblik i praksis på de enkelte skoler?

Samtidig giver skolelederne udtryk for, at de sætter pris på den frihed og det ansvar, de er blevet givet, men nogle efterlyser alligevel faglig sparring og tydeligere forventninger fra fagcenteret. Her opstår et interessant spændingsfelt: Frisættelsen giver lederne råderum, men stiller også større krav til deres evne til selv at opøge, definere og formulere behov – både faglige og organisatoriske.

Fra fagkonsulenternes perspektiv opleves efterspørgselsmodellen som både inspirerende og frustrerende. På den ene side giver den mulighed for at arbejde mere fleksibelt og behovsorienteret. På den anden side risikerer den at begrænse deres mulighed for at bringe faglig viden i spil proaktivt. De udtrykker et ønske om at kunne pege på blinde pletter i skolernes praksis – altså på områder, hvor skolerne ikke nødvendigvis selv ser et behov, men hvor konsulenterne med deres faglige baggrund vurderer, at der er behov for handling.

Her ses desuden et skisma, som i enkel form lyder: Konsulenterne ønsker at støtte men må operere under en styring, hvor de skal blive efterspurgt, hvilket kan være vanskeligt, hvis skolelederne ikke er opmærksomme på deres tilbud og kompetencer. De peger på, at den nuværende grad af decentralisering i visse tilfælde hæmmer anvendelsen af den faglige ekspertise, der eksisterer uden for skolens daglige drift.

4.3 Den efterspørgselsbaserede tilgang og Hjelmars fem kerneelementer og ledelsesprincipper

Som lovet i indledningen, ser vi i dette afsnit på de præsenterede praksispointer i forhold til Hjelmars fem kerneelementer for styringsformen efterspørgselsbaseret tilgang/frisættelse og de tre ledelsesforhold. Det drejede sig om:

1. Færre regler: fritagelse fra regler, der anses som blokerende for lokale mere meningsfulde arbejdsgange og et øget fagligt fokus
2. Mindre dokumentation: Fritagelse fra krav om skriftlig information til beslutningstagerne og et øget fagligt fokus på mening i dokumentationen
3. Fra detailmål til formål: Der styres efter færre detailmål. Målene knyttes til overordnede værdier, og der ses en mindre tæt resultatopfølgning
4. Tillidsbaseret kultur: Frisættelse åbner op for innovation, nye lokale samarbejdsformer og øget fokus på faglighed
5. Eksperimentel tilgang: Fokus på lokal idégenerering og midlertidige forsøg. Forsøgene evalueres og de permanentgøres evt. gennem generelle lovændringer (Mellon, 2025; 34)

Når vi vurderer det samlede materiale, ses alle fem kerneelementer - nogle mere tydelige end andre. Lad os se på det:

1. **Færre regler:** Regler nævnes ikke i særlig høj grad – hvis overhovedet. I en slags omvendt bevisbyrde konkluderer vi hermed, at der er færre regler forbundet med denne nye praksis – eller, at de regler som er, ikke opleves som nævneværdige. Tværtimod fortæller lederne, at de oplever medbestemmelse, at de selv har ansvaret, og at der ikke kommer mange påbud fra fagcenteret.
2. **Mindre dokumentation:** Da fagcenteret ser sin opgave som at understøtte lederne og skolerne ud fra de behov, de selv identificerer, og da ansvaret for skolens udvikling klart ligger hos den enkelte skoleledelse, giver skolelederne ikke udtryk for at skulle levere en masse dokumentation til fagcenteret. Desuden er fagcenteret behjælpelig med dele af det administrative arbejde, der tidligere lå på skolerne. Den dokumentation som efterspørges er tæt koblet til målopfølgning - kerneopgaven: at styrke elevernes læring og trivsel.
3. **Fra detailmål til formål:** Her skriver Hjelmars (2025) at målopfølgningen under en lokal frisættelse bliver særdeles dialogbaseret. Skolelederne deltager, som nævnt, i en årlig kvalitetssamtale med fagcenterledelsen. Her drøftes skolens status. Sådanne praksis implicerer oparbejdelse af et tæt og forpligtende samspil skoler og fagcenter imellem. Fagcenterledelsen beskriver samtalerne som et vigtigt styringsredskab, fordi de giver tæt kontakt til hver enkelt skole og leder. På den måde kan der tages ansvar overfor det politiske niveau for, at der er styr på tingene.
4. **Tillidsbaseret kultur:** Man kan sige, at det at indføre en efterspørgselstilgang i sig selv er en tillidserklæring – der er tillid til, at skoleledere og faglige medarbejdere ved bedst, hvad der er brug for. Hjelmars skriver under dette punkt, at her åbnes for innovation og nye principper for styring og ledelse. I Kalundborg er centraliseringen reduceret, og beslutninger som tages – fx om praksislæring som didaktisk greb tages som nævnt på fælles ledermøder. Der ses desuden øget fokus på ledelsesfaglighed som sådan. Man er opmærksom på fænomener som indgår i sådan ledelsesform. Fænomener som tillid, og dialog, autonomi, styrkede relationer og distribueret ansvar fremhæves af informanterne i alle afsnit 3.1., 3.2. og 3.3. Ledelse af elevernes faglighed omtales som et ønske og en ambition om at styrke den – dette sammen med kravet om at innoverer på praksisformer, sådan at flere børn kan rummes i den almene skole.

5. **Eksperimentel tilgang:** Fokus i de afholdte interviews har været på erfaringerne med den efterspørgselsbaserede tilgang, som kan opfattes som et i sig selv særdeles altomfattende eksperiment. I de afholdte interviews har der ikke været fokus på, hvorvidt og hvilken form eventuelle eksperimenter på skolerne har taget.

Hjalmer pointer genkendes således i den praksis, man har erfaringer med at udvikle i Kalundborg Kommune. Betragter vi det arbejde som er gjort hidtil, og de erfaringer som informanterne fortæller om i forhold til de kerneelementer, som konkret indgår i frisættelse, da ses, at der i Kalundborg arbejdes med alle fem elementer. Nogle elementer er mere tydelige og allerede særdeles integrerede i Kalundborgs praksis. Samtidig er der (som altid) parametre som kan udvikles og afprøves yderligere.

4.4 Generel opmærksomhed knyttet til styrkelse af ledelsen af den efterspørgselsbaserede tilgang

I en videre udfoldning omkring praksis i en frisættelsesdagsorden kan henvises til Ulf Hjelmar som peger på tre forhold, som da bliver særligt relevante for ledelse. Det drejer sig om frisættelse som fortælling, mulighedsrum og ledelsesstil. (Mellon, 2025; 25):

1. Frisættelse som fortælling er stærk. Lederen kan udnytte den forløsende energi, der ligger i idéen om frisættelse
2. Frisættelse åbner et stort mulighedsrum. For at kunne navigere i dette rum kan ledere med fordel lægge sig op ad eksisterende lokale udviklingstiltag
3. Frisættelsen opfordrer til en ledelsesstil, hvor det afgørende er at kunne facilitere en åben læringsproces og samtidig kunne uddrage den centrale læring og sætte en strategisk retning for organisationen

Når de tre ledelsesperspektiver kobles til pointerne fra rapporten, da kan man i det videre arbejde med frisættelse i Kalundborg med fordel være opmærksomme på, at:

1. Holde liv i den klare fortælling om engagement og arbejdsglæde som informanterne taler om, samt de muligheder der ligger for at kunne rekruttere og fastholde medarbejdere og ledere under sådan styringsform (se narrativ model C med 7 p'er)
2. Fastholde og styrke den igangværende praksis hvor man som fagcenter møder skolerne "der hvor de er" og styrker den udvikling som allerede er i gang
3. En fortsat styrkelse af relationer og en samarbejdende ånd. Gerne styrkelse af at både skoleledelser og fagkonsulenter kan facilitere en åben læringsproces og samtidig kunne uddrage den centrale læring og sætte en strategisk retning for organisationen. Her er allerede et arbejde i gang omkring fagkonsulenters ledelsessparring på skolerne (se model D om facilitering).

5. Konklusion og anbefalinger

Denne rapport omhandler betydningen for skoler og forvaltning af et skifte fra en udbudsorienteret til en efterspørgselsbaseret styringsform. Gennemgående blev der givet udtryk for **glæde**, stort engagement og megen læring med den efterspørgselsbaserede tilgang i Fagcenter Børn, Læring og Uddannelse. Dette, samtidig med, at styringsformen i praksis også har været udfordrende og har afkastet erfaringer, der arbejdes løbende med. Der gives således udtryk for, at det er en løbende proces og at erfaringer som hvirvles op adresseres og søges håndteret.

Det er tydeligt at, lederrollen i Kalundborg adskiller sig fra den, man møder i kommuner med mere centraliseret styring. I Kalundborg skal man synes, at det er fedt at tage det ansvar og tage den risiko, som det er at stå med ansvaret selv. Så der er stor bevidsthed om at der kræver noget ekstra og særligt at være leder i Kalundborg. Den faglige ledelse italesættes som, at *"arbejdsglæden er tusind gange større end tidligere"*. Dette er muligvis en essentiel pointe når man samtidig taler om, at faglig ledelse er afgørende for fremtidens velfærdstilbud. Netop frisættelse og faglig ledelse er dynamoen på tværs af alle velfærdsreformerne.

Vi så desuden, at koblingspunkterne mellem skoler, fagcenter og andre forvaltninger under den efterspørgselsbaserede tilgang tager form som både en mulighed og en udfordring. På den ene side skaber den rum for lokale løsninger og ejerskab; på den anden side kan den – hvis ikke balanceret – fungere som et benspænd for tværgående samarbejde og systematisk vidensanvendelse. Flere af informanterne – både skoleledere og konsulenter – efterlyser en justeret balance, hvor autonomien ikke reduceres, men suppleres med strukturer, der fremmer gensidig åbenhed og koordinering mellem skolerne og de øvrige fagcentre.

Den problematik omkring balancen mellem efterspørgsel og efterspørgsel af tværgående styring bliver særligt tydelig, når fagcentret oplever, at de har meget lidt kontakt til visse skoler. Det rejser spørgsmålet, om der bør være nogle fælles rammer for minimumsefterspørgsel – for eksempel på særlige fagområder – for at sikre, at det ikke bliver afhængigt af tilfældigheder, personlige relationer eller den enkelte skoleleders initiativ.

De skismaer som har udkrystalliseret sig og som man kan arbejde videre med og/eller finde en håndtering af er sat ind i skemaerne nedenfor:

Niveau	Opmærksomhedspunkter	Anbefalinger
Generelt	En tydeligere rolletager i forhold til erfaringer og retning på tværs	Både fagcentre og skoleledelser forpligtes til at indgå i dialog om, hvad der kunne eller burde efterspørges – baseret på data, faglig viden og kontekstuelle behov

Niveau	Opmærksomhedspunkter	Anbefalinger
Forvaltning	En mere systematisk understøttelse fra fagcenterledelsen	Styrkelse og fastholdelse af den eksisterende transparens mht forventninger og krav til skolelederen
	De andre fagcentre efterspørger tættere samarbejde	Styrke samarbejdet med de andre fagcentre med et fortsat blik efter hvordan de "griber bolden og spiller med" på frisættelsesdagsordenen
	Begrænset overblik over den samlede indsats på tværs af folkeskolerne	Styrk vidensdelingsfora yderligere

Niveau	Opmærksomhedspunkter	Anbefalinger
Fagkonsulenter	Fagcenterkonsulenternes oplevelse af udsathed	En kompetenceudvikling af konsulenterne så de kvalificeret kan varetage den nye rolle og funktion som sparringspartner
	Konsulenters efterspørgsel af strukturelle processer	Styrke strukturer der yderligere understøtter at viden kan flyde i organisationen
	Fagkonsulenter oplever at deres faglig viden ikke anvendes så meget, som den kunne, og de vurderer, det er der behov for	Fagkonsulenternes faglige viden kan komme frem ved faglig oplæg på skoleledelsesmøder

Følgende er et par modeller til anvendelse i sparring af skolelederne, og det at arbejde faciliterende, som var et af opmærksomhedspunkterne i Hjalmer i forhold til ledelse af frisættelse.

Nedenstående model har været anvendt i faglige samtaler med skolelederne for at nuancere drøftelserne omkring, hvordan vi forstår og arbejder med kerneopgaven, og hvad det kræver, for at kerneopgaven ikke blot bliver på et beskrivende plan, men også bliver noget, der gør en forskel for eleverne.

Modul A, Model om kerneopgaven:

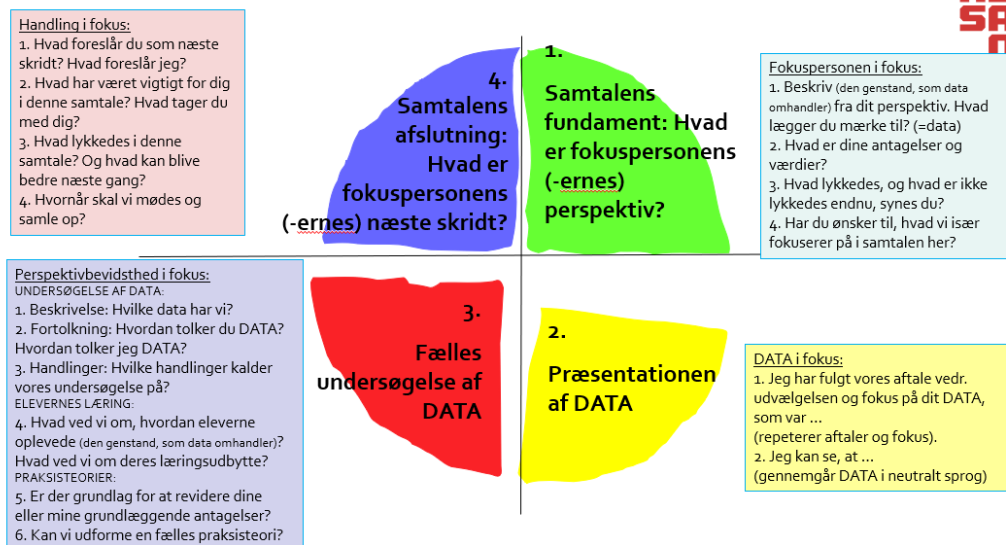


I arbejdet med kerneopgaven, som for skolen er det de er sat i verden for, at styrke elevernes læring og trivsel, der kan denne model med fordel benyttes til at støtte og udfordre skolelederne i deres ledelse heraf.

Modul B, Model til anvendelse af faglige samtaler, som kan sættes i anvendelse i samtaler i forbindelse med observation af undervisning.

Spørgsmålsguide til den databaserede didaktiske samtale

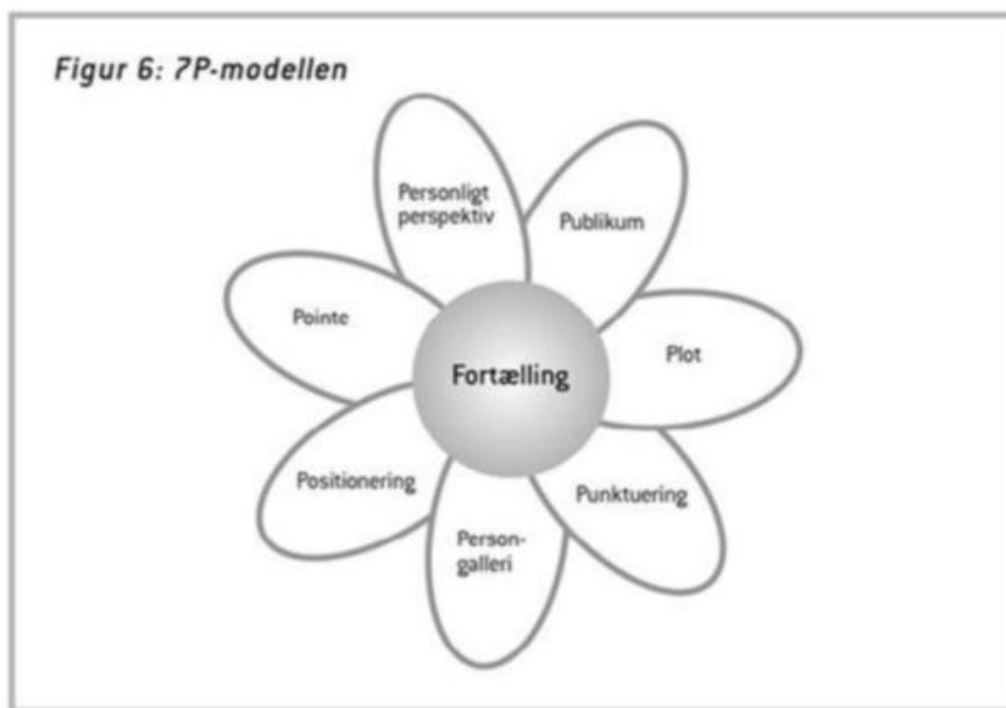
**AB
SAL
ON**



Ringvad, Malene: Observation af undervisning og elevers læring

Denne model kan bruges til de faglige samtaler med skolederen for at sikre, at der i den faglige sparring både er fokus på at sætte data i spil, samt at det er en fælles opgave at se på og udvikle praksis.

Modul C, Model for arbejdet med fortællinger, ud fra en narrativ tilgang en måde at arbejde med frisættelsesfortællinger kan der gøres overvejelser omkring, hvad det er, der er formålet med fortællingen, hvem der skal indgå i fortællingen, hvad der skal indgå i fortællingen af begivenheden, for at styrke den fortælling der ønskes styrket. Modellen kan understøtte arbejdet med fortællingen ud fra de forskellige blade i blomsten.



Modul D, Model for fokus i facilitering, som sætter lys på at facilitering både handler om at holde fokus på indhold, hvad det er der skal tales om, og hvilken proces det skal være for at indholdet kommer frem.

At være Gamemaster

Indholds-niveau: Samtale og spørgsmål

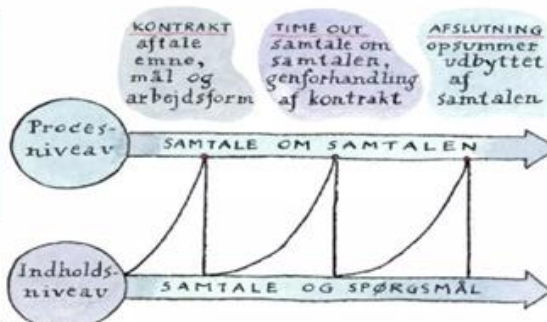
Proces-niveau: KONTRAKT – TIME OUT – AFSLUTNING. Samtale om samtalen

ABSALON

GAMEMASTER-MODELLEN

Kræver dobbelt fokus:

- Holde fokus og være nærværende empatisk til stede i samtalen samtidig med
- At have fokus på processen



Systemisk coaching af Hanne Moltke

30

Denne model er vigtig at have fokus på, når der faciliteres - både at have fokus på proces og indhold i samtalen.

Afsluttende

Med henvisning til den nylig annoncerede frisættelsesdagsorden for folkeskolen har Fagcenter Børn, Læring og Uddannelse i Kalundborg Kommune været på forkant med policy-niveauets dagsorden om frisættelse. Og de erfaringer som præsenteres i denne rapport, kan måske være

hjælpsomme for arbejdet med den kommende frisættelse hos dem, der arbejder i skolens realitet. I Kalundborg har erfaringerne og det tydelige engagement, som udspillede sig under de afholdte interviews omkring styreformen peget på, at Kalundborg er godt i gang, og der er masser af erfaringer at trække på.

Opsamlende kan det siges, at Fagcenter Børn, Læring og Uddannelse i Kalundborg Kommune med den efterspørgselsbaserede tilgang arbejder med udvikling af en adaptiv og læringsorienteret skole, som kan skabe effekt gennem evnen til at tilpasse indsatser til lokale behov og udvikling. Dette samtidig med, at skolerne skal leve op til centralt fastsatte mål.

6. Litteraturliste

- Aftalen om folkeskolens kvalitetsprogram – “Frihed og fordybelse”, indgået d. 19. marts 2024 af Børne og Undervisningsministeriet sammen med en bred forligskreds.
- Evalueringsrapport (2025) om *Praksisnær udvikling af faglig ledelse med henblik på øget læringsudbytte for elever*, Absalon Center for ledelse og organisering
- Forberedt på fremtiden – Frihed og fordybelse II, bilag 9 til BUU. Regeringens udspil blev fremlagt som en del af arbejdet med det nye kvalitetsprogram for folkeskolen.
- Mellon K. (2025), (red.): *Frisættelse – hvad har vi lært? Og hvad nu?* Djøf Forlag

7. Bilagsliste

- a. Oversigt over informanter
- b. Intervieweguide
- c. Katalog
- d. Udvalgte citater (anonymiseret)

Kontakt
Jesper Bramsbye
jebr@pha.dk