Skolemonitor

Foto: Ditte Valente

Der var problemer nok at tage fat på, da Kim Stenholm Paulsen overtog ledelsen på Lundehusskolen. I artiklen fortæller han, hvordan han undgik at miste medarbejderne under de store transformationer.

NYHEDER 18. AUG. 2021 KL. 00.00

Lundehusskolen undgik lærerflugt trods massive problemer: Sådan arbejdede skoleleder med lærernes motivation

Opgaverne var mange, da Kim Stenholm Paulsen overtog ledelsen af den hårdtprøvede Lundehusskolen. Under de store forandringer er det arbejdet med lærernes motivation, der har været afgørende. Læs hvordan han greb det an i det fjerde kapitel om den nye skoleleder på Lundehusskolen.

P FOR ABONNENTER

▶ AUTOMATISK OPLÆSNING

Da Kim Stenholm Paulsen for snart tre år siden overtog stillingen som skoleleder på Lundehusskolen, vidste han godt, at skolen skulle igennem en større forandring.

Men selv om opgaverne var mange, var det vigtigt for skolelederen at have skolens lærere med inde i beslutningsrummet. Skolen havde i årene forinden i snit skiftet leder en gang om året og havde både faglige og økonomiske problemer.

En regulær lærerflugt var en risiko.

»Det er en fare, når der kommer en ny leder, at mange lærere stopper. Vi er samtidig en skole, der har haft mange lederskift. Der var ikke et fantastisk arbejdsmiljø, og der var en stemning af, at man måske blev lukket. Så jeg kunne ikke komme tromlende, vi blev nødt til at skabe et fælles ejerskab over det her projekt,« siger Kim Stenholm Paulsen.

Vi er placeret i et mødelokale bag skolelederkontoret på Lundehusskolen. På den anden side af døren strømmer elever og lærere til og fra skolens aula, for i aften er der dimission.

Det er fjerde gang, at Skolemonitor besøger Kim Stenholm Paulsen på Lundehusskolen. Første gang var i begyndelse af 2019, hvor skolelederen forberedte at indføre fælles standarder og retningslinjer for undervisningen. Noget han var opmærksom på kunne opleves som en begrænsning af den enkelte lærers frihed.

»Der kommer helt sikkert til at være nogen, der synes, de bliver truet på deres autonomi. Men vi er bare nødt til at have et beredskab. Skolen kommer jo før den enkelte. Sådan er det,« sagde han dengang.

Så hvordan er det gået med at få strømlinet undervisningen og vendt skuden uden at demotivere lærerne? Kim Stenholm Paulsen selv mener, det er gået godt.

»Jeg synes ikke, at vi har oplevet en stor udskiftning,« siger han, mens han med et lukket øje skuler op mod loftet og tilsyneladende tæller efter.

»Der er nogle, der er stoppet. Og jeg skal da ikke kunne udelukke, at det har noget at gøre med, at der igen kom en ny leder med et nyt projekt. Men jeg oplevede det ikke som en modvilje mod mit og skolens nye projekt,« lyder det.

Dengang havde skolen 420 elever, selv om bygningerne havde plads til 750. At Lundehusskolen i dag ifølge Københavns Kommune er vokset til 529 elever, tilskriver skolelederen, at han lagde en plan, som involverede lærerne. En plan, der kan opsummeres i fire råd.

1. Inddrag personalet i projektet

Lundehusskolens dårlige faglige og økonomiske tilstand betød i 2019, at der skulle ske noget hurtigt.

»Der var ikke så mange valgmuligheder omkring, hvor man skulle gribe ind. Men det var en valgmulighed, hvordan vi greb det an,« siger Stenholm Paulsen og fortsætter.

»Lærerne måtte ikke føle, at jeg kom brusende ind og tog dem væk fra kerneopgaven.«

Han kom derfor med en fast ramme. Skolen skulle holde på børn, hæve karaktererne og have et bedre omdømme.

Men de nærmere bestemmelser i rammen skulle fyldes ud, og lærerne blev taget med på råd.

»Personalet kom med bunker af bud på, hvordan vi blev bedre. Det gjorde det til et fælles projekt, og det var vigtigt,« siger han.

Målet blev senere til, at der skulle laves nye profillinjer, undervisningen skulle differentieres og strømlines, og det pædagogiske læringscenter på skolen skulle styrkes. Med andre ord skulle skolens tilbud ikke længere afhænge af, hvilken lærer man fik som underviser.

Det var også rart for lærer Rikke Groth Nielsen, at personalet blev en del af at udforme skolens mål. Det gav hende en følelse af, at den nye leder ikke ville køre lærerne over, siger hun. Hun er tillidsrepræsentant og lærer i matematik, fysik/kemi og natur/teknik på skolen, hvor hun har været ansat i seks år - med fire lederskifte undervejs.

Rikke Groth Nielsen mener, at lederskiftet i 2019 gik forholdsvis gnidningsfrit, fordi der blev taget hensyn til lærernes tryghed og arbejdsmiljø. I den forbindelse var lærernes medbestemmelse vigtig.

»For der var stadig et efterslæb fra reformen, hvor mange mistede motivationen. Så da noget af det første, vi fik at vide, var, at alt ikke skulle kastes op i luften, og at vi fik friheden til at tilrettelægge vores undervisning, som vi fandt bedst, der røg skuldrene nok lidt ned,« siger hun.

2. Skab en rød tråd

En afgørende ændring for Stenholm Paulsen var, at alle elever og forældre kunne være sikre på, at de fik et godt fagligt tilbud.

Men så man på elevernes karakterer, var der store forskelle. Mange lå enten i toppen eller i bunden, og hvor eleverne i naturfag lå nogenlunde på niveau med landsgennemsnittet, lå de i læsning og retstavning med et gennemsnit på under 2.

Derfor var der brug for, at skolen lavede en bedre undervisningsdifferentiering og en sprogindsats.

> **Nogle lærere har en opfattelse af, at de underviser, og at eleverne skal koble sig på. Det var en personaleforandring, der skulle ske der**
>
> **Kim Stenholm Paulsen**

»Der var for stort fagligt gab. Vi er en mangfoldig skole, og børnene kommer fra meget forskellige kår i vores skoledistrikt. Men vi har elever med gennemsnit på 2 til 11,3, så der er behov for god differentiering,« siger skolelederen.

Men lærerne var ikke altid enige om, hvad der var nødvendigt.

Derfor strømlinede skolen måden, man laver differentiering i undervisningen, så alle klasser får det samme. Det krævede blandt andet, at der blev sat tid af til fælles forberedelse for lærerne. Og selv om det krævede et opgør med nogle måder at undervise på, har det gjort det nemmere for lærerne, mener skolelederen.

»Det har givet os det samme sprog for planlægning af undervisningen, og det betyder, at vi kan arbejde på tværs. Jeg oplever klart, at det har været motiverende for personalet. Det kan godt være demotiverende at differentiere, når det ikke virker. Det er en stor opgave, der kan blive ret uoverskuelig, men den er jo nemmere, når alle kan spare om opgaven,« siger han.

Også en anden lærer på skolen Lars Laursen, der underviser i udskolingen i engelsk og matematik, mener, at det var vigtigt, at nogle dele af lærernes arbejde blev strømlinet. Det gav en sikkerhed blandt lærerne, at man greb tingene an på nogenlunde samme måde.

»Det betød meget, at der kom en rød tråd i vores arbejde og noget faglig sparring. Når man føler sig set og hørt, bliver man en bedre lærer og kollega,« siger han.

3. Vær klar til at sadle om

I et lederskifte, hvor skolens grundlag skal endevendes, er det naturligt, hvis nogle kommer til at føle, at de ikke hører til. Derfor lagde Kim Stenholm Paulsen vægt på, at lærerne følte et tilhørsforhold.

»Jeg fandt hurtigt ud af, at ressourcerne her var gode. Lærerne var dygtige, så dem ville jeg jo gerne fastholde. Der havde været forflyttelsesrunder hvert år i en årrække, og det er giftigt for personalet, så jeg slog straks fast, at jeg ikke regnede med flere forflyttelsesrunder overhovedet,« siger han.

Han er dog åben omkring, at historien kunne have været anderledes.

»Hvis der ikke var ambitioner hos personalet, skulle vi have skiftet ud. Det var jeg også klar til, men jeg opfattede, at lærerne ville med på det her projekt,« siger han.

Det var dog vigtigt for Kim Stenholm Paulsen, at de nye tiltag ikke blev urørlige.

Den løbende opfølgning på tiltag er vigtig, og derfor holder Kim Stenholm Paulsen altid døren åben. Det er noget, Rikke Groth Nielsen holder af.

Hun nævner som eksempel, at skolens arbejde med et såkaldt ugeskema vakte frustration hos nogle lærere, der fik at vide, at de så bare kunne afvige fra at bruge det.

»Åben dør-politik er vigtigt, når det brænder på, eller man har en god ide. Og det er et godt signal at sende til os, der underviser, for det betyder meget for trygheden og den faglige udvikling. Der er ingen magtkampe, men mange faglige diskussioner,« siger hun.

4. Hold det simpelt

Et fjerde råd lyder at skære ned på projekter og holde forandringerne på et overskueligt niveau for personalet.

»Man skal gøre alt med måde. Der skal være tid til at udvikle hvert enkelt initiativ, så man skal holde igen med at øse nyt på hele tiden,« siger Kim Stenholm Paulsen.

Han nævner igen, at lærerne skal kunne følge med og føle sig inkluderet.

»Jeg kan godt lide at sætte ting i værk, men en tanke i mit hoved tager få sekunder, men det kan tage lang tid at få den til at leve ude på skolen. Det er vigtigt for mig at huske på,« siger skolelederen.

Derudover er det vigtigt for overskueligheden, at man skemalægger alle sine initiativer.

»Hvis vi skal have fælles forberedelse, så skal det ligges ind i skemaet. Når vi skal være bedre til at lave differentiering, så skal det skemalægges, så vi på præcis det her møde på den her dag taler om holddeling,« siger han.

KRISTOFFER KRÆN SØRENSEN
Redaktør