

Folkets Skole **VENDELBY** 2027

af Steffen Larsen

— 2014

— 2004

— 1993

— 1975

— 1958

— 1937

— 1899

— 1814



Titel:

Folkets Skole
- Vendelby 2027

1. Udgave

ISBN 9788740936773

© Steffen Larsen og SL-Udvikling

Omslag: Kenneth Rödin, Hjørringavis.dk

Fotos:

Hvor intet er angivet, er der tale om fotos fra Nørrevangsskolen i Randers, som velvilligt har stillet disse fotos til rådighed.

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copydan. Enhver anden udnyttelse er uden rettighedshaverens skriftlige samtykke forbudt ifølge dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

Om forfatteren

Steffen Larsen har levet en stor del af sit liv i skolen. Som elev og studerende og senere som lærer, speciallærer, konsulent, viceforstander, forstander og centerleder.

Han er nu foredragsholder, skribent, konsulent og masterstuderende.



Privat er han gift, har børn og børnebørn og er også af den grund interesseret i folkets skole.

Du kan læse mere om Steffen Larsen på www.steffenblarsen.dk

Indholdsfortegnelse

Om forfatteren	3
Tak	9
Derfor denne bog	11
Borgmesterens forord	12
Forfatterens forord.....	17
2017	20
Fundamentet – et godt grundlag at bygge på.....	21
Når noget ikke virker så gør noget andet	22
Mistrivsel, kedsomhed og diagnoser.....	25
De unge.....	26
Forældrene stemte med fødderne.....	27
Udmattede lærere og pædagoger.....	28
Ledelse uden mening.....	29
En topstyret organisation	31
En skole for fortiden	33
Revolutionen november 2017	36
Håbet og drømmen om folkets skole	38
2027	41
Skolen hvor børn har det godt og gør det godt.....	42
Faglig læring og trivsel på en gang	46
En skole bygget på et positivt fundament.....	51
De gjorde det, der virker	60
Gode karakterer og god karakter i skolen.....	65

KISS – Keep it simple stupid.....	67
Kort tid, lang tid og dyb tid	68
Mening – hvem er jeg?	70
Frikvarter til hjernen.....	72
Træning af nervus vagus.....	74
Vendelby og de sidste – de udsatte børn	76
Vendelby og de sidste II - Specialundervisning	80
Forståelse først	82
Undervisning og virksomhed	84
Nyt fag: kodesløjde	88
Et lille kærligt skub til enterprenørskabet	91
Opgør med incitamentsstyringen	97
Termodynamikkens 2. lov.....	100
Forestillingen om fremtiden	102
Klassen, fællesskabets ramme.....	104
Frontfolkene - skolens kernetropper.....	107
Total kvalitet	111
Ledelse - som mester, så hans svende	115
Faglig ledelse udført af fagfolk	117
En god ledelse af organisationen.....	119
Folkets skole	121
Tilbageblik, status, udsyn og fremsyn	124
Efterskrift	127
Noter.....	129

Litteratur.....	130
-----------------	-----

Til børnene



1. skoledag

foto: Anne Sofie Kjeller Larsen

Tak

Der er mange - rigtig mange – mennesker, jeg har mødt på min vej, som jeg har grund til at takke. Det gælder de børn, unge og voksne, jeg har mødt på min færd i skolen i min tid som studerende på seminarium og på lærerhøjskolen, som lærer, speciallærer, konsulent og leder, uanset på hvilken side af disken, de befinder sig. Det gælder alle elever, kursister, pårørende, kolleger, chefer og politikere. Disse mennesker har været på hver deres måde været med til at inspirere, præge og udvikle mig. Det er jeg taknemmelig for og det takker jeg for. Tak til alle jer, der elsker skolen og kæmper for den.

Når det så er sagt, er der nogle stykker, som jeg vil sende en særlig hilsen og tak til.

Mine medstuderende og mine undervisere på MoPP i Aarhus har været med til at udvide og opbygge mine resurser, så jeg blandt andet fik mod til at turboskrive denne bog efter SKUB metoden.

Tak til alle, der har leveret udtalelser og citater til bogen. Alle citater er autentiske, bortset fra byrådsbeslutningen fra 22. november 2017, som jeg selv har digtet. De fleste stammer fra børn og voksne, jeg kender personligt. Enkelte har ønsket at være anonyme og det har jeg selvfølgelig respekteret.

Chefkonsulent Magne Uldall-Jessen, MUKON har coachet mig igennem mange år, også da min karrierelevator kørte nedad. Mine samtaler med Magne har været meget værdifulde for mig og de har også støttet mig i at komme igen efter et nederlag.

Redaktør Palle W. Nielsen fra Hjørringavis.dk skal have tak for at hjælpe mig i gang med at skrive igen. Palle har været med til at holde mig til ilden og jævnlig spurgt: "Hvordan går det

med bogen?” Palle har også bidraget med redaktion og sparring om selvsamme bog.

Min ven Birgit Gyldenkærne og min datter Anne Hyldgaard Larsen skal have tak for gennemlæsning af manuskriptet og sparring i forbindelse hermed.

Så er der min mor, Esther, på 92. Hun og min afdøde far har altid troet på mig og animeret mig til at komme igen. Hun er et ukueligt forbillede med sit livsmod og sin optimisme.

Til sidst vil jeg takke ”mine”, min nærmeste familie: mine børn Anne og Mads og deres ægtefæller og mine børnebørn. De har hjulpet mig med sparring og korrekturlæsning. Bare tanken om dem bringer glæde og energi frem.

Sidst men ikke mindst mange tak til Inger Høj, min Inger. Inger har bakket mig op i de valg, jeg har truffet, også efter at jeg forlod min stilling som centerleder. Hun har været min sparringspartner og bedste kritiker i forbindelse med mit skriveri. Støtten fra Inger har været uvurderlig.

Tak alle sammen – jeg er taknemmelig for jeres hjælp!

Derfor denne bog

Hjørring, april 2017

Jeg har valgt at skrive denne lille bog, fordi jeg elsker skolen og fordi jeg synes, at vi skal passe rigtig godt på den. Den skal ses som et debatoplæg, som har til formål at gøre en god skole bedre.

Mit mål har ikke været at skrive en videnskabelig afhandling, men et oplæg til overvejelse og debat. Når det så er sagt, har det også været mit mål, at det, jeg skriver, er baseret på forskning. Min bog er evidensinformeret og evidensbaseret.

Bogen tager udgangspunkt i Vendelby, for det er her, jeg bor. Udgangspunktet kunne formentlig lige så vel være en hvilken som helst anden kommune i Danmark, for udfordringerne er i høj grad de samme.

Der er taget udgangspunkt i Vendelby og i det mindste noget af det beskrevne tager udgangspunkt i fakta. Men jeg har følt mig fri til, om jeg så må sige, at forbedre fakta og male verden lidt mere sort/hvid, end den er.

Jeg håber, at min bog vil blive læst i den ånd, den er skrevet. Jeg håber, at den vil medvirke til at sætte lidt mere gang i debatten om, hvordan vi bevarer gamle dyder, værdier og samtidig udvikler vores skole, så den sikrer vores børn den faglige og menneskelige styrke, der skikker dem til at mestre livet nu og i fremtiden.

Borgmesterens forord

Vendelby, april 2027

Tillid, dialog og arbejdsglæde. Det er de grundlæggende værdier for MED-arbejdet i Vendelby Kommune, som vi sammen vedtog i forbindelse med kommunalreformen i 2007. Det er gode værdier, som vi stadig styrer efter. De er gode og de er værd at bevare og udvikle. Vi har udbredt dem til ikke blot at gælde for vores samarbejde med de mange gode medarbejdere, vi har ansat på kommunens skoler og på de andre områder, hvor vi løser vore kerneopgaver i det kommunale fællesskab, miljø og teknik-området, sundhedsområdet, børn og familier, ældre og så videre. Det er en selvfølge, at værdierne gælder på alle områder.

Vi har udbredt dem til ikke alene at gælde medarbejderne i vores kommune. Vi har også udbredt de samme værdier til at gælde vort samarbejde med medborgerne. Det samme gælder i forhold til de ældre, de udsatte børn og deres forældre. På dette område arbejder vi intenst med at udvide og opbygge resurser i samarbejde med forældrene, altså med empowerment. Det har været en kanon succes. Det er endnu et eksempel på, at det var klogt af os at tage skeen i den anden hånd.

Steffen Larsens herværende bog handler specifikt om skoleområdet. Jeg synes bestemt, at det er værd at beskrive den specifikke proces på dette vigtige område. Jeg er glad for, at Steffen har taget fat på det, og det skal han have tak for. Det er helt fantastisk at stå her og se tilbage på det tiår, der er gået, efter at vi besluttede at tage skeen i den anden hånd og give vores skole en ny start, samtidig med at vi bevarede det solide fundament, folkeskolen står på. Vi havde brug for at ændre kursen og det var godt, vi gjorde det.

Baggrunden var, at byrådet fra kommunalreformen og frem til 2016 på samme måde som politikere på landsplan og i det store udland, var kommet ud af trit med borgerne. Der var en tendens til at politikerne, nok mest den daværende borgmester, der som eneste politiker var med i direktionen, opfattede sig som en slags virksomhedsledelse, der topstyrede medarbejderne. Lidt polemisk kan man sige, at det samme forsøgte de med borgerne. Borgerne i vores kommune blev opfattet som kunder. Indimellem blev borgerne sågar opfattet som utilfredse medarbejdere. Holdningen i forhold til medarbejderne og måske også lidt borgerne var, at de skulle rette ind.

Som det hed: "Ellers finder vi bare nogle andre".

Der var mange symptomer på, at noget var galt. Det eneste fag, vi styrede efter, var det økonomisk faglige. Vi styrede efter regneark. Der er bestemt ikke noget galt med økonomistyring. Styr på økonomien er selvfølgelig nødvendig, men det er ikke tilstrækkeligt, der skal mere til.

Op til 2017 styrede vi næsten udelukkende efter økonomi. For eksempel lukkede vi i 2016 Dyregården. En daginstitution, hvor børnene passede dyr. Det var der ikke mere plads til i budgettet. Vi skar også ned på åbningstiden i skolefritidsordninger, så vi også på dette område tilbød ringere vilkår end de private skoler. Det betød, at mange forældre stemte med fødderne og sendte deres børn på fri- eller privatskole. En privatskole er et godt supplement til folkeskolen, men det skal være et tilvalg. Som det så ud i 2016 og årene før, var tilgangen til privatskolerne et udtryk for, at mange forældre fravalgte folkeskolen. Det var skidt.

Der var meget offentlig debat om skolen og om offentlig styring i øvrigt. Nogle husker måske et styringsparadigme, New Public Management, der lå som en dyne ned over den

offentlige sektor, ikke mindst over vores kommune, i årene op til 2016.

En klog mand, Niels Peter Rygaard, skrev i september 2016 en kronik om Danmarks udfordringer. Han gav 5 gode råd om, hvad vi skulle gøre.

1. Skab en indvandring, der sikrer arbejdsstyrkens fremtid. Ethvert land, der lukker sig, falder bagud i det teknologiske og uddannelsesmæssige kapløb.
2. Forpligt pensionskasserne til at geninvestere ti pct. i børn, pasning og forældre.
3. Giv nybagte forældre nedsat arbejdstid i barnets første tre år. Beløn forældre, som får børn før studiet, med en ekstra uddannelsesmerit – to, hvis de får flere.
4. Giv tillæg til pædagoger, lærere og socialrådgivere, der bliver på samme pind.
5. Send New Public Management retur til Helvede – lad os få ledere, som er fagligt dygtige og skaber trygge miljøer for medarbejdere, børn og forældre.

Disse og andre gode råd gav os politikere anledning til eftertænksomhed. 2016 blev et år med refleksion for os. Efter at have tænkt os godt og grundigt om, besluttede vi at tage skeen i den anden hånd og vi satte gang i en ny ændret udvikling.

Dialog, tillid og arbejdsglæde var og er vores værdier. Vi besluttede at tage dem alvorligt, for uden ejerskab hos medarbejderne, hos borgerne, hos børnene og deres forældre, kan vi ikke skabe gode faglige og menneskelige resultater, samtidig med at alle og ikke mindst børnene trives.

Vi besluttede os for at tage værdierne alvorligt. Det har været en kæmpestor succes, der har sat nye globale spor. Det har også sat spor i det enkelte barn og dets forældre. Trivsel og faglige resultater går hånd i hånd. Vi var overbeviste om, at vi kunne skabe en skole i verdensklasse, hvor børn, forældre og medarbejdere trivedes og vi samtidig præsterede på højt niveau i internationale undersøgelser; PISA, PIRLS og hvad de nu hedder. Trivselsundersøgelserne fra DCUM har vist vækst. Vore børn trives. De får de rigtige udfordringer, så de ikke bliver presset for hårdt og de bliver udfordret, så de ikke keder sig.

Vi satte dialog, tillid og arbejdsglæde i fokus. Vi udbredte dem til at gælde alle. Vi udviklede i fællesskab en bedre skole. Det gjorde vi. Vi har bevist, at vores ideer virkede. De virkede. Vi præsterede gode faglige resultater, samtidig med at vi øgede trivslen og vi gjorde det for lidt færre kroner end før.

Vi er stolte af vore resultater.



Endnu en glad skolestarter.

Foto: Tobias Glinvad Kristensen

Forfatterens forord

Vendelby april 2027

Når jeg har valgt at skrive om udviklingen i Vendelbys skoler i perioden fra 2017 til 2027, er det af flere grunde:

Jeg har altid haft et stort hjerte for skolen og altid beskæftiget mig med skole og uddannelse, lige fra jeg startede i skolen i 1960, gennem i mine uddannelser først som folkeskolelærer, speciallærer og master i positiv psykologi. Jeg har også beskæftiget mig med skolen som lærer, pædagogisk konsulent, mellemlider og skoleleder, inden jeg sluttede min karriere som privatpraktiserende kommunalpædagog. Min erfaringsbasis i skolen er således på 67 år. Det er trods alt en del.

Skolen i Vendelby har en særlig plads i mit hjerte. Jeg har boet i byen siden 1972 og jeg har også i en periode været ansat i Vendelbys skolevæsen. I 2015 aftalte Vendelby Kommune og jeg, at vore veje måtte skilles. Dermed fik jeg muligheden for også at blive forfatter.

Det var lidt om mig - og nu over til det, det egentlig drejer sig om: Børnene i Vendelby og deres skole. Jeg synes, det var et fantastisk udviklingsprojekt byrådet satte i gang. Det var modigt at gå imod mange af tidens trends og stå fast på værdier og mission, men det lykkedes. Mod og vedholdenhed er nogle af de karakterstyrker, som jeg har kunnet iagttage hos politikerne i kommunen.

Børn, forældre og medarbejderne i Vendelbys skolevæsen fortjener også ros, for de har været medskabere af det fantastiske projekt, der nu her i 2027 når sin foreløbige afslutning. Jeg siger bevidst *foreløbig*, for jeg er da sikker på, at udviklingen vil fortsætte og at skolen i Vendelby fortsat vil udvikle sig videre på det grundlag, der er lagt. Jeg synes, det

er unikt, at sådan en lille kommune i den nordlige del af Danmark har kunnet præstere at udvikle en skole, som har sat globale spor; en skole, som skolefolk fra hele verden, også fra nabobyen Nordhavn, kom rejsende til for at studere.

Det er sket, fordi man havde en fælles mission om at skabe en god skole for alle og fordi man stod fast på de fælles værdier dialog, tillid og arbejdsglæde, som har samlet partnerne om at udvikle skolen. Disse værdier har været grundlag for arbejdet med at skabe en skole med gode karakterer, karakterstyrke hos børn og voksne og med menneskelig trivsel.

Børnene i Vendelby er blandt de allermest lykkelige børn i verden. De trives rigtig godt, samtidig med at de er blandt de bedste på det faglige område og samtidig med, at deres karakterstyrke gør dem i stand til at navigere rundt i det moderne samfund med al dets kompleksitet og alle dets individuelle muligheder. De er desuden blevet nogle robuste små mennesker. Det er i høj grad lykkedes at forene skoleuddannelse med trivsel. Jeg synes, det er interessant, hvordan det kunne lade sig gøre. Det har jeg sat mig for at afdække og beskrive.

Jeg har talt med en række af aktørerne i Vendelby. Jeg har talt med borgmesteren, skoledirektøren, medarbejderne på skolerne og rådhuset. Sidst, men ikke mindst, har jeg talt med børnene og forældrene.

Jeg har også læst en del af den teori, der var grundlag for, at man valgte at lægge kursen om i Vendelby, ligesom jeg har studeret de planer, der blev udarbejdet hos skole og forvaltning og besluttet af byrådet.

Det er på det grundlag, jeg har valgt at udarbejde min beskrivelse. Jeg har efter bedste evne forsøgt at skildre

verden, som den er, men min skildring er selvfølgelig udarbejdet på grundlag af, hvad jeg har set, hvad jeg har hørt og hvad jeg har fornemmet.

Det er *min* personlige beskrivelse. Jeg har forsøgt at skildre processen så ordentligt, solidarisk og sobert som muligt.

Jeg starter i første del med at beskrive nogle aspekter af, hvordan verden så ud i og fra Vendelby i tiden op til processens start i 2017. Herefter skildres den nye start, som man gav skolen i 2017 og den proces, der har været i de sidste ti år frem til idag. Hvilke drømme, ideer og visioner lå der til grund for denne radikale beslutning?

Uddrag af byrådet i Vendelby Kommunes beslutning 22. november 2017:

Byrådet i Vendelby beslutter dags dato at give vore skoler en ny start. Vi vil fremover sætte vores fokus på, hvordan børnene lærer mest muligt på en bedst mulig måde, således at vi sikrer både gode faglige resultater og trivsel på samme tid.

Vores kommunes værdier dialog, tillid og arbejdsglæde, som gælder for samarbejdet med medarbejderne skal fremover tages alvorligt og være styrende for vores kommune.

Værdierne udbredes til at gælde alle borgere, både børn og voksne.

Vi politikere og vore embedsmænd vil fremover opfatte os selv som borgernes ydmyge tjenere ...

Jeg laver nogle nedslag på det, der optog folk i Vendelby og det giver jeg nogle konkrete eksempler på. Ligeledes beskrives her nogle teorier, som man i Vendelby inddrog i udviklingen af skolen. I sidste del samler jeg de vigtigste konklusioner op og jeg ser sammen med borgmesteren frem mod det 22. århundrede.

God læselyst!

2017



Historieundervisning

Fundamentet – et godt grundlag at bygge på

Det er min klare overbevisning, at vi i Vendelby og hele Danmark havde og fortsat har et godt fundament at bygge fremtidens skole på.

Vi har en god folkeskole. Skolen er vores fælles skole. Vi føler alle ejerskab for den. Den er vores allesammens skole.

Skolen har en høj status og omtales med respekt i brede kredse i Danmark og udlandet. Ja folkeskolen er ligefrem et begreb. Man taler internationalt om "The danish Folkeskole".

Vi har noget værdifuldt, som vi skal passe på. Det gør vi bl.a. gennem fortsat at udvikle skolen, så den passer til fremtiden.

Historisk har vi gjort det, da vores samfund ændrede sig fra at være landbrugsland til at blive industrisamfund. Nu gør vi det igen i takt med at vores samfund ændres fra industrisamfund til informations- og kommunikationssamfund.

I den ændring er det fortsat vigtigt at gå på begge ben for at blive både til *noget* og til *nogen*.

Når noget ikke virker så gør noget andet

Men der var store ridser i skolens fundament. Der var mismod og utilfredshed. Der havde været to store ændringer af skolestrukturen efter kommunalreformen i 2007 i Vendelby Kommune, eller ny Vendelby Kommune, som den blev kaldt i starten. Man ønskede ikke at træde på nogen fra de 3 små kommuner, der blev lagt sammen med Vendelby. Den største by udover Vendelby var Herzhavn. Her var man ikke så meget for at kommunen skulle hedde Vendelby, men det blev nu alligevel navnet på den nye kommune.

De gamle kommuner havde ikke sørget for at strukturtilpasse, så den nye kommune startede med 30 skoler, hvoraf mange var små.

Der var med andre ord brug for forandring, hvilket jeg vender tilbage til i kapitlet om organisation.

Der kom til at ske store ændringer i strukturen, *for* store. Der var store udskiftninger i personalet. Ledelsen blev skiftet ud eller fik nye opgaver, børn blev flyttet, klasserne optimeret, økonomien blev styret med jernhånd. Oven i dette kom så to kæmpestore indgreb fra centralt hold. Folketinget vedtog en ny folkeskolelov, der betød radikale ændringer i måden at drive skole på og ved lovindgreb ændrede man lærernes arbejdstidsaftale. Begge dele skete uden dialog og betød, at mange lærere og forældre følte, at der ikke blev lyttet til dem og deres ekspertise. De følte sig ikke set, hørt og forstået.

Ændringerne blev altså indført ovenfra og det gjorde strukturændringer i skolestrukturen også. Det var ren topstyring og ikke meget dialog. Arbejdsglæden faldt og det gjorde tilliden til ledelse og politikere ligeledes. Børns og medarbejderes trivsel var også for nedadgående.

Som tidligere undervisningsdirektør Asger Baunsbak Jensen (2013, s. 25) udtrykker det:

Staten er blevet en koncern med 5,5 millioner medarbejdere. Universiteter og professionshøjskoler drives som enhver anden virksomhed. Vidensfabrikker har vi. Det er denne stat, der laver skole. Modellen er, at den skal uddanne børn til arbejdsmarkedet. Hvem skal indføre eleverne i kultur, religion og historie...?

Kommunen blev som udfører af de nye love ansvarlig både for den nye skolelov og for den nye måde, lærerne skulle arbejde på. Det hele handlede om at få bundlinien til at passe. Det handlede udelukkende om penge og regneark. New public management regerede.

Samtidig var behovet for opdragelse større end nogensinde, mange børn mistrivedes. Antallet af børn og familier med behov for støtte voksede og dermed udgifterne.

Vi havde med andre ord en skole i dyb krise. Mange forældre og lærere kunne ikke identificere sig med skolen.

Personalet kunne ikke finde mening i den måde, de skulle udføre deres arbejde på. Det var svært at finde engagementet. På grund af de mange ændringer, var det svært at bevare indarbejdede relationer og da lejrskolerne også blev sparet væk, kunne der heller ikke kompenseres her. Sidst men ikke mindst blev der driftsoptimeret. 30 børn i en klasse var ikke ualmindeligt.

Værst af alt: Mange børn trivedes ikke. Nogle blev angste og en stor del fik ikke de udfordringer, de havde behov for, med kedsomhed til følge.

Mange af de resursestærke forældre valgte at flytte deres børn til friskoler og private skoler. Disse havde bevaret en højere grad af selvstyre og forældreindflydelse.

Vi havde fået en dysfunktionel skole i dyb krise.

Mistrivsel, kedsomhed og diagnoser

Op til 2017 var status, at de fleste af børnene i skolen trivedes godt, men - og der er et *men*: Målingerne viste samtidig, at store grupper af børn mistrivedes. Antallet af børn med diagnoser voksede. Ikke fordi diagnoser i sig selv er positivt, men fordi diagnoser var en nødvendighed, for at børnene kunne få hjælp. Angst og ADHD var de almindeligste. De fleste børn blev inkluderet, som det hed, i store klasser uden den støtte, der var nødvendig, for at de kunne begå sig. Det betød, at de ofte fravalgte undervisningen fx ved at blive hjemme. Der var mange konflikter børnene imellem og det var svært for skolens personale, lærerne og pædagogerne, at løse disse på en konstruktiv måde, så det ikke gik ud over undervisningen. De børn, der ikke havde lært at håndtere individualiteten og som derfor havde det største behov for ydre styring, var de, som havde det sværest.

Vinderne var de børn, som mestrede affektkontrol, de som havde modstandskraft og som havde tætte og nærværende familieband.

Taberne i skolen blev de, som manglede indre motivation, handlekraft, var socialt marginaliserede i forhold til kammeraterne og ikke var robuste nok til at klare modgang. Med andre ord var de usikre elever, dem uden socialt netværk og de psykisk sårbare, taberne.

De unge

Problemerne for de unge var de samme som for børnenes vedkommende, omend voldsommere. Problemerne voksede, som børnene voksede og blev til unge mennesker. Disse udfordringer slog hårdt igennem for eleverne i overbygningen. Der var et voksende antal unge, der fravalgte at gå i skole. Ord som skoleundvigere blev brugt. Også i ungdommen var det de socialt svage, de sårbare, der blev taberne. Det gjaldt især unge med ringe selvkontrol. Manglende affektregulering i sammenhæng med puberteten var en giftig cocktail. Antallet af unge med daglige sjælelige problemer nærmede sig i 2017 de 25 procent, altså hver fjerde. Som noget nyt var der næsten ligeså mange piger som drenge, der ikke trivedes. Også med hensyn til de unge var der nok at tage fat på.



Foto: pixabay.com

Forældrene stemte med fødderne

Forældrene udviste vigende tilfredshed med skolen i takt med, at udfordringerne i forhold til trivsel voksede.

Det er vigtigt for forældre, at deres børn lærer noget i skolen. Men det er mindst ligeså vigtigt for forældrene, at børnene trives.

Der var markante trivselsproblemer i skolen. Som nævnt ovenfor var der rigtig mange elever, der trivedes godt, men også i forhold til dem var der udfordringer. De børn, der trivedes mindre godt, tog så stor en del af lærernes og pædagogerne tid og energi, at det kunne gå ud over de andre elever.

Derfor flyttede nogle forældre deres børn til fri skoler og privatskoler, hvor der, om jeg så må sige, var ro i klassen.

Der foregik også et spil mellem lærerne og pædagogerne på den ene side og forældrene på den anden om, hvem der var skyld i de eskalerende problemer i skolen. Det kunne føre til gensidige anklager om manglende kompetencer og om forsømmelighed.

Udmattede lærere og pædagoger

Lærerne, der tidligere havde været myndige medarbejdere med høj grad af medbestemmelse, engagement og selvbestemmelse, oplevede med ændringerne i arbejdstiden øget tidspres. De blev nu opfattet på samme måde som arbejdere i undervisningsindustrien. Samtidig var både de og pædagogerne udmattede af det store forandringspres og det var svært for mange at se meningen med det hele og finde den indre motivation, der er så vigtig for at kunne gøre et godt stykke arbejde.

En stor del af skolens kernetropper, lærerne og pædagogerne, var trætte og mange blev sygemeldt med stress og depression. Arbejdsmiljøet i Vendelbys skoler var under pres.

Ledelse uden mening

I takt med de organisationsændringer, der væltede ned over Vendelby, var ledelsen op til 2017 også blevet ændret flere gange. Der var indført et ekstra lederlag; skolecenterledere senere skoledistriktsledere.

Personerne på disse poster var næsten alle nyrekrutterede eller omplacerede fra lignende jobs. Stort set ingen ledere blev på den samme post. Der var en vældig turbulens.

Det blev efterhånden svært at se meningen i det ekstra lederlag, måske også for skoledistriktslederne selv. De var alle læreruddannede, men i 2017 brugte man flittigt formuleringen "Ledelse som Fag". Formuleringen blev brugt ud fra den formening, at man ikke behøvede at have forstand på skolens kerneydelse, undervisningen, for at kunne lede det. Det blev af nogen ligefrem betragtet som en ulempe. Man kunne opleve at høre synspunktet, at faglig indsigt i undervisningen ligefrem ville gøre lederarbejdet ringere. Skoledistriktsledernes primære opgave var heller ikke pædagogisk ledelse men derimod driftsoptimering. Det gjaldt om at få udnyttet resurser og om at få lavet klassene så store som muligt.

Topledelsen i forvaltningen blev også håndteret som ledelse som fag. Der blev længere og længere mellem mennesker, der havde uddannelse og erfaring indenfor skoleområdet. Som et kuriosum kan nævnes, at den sidste pædagogiske konsulent, der havde en pædagogisk uddannelse, gik på pension i 2016. Derefter blev rådgivning af politikere og topchefer ydet af mennesker uden uddannelse og erfaring indenfor skoleområdet.

Skoledistriktslederne skulle sammen med forvaltningen tage sig af den strategiske ledelse, mens skoleledere på de enkelte undervisningssteder så skulle varetage driften.

Blandt andet med det formål kørte der i årene op til 2017 en proces, der blev kaldt Leadership Pipeline. Modellen var udviklet i USA til brug i store industrivirksomheder og det var svært at transformere den til brug i et kommunalt skolevæsen.

En hær af velbetalte konsulenter forsøgte sig ikke desto mindre. Ord som LAL (leder af ledere) og LAM (leder af medarbejdere) blev almindelige. Det blev nøje defineret, hvem der måtte kommunikere med hvem. Kun chefer og direktører måtte tale med politikere. Den kommunikation, op-ned-på tværs i organisation, der er en vigtig del af informationssamfundet, blev forstyrret. Det betød, at politikerne gik glip af vigtige informationer og der opstod unødige forhindringer for udvikling og innovation.

Der var altså store demokratiske og ledelsesmæssige udfordringer i 2017.

En topstyret organisation

Da man i sammenlægningsudvalget arbejdede med at danne den ny Vendelby Kommune, var man meget forsigtig med ikke at lægge de andre kommuner så at sige ind under Vendelby. Derfor måtte man nedlægge Gammel-Vendelby-Kulturen. Det lå der en god hensigt bag, men resultatet var ikke godt. Der blev ikke plads til kulturbærere fra den største af kommunerne, Vendelby, i kommunens direktion. Der blev plads til enkelte fra blandt andet Herzhavn, men den største del af topembedsmændene kom fra det forhenværende Nordjyllands Amt.

Disse i øvrigt udmærkede mennesker kom fra en kultur, der ikke var præget af den store folkelige interesse. Man var vant til topstyring. Sådan gik det til, at Vendelby Kommune i 2017 fremstod som en meget topstyret kommune. Det var måske ikke lige det, man havde villet. Men i 2017 stod man med et direktionsstyre.

Ændringer af skolestrukturen skal ses i topstyrings lys. Der var som nævnt to store strukturændringer. Den første strukturændring var i høj grad "bottom up". Alle interessenter var involverede og der var et stort ejerskab til den nye struktur på alle niveauer. De vanskelige processer gav mening for medarbejdere og ledelse på skolerne. Selv de mange skolelukninger - 7 tror jeg, det var - gav en vis mening. Bestyrelser, ledelse og mange medarbejdere oplevede medejerskab, for de havde været med i processen. Der havde været tillid, dialog og arbejdsglæde - og ikke mindst ejerskab. Man følte sig hørt og set trods uenighed.

Det betød ikke, at alle var glade. Mange lærere og ledere blev til overs og nogle sagde selv op.

Nogle år senere stod Vendelby overfor en ny strukturændring, hvor flere skoler skulle lukkes og

distrikterne igen ændres. Det blev en god gang new public management a la Vendelby, der blev gennemført og styret fra toppen, mens medarbejderne og forældrene var magtesløse.

Oven i disse ændringer kom så ny folkeskolelov og lov 409, der regulerede arbejdsforholdene for lærerne.

Disse forhold efterlod Vendelbys skolevæsen med kæmpestore udfordringer.

En skole for fortiden

Vendelby Kommune stod i 2017 med en skole, der var i knæ. En skole, der var rettet mod fortidens krav. Der var store problemer med manglende trivsel blandt skolens brugere på begge sider af disken.

Et skolevæsen, der ikke prioriterede dannelsen, det opdragelsesmæssige, elevens alsidige udvikling ligeså højt som skolefagene. Der var brug for en ændring. Der var brug for, at personalet igen fandt mening og engagement i arbejdet og der var brug for, at eleverne kunne finde den indre motivation og få sat fokus på at kende og udvikle de karakterstyrker, vi alle har.

Skolevæsenet blev styret af regneark og incitamenter. Med incitamenter henviser man til økonomiske incitamenter, som om vi mennesker udelukkende motiveres af ydre forhold som for eksempel økonomi. Sådan forholder det sig ikke. Vi har tre grundlæggende psykiske behov: autonomi, forbundethed og kompetence. Når vi får dem tilgodeset, bliver vi indre motiveret. I den forbindelse er det desværre sådan, at ydre styring gennem incitamenter fjerner den indre motivation.

Bestyrelsesformanden fortæller¹:

..... Regnearket kaldes en "incitamentsmodel", og vi må forstå det sådan, at skoledistriktet via den økonomiske tildeling med tid skal få et incitament til at anbringe færre børn i specialtilbud. Faktat er, at visitationen af børn til specialtilbud ikke foretages af det enkelte skoledistrikt, men af kommunens kompetente korps af uddannet fagpersonale – og det er vi glade for. På den måde undgår man at visitationen til specialtilbud foretages af økonomiske hensyn, lyder det fra Carsten Kassow.

.....

- For os at se handler denne debat om forskellen mellem regneark og rigtige mennesker. Teori eller virkelighed. Vi er valgt til at få nogle skoleafdelinger til at fungere og til at sikre, at alle børn, uanset behov, modtager den undervisning, man kan forvente. Vi fokuserer på rigtige mennesker og på virkeligheden. Det er nemlig virkeligheden, vores børn lever i.

Vores skole uddannede til et samfund, der ikke eksisterede mere, til industrisamfundet. Gamle værdier som fællesskab og solidaritet har ikke samme betydning for unge i det stadig accelererende informationssamfund, hvor alt deles på sociale medier. Fremtidens samfund er individualiseret. Her har gamle værdier som folkeskole og solidaritet ikke samme betydning som tidligere. Der var behov for at børn og unge lærte at navigere i dette samfund. Børn og voksne oplevede et samfund med frit valg på alle hylder og de oplevede, at denne individualisering var svær at håndtere.

Opdragelsen, den alsidige udvikling, den indre motivation, det at give børn og unge retning og en kærlig ydre struktur, som

de med Vygotsky kan internalisere og gøre til deres egen, er af afgørende vigtighed.

Der var brug for en ny start. Der var brug for en skole for nutiden og fremtiden. Ellers ville det blive dyrt både menneskeligt og i kroner og ører.

Der var brug for en revolution. Der havde længe været en ulmende utilfredshed i befolkningen og i november 2017 kom revolutionen.

Revolutionen november 2017

Der var brug for et nyt regime, der havde borgerne og deres behov i fokus. Der var brug for, at dem, det hele drejer sig om; de nye generationer, børnene, de unge, tykke tynde, lyse mørke, drenge, piger og deres forældre blev sat i centrum. Der var behov for at flytte fokus fra form til indhold i skolen. Der var behov for at flytte fokus fra, om der skulle være klassesdeling ved 26, 28 eller 30 elever over til det, der sker inde i hovedet på børnene og til deres læring. Der var behov for, at tunnelsynet på regnearkene og bundlinien blev bredt ud og suppleret med pædagogisk og psykologisk viden om børn og medarbejdere.

Der trængte til at blive luftet ud i den politiske og administrative ledelse. Det blev der. Revolutionen blev gennemført i november 2017, for *de vendelboer, de ville ikke fly!*

De stod fast og valgte nogle politikere, der prioriterede børn, ungdom, skole og udvikling.

De nye herskere satte borgerne og de medarbejdere, der havde den direkte kontakt til borgerne, kontakten til børn og forældre, øverst. Revolutionen var tiltrængt. Der havde længe været behov for en ændring.

I 2017 startede byrådet på at vende tingene på hovedet. Byrådet satte sig som mål at udvikle en skole for fremtiden. Det var både godt og modigt.

For mange år siden sagde Martin Luther King: "I have a dream". En anden berømtthed fra forrige århundrede, et voksent legebarn og dertil en yderst kreativ sjæl, Walt Disney sagde: "If you can dream it, you can do it."

Håbets og drømmenes tid var oprunden.

Vendelbygenserne havde en drøm og de satte sig for at gennemføre den. Du kan læse om deres drøm i næste afsnit.

Håbet og drømmen om folkets skole

I de sidste mange år havde man ikke haft politiske drøftelser om formålet med skolen. Vigtige spørgsmål som: Hvad er meningen med skolen? Hvorfor holder vi skole? Hvad berettiger os til at eksistere? Hvad er vores vision med skolen? Hvorfor overhovedet? Byrådet besluttede at lave om på det og give plads til drømmene.

En skole for alle børn

Man drømte om en skole hvor *alle børn* havde mulighed for at lære på deres niveau. Alle børn skulle have de rigtige udfordringer balanceret så de ikke blev stressede og de heller ikke kom til at kede sig. Hvert eneste barn skulle føle sig inkluderet og føle, at det blev set som den, det er, som sig selv. Alle, ikke kun dem i midten men også talenterne og "de sidste". Man drømte om at se glade, selvregulerende og ansvarlige børn, der både lærer og trives godt på samme tid

De værdsatte forældrene

Det var politikernes overbevisning, at alle forældre ønsker det bedste for deres børn. Det er en overbevisning, der er belæg for forskningsmæssigt. Forældrene ønsker det bedste, både hvad angår læring og hvad angår trivsel. De drømte om, at alle forældre følte sig hørt, set og forstået og på det grundlag ville støtte op om skolen.

Lærerne og pædagogerne

De er skolens kernetropper. Man drømte om at se frie, selvregulerende, glade og stolte professionelle med indre motivation som drivkraft. Derfor skulle de have selvbestemmelsen tilbage.

De ville ejerskab

En filosof spurgte engang, da han besøgte en skole: "hvem ejer den her skole?" Han mente - "hvem leder den?" De drømte om at se en lokal skoleledelse, der brænder for deres

sted, for deres personale, for deres forældre og ikke mindst for deres skoles elever. De drømte om at se en nærværende, fagligt kompetent og lokalt forankret skoleledelse.

Levede værdier

De drømte om at se værdierne dialog, tillid og arbejdsglæde praktiseret på alle niveauer af deres skole. De drømte om at se forældre, børn, ansatte og ledelse, der kommunikerede, lyttede, spurgte åbent, svarede imødekommende. De drømte om at se deres værdier levet ud i dagliglivet

Livsduelighed

Man drømte om at skabe en skole, der gjorde børnene livsduelige, så de kunne begå sig i fremtiden.

Evidens

De drømte om en skole, der bygger på evidens. De ville sikre, at den nyeste pædagogiske, psykologiske og sociologiske forskning blev integreret i deres skole.

Formålet

De drømte om, at skolens formålsparagraf, sådan som den blev vedtaget i 1975 og siden justeret nogle gange – sidst i 2006 - blev taget alvorligt, indlejret i hverdagen og udlevet hver eneste dag. De ville have en skole, der var formålsstyret - ikke målstyret. De ville have en skole, der besvarede spørgsmålet *hvorfor*, før spørgsmålene *hvad* og *hvordan*. De ønskede at se skolens formål udlevet i forhold til *alle* børn.

§ 1. Folkeskolen skal i samarbejde med forældrene give eleverne kundskaber og færdigheder, der: forbereder dem til videre uddannelse og giver dem lyst til at lære mere, gør dem fortrolige med dansk kultur og historie, giver dem forståelse for andre lande og kulturer, bidrager til deres forståelse for menneskets samspil med naturen og fremmer den enkelte elevs alsidige udvikling.

Stk. 2. Folkeskolen skal udvikle arbejdsmetoder og skabe rammer for oplevelse, fordybelse og virkelyst, så eleverne udvikler erkendelse og fantasi og får tillid til egne muligheder og baggrund for at tage stilling og handle.

Stk. 3. Folkeskolen skal forberede eleverne til deltagelse, medansvar, rettigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre. Skolens virke skal derfor være præget af åndsfrihed, ligeværd og demokrati.



Skolen hvor børn har det godt og gør det godt

Jeg vil nu gå over til at fortælle, hvordan de i Vendelby i november 2017 lagde kursen om. Jeg vil her berette noget om, hvad de konkret gjorde. Jeg vil fortælle om, hvad der inspirerede dem. Hvordan skete det og hvad betød den viden og forskning, der dengang var tilgængelig for den skole, man bestemte sig for at udvikle.

For mig har det været en rigtig stærk oplevelse at erfare, hvordan de i Vendelby stod sammen om de gamle solide værdier, der har præget Folkeskolen i hvert fald siden den blå betænkning kom i 1958, hvor der blev gjort op med den sorte skole. Der var desværre gennem årene fra 2000 op til 2017 tegn i sol og måne på, at den sorte skole var ved at snige sig ind på os igen. Denne udvikling blev heldigvis stoppet.

Det har også været godt at se, hvordan de prioriterede børnenes trivsel ligeså højt som skolefagene. Vi har i mange år haft en fornemmelse af, at trivsel og god læring går hånd i hånd. Der er klar forskningsmæssig dokumentation for, at det er en forudsætning for at børnene trives, for at de kan udvikle sig optimalt. Der er ligeledes dokumentation for, at en forudsætning for at børnene kan trives, er, at de voksne, der holder børnene i hånden, ligeledes trives.

Det er godt at se, at i Vendelby holdt man trivselsfanen højt. God trivsel er et mål i sig selv og trivsel er desuden en forudsætning for god læring. Til de gode værdier for arbejdet - trivsel, dialog og arbejdsglæde - i Vendelby tilføjede de en ekstra værdi i deres skole, læringsglæde.

Jeg går nu over til at lave nogle nedslag i, hvad det var, de gjorde i praksis. Hvad bevarede de og hvad lavede de om?

Det første, de gjorde, var - *ingenting!*

Eller rettere sagt: de gav sig selv forbud mod at træffe beslutninger. Det gjorde de i bevidstheden om, at en så radikal omlægning af måden at holde skole på tager tid. Det tager tid at integrere ny viden. Det tager tid at transformere sig selv, gruppen og hele organisationen, hele kommunens mindset.

Med andre ord indså man allerede fra starten, at det var altafgørende at iværksætte en proces med alle skolens interessenter. Børn, forældre, personale og decentral ledelse skulle inddrages.

Forvaltningen og udvalget fremlagde deres drøm og vision for skolen i Vendelby. Denne fremlæggelse dannede baggrund for en proces, hvor børnene, forældrene og de fagprofessionelle var med til at udfolde idéer, metoder og forskning, som kunne føre til en virkeliggørelse af drømmen.

Denne proces indeholdt også inspirationsoplæg udefra. Der var besøg fra en lang række dygtige mennesker, der ligesom byrådet brændte for en god skole for børn. Man havde oplæg fra den gamle undervisningsdirektør Asger Baunsbak-Jensen, der var godt oppe i årene, men ikke desto mindre stadig brændte for skolen. Baunsbak-Jensen talte om, hvordan tidligere skolereformer i 1957 og i 1975 var blevet implementeret. Dengang havde der været megen debat og folket havde været med til at udfylde rammen, inden reformen blev sat endeligt i søen.

En anden gammel kæmpe, den berømte danske socialpsykolog - som også er både forælder og lærer - Per Schultz Jørgensen kom og fortalte om karakterstyrker hos børn.

Fra udlandet var der besøg af Thomas Ziehe, der talte om børn og unge set i modernitetens lys.

John Hattie var i Vendelby og fortalte om evidens for, hvad der virker.

Byen fik besøg af Hans Henrik Knoop, der fortalte om flow og om angst og kedsomhed i skolen. Poul Nissen fortalte om et andet syn på evaluering og om nogle smarte måder at gøre det på. Det er vigtigt, at evalueringen er en integreret del af undervisningen.

Når eleverne evaluerer undervisningen og lærerens indsats, får læreren yderligere indsigt i og mulighed for at bringe sin undervisning til et endnu højere niveau og eleverne kommer til at lære mere og bedre.

Der var også indlæg fra en række lokale kapaciteter, hvoraf nogle var udvandret. Nu kom de tilbage og blev agtede profeter i deres eget fædreland. Der var blandt andet indlæg fra Anne Mette Ledertoug, der er ekspert i karakterstyrker hos børn. Hun er udvandret fra Nordhavn. Anne Kirketerp, der er Vendelbygenser, kom også hjem til Vendelby. Hun er ekspert i innovation. Hun ved, hvordan man lærer børn at tænke innovativt.

Hele implementeringsperioden varede to år og kulminerede med et stort kickoff-arrangement på det næsten nye Vendsyssel Teater. Det var en festdag med underholdning og et enkelt fagligt indslag, hvor gæster fra Australien, Geelong Grammar School og Melbournes Universitet fortalte om, hvordan de havde haft stor succes med at gøre trivsel og faglig læring til ligeværdige mål i deres skole.

De havde arbejdet med det i mere end 10 år. Det var lykkedes for dem både at få børnene til at trives bedre og at opnå bedre læring. Australierne oplevede ingen modsætning mellem læring og trivsel. At lære godt og at trives er tværtimod forbundne og hinandens forudsætning.

Arrangementet sluttede med, at borgmesteren fremlagde den plan for folkets skole, der nu - efter to års proces med hundredvis af møder, webinarer og debat på sociale medier - var klar til at blive skudt i gang.

Den grydeklare plan blev besluttet af byrådet i marts 2019 og derefter sat i søen. Byrådet viste politisk mod, gik i spidsen og tog som en selvfølge ansvaret for planen og dens udførelse.

Fagforeningerne Danmarks Lærerforening og BUPL besluttede at følge op og tage medansvar.

Der blevet lyttet til børn, forældre, lærere og pædagoger og de opfattede sig derfor som medejere af planen.

Der havde været en god proces. Nu var planen klar og man gik igang. Ikke alle var enige om alt; selvfølgelig ikke. Men alle følte sig hørt, så derfor var der stor opbakning til planen.

Arrangementet sluttede med et kæmpe festfyrværkeri. Folkets skole 2.0 var skudt i gang.

Jeg vil senere i denne bog beskrive nogle elementer af, hvad der konkret blev sat i værk. Jeg vil også nævne nogle enkelte elementer af den forskning, der dannede grundlag for den nye folkeskole og i øvrigt henvise interesserede til at læse videre i den supplerende litteratur sidst i min bog.

Faglig læring og trivsel på en gang

Det er afgørende vigtigt for forældre, at deres børn lærer noget i skolen. Faglige kvalifikationer er vigtige nu og i fremtiden.

Samtidig viser alle undersøgelser, at det for forældrene er endnu vigtigere, at deres børn trives, at de har det godt fysisk og psykisk. Det er ikke til at bære, hvis ens barn mistrives.

Skoleleder Martin Hyldgaard Larsen udtaler:

Folkeskolen anno 2027 er præget af en bred faglig mangfoldighed i personalegruppen, så elevernes faglige udvikling styrkes i kraft af inspiration og vejledning fra professionelle med en alsidig faglig baggrund.

Evalueringen af elevernes udbytte af skoleforløbet er i langt højere grad fokuseret på medmenneskelige værdier, end det er tilfældet i dag.

Dyder som høflighed, ydmyghed, tålmodighed osv. er en fast del af basis i folkeskolen.

Folkeskolen har påtaget sig opgaven som folkets skole nummer ét, hvor ligeværd og lige vilkår for alle elever er virkeligheden.

Folkeskolen er placeret i sammenhæng med børneinstitutioner, plejehjem og ungdomsuddannelserne, for på den måde øger vi værdien af den offentlige sektor uden at øge omkostningen, samtidig med at livsglæden hos borgerne øges.

Forældrene er aktive medspiller på den bane, vi kalder folkeskolen, de er synlige på og omkring skolen, både fysisk og åndeligt. Forældrene har påtaget sig en del af ansvaret for, at folkeskolen lever videre som samfundets vigtigste institution.

Alle børn er stolte og glade for at komme i skole. De glæder sig til den første skoledag. Lyst til at lære og til at udvikle sig er et iboende behov, som det desværre ikke lykkedes for

skolen at understøtte for alle elever i perioden forud for den nye start. Disse år var præget af ydre motivation. Det store fokus på ydre motivation dræbte desværre den indre hos mange børn. Det bevirkede, at disse børn mistede lysten til at lære og de kom derfor i mistrivsel.

Erfaringerne fra blandt andet Melbourne var meget inspirerende for forældre, lærere og politikere.

I Vendelby ville de ikke lade sig nøje med, at de 60 procent af børnene, som befandt sig i midten, oplevede succes i skolen. Den traditionelle skole havde koncentreret sig om de 60 procent, som lærte godt og var glade for at gå i skole. Nej, vendelbyenserne ville have alle med.

Det forlyder, at man tilbage i 2016-2017 kunne høre skoleledere og forvaltningsfolk sige, at der altid vil være et vist spild. Hallo, spild af menneskeskæbner!? Det synspunkt nægtede de at acceptere i Vendelby.

Det var der mindst to grunde til: Dels fandt man synspunktet moralsk forkasteligt, dels ville en praktisering af synspunktet medføre et kæmpe stort spild af menneskelige resurser - og økonomiske resurser for den sags skyld. Det afgørende var det menneskelige og moralske, men det med økonomien var også noget, vendelbyenserne forstod. Det er et godt princip, at tingene skal kunne betale sig. At tage alle med er en god forretning.

De besluttede, at de børn, der befandt sig som de 20 procent øverst i normalfordelingen, skulle inkluderes. Også de skulle trives og have de rigtige udfordringer. De gjorde op med kedsomheden. På tilsvarende måde med de 20 procent nederst. De blev også opfattet som børn med resurser og man var af den klippefaste overbevisning, at også de skulle trives og have tilpassede akademiske udfordringer, så de også

kunne udvikle deres potentiale. Derved ville angsten hos disse børn minimeres og selvværdet ville øges.

Vendelbygenserne oversatte de australske resultater til en dansk og vendsysselsk kontekst. Det er en simpel sag at beslutte sig for at opbygge en skole, hvor trivsel og akademisk læring går hånd i hånd. Men den praktiske udførelse var en kompleks sag. Det er en rigtig god ide at lære af andres erfaringer - herunder af deres fejl. De besluttede de praktiske mennesker i Vendelby sig for at gøre. Nedenfor kan du se nogle af de tiltag, man satte i værk.

De ønskede i Vendelby at det, at have det godt, var integreret i hele skolen og for dens sags skyld i hele Vendelby. Det betød, at de ville udleve trivslen i hele skolens hverdag. De besluttede, at de ville undervise i det. Sluttelig var de klar over, at for at det kan virke, skal trivslen indlejres som noget fælles i det enkelte menneske, børn og voksne og i hele skolen og kommunen.

En nødvendig forudsætning for, at eleverne trives, er, at de har gode, solide og autentiske rollemodeller. Det er derfor afgørende, at hele personalet, såvel det pædagogiske som det tekniske og administrative personale, kommer på kursus i den positive skole. I Vendelby besluttede man, at alle medarbejdere til en start fik et 12-timers kursus. Der blev lavet årlige opfølgingskurser. De vidste godt, at tingene ikke kommer af sig selv. Det var nødvendigt at holde gryden i kog for at sikre den permanente revolution.

Målet med at undervise i skolefaget trivsel er, at eleverne forstår, så dybt som de nu kan ud fra deres udviklingstrin og forudsætninger, hvad trivsel er. Hvad får os til at trives? Hvad giver mening for mig? Hvad kan jeg selv gøre, som får mig til at udvikles og trives, og hvad kan jeg bede andre om at

hjælpe mig med? Trivsel, det at have det godt, er simpelthen sat på skemaet på samme måde som dansk og matematik.

For at komme igennem med målet om høj trivsel og gode faglige præstationer for alle eleverne på samme tid, er det vigtigt at arbejdet med trivsel indlejres i skolen.

Eleverne laver eksempelvis kollager om positive følelser, der fremmer trivsel. Der er fællesarrangementer, både for hele skolen og for de enkelte afdelinger, om, hvordan man kan øge den samlede trivselskapital for den enkelte og for fællesskabet. Der er også en årlig temadag, hvor forældre og bestyrelse sammen med personale og elever arbejder med trivsel.

I forhold til faglig læring har nogle elever mere styrke og større potentiale end andre. Individuelle styrker i form af særlige talenter, intelligens og stil er forskellige. Men alle har styrker og talenter og vejen til at sætte dem i spil og gøre det så godt, som man kan, med de forudsætninger man nu har fået, er at bruge af sine individuelle karakterstyrker.

Man kan finde disse karakterstyrker ved at spotte dem hos hinanden i spil og andre spændende aktiviteter og man kan også finde dem gennem en test. Styrkerne er vejen til at komme ind i det flow, hvor vi lærer allerbedst.

Vendelbygenserne besluttede sig for at arbejde med udgangspunkt i styrker og resurser. Det er en vigtig forudsætning for at få alle med. Ud fra et styrkeperspektiv har alle mennesker - også alle børn - unikke kapaciteter og karakterstyrker, der kan støtte dem i at nå deres mål og få dem til at trives. Der er evidens for, at et fokus på styrker øger engagement (flow) og psykisk trivsel. Det giver også øget modstandskraft til at komme igen efter stressende oplevelser.

er er således mange gode grunde til at tage udgangspunkt i styrkerne. Det tog de fat på i Vendelby.

En skole bygget på et positivt fundament

Begrebet positiv skole er hentet fra den amerikanske psykolog Martin Seligman. Hans forskning i positiv skole - det vil sige en skole, hvor børn har det godt og gør det godt i skolen på samme tid - er epokegørende. Seligman har sammenfattet sin teori i PERMA-modellen. Den må du selv læse mere om, hvis du er nysgerrig på den. Her vil jeg nøjes med kort at nævne, hvordan hans teori blev udført i praksis i skolen i Vendelby.

Positive følelser

De positive følelser er hovedmotoren i at få os til at trives. Vi skal have mange flere positive følelser end negative for at trives, da det negative er meget stærkere end det positive. Vi skal faktisk have tre gange så mange, mindst. Hvis vi har positive emotioner (følelser) i et forhold på mindst 3:1, kan vi akkumulere positiv kapital og så at sige sætte noget i banken, som kan hjælpe os med at modstå svære tider.

Den amerikanske forsker Barbara Fredrickson beskriver 10 positive emotioner: glæde, taknemmelighed, afklarethed, interesse, håb, stolthed, morskab, inspiration, ærefrygt og kærlighed. Ti gode positive emotioner, hvoraf en spiller i en liga for sig. For størst af alt er som bekendt *kærligheden*.

På skolerne i Vendelby nåede man frem til, at man ville arbejde målrettet med positive emotioner. Det gjorde de ved at forudse, igangsætte, opleve, forlænge og opbygge positive følelsesmæssige oplevelser.

Metoderne, de brugte i undervisningen, var mange. Her kommer nogle eksempler:

Eleverne havde en stiløvelse i dansk, hvor de hver dag i en 14-dages periode skulle skrive tre gode ting, der var sket den dag.

Hvad var det egentlig, der gik godt og hvorfor gjorde det det? Denne øvelse gennemførtes regelmæssigt som enkeltmands- og gruppeopgaver.

Eleverne skrev et taknemmelighedsbrev. De skrev til en person, der havde gjort noget, de var taknemmelige overfor og læste selv brevet højt for vedkommende. Det var som regel en stærk oplevelse for begge parter.

De positive emotioner blev indlejret i alle fag. I hjemkundskab udviklede man blandt andet en komplimentskage. Når man bed til kagen fandt man simpelthen en lille seddel med en kompliment. - Og den slags er jo dejligt også i Vendelby.

Det er vigtigt at understrege at arbejdet med de positive emotioner ikke betyder, at man underkender de negative. De er også vigtige for at forstå sig selv som menneske og også de er vigtige dele af livet. Når det er så vigtigt at arbejde med de positive, er det fordi disse er svagere og mere flygtige og derfor kræver en særlig opmærksomhed

Engagement

Positivt engagement betyder at leve et liv med høj grad af interesse, nysgerrighed, opslugthed og beslutsomt og vitalt at jage sine mål. Positivt engagement handler om at komme i flow. Der er fem hovedlandeveje, der fører frem mod at komme i flow:

1. Der skal være klare og meningsfulde mål og værdier
2. Der skal være tydelige rammer og regler
3. Der skal være relevant feedback og denne må meget gerne være indbygget i aktiviteten
4. Der skal være overensstemmelse mellem udfordringen og de forudsætninger, man har for at klare den

5. Der skal være et vist niveau af ro og utilgængelighed, så man kan koncentrere sig om opgaven.

I undervisningen betyder det, at både eleverne og personalet skal have mulighed for at være selvregulerende, selvfølgelig under ansvar overfor fællesskabet.

Der skal være nogle energigivende mål og regler, der giver mening og som er til at forstå.

Der skal være mulighed for at tilpasse udfordringen til den enkeltes færdigheder.

Og man skal have lov at være i fred, så man ikke distraheres.

Man skal have mulighed for at vide, hvordan man klarer sig med feedback på en ikke ydmygende måde.

Flow i undervisningen forhindres af kedsomhed, rutineopgaver, ensformighed, koncentrationsproblemer, lavt selvværd og lav selvfølelse.

Noget af det, man gjorde i Vendelby, var, at man altid sørgede for at eleverne havde valgmuligheder. Man lavede kreative workshops. Man benyttede spilmotivationen, der i mange år havde vist sig effektiv specielt for drengene. Man lærte om flow af kammeraterne fx ved at nominere aktiviteter, som bringer en i flow. Man målte på niveauet af flow. Man anvendte karakterstyrker, for ens personlige styrker udgør kongevejen til flow. Karakterstyrkerne arbejder børnene med i flere fag, blandt andet i billedkunst. Her laver de fx våbenskjold, der viser billeder af deres individuelle topstyrker. Det, at bruge styrkerne i overensstemmelse med sine interesser og værdier, giver god motivation og det udvikler forventningen til, at man selv kan finde ud af det. Elevens handlingstillid vokser og dermed er vejen til den højt besungne robusthed banet.

At gøre det så godt man kan og udvikle sit individuelle potentiale ved at stræbe efter og opnå de bedst mulige resultater er en definition på en god præstation i skolen. Eleven skal konkurrere med sig selv og ikke med ham eller hende ved siden af. Det virker godt og det får en til at have det godt, til at trives.

For at opnå gode præstationer er det en forudsætning, at de mål, du som elev eller ansat har, er personligt værdifulde mål for dig. Når et barn arbejder efter den slags personlige mål, bliver det i stand til at gå udenom forhindringer og til at komme igen efter tilbageslag. Det kunne se ud som om, der er en dobbelt sammenhæng mellem de gode præstationer og trivsel. Trivsel forbedrer præstationen og den gode præstation giver bedre trivsel.

Det er med andre ord vigtigt at have meningsfulde mål med en aktivitet, for så bliver processen også meningsfuld og fyldt med nydelse. Når tingene lykkes, trives børnene godt og de skaber også gode resultater. Det lykkedes for rigtig mange af Vendelbys børn. Det var dejligt at se, hvordan de ved at præstere godt udviklede deres trivsel og tro på sig selv. De kom i vækst.

Fordi de fik så mange positive oplevelser, udvidede de deres opfattelse af verden og af deres egne muligheder sig. De blev mere kreative og fleksible.

Børn og andre mennesker har ifølge forskningen tre grundlæggende psykologiske behov:

- De har behov for autonomi, selvbestemmelse
- De har behov for at føle sig kompetente i forhold til de sammenhænge, de indgår i
- De har behov for social forbundethed til andre børn og voksne.

Nikoline, elev i tredje klasse fortæller:

Hvis man skal have en god skole, skal man være med til at bestemme, hvad vi laver i timerne.

Hertil kommer, at hvis de mål, man skal opnå, giver mening for en og er i overensstemmelse med ens selv, bliver man topmotiveret og anstrenger sig vedvarende for at nå dem.

Når man så oven i købet får mulighed for at bruge sine top 5 karakterstyrker, bliver man endnu højere motiveret.

Man har i mange år defineret et godt og højt motiverende mål som SMART: specifikt, målbart, attraktivt, realistisk og tidsbestemt.

Denne definition af et godt mål udvidede de i Vendelby. De tilføjede, at ud over at være SMART skulle et mål helst også være i overensstemmelse med ens selv. Med et fint ord hedder det selvkonzordant.

Altså var man enige om, at i den ideelle Vendelbyske verden skulle eleverne have deres tre grundlæggende psykologiske behov tilfredstillet. I forhold til de mål, de skulle arbejde efter, var det vigtigt for motivation og dermed resultat (og trivsel!):

- at de oplevede selvbestemmelse, selvfølgelig indenfor en ramme, som de voksne stillede op
- at målene var SMART'e og selvoverensstemmende
- at de brugte deres top 5 styrker på deres rejse frem mod målet.

Det praktiske arbejde med præstationer i Vendelbys skoler har mange facetter, former og længder. Eleverne sætter tre personlige mål for det næste halve år. Eleverne vejleder og coacher hinanden i forhold til målene. De arbejder sammen med en makker.

Eleverne understøttes i at sætte langsigtede mål for fysiske præstationer, fx jeg sætter mig det mål, at jeg vil cykle/ gå/ hoppe/ løbe/ svømme 500 km i det næste år.

Relationer

Stærke følelsesmæssige og sociale evner hjælper med at skabe og fremme gode relationer med sig selv og andre. Begge dele er vigtigt. I sit berømte metastudie angiver John Hattie elevens relation til læreren som den næstvigtigste faktor for elevernes læring af akademiske færdigheder. Så det var med god grund, at Vendelby kommune prioriterede emotionel og social intelligens højt i ansættelsen af lærere og der var ligeledes tungtvejende grunde til at styrke udviklingen af relationelle kompetencer hos eleverne. Det fik højeste prioritet i Vendelby Kommune.

Heidi Høj Vinther Korslund, teamleder på efterskole udtaler: Jeg forestiller mig at folkeskolen i 2027 er blevet privatiseret eller at vi har fået genindført klassens time, lejrskole og igen har fået fokus på at relationer og nærvær er nogle af de vigtigste grundsten for faglig og social udvikling.

Tillid, optimisme, tilgivelse, personlig integritet og medfølelse er vigtige målsatte begreber i styrkelsen af relationskompetencerne på tværs af hele Vendelby Kommunes skolevæsen fra top til bund på alle niveauer.

Her kommer nogle få eksempler:

Eleverne arbejder med at gå på jagt efter "det go'e". De kommer i komplimentsstolen. Det er ikke sådan en "varm stol", i hvert fald skal stolen så forstås positivt, for når eleven sidder i stolen formelig regner det med komplimenter ned over vedkommende. Komplimenterne kommer fra elevens kammerater. Det er jo ikke så ringe.

Da de i Vendelby blev bevidste om, hvor vigtige relationerne er, genindførte de som noget af det allerførste lejrskoler. De indgår i dag som et afgørende element i undervisningen. Alle elever kommer nu på korte lejrskoler hvert år og i overbygningen er der to lejrskoler af en uges varighed. Den ene er en dannelsesrejse til en storby og den anden en primitiv tur med fokus på udvikling af personlige kompetencer og teamkompetencer hos de unge. Lejrskolerne blev genindført i 2019. Byrådet og forvaltningen overvejer for tiden at opprioritere lejrskolerne yderligere ved at afsætte endnu flere kroner på budgettet til at forlægge undervisning i to sammenhængende uger til en af de nedlagte landsbyskoler, der så kommer til ære og værdighed igen.

Mening

Gennem det grundlæggende psykologiske behov for social forbundethed, det iboende almenmenneskelige behov for at bidrage overfor andre og til samfundet fandt man en god begrundelse for at sætte fokus på mening i Vendelby Skolevæsen. Allerede de gamle grækere, herunder Aristoteles, var opmærksomme på to typer af menneskelig lykke; den hedonistiske, som har personlig nydelse som mål og den eudaimoniske. Jeg er ked af, at jeg skal bruge sådan et oldgræsk fremmedord, men det er det eneste dækkende, jeg kender. Du kender måske ordet i forvejen, ellers kommer her en forklaring på hvad det betyder:

Eudaimonisk lykke har taget navn af det græske 'eudaimoni' der er sammensat af 'eu', der betyder 'det gode', og 'daimonia', der henviser til et menneskes skæbne.

Det eudaimoniske lykkebegreb stammer tilbage fra de klassiske græske filosoffer, hvoraf det er fra Aristoteles, vi har den mest omfattende forståelse af begrebet. Hos Aristoteles henviser lykke til 'det gode'. Stræben efter lykke er således lig med stræben efter det gode. Det gode hos Aristoteles er at realisere de etiske dyder såsom beskedenhed, besindighed, generøsitet, indignation, mildhed, mod, retfærdighed, selvbeherskelse, storsind og venskab.

Mennesket skal altså realisere dyderne for at blive et lykkeligt menneske. At realisere de dyder er menneskets højeste mål og dermed lykke.

Mening og retning i livet giver trivsel. Det gør dig lykkelig i eudaimonisk forstand.

At finde mening med de aktiviteter, børnene indgår i, med skolen og med livet i sin helhed, er svære, vigtige og store

spørgsmål at arbejde med. Det gør de i Vendelby i alle fagene, ligesom de underviser i det. Et af de værktøjer, de bruger, er de logiske niveauers hieraki. Det er vigtigt, at der er kongruens og sammenhæng mellem alle niveauer. Ofte skal man begynde fra oven, når man arbejder med mening. - Eller med den forhenværende olympiske mester Arne Nielssons ord: Man skal besvare spørgsmålet: Hvorfor?

Godt helbred

Fysisk aktivitet og vedholdenhed i forhold til at overvinde og komme igen efter modgang er vigtigt for at kunne trives. Jeg har endda hørt en dansk forsker, Kjeld Fredens, sige, at god helse er lig med flourishing, det vil sige at gøre det godt og at have det godt. God helse kan altså defineres som trivsel. Det er jeg muligvis ikke den eneste fra Vendelby, der har hørt, for det blev sagt på det første naturmøde i Herzhavn tilbage i 2016.

Modstandskraft, det at kunne komme igen efter modgang, er en vigtig egenskab for det psykiske helbred. I det mindste otte faktorer er vigtige for at opbygge modstandskraft: empati, samhørighed med andre, handlingstillid, growth mindset, fleksibel tænkning, at kunne kontrollere sine impulser, regulering af følelser og optimisme.

Godt fysisk og psykisk helbred har høj prioritet i skolevæsnet her i 2027. Det øger trivslen og det er stærkt vanedannende at være i god fysisk og psykisk form.

I Vendelby arbejder børnene eksempelvis med tankefælder: Hvad er det værste, der kan ske? Hvad er det bedste, der kan ske? Hvad vil der realistisk set sandsynligvis ske?

Eleverne arbejder med visualisering og de lærer bevidst nærvær - mindfulness.

De gjorde det, der virker

Jeg vil her kort beskrive, hvilke forskningsresultater der ligger til grund for beslutningen om at sætte trivsel i centrum for Folkets Skole. Trivsel er et mål i sig selv. Desuden er det at gøre noget godt for andre også godt for en selv.

Vendelbygenserne var enige om at forsøge at gøre op med den voksende instrumentalisering i skolen og samfundet i øvrigt. Man skal ikke gøre det gode for egen vindings skyld, men fordi det er det rigtige at gøre. Det er et godt fundament for børn og voksne at stå på i en verden, hvor alting bliver mere og mere komplekst og hele tiden ændrer sig. God trivsel er et mål i sig selv og så er det så heldigt, at trivsel oven i købet understøtter læring

Kort beskrivelse af nogle af de metoder man har brugt for at børnene kunne øge deres trivsel:

Aktiv og konstruktiv feedback

Det ligger lige til højrebenet, at det at give feedback på en undersøgende, ikke dømmende og autentisk positiv måde fremmer trivsel. Selve det at beskæftige sig med det gode for eksempel ved at dele de gode nyheder, som det heldigvis sker mere og mere også i medierne, efter at den konstruktive journalistik er slået igennem, virker positivt.

Niko 9 år:

Det vigtigste for at have det godt i skolen er, at der er computere til alle, for så får man øjeblikkelig at vide, når man laver fejl. For den sætter røde og blå streger under fejlene og så kan man rette dem.

Aktiv og konstruktiv feedback er støttende, engagerende og opmuntrende overfor den person, barn eller voksen, der fortæller om gode oplevelser og hændelser. Det betyder, at

man genoplever oplevelsen og de positive emotioner. Det er i den grad trivselsfremmende.

Mindfulness

Det at være mindfull, som kan ske fx gennem meditation, vejtrækningsøvelser og fokuseret opmærksomhed, giver dokumenteret effekt på menneskers velbefindende, så det er med god grund, at man gav personalet på skolerne mulighed for at optræne færdigheder i denne aktivitetsform.



Børn, der er opmærksomme på sig selv og børn, der er opmærksomme på den anden.

Udvid og byg op

Broden and build-teorien dokumenterer, hvordan positive emotioner opbygger resurser, udvider handlemuligheder og forstærker intuition og kreativitet. Positive emotioner, bedst i et forhold på 3:1 i forhold til negative, udvider synsfeltet bogstaveligt og i overført betydning og det sætter positive

emotioner i banken. De kan hæves, så man kommer igennem svære tider.

Flow

Flow er en mental tilstand, hvor personen er fuldstændig opslugt i den aktivitet, vedkommende beskæftiger sig med. Det er karakteriseret som en fornemmelse af et energifyldt fokus, fuld involvering og succes med den igangværende aktivitet. Flow var og er meget eftertragtet i forhold til både læring og trivsel. Flow er i nær familie med engagement, der består af tre komponenter: koncentration, interesse og glæde. Jeg har ovenfor beskrevet, hvordan man kan fremme flow. At bruge sine karakterstyrker er vejen til flow. Når vi bruger vores topkarakterstyrker, bliver vi den bedste version af os selv og vores trivsel bliver øget.

Karakterstyrker

Styrkerne er vigtige, for de muliggør dels individualisering og dels pluralisering. Det vil sige en anerkendelse af, at der er forskellige måder at gøre tingene på. Pluralisering og individualisering er nødvendige forudsætninger for at skabe en skole, hvor alle børn trives og får de rigtige udfordringer.

Hvad er en styrke? Styrkerne er mangfoldige: Talenter, intelligens(-er), læringsstile, særlige evner og interesser mv. Der er altså mange styrker. Der har været arbejdet med styrker i skolen igennem mange år, blandt andet med læringsstile og med multiple intelligenser. Dette styrkefokus valgte vendelbygenserne selvfølgelig at bevare, for det havde vist sig effektivt i de forsøg, der havde været. Det nye var, at de også begyndte at inddrage børn og voksnes karakterstyrker.

Karakterstyrkerne er beskrevet som 24 veje, der fører frem mod 6 almenmenneskelige dyder:

- tapperhed og mod
- medmenneskelighed
- transcendens
- mådehold
- retfærdighed
- visdom og viden

Disse 6 dyder opfattes som biologiske. De er opstået gennem evolutionen og de beskrives som generelle på tværs af kulturer og religioner. Disse dyder fører så til trivsel og vækst. Dyderne opnås ved at praktisere styrkerne. Dette fører til et liv med positivitet, engagement, relationer, mening og præstation.

Karakterstyrkerne bliver opfattet som et modsvar eller nærmere supplement til diagnosemanualen, der jo er en klassifikation over menneskelig sygdom og mistrivsel. Manualen om styrker er en tilsvarende klassifikation over, hvad der får os mennesker til at lykkes og trives.

En styrke har tre kendetegn.

1. Det skal kendetegne noget man er god til
2. den skal give energi
3. den skal bruges ofte

Vore individuelle karakterstyrker beskrives som kernen i os. Når vi bruger dem, føler vi os som den ægte mig.

Man kan dele karakteregenskaber op i kategorier

1. Svagheder; det man ikke er god til – man kan ikke undgå at beskæftige sig med noget, man ikke er god til, men det skal man være varsom med. Man skal i hvert fald ikke, når man arbejder med læring, bruge en hel masse energi på at træne svagheder op.
2. Tillært adfærd, hvor man præsterer godt men taber energi. – Tillært adfærd skal modereres, man kan ikke undgå at bruge tillærte færdigheder, men man skal ikke overdrive brugen af dem, for de dræner én for energi.
3. Urealiserede styrker, hvor man præsterer godt og ikke bruger styrkerne så ofte – disse skal maksimeres. Her ligger guldet. Dem skal man bare give den fuld gas med, for det er her, udviklingsmulighederne ligger begravet. Der er rigtig meget læring og trivsel at hente her.
4. Realiserede styrker, hvor man præsterer godt og bruger dem ofte – disse skal målrettes. Disse styrker er man god til at bruge i forvejen. Set i forhold til skolen vil det være en god idé at bruge dem målrettet på de faglige områder, hvor man er dygtig.

Gode karakterer og god karakter i skolen

I det første tiår af vort årtusinde var forskning i karakterstyrker primært udarbejdet med voksne mennesker i fokus. Denne forskning udgjorde et solidt grundlag for videre forskning af styrkernes anvendelse i forhold til børn. På dette område udførte den danske forsker Mette Marie Ledertoug et pionerarbejde, som man i Vendelby valgte at indlejre i implementeringen af Folkets Skole.

Hendes forskning og de metoder, der er udviklet på grundlag af denne forskning, har nu været anvendt i Vendelby siden 2019. Vendelby er blevet en foregangskommune i arbejdet med børns karakterstyrker.

Der bliver arbejdet ud fra et resurcesyn på børn. Arbejdet med styrker finder sted på alle klassetrin og på alle skoler. Arbejdet med karakterstyrker har på alle måder virket positivt. En vigtig gevinst har været en forbedret inklusion både af de 20 procent i toppen og af de udsatte.

Eleverne, det gælder også de 20 procent, der præsterer svagest, har opdaget, at de har styrker. De oplever sig selv som mennesker med resurser der kan bygges ovenpå. Det samme har deres lærere opdaget. Det har givet forbedret inklusion og det ser ud til, at denne forbedring fortsat accelererer her i 2027.

Alle børn har behov for at måle deres præstation, det gælder de svageste, dem i midten og det gælder også dem i toppen. Den styrkebaserede skole sammen med den konstruktive og aktive feedback har betydet, at børnene ikke i samme grad sammenligner sig med andre, men i højere grad måler sig i

forhold til selv. Børnene bruger deres styrker, præsterer og trives godt. Alle børn får flowoplevelser, selvom nogle får det mere end andre.

Vendelbygenserne integrerede elevernes vurdering af sig selv og kammeraterne i alle undervisningsaktiviteter. Det samme gjorde de med elevernes evaluering af lærerens undervisning. I samarbejde med forskerne har man udviklet små elektroniske måleskemaer, som det tager under et minut at gennemføre. Det giver god, ikke dømmende feedback til både læreren og de enkelte elever.

KISS – Keep it simple stupid

Arbejdet med styrker tog konkret form på mange måder, både individuelt og i fællesskabet.

Styrkerne blev behandlet konkret efter en ganske simpel model.

1. *Opmærksom*

Først lærer man sine styrker at kende

2. *Udforsk*

Så udforsker man dem i bredden og i dybden

3. *Anvend*

Til sidst tager man dem i anvendelse. Her er der mange muligheder for udvikling. Børnene vurderer, hvor hårdt de skal trykke på speederen, for alle styrker kan over- og underforbruges.

Det her er en simpel og meget let anvendelig model. Den er gennem de sidste otte år blevet brugt i hele skolevæsenet.

Kort tid, lang tid og dyb tid

Tid er noget underligt noget. Tiden kan opleves lineært. Nogle mennesker ser på tiden udefra, mens andre oplever, at deres tidslinie går igennem kroppen. Tiden kan også opleves cirkulært.

Disse forhold var de meget opmærksomme på i Vendelby, men det var op af bakke. New public management og konkurrencestatstænkning var meget oppe i tiden, da man i Vendelby valgte at lægge kursen om. John Hattie og hans begreb om synlig læring blev for 10 år siden tolket som accelereret læring: Mere læring på kortere tid.

Den tænkning, der ligger bag, ligner til forveksling noget gammeldags, som kunne forekomme i en produktionsvirksomhed halvtreds år tidligere, før automatiseringen i industrien for alvor slog igennem. Man lagde mere og mere stof ind på børnenes tidslinie. Der blev kortere og kortere tid til at beskæftige sig med de enkelte emner.

Den måde at tænke accelereret læring på er uforenlig med dybdeforståelse af det stof, man arbejder med. Der blev afsat mindre og mindre tid til fordybelse og selvregulering og det gik ud over flow og transfer.

Denne opfattelse af tid, kom man frem til i Vendelby, måtte i det mindste suppleres med en mere cirkulær tidsopfattelse, der netop ville give mulighed for ro og fordybelse. Der blev frigjort perioder, hvor børnene kunne beskæftige sig med aktiviteter, der ikke var styret af fælles mål og detailplanlægning. Det var rigtig godt for den almene dannelse, personlig vækst og selvregulering, som man også i starten af tyverne fandt var attråværdige områder at prioritere for de børn, der skulle uddannes til fremtidens samfund. Det kan lyde selvfølgelig i dag, hvor alle er bevidste

om, at træning i færdigheder skal have en mindre plads i skolen, for dels kan de selvtrænes ved hjælp af læringsteknologi og dels er det meget usikkert, hvilke færdigheder fremtiden kalder på.

Sådan var det ikke dengang for 10-20 år siden. Bevidstheden om nødvendigheden af indre selvbestemmelse og motivation var ikke udbredt dengang.

Tænk blot på, hvordan man detailstyrede også lærernes arbejdstid. Heldigvis er politikerne i KL og Folketinget blevet klogere siden da, og det er man også i Vendelby, for her var de blandt de første til at give lærerne muligheden for selv at tilrettelægge deres eget arbejde tilbage.

Mening – hvem er jeg?

Vi, der var unge i '68, gjorde oprør mod den ydre styring fra autoriteter. Mening var dengang noget, der kom fra oven. Fra Gud, Konge og Fædreland.

Sådan er det ikke i dag og det var det heller ikke for 10 år siden. Mening er noget, der kommer fra siden. Børn og unge bygger deres egen individuelle selfworld op. De er individualiserede på en helt anden måde, end deres forældre og bedsteforældre var. De reguleres ikke gennem ydre normer, men i højere grad gennem deres egne præferencer. De er meget selviagttagende og deres indre univers bliver delt med hele verden på de sociale medier. På den måde kan børn og unge komme til at opleve sig selv, som om de var filmet med et kamera. Det betyder, at de hele tiden udstiller sig selv og bestandig oplever at blive evalueret af andre. Hvordan ser jeg mon ud i de andres øjne? tænker de.

Det medfører stor sårbarhed og børn og unge bliver let pinligt berørte med risiko for overforbrug af skyld og skam. Det er klart, at når børnene på denne måde hele tiden refererer til omverdenen, har de behov for ydre struktur, for faste og venlige ydre rammer, så de ikke føler sig overladt til sig selv. De ydre rammer og den ydre struktur kan så senere internaliseres og blive til indre rammer og struktur.

I Vendelby spurgte man sig selv, hvad man kunne stille op med den udfordring. Det fandt man ikke noget enkelt svar på, men et af de steder, man vurderede ville give børnene de bedste muligheder for at klare sig, var at styrke børnenes identitet. Hvem er jeg? Hvad ved jeg? Hvad kan jeg? Her fandt man, at karakterstyrkerne, specielt topstyrkerne eller signaturstyrkerne, var et godt grundlag for at udvikle identitet og ståsted. Der var behov for at styrke karakterdannelsen. Det valgte man at gøre gennem systematisk arbejde med

kendskab, undersøgelse og anvendelse af de personlige karakterstyrker, bl.a. gennem de tre ovenstående spørgsmål.

Karakterdannelsen styrkes gennem trygge relationer og et trygt fællesskab, der kræver normer og rammer. Jeg har ovenfor beskrevet, hvordan man flytter fokus over til at skabe gode processer og flow.

Arbejdet med sociale processer betyder alt for relationerne. Vendelby Kommune fandt her et af de vigtigste argumenter for at opprioritere lejrskoler og ekskursioner for alle børn. Man besluttede, at når man kunne skaffe økonomisk råderum til det, så ville man give alle elever på 9. årgang et tremåneders kostskoleophold på en af de nedlagte folkeskoler.

Frikvarter til hjernen

Omkring år 2000 var nogle amerikanske hjerneforskere i gang med at foretage videnskabelige forsøg. De havde nogle forsøgspersoner, som de stillede forskellige opgaver. Undervejs målte de så aktiviteten i hjernen. Hvilke celler i hvilke områder var i aktivitet, når forsøgspersonen skulle løse en specifik opgave? Når forsøgspersonen så havde løst en opgave, skulle vedkommende selvfølgelig have en pause, inden næste opgave og næste måling blev sat i værk. De havde fortjent en pause og det skulle de derfor have.

Forsøgslederne ulejlignede sig ikke med at pille elektroderne af, mens forsøgspersonerne holdt pause. De skulle jo alligevel snart i aktivitet igen med nye forsøg.

Det var forventet, at når forsøgspersonerne holdt pause, gik hjernen mere eller mindre i dvale. Men der skete det modsatte. Aktiviteten i hjernen steg markant og det var områder i hele hjernen, der var på banen. Det gav selvfølgelig anledning til ikke så lidt undren og til nye spørgsmål. Hvad var det, hjernen lavede, mens den holdt fri? Den lavede mange ting, som jeg ikke skal komme ind på her, men noget af det, den gjorde, var at se sammenhænge på nye måder og finde nye løsninger. Den blev kreativ og innovativ.

Opdagelsen af dette default brain network havde stor betydning for pædagogikken - og resultaterne blev indarbejdet i Vendelbys skoler, som også her blev forbilleder for skoler over hele landet og for den sags skyld i hele verden.

Vendelbyenserne gjorde på mange måder det modsatte af det, de havde gjort i new public management-perioden.

Skoledagen blev forkortet. Pauserne blev længere med bedre mulighed for fri leg. Det har skabt gode resultater og lige nu sidder byrådet og overvejer, om indførelse af flere fridage og forlængelse af sommerferien yderligere vil kunne forbedre resultaterne. I første omgang bliver det i givet fald som forsøg i et enkelt skoleår.

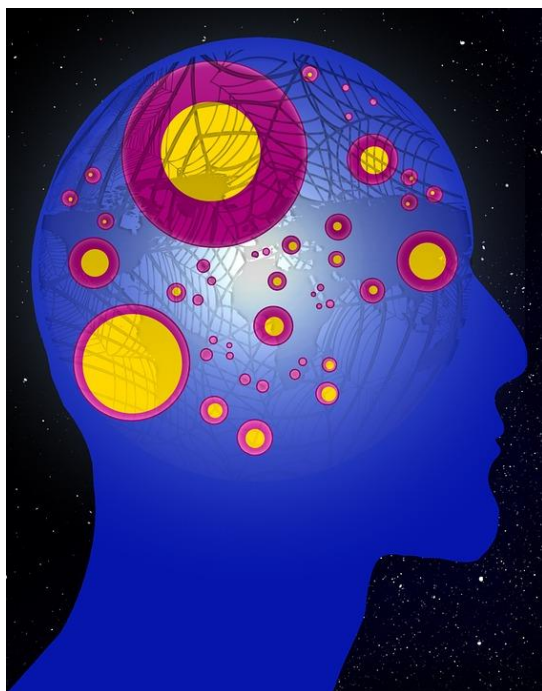


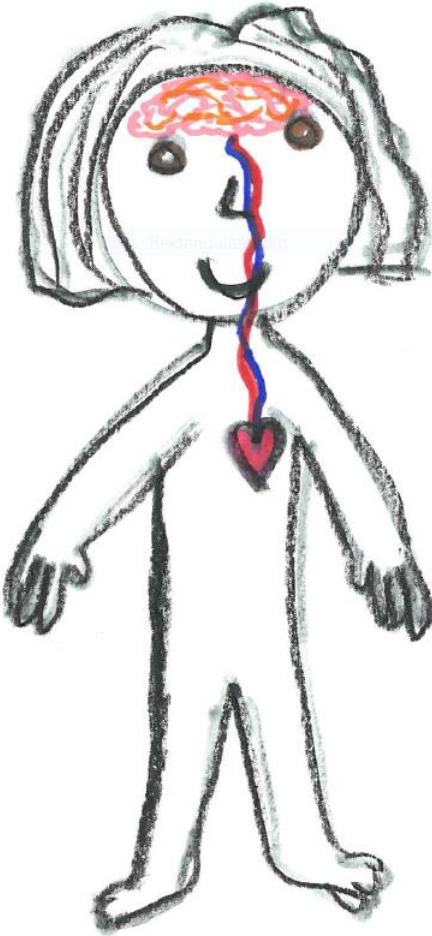
Foto: pixabay.com

Træning af nervus vagus

Mennesker har i årtusinder kendt til, at der er en sammenhæng mellem hjerne og hjerte samt mellem krop og sjæl. Man har haft en klar forestilling om, at det fysiske og psykiske helbred hænger godt sammen. I dag kan man bevise det.

Allerede i 2016 opdagede man, at elektrisk stimulation af vagusnerven kan mindske betændelsestilstande i kroppen. Det er nu ikke nødvendigt at sætte strøm til børn for at træne deres vagusnerve. Mindre kan gøre det: - Fysiske aktiviteter kombineret med positive følelser er én af vejene. Sport og ture i naturen er gode aktiviteter, ligesom leg selvfølgelig ligger lige til højrebenet. - At være nærværende og opmærksom på sig selv. Kunne mærke sine kropsdele, kunne føle sit åndedræt og hjerteslag er gode metoder. Andre former for mindfulness, fx kærlig-venligheds-meditation, har også en gavnlig virkning på helbred og trivsel. Det er bevist i et videnskabeligt forsøg, der involverede en række universiteter i USA og Tyskland. Her dokumenterede man sammenhængen mellem de positive følelser og et godt fysisk helbred. Når man øger mængden af positive følelser, kan det måles i vagusnerven. Det samme gør sig gældende, når man øger antallet af positive sociale forbindelser.

Vendelbygenserne fandt her en vigtig begrundelse for at gøre bevidst nærvær til en integreret del af undervisningen på alle klassetrin. At blive nærværende i forhold til sig selv er en forudsætning for at kunne blive det i forhold til andre. En sidegevinst ved træningen af vagusnerven var, at børnene oplevede mere jordforbindelse og at der derfor blev mere ro i undervisningen.



Tegning af Viktoria Hyldgaard Larsen

Vendelby og de sidste – de udsatte børn

Det fremgik af en kohorteundersøgelse fra 2007, at af børn født i 1996 var der godt og vel en tredjedel, der oplevede både struktur og nærhed i deres familier. Godt og vel en anden tredjedel af børnene oplevede nærhed men ikke struktur. Tilbage var der godt en fjerdedel, som ikke oplevede hverken nærhed eller struktur i deres familier. Disse børn voksede altså op i mere eller mindre afmægtige familier. Trods alle gode tanker, handlinger og reformer er der her 20 år efter ikke sket de store ændringer i disse forhold. Vi er stadig ikke lykkedes i særlig høj grad med at sørge for forbundethed i disse børns liv.

Antallet af udsatte børn er altså nogenlunde stabilt og der er fortsat nok at tage fat på. Vi skal tage os godt af de udsatte børn. Det har der hele tiden været enighed om og det var og er fortsat holdningen i Vendelby Kommune. Børnefamilieområdet er et svært område at styre. Erfaringen fra nullerne og tierne viste, at drift og styring gennem incitamenter, budgetkontrol og New Public Management ikke virkede. Det specialiserede børne- og familieområde er det mest komplekse område blandt alle dem, kommunerne varetager. Efter Kommunalreformen havde alle kommuner, også Vendelby, problemer på dette område. Man kørte fra den ene grøft over i den anden. Så skulle børnene hjem til kommunen og man oprettede i den anledning egen institution. Det blev dyrt og endvidere er evidensen for effekten af at anbringe unge tvivlsom. Økonomien forværredes også af at nabokommunerne gjorde som Vendelby og tog deres børn hjem. Der kom der en bølge, hvor de udsatte børn partout alle skulle inkluderes. Heldagsskolen og andre specialtilbud blev nedlagt. Smag lige lidt på ordene inkluderet og inklusionsbørn. Selve det, at omtale børn som inklusionsbørn, er ekskluderende. Først bliver man

ekskluderet og dernæst inkluderet igen. Inklusionen forstået på den måde forudsætter altså stempning, stigmatisering og eksklusion. Kursen måtte lægges om i retning af at inkludere så mange som muligt i skolen ved at øge rummeligheden og bevare flere børn i almenskolen, samtidig med at man erkendte, at der altid findes børn, der har en så mistrøstlig opvækst med deraf følgende tidlige følelsesmæssige skader, at de har behov for specialtilbud i overskuelige og skærmede miljøer på dag- eller døgnbasis. Der var og er tale om et højt specialiseret område, der kaldte på både professionalismisme og på individuelle løsninger. Der var enighed om, at skolen skulle have en nøglerolle i løsningen af denne opgave.

Anonym skoleleder fra Vendelby udtaler om skolen i 2027: Det vigtigste organisatorisk er at genskabe kontinuitet, så ejerskab og stolthed styrkes. Det betyder, at der skal være klar ledelse på hvert sted og at skolerne skal være matrikelbundne. Medarbejderne skal også gerne være samme sted i længere tid. Det er vigtigt, for at børnene oplever trykthed og kontinuitet. Det er også vigtigt fordi det tager tid at opbygge faglighed og ekspertise. Høje kvalifikationer og stor faglighed er vigtigt for alle børn. Når det gælder de svageste, er velkvalificerede medarbejdere altafgørende. Summen af lærerens og elevens intelligenskvotienter skal være mindst 200.

Forbundethed

De hårdest ramte af børnene og de unge på området er alvorligt ramt på den grundlæggende tilknytning til den primære omsorgsgiver, oftest moderen. At afhjælpe og kompensere for denne manglende forbundethed er en nøgleopgave for kommunen. En forudsætning for en vellykket inklusion af disse børn er et intenst netværksarbejde omkring børnene. Dette netværksarbejde blev fra 2022 koordineret af

socialrådgiverne, der fik deres arbejdsplads ude på skolerne. De forlod skærmene på forvaltningen og kom ud og udførte godt gammeldags socialt arbejde i familierne og deres netværk.

Empowerment

Et nøglebegreb i det arbejde, der udføres i forhold til familierne, er empowerment. Man arbejder ud fra principper om nærhed og mindsteindgreb. Kreativ tænkning og individualisering betyder, at Vendelby Kommune nu kun anbringer 40 procent af de børn, man anbragte tilbage i 2015. Når man anbringer børn, sørger man for i det videst mulige omfang at anbringe dem i den nærmeste familie og så støtte dem og hjælpe disse nærmeste med at finde resurserne frem. Man byggede støttende stilladser op om familierne gennem arbejde med empowerment; blandt andet genopfandt man familierådslagninger med en specialuddannet socialrådgiver, lærer eller pædagog som tovholder. Til de børn, der ikke kunne netværksanbringes, fordi barnet var for skadet og/eller familien ikke havde tilstrækkelige resurser, anvendte man udelukkende professionelle tilbud, enten familiepleje eller institution, som man begyndte at kalde det igen. Man vurderede, at professionel distance og specialiseret viden om børns udvikling var nødvendige forudsætninger for at kunne hjælpe børnene med de sværeste følelsesmæssige og personlige vanskeligheder.

Man ophørte næsten med at anbringe de ældste teenagere, da der i mange år har været evidens for, at denne type anbringelser ikke virker. Det er der mange grunde til. En af de vægtige er, at teenagere er i en udviklingsfase af deres liv, hvor det handler om frigørelse. Det er vanskeligt at kombinere denne frigørelse med etableringen af en relation, der involverer den forbundethed, hvor den unge måske er

mest ramt. Støtten til disse unge kræver både professionalisme og talent.

Heldagsskolen 2.0

Heldagsskolen var indtil 2016 en del af kommunens tilbud. Man havde her opbygget en ekspertise i at støtte de udsatte børn og deres familier, så udfordringerne kunne løses i eller tæt på familien. Denne ekspertise forsvandt pist ud af kommunen med skolens lukning. Men det gjorde det behov og den opgave, som skolen løste, ikke. Ekspertisen måtte derfor genopbygges. Det skete i form af Børne- og Familiecenter Firkløveren på Høje Skole. Her blev der i 2021 etableret et skærmet heldagsundervisningsmiljø for børn med svære følelsesmæssige vanskeligheder. Vejledning, rådgivning og ikke mindst undervisning af netværket omkring det udsatte barn var en del af kerneopgaven i dette center. Børne- og Familiecenter Firkløveren ydede og yder den dag i dag på linie med Center for Udviklingsforstyrrelser på Terpskolen, Center for Generelle Indlæringsvanskeligheder på Bjergskolen og Center for Dansk og Fremmedsprog på Lunteskolen højt specialiseret inkluderende rådgivning til kommunens andre skoler.

Vendelby og de sidste II - Specialundervisning

Børn fødes med forskelligt potentiale. Det er vigtigt for barnet og for samfundet, at hver af os får udviklet vores potentiale så godt som muligt. Klasseundervisning og fælles mål for alle har i fortiden betydet, at mange børn blev og følte sig ekskluderede. En gang for mange år siden var der en professor, der opfandt begrebet konkurrencestaten. Efter hans opfattelse skulle vi alle på hele kloden konkurrere med hinanden om uddannelse og jobs. Denne måde at tænke konkurrence på medførte voksende pres og stress blandt børn og unge. Det har vi heldigvis gjort op med! Det er ikke fordi, der er noget galt med konkurrence, men det skal være på lige vilkår. I skolemæssig forstand betyder det, at barnet ikke skal konkurrere med ham ved siden af - men med sig selv. Gode og forbedrede præstationer giver, ja det er indlysende, gode og forbedrede præstationer. Men det giver en ting mere: det giver velvære. Det giver trivsel. Ifølge forskerne Ryan & Deci er oplevelsen af kompetence og autonomi, sammen med forbundethed, de grundlæggende psykologiske behov. Her fandt man grundlaget for at intensivere arbejdet med at individualisere undervisningen. Denne individualisering har betydet, at flere børn vedbliver at være og føle sig inkluderet i og forbundne til klassens fællesskab. Der er stadig børn, der har et behov for undervisning, der er så forskelligt fra de andres, at de henvises til specialklasser i eller udenfor kommunen. Der er heldigvis gode specialiserede tilbud til dem.

Omvendt inklusion

Nogle børn og unge fx børn med gennemgribende udviklingsforstyrrelser har behov for et så specielt, velstruktureret undervisningsmiljø, at de ikke kan være i skolen på de andre elevers betingelser. Der er nu iværksat forsøg, hvor man tilrettelægger undervisningstilbud til fire af

disse børn og lader en mindre gruppe på tolv af de såkaldt almindelige børn modtage undervisning i de samme rammer som specialleverne. Der er knyttet tolærerordning til undervisningen. Ph.d.-afhandlingen om forsøget forventes fremlagt næste år i november 2028.

Forståelse først

Den eksploderende udvikling af kommunikationsteknologien og globaliseringen var en grundforudsætning for implementeringen af Folkets Skole 2.0. Skolen havde i århundreder beskæftiget sig med færdigheder. Der var stadig behov for færdighedstræning i mindst ligeså stort omfang som tidligere, men denne opgave kunne undervisningen i skolen i stor grad aflastes for ved hjælp af læringsteknologien. Denne måde at træne færdigheder på havde og har mange fordele. Man udnytter spilmotivationen, som iflg. forskningen kan være med til at fremme flow og turbolæring. Teknologien er god til at hjælpe med at fastholde opmærksomheden. Lærings- og kommunikationsteknologien træner sociale færdigheder og skaber nye relationer til børn i andre dele af landet og på hele kloden. Den giver desuden eleverne mulighed for selvbestemmelse, da de selv vælger niveau indenfor en taksonomi, så alle oplever succes. Derved skabes synlig læring og alle elever opnår succes ved at præstere det optimale i forhold til det potentiale, de nu har. Teknologien er også inklusionsfremmende. Der eksisterer en række sådanne værktøjer og taksonomier, som kan anvendes til at opstille synlige positive læringsmål efter. Et par stykker af de taksonomier, der blev brugt i Vendelby, er Rubrics og SOLO.

Niveau 1 – Færdighedsmålene. Dit resultat viser, hvad du ved.

Niveau 2 – Første niveau af forståelsesmål. Dit resultat viser, at du kan forklare en sammenhæng.

Niveau 3 - Andet niveau af forståelsesmål. Dit resultat viser, at du kan forklare sammenhæng og du kan anvende det på nye områder.

Niveau 4 – Det højeste mål af forståelse. Dit resultat viser, at du kan forklare sammenhæng, anvende på nye områder og anvende det på nye måder i et nyt perspektiv.

Eleverne vælger selv niveau. Det er nødvendigt jævnfør Vygotskys nærmeste udviklingszone, Self Determination Theori og flowforskningen.

I en globaliseret tidsalder, hvor forandringshastigheden er høj, ønsker vi, at eleverne når så højt som muligt i taksonomien, både med trivsel og skoleresultater, for hvert enkelt barns skyld og for hele Vendelbys og Danmarks skyld. Det er vigtigt, at vi kan tage kendt viden i anvendelse på nye og innovative måder, for som bekendt kan vi ikke se ind i fremtiden og forestille os, hvordan den bliver. Det er derfor vigtigt, at børnene lærer at tackle nye udfordringer på en undersøgende og kreativ måde. Det kræver forståelse og gerne dybdeforståelse. Howard Gardner på Harvard stod i spidsen for et udviklingsprojekt med dette formål. Teaching for Understanding.

Undervisning og virksomhed

I 1989 væltede Berlinmuren. Det var rigtig godt, at befolkningen i det tidligere Sovjetunionen og i Østeuropa fik deres frihed. Det medførte mange positive ting også i Vesten. Vi fik en længere forholdsvis fredelig periode.

Men der var også nogle uheldige bivirkninger. Vi havde en tendens til at opfatte alt, hvad der kom fra Rusland, som forældet og værdiløst - den sovjetiske psykologi blev trængt i baggrunden og det var skidt. Tænk bare på, hvad Luria har betydet for rehabiliteringen af mennesker med hjerneskade, den gamle Leontjev for læringspsykologien og ikke mindst Vygotsky for udviklingspsykologien.

Virksomhedsbegrebet; den proces, hvor motivet stemmer overens med det mål, vores handling er rettet imod, er centralt i denne skole. Mennesket står i vekselvirkning med verden gennem to processer.

1. *Interioriseringsprocessen*: Det vil sige tilegnelsesprocessen, hvor de ydre handlinger forvandles til indre psykiske processer. Der har aldrig været noget, fx en struktur, indeni et barn, som ikke har været ydre først

2. *Objektiveringsprocessen*: Det vil sige udfoldelsesprocessen, hvor vi mennesker materialiserer vore tanker og følelser.

Her i 20'erne er sovjetpsykologien, den kulturhistoriske skole, blevet rehabiliteret. I forhold til skole og karakterdannelse tog man noget ganske afgørende med fra Vygotsky med hensyn til interioriseringsprocesserne. Vygotsky introducerede begrebet "indre tale", hvor barnet tilegner sig det ydre og internaliserer det i sin indre verden gennem indre tale. Talen er såmænd ind imellem ydre, som når man kan høre et barn tale højt om mors, fars, pædagogens eller lærerens normer, sådan som de voksne har formuleret dem. Der foregår så en

indre dialog (nogle gange ydre dialog mellem barnet og den voksne), hvor barnet skifter stemme og toneleje. Der er ikke tale om imitation men om en aktiv dialogproces, hvor barnet gennem indre sprog tilegner sig den ydre verden.

Den oprindelige sovjetpsykologi var ikke så veldokumenteret videnskabelig set. Det er man ved at rette op på. I Vendelby kører der et lovende projekt, hvor man arbejder med kvalitativ og kvantitativ undersøgelse af Elkonins teori.

Daniil B. Elkonin skildrer personlighedsudviklingen som en proces, hvor det indre motiv til en overgang fra én udviklingsfase til den følgende udgøres af en forandring, en ubalance mellem to psykiske systemer.

1. Barnets forhold til mennesker

2. Barnets forhold til genstande

Den psykiske udvikling sker gennem relationer til mennesker, som man interagerer med. Når det ene system opnår en højere udvikling, vil der opstå en krise og der vil ske en kvalitativ udvikling af personligheden, så det andet system bliver dominerende. De to systemer er indbyrdes forbundne og de er skiftevis udviklet bedst. Elkonin (1988) har opstillet et periodiseringsystem, hvor han beskriver de virksomheder, der dominerer i de enkelte faser.

Ca. alder	Periode	Dominerende virksomhed	System
0-1 år	Spædbarnsalder	Umiddelbar-emotionel kommunikation	1
1-3 år	Småbarnsalder	Genstandmanipulerende virksomhed	2
3-7 år	Børnehavealder	Leg (Rolle- og regelleg)	1
7-12 år	Yngre skolealder	Læringsvirksomhed	2
12-14 år	Tidlig pubertet	Tæt personlig kommunikation med kammerater	1
14-17 år	Sen pubertet	Arbejde, arbejdsorienteret virksomhed	2

Elkonin har som nævnt ikke udfoldet sin teori særlig meget, men det ser ud som om, det ovennævnte ph.d.-projekt understøtter hans teori.

Ihukommende, at der er stor aldersforskel på, hvornår børnene når de forskellige trin, er det nok ikke uden grund, at man for mange år siden valgte at lade børnene starte i skolen som 7-årige, ligesom børnene i børnehaven beskæftigede sig med at lege.

Wilhelm 7 år, elev i første klasse:

Det bedste ved skolen er frikvartererne, at lege sammen med vennerne.

I Vendelby fandt man pga. af de delresultater, ph.d.-projektet allerede havde produceret, god argumentation for at værdsætte de dominerende virksomhedsformer. Legen blev for eksempel igen tilladt for børnehavebørn. Leg blev moderne igen og læringplaner mv. blev trængt noget i baggrunden. Legen har et vigtigt udviklingsmæssigt formål.

Det er vigtigt at lege! Med et smil vil jeg tilføje: Og husk at blive ved med det. Don't grow up, it's a trap!" som jeg har set det formuleret.

Når man taler om turbolæring i faglig forstand, er det på mellemtrinet, det sner – og ligeledes på de gymnasiale uddannelser, som muligvis gerne må bibringes et mere arbejdsrelateret indhold. I den tidlige pubertet er det relationerne til kammeraterne, der er i fokus. Det tager man også højde for i Vendelby skolevæsen. Ungdomsklubberne er blevet videreudviklet med mere selvregulering under kyndigt tilsyn fra tydelige voksne. Og som nævnt er lejrskolerne blevet genindført og prioriteret op.

Nyt fag: kodesløjd

Her i 2027 arbejder børnene med stort set de samme fag, som man har gjort i mange år. Man arbejder med dem på nye og bedre måder end tidligere og fagene har fået en anden vægtning end tidligere. De såkaldt kreative fag, som man kaldte dem tidligere, er blevet opprioriteret. De blev også kaldt musiske. Nu bliver de oftest benævnt håndværksfagene. Det er ud fra den betragtning, at dels er og bør alle fag være kreative og dels har man i mange hundrede år vidst, at det er godt at lære et håndværk. Man bliver god til noget. Lærer at gøre sig umage. Målet giver sig selv. Der er et produkt, men det er på vejen til målet, i processen, at barnet udvikler sine færdigheder og sine personlige og sociale kompetencer, fx selvværd og handlingstillid (self-efficacy). I håndværket har man også mulighed for at blive ét med processen: målet bliver tydeligt og man får optimal mulighed for konkret feedback. Det er alt sammen forudsætninger for at komme i flow og hvis man udfører opgaven i gruppe med andre, er der endda mulighed for at komme i teamflow - en efterspurgt kompetence ude på arbejdsmarkedet, når skolen er slut.

Allerede Rousseau var klar over, at det er godt at lære et håndværk. Håndværket har høj prioritet i Folkets skole 2.0, også i Vendelby. Børnene lærer de samme håndværk som før: musik, drama, madkundskab samt håndværk og design. De fleste bliver ikke musikere, skuespilere, mesterkokke, smede, snedkere eller tømrere, men de lærer som nævnt så meget andet.

Fagene er de samme. Kun ét nyt er kommet til; *kodesløjd*. Børnene lærer at programmere. De færreste af dem bliver programmører, men som med de andre fag får de så meget andet ud af det. Grunden til at indføre kodesløjd, programmering, er, ud over de gevinster, som gælder for de andre håndværk (at gøre sig umage, arbejde mod et mål, god

konkret feedback osv.), at give børnene en forståelse for, hvordan it-systemer virker.

I disse web6-tider er mulighederne for misbrug af data til økonomisk kriminalitet, seksuel udnyttelse og så videre blevet øget med eksponentiel hastighed. Datapolitiet og andre gode kræfter gør, hvad de kan for at opbygge sikkerhedssystemer, men det er vanskeligt, når vi samtidig vil bevare et åbent samfund med ytringsfrihed. Det er vanskeligt, for de onde kræfter er også kreative. Så det er godt nok, at også børn lærer at bruge deres sunde fornuft.

Hertil kommer at web6-systemerne bliver mere og mere komplekse. En basal forståelse af, hvordan it-systemer virker er vigtig for, at der også i fremtiden er demokratisk kontrol med nettet.

Der er nok af gode grunde til at indføre kodesløjde som skolefag. Måden, hvorpå børnene arbejder med programmering, er selvfølgelig tilpasset deres udviklingsniveau. Der kan for eksempel arbejdes med programmering af robotter og selvkørende mooncars, ligesom der kan udarbejdes apps til de forskellige digitale assistenter og group-ware til at facilitere børnenes eget gruppearbejde. Målet er, i tråd med målet for de andre håndværksfag, ikke at børnene skal blive programmører, men derimod at de skal opnå en dybere forståelse for, hvordan vores teknologiske værktøjer er konstrueret og fungerer. De skal også opnå en bevidsthed om, hvor vigtigt det er at sikre demokratisk kontrol med vores bredspektrede kommunikationsteknologi. Skulle der så komme et par enkelte stjerneprogrammører ud af det, vil det da være fint.

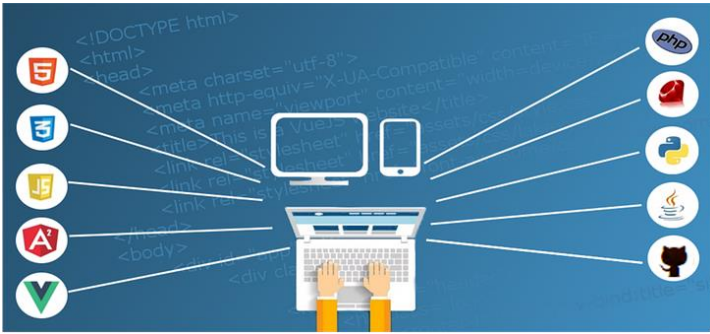


Foto: pixabay.com

Et lille kærligt skub til entreprenørskabet

Inderst inde vidste de det godt og de havde altid vidst det. Kreativitet, foretagsomhed, entreprenørskab, innovationsevne er noget, vi alle er født med. Borgmesteren havde selv leget med Lego-klodser og Bilofix som barn. Borgmesterbørnene havde bygget med Brio-tog, som børn gjorde dengang. Vendelbygensiske børn havde bygget huler, konstrueret skateboards med motor og fremstillet appelsinkanoner, der kunne ramme plet på 200 meters afstand. Der var masser af innovationsevne og foretagsomhed, eller entrepreneurship som det hedder i udlandet. På dansk kan man kalde det foretagsomhed for entreprenør-ordet giver nogle uhensigtsmæssige associationer. Hos os associerer vi ordet entreprenør med noget med gummigeder og i udlandet associerer de ordet med unge mænd i 30'erne, der starter en it-virksomhed i Silicon Valley. Ingen af disse associationer dækker begrebet ordentligt, så man valgte i stedet, inspireret af den udvandrede vendelbygenser Anne Kirketerp, at bruge det gode danske ord foretagsomhed.

Som sagt fødes vi alle foretagsomme og vi fødes med forandringskompetence. Det vil sige kompetencer til at iværksætte forandringer, der både har værdi for en selv og for andre. I Vendelby blev de for en halv snes år siden opmærksomme på, at denne evne hos børnene og deres voksne i stor udstrækning var forsvundet. Mange børn og også mange voksne oplevede sig magtesløse. De havde lært at være hjælpeløse. Det, syntes de, var rigtig skidt, for de havde i en årrække talt om, at innovationsevnen og entreprenørskabet var vigtige kompetencer, for at Danmark kunne klare sig i konkurrencen i en stadig mere globaliseret verden.

Noget måtte gøres, var de enige om. For dels ville de understøtte foretagsomheden hos de små, dels ville de lære dem, der havde mistet evnen til foretagsomhed, nogle tricks, så de kunne generhverve den.

Hvordan skulle de så gøre det? Ja, de skulle i hvert fald ikke gøre, som de plejede. Det kunne de godt regne ud. Foretagsomhed og iværksætteri kan ikke sættes ind i forretningsplaner og målstyring, i langtidspaner med milepæle og jeg ved ikke hvad. Det virkede modsat, var de klar over. Det var ikke det, de havde brug for, når de skulle udvikle nye smarte løsninger på udfordrende problemer. Imperier er gået ned i forgæves forsøg på at udvikle på den måde. Tænk for eksempel på Sovjetunionen og deres femårsplaner.

I Danmark og Vendelby var det også op ad bakke. Bankerne ville ikke låne penge ud, hvis ikke der forelå en 5-årsplan for forretningsudvikling. Målstyring og New Public Management herskede i det offentlige, også i skolen, også i Vendelby.

Der var behov for nytænkning. Svarene kunne ikke hentes i målstyring og andet, de kendte til. De måtte kigge et andet sted hen for at finde bedre svar.

For det første måtte børnene have tillid til, at de kunne skabe resultater, der var til gavn for dem selv og andre. Hvis mennesker ikke tror, de kan skabe resultater, vil de ikke forsøge at få ting til at ske. De vil blive tillært hjælpeløse. Børnene - og de voksne - måtte altså have handlingstillid; tillid til at deres handlinger ville skabe resultater.

Denne tillid, havde det vist sig, kunne udbygges på flere måder. Den første og muligvis mest effektive, var gennem succesoplevelser. Skolernes formål er blandt andet at fremme succesoplevelser for hvert eneste barn.

En succesoplevelse er at lykkes med noget, der er *svært*. De handlinger, som børnene skal opleve succes igennem, skal være tæt på kanten af deres formåen. De skal stå på tæer. Ingen curling og mindre fejeri, sagde man til forældrene, for curling-fejeri medfører lært hjælpeløshed. For lige at komme tæt på kanten og måske en lille smule ud over den, er det nødvendigt med et kærligt og trygt *skub*.

Skolen kan også opbygge handlingstillid gennem gode rollemodeller. Her så man ikke efter sådan nogle profilerede børn fra MGP og X-factor eller typer som Martin Thorborg. De var for uopnåelige og at se dem som rollemodeller ville bare lære børnene endnu mere hjælpeløshed.

Nej, de ledte efter rollemodeller, som var opnåelige. Det kunne være et familiemedlem, en lærer eller pædagog. Det kunne også være et andet barn, for eksempel fra klassen. Barnet lærte her handlingstilliden gennem iagttagelse af andre.

Positive føleler og overtalelse fra forældre kan også medvirke til at opbygge tilliden til egne handlinger.

Skolerne i Vendelby var altså klare over, at de ikke kunne styrke foretagsomheden gennem målstyring og snedige langtidspaner med milepæle hverken for personale eller børn. Børnene måtte have succesoplevelser. Den anden væsentlige faktor for foretagsomheden var, at de måtte opleve, at de selv at kunne kontrollere udviklingen.

If you can dream it, you can do it

Den verdenskendte innovationsforsker Saras Sarasvaty havde undersøgt 27 af de allermest succesrige iværksættere og fundet ud af, at deres metode ikke var måldrevet. Disse iværksætteres innovation var middeldrevet og de var alle

startet med at se på de nære midler og muligheder.

Hvem er jeg? - Det vil sige, hvad er mine styrker?

Hvad kan og ved jeg? – Hvad er det, jeg kan allerede nu, som kan hjælpe mig her og nu?

Hvem kan jeg trække på? – Hvem kender jeg lige her og nu på dette sted, som kan hjælpe mig?

Hvad er min drøm for fremtiden? Hvad er det, der motiverer mig?

Salomon Kjeller Larsen, 10 år, elev i 4. klasse:

I 2027 tror jeg, de har designet en Mindreader. Det er sådan nogle dingenoter, små kupler, indeni en stor kuppel. Man tager sådan en kuppel på hovedet. Der er også handsker og sko. Man kan bevæge sig rundt i verden. Det kan godt minde om et spil. Der er også et lærerværelse indeni kuplen. Der kan lærerne designe spillet.....



Mindreader. Salomon Kjeller Larsen

De foretagsomme mennesker fokuserede på fugle i hånden og ikke på de fugle, der sidder oppe på taget eller som er fløjet væk. De oplevede at kunne kontrollere fremtiden. Derfor behøvede de ikke at kunne forestille sig den.

I Vendelby tænkte de politiske og administrative ledere, at når den metode virkede godt i Redmond og i Silicon Valley, så

kunne den nok også bruges til at fremme iværksætter og foretagsomhed i Vendelby.

Bedste næste skridt

Arbejdsmetoden, hvor børn og voksne arbejder frem mod et nøje specificeret langtidsmål, blev altså nedtonet til fordel for en arbejdsmetode, hvor man hele tiden vælger det *bedste næste skridt* i retning af et visualiseret formål.

Vendelbyenserne tog effektueringsmetoden, som den hedder, til sig og forlod den målfikserede styring af børn og medarbejdere til fordel for en ledelse, der ledte frem i retning af et fælles formål. Man kan dels aldrig se det lange mål og dels kan målet blive ændret undervejs. Eleverne i vendelbyskolerne og deres voksne oplevede tillid til deres egen handlingskraft og egenkontrol over den nærmeste fremtid. Det medførte, at børnenes og de voksnes arbejde ofte blev hundredeogtolv procent helhjertet og indre motiveret. Det var og det er der en gevaldig drivkraft i.

Opgør med incitamentsstyringen

For ti til tyve år siden var den herskende tænkning sådan, at skolen i Vendelby på samme måde som alle andre offentlige virksomheder blev styret gennem incitamenter. Bag denne styringsform lå en primitiv opfattelse af, at mennesket er styret af logik og af at få sit behov for økonomisk vinding tilgodeset. Her et 10 år gammelt eksempel - endda fra en professor i økonomi og forskningschef i Rockwool Fonden: Jan Rose Skaksen udtalte i forbindelse med den manglende sociale mobilitet³, at:

"En anden mulighed er at øge incitamentet til at tage en uddannelse. På grund af høje skatter og en lille spredning af lønnen er det forholdsvis lille i Danmark".

Set med dagens øjne er det utroligt, at en professor i økonomi 17 år efter at Daniel Kahnemann fik nobelprisen i økonomi, stadig troede, at vi blev motiveret af incitamenter, logik og simpel belønning.

Kahnemann påviste i sin bog om at tænke hurtigt og langsomt, at vi mennesker ikke, heller ikke økonomer og bankdirektører, styres af rationelle beslutninger. Vi laver systematiske fejl og vi styres i langt højere grad, end vi tror, af det hurtige intuitive system 1. Det rationelle system 2 er i hård konkurrence med system 1 og ofte vinder dette fejlbehæftede system 1.

Med hensyn til incitamentsstyringen så man for ti år siden for eksempel fuldstændig bort fra, at mennesker i højere grad har aversion mod tab end en tro på gevinst. Prøv lige at se Jan Rose Skaksens løsningsforslag i det lys. Vil dét, at presse nogen ved at tage noget fra dem, øge deres incitament for uddannelse? Vil det øge deres motivation?

Det var i høj grad usikkert. Hvad, der derimod var sikkert, var, at hvis vi fremmede selvregulering, individualisering og hvis vi så det enkelte barn som den unikke person, det er og værdsatte det, ville vi øge den indre motivation for læring.

Det fandt vendelbygenserne ud af var en langtidsholdbar løsning. Det betød, at færre børn mistrivedes og følte sig forkerte, færre fik diagnoser og en stor del af de sidste tyve procent, den såkaldte restgruppe, fik også uddannelse, blev inkluderet og kunne se hen til at kunne forsørge sig selv. I dag er restgruppen, der ikke får en uddannelse efter folkeskolen, faldet til ti procent, efter at den siden 1937 har ligget og svinget mellem femten og tyve procent.

Det resultat har Vendelby ikke nået gennem incitamentsstyring, men ved at behandle børnene og deres voksne individuelt og ved at styrke deres indre motivation gennem målrettet at satse på selvregulering.

Jan Rose Skaksens andet løsningsforslag var at målstyre de kære små børns vuggestueophold mod læring.

"Det er ikke kun et spørgsmål om at bruge flere penge, men om hvordan man bruger dem. Kunne man bruge lidt flere end i dag i vuggestuer og børnehaver på at målrette indsatsen mod læring, så er der et kæmpe afkast at hente", sagde Jan Rose Skaksen.

Ja, børn skal, som de sidste ti år har dokumenteret, nok selv sørge for at lære noget, forudsat at man tilfredsstiller deres behov for selvregulering, for at være forbundet til andre børn og voksne og for at mærke, at de selv mestrer at lære sig nyt.

Det lærings syn, vi for ti-tyve år siden lagde ned over småbørn med læringsplaner og jeg ved ikke hvad, viste sig ikke at virke. Det havde helt andre effekter end beslutningstagerne

forventede, fx mistede børnene deres indre motivation. Det har vi heldigvis fået gjort op med. Nu opfatter vi menneskene, også de små, som selvregulerende og selvmotiverende væsener.



Viktoria Hylgaard Larsen

Den gode skole i 2027. Kammeraterne og legen er vigtig og fri leg bør tages alvorligt.

Termodynamikkens 2. lov

Her kommer lidt kaosteori. Selvorganisering i et komplekst kaotisk system er kun muligt, når der bliver tilført energi.⁴
Eller sagt på godt jysk:

Selv den bedst konstruerede maskine taber til sidst energien og går i stå.

Evighedsmaskinen er her i 2027 endnu ikke opfundet og det er fortsat yderst tvivlsomt, om den bliver det.

For at et system kan fortsætte med at være selvregulerende, skal der tilføres energi.

Mennesker fødes som selvregulerende væsener. For at de kan fortsætte med at være det, må de tilføres fysisk og psykisk energi.

På samme måde må team, skoler, kommuner og så videre have energi tilført energi for fortsat at kunne vokse og for at bevare deres evne til selvregulering.

Hvor kommer den energi fra? Maslows behovspyramide giver et godt billede af, at det er nødvendigt at tilfredstille behovene på alle niveauer.

Børn fødes selvregulerende. For at de fortsat kan være det, må de have deres behov tilfredsstillet. Både de fysiske behov og de psykiske: behovet for sikkerhed og tryghed, behovet for kærlighed og tilhørsforhold, behovet for agtelse og behovet for selvrealisering.

Når alle disse behov er tilfredsstillet, er barnet tanket op med energi.

Gad vide om ikke det forholder sig på samme måde med forældre, lærere, ledere, skoler, skolevæsener og kommuner?

Det forudsatte de i Vendelby. De tog termodynamikkens anden lov i anvendelse både i fjernvarmesystemet og i skolen.

Forestillingen om fremtiden

Mange mennesker har forsøgt at se ind i fremtiden. Det er en svær opgave, for der er ikke noget at se, når man kigger ind igennem kighullet til fremtiden. Som entertaineren Niels Villemoes en gang sagde, "der er SÅÅÅRT derinde".³

Man skal nu nok kigge ind alligevel for på denne måde selv at være med til at konstruere fremtiden. Under alle omstændigheder vovede Hans Henrik Knoop i sin artikel, Education in 2025 (2010) det ene øje og forsøgte at regne ud, hvordan skolen ville se ud i 2025. Meget gik anderledes, men vendelbygenserne var meget inspirerede af hans tanker. Disse tanker var med til at udvikle den skole, vi har i dag.

Knoop nævner i ovennævnte artikel 15 statements om læring, som stadig gælder her i 2027. De vil også gælde fremover, for de er evidensbaserede. Jeg har givet dem en lettere redigering og oversat dem fra engelsk. Disse evidensbaserede statements blev blandt ledestjernerne for Folkets Skole 2.0 i Vendelby. Der er god grund til kort at remse dem op:

- 1. Jo sundere fysisk og psykisk eleverne er, jo mere vil de lære*
- 2. Jo mere autonomi og kontrol eleverne har over deres læring, jo mere vil de lære*
- 3. Jo bedre rollemodeller eleverne har for læring og kreativitet, jo bedre vil de lære*
- 4. Jo mere indre motiverede børnene er, jo bedre vil de lære*
- 5. Jo mere positivitet, dvs. glæde, taknemmelighed, sindsro, interesse, håb, stolthed, morskab, inspiration, ærefrygt og kærlighed eleverne oplever, jo mere vil de lære*
- 6. Jo mere børnene ser en attraktiv fremtid for sig, jo mere vil de lære*

- 7. Jo bedre undervisningen matcher intellektuelle styrker, jo bedre vil børnene lære*
 - 8. Jo bedre undervisningen matcher karakterstyrker, jo bedre vil børnene lære*
 - 9. Jo bedre undervisningen matcher elevernes læringsstile, jo mere vil de lære*
 - 10. Jo rigere undervisningsmiljøet er æstetisk og sensorisk, jo bedre vil eleverne lære*
 - 11. Jo mere undervisning og læring ligner en opdagelsesrejse, jo mere vil eleverne lære*
 - 12. Jo mere kreative eleverne får mulighed for at være, jo mere vil de lære*
 - 13. Jo mere autentisk socialt forbundne eleverne er, jo mere vil de lære*
 - 14. Jo mere eleverne oplever samtidig at være unikke individer og socialt forbundne medlemmer af samfundet, jo mere vil de lære*
 - 15. Jo mere eleverne oplever en kombination af positiv støtte og positive udfordringer, jo mere vil de lære*
- Hertil vil jeg personligt føje yderligere 3 punkter:
- 16. Jo mere fokus på proces og jo bedre karakterdannelse, jo bedre læring*
 - 17. Jo mere fokus på trivsel, jo bedre læring*
 - 18. Jo bedre ydre struktur børnene oplever, jo bedre indre struktur vil de kunne opbygge*

Klassen, fællesskabets ramme

Kommunikationsteknologien er udviklet med eksplosiv hast. Det er gået meget hurtigere og blevet meget anderledes end Knoop (2010) forudså. Selvfølgelig, for som Storm P sagde: det er svært at spå, især om fremtiden.

Vi står i virtuel forbindelse med hele verden. Vores netværk er vokset voldsomt, både det menneskelige og det elektroniske. Det er børnenes også.

Desværre, eller snarere heldigvis, forløber udviklingen af os mennesker ikke med samme hast. Mennesket er et meget gammeldags væsen. Evolutionært er 10 år kun som et sekund for menneskeheden. Der er kun sket ganske små ændringer med os og vort nervesystem, siden vi for 50.000 år siden vandrede rundt på de afrikanske stepper. Vi skal stadig igennem de samme udviklingsfaser, som Piaget, Erikson, Vygotsky og den ovenfor nævnte Elkonin så godt har beskrevet. Godt nok kan vi have 1000-vis af mennesker over hele verden i vort netværk. Det netværk er noget, vi har for vores egen skyld. Formålet med det netværk er at forbinde os med verden så at sige for egen vindings skyld. Det er der ikke noget galt i og præsident Zuckerberg i USA skal kun have ros for, at han skænkede sin platform til FN og derved viste, at han mente det alvorligt, da han sagde, at hans mission var at forbinde mennesker over hele verden. Vi har mulighed for at udnytte netværket, tænke fremad og lære af hele verden. Det er rigtig godt.

Det er dog ikke tilstrækkeligt. Vi mennesker har behov for at opleve autonomi og kontrol, vi har behov for at føle os kompetente og vi har behov for dybfølt at tilknytte os andre mennesker. Det handler om tilknytning og forbundethed og det er ikke noget, der foregår på nettet eller i netværksgrupper. Det er noget der foregår face to face i

tætte menneskelige relationer i en familie, i et godt parforhold, blandt gode venner, i forhold til en rollemodel, fx en klasselærer eller relationspædagog og i et gruppefællesskab, som for eksempel en skoleklasse.

Zuckerberg skrev allerede i 2013⁵

“For nine years, we’ve been on a mission to connect the world. We now connect more than 1 billion people, but to connect the next 5 billion we must solve a much bigger problem: the vast majority of people don’t have access to the internet.

I’m focused on this because I think it’s one of the greatest challenges of our generation. I’ve attached a rough plan I’ve written outlining the work Facebook is doing to solve this and how our industry can work together to connect the next 5 billion people.”

I Danmark har vi udviklet noget helt unikt, en gennemgående klasse med få, tydelige, ansvarlige voksne. Det har man valgt at bevare og styrke. Desværre var 10’erne præget af en række optimeringer i Vendelby og andre steder, der betød, at man brød gamle solide fællesskaber op. Der var ikke synlig ledelse på alle undervisningssteder. Skolerne fik nye navne, personalet og lederne blev rykket rundt. Fællesskaberne blev rystet og der var megen utryghed. Nogle steder fx i Vendelbys naboby, dog heldigvis ikke i Vendelby, opløste man klassefællesskabet. Det var en barsk periode for børn og voksne, men heldigvis lærte man af den. Børnene oplever her i 2027 at høre til i et fællesskab i en klasse. De oplever, at der er få, kompetente, gennemgående lærere og pædagoger, som de kan forholde sig til og bruge som rollemodeller. De og personalet oplever, at der er en leder på den enkelte skole, der føler ejerskab og tilhørsforhold til netop den skole, de børn og det personale, som er ansat her. For vi mennesker er

meget gammeldags, når det gælder tilknytning og forbundethed. Vi kan stadig kun forholde os til en gruppe på maksimalt 120 til 150 mennesker alt inklusive; børn, voksne og en enkelt høgving eller to, ligesom dengang vi vandrede rundt på stepperne.

Derfor valgte vendelbyenserne at bevare klassen og klasselæreren og at styrke den lokale skoleledelse.

Frontfolkene - skolens kernetropper

Byrådet i Vendelby besluttede, som jeg tidligere har nævnt, at indlejre og udleve de kommunale værdier i hele skolevæsenet og den kommunale organisation i øvrigt.

Det er endvidere sådan, at der er evidens for, at lærerens relation til eleverne ligger på en sølvmedaljeplads blandt det, der virker. Det er også sådan, at hvis en virksomhed skal nå sit mål, kan det kun ske gennem medarbejderne.

En forudsætning, for at virksomheden kan lykkes, er derfor, at medarbejderne føler sig set, hørt og forstået. Det er nødvendigt, at medarbejderne på samme måde som børnene har det godt, ellers kan de ikke gøre det godt.

Det var lidt op ad bakke i starten. Som en lærer⁶ sagde:

Privatskolefrekvensen bare stiger og stiger, hver tiende lærer er nu uuddannet, 17.000 lærere har forladt jobbet i utide og tilgangen til læreruddannelsen ligger stadigvæk lysår under det, der skal til for at undgå katastrofal lærermangel i de kommende år. Læringsportalerne er ved at drive lærerne til vanvid, målstyringsregimet er kollapsede, allerede inden det er kommet op at stå og politikerne bag projektet løber fra det, alt hvad remmer og tøj kan holde. Inklusionen er i bedste fald gået i stå på et niveau langt under det ønskede.

Byrådet vurderede derfor, at ikke bare var det i overensstemmelse med kommunens værdier at intensivere samarbejde og dialog med medarbejderne, der var også evidens for, at det kan betale sig at mægtiggøre og værdsætte de ansatte. Sidst men ikke mindst var og er dialog, tillid og samarbejde et mål i sig selv, uanset om det kan betale sig eller ej.

Det blev for snart 10 år siden besluttet, at skolen som organisation skulle sørge for, at eleverne i størst mulig grad oplevede glæde ved at gå i skole og lyst til at lære. For at dette ideal kunne opnås og indlejres i skolen, var det en selvfølgelighed for byrådet, at de samme værdier skulle gælde skolens kernetropper. De skulle opleve størst mulig (arbejds-)glæde og de skulle opleve, at deres administrative og politiske ledelse havde tillid til deres faglighed og en klippefast tro på, at de ønskede at gøre et godt stykke arbejde. Så er vi igen tilbage ved de kommunale værdier tillid, dialog og arbejdsglæde. Der var enighed om, at en autentisk efterlevn af disse værdier var en nødvendig forudsætning for, at skolen kan lykkes med sin opgave.

Der blev taget mange konkrete tiltag, for at frontlinjefolket kunne opleve, at værdierne virkelig var det grundlag, man bedrev ledelse på.

Denne autencitet var nødvendig, for at lærerne og pædagogerne kunne opleve ægte værdsættelse og anerkendelse. For eksempel blev de 18 statements om elevernes læring ovenfor oversat til personalets arbejde. Det skete ud fra den betragtning, at de 18 ledestjerner er gældende for både børn og voksne

Man oversatte i en fælles samarbejds- og dialogproces mellem medarbejdere, ledelse og politikere de 18 ledestjerner til lærer-/pædagogverdenen, så de nu fik følgende ordlyd:

(Eksemplet her er for lærere. Der er tilsvarende konkrete ledestjerner for pædagoger og for det tekniske og administrative personale.)

1. Jo sundere fysisk og psykisk lærerne er, jo bedre vil de trives og jo bedre vil de være til at undervise.

2. Jo mere autonomi og kontrol lærerne har over deres arbejde, jo bedre vil de være til at undervise og facilitere elevernes læring.
3. Jo bedre rollemodeller lærerne har i ledelsen for læring og kreativitet, jo bedre vil de lære og jo bedre vil de være til at undervise og facilitere elevernes læring.
4. Jo mere indre motiverede lærerne er, jo bedre vil de være til at undervise og facilitere elevernes læring.
5. Jo mere positivitet, dvs. glæde, taknemmelighed, sindsro, interesse, håb, stolthed, morskab, inspiration, ærefrygt og kærlighed lærerne oplever, jo bedre vil de være til at undervise og facilitere elevernes læring.
6. Jo mere lærerne ser en attraktiv fremtid for sig, jo bedre vil de være til at undervise og facilitere elevernes læring.
7. Jo bedre lærernes arbejde matcher *intellektuelle* styrker, jo bedre vil lærerne være til at undervise og facilitere elevernes læring.
8. Jo bedre arbejdet matcher *karakterstyrker*, jo bedre vil lærerne være til at undervise og facilitere elevernes læring.
9. Jo bedre arbejdet matcher lærernes arbejdsstile, jo bedre et stykke arbejde vil de gøre.
10. Jo rigere arbejdsmiljøet er æstetisk og sensorisk, jo bedre vil lærerne være til at undervise og facilitere elevernes læring.
11. Jo mere arbejdet ligner en opdagelsesrejse, jo bedre vil lærerne være til at undervise og facilitere elevernes læring.
12. Jo mere kreative lærerne får mulighed for at være, jo bedre vil de være til at undervise og facilitere elevernes læring.

13. Jo mere autentisk socialt forbundne lærerne er, jo bedre vil lærerne være til at undervise og facilitere elevernes læring.

14. Jo mere lærerne oplever samtidig at være unikke individer og at være socialt forbundne medlemmer af samfundet, jo bedre vil lærerne være til at undervise og facilitere elevernes læring.

15. Jo mere lærerne oplever en kombination af positiv støtte og positive udfordringer, jo bedre vil lærerne være til at undervise og facilitere elevernes læring.

16. Jo mere fokus på proces, jo bedre undervisning.

17. Jo mere fokus, der er på lærernes trivsel, jo bedre underviser de.

18. Jo bedre struktur lærerne oplever, jo bedre vil de kunne undervise.

Der var god grund til at "forkæle" lærerne, samtidig med at man stillede krav til dem. Det virker og det udgør et godt formål i sig selv.

Total kvalitet

Den evaluering, der giver de bedste læringsresultater, er den, børnene udfører på sig selv. Det er der udviklet smarte værktøjer til fx af Poul Nissen, Kirsten Gibson og mange andre. På samme måde er det med lærernes undervisning. Elevernes evaluering er et vigtigt grundlag, for at læreren og lærerteamene selv kan foretage deres evaluering.

Til det formål har jeg selv i 2022 udviklet Lærerlinealen, Pædagoglinealen og Teamlinealen. Små smarte elektroniske værktøjer der gør, at man integreret i arbejdsprocessen kan evaluere sin egen og kollegernes indsats og resultater. Det, der virker for børn, virker også for dem, der er på lønningslisten.

Hvordan mon det så forholder sig med evaluering af virksomheder, kommuner og enkelte skoler?

Her er det såmænd også selvevalueringer, der virker. Der har været en lang tradition for organisatorisk selvevaluering. Den blev desværre glemt i det andet tiår af vort århundrede. Men der var noget at trække på, TQM, Total Quality Management, som er udviklet af de mest succesfulde virksomheder i Europa i slutningen af det forrige århundrede.

TQM blev i starten af vort århundrede taget i anvendelse i stat, amt og kommuner, hvor blandt andet SKAT i Århus fik den europæiske kvalitetspris. Det vigtigste argument var deres gode kundeservice.

I Danmark havde vi dengang, under Rasmussen den 1., et fantastisk velsmurt skattevæsen, der havde fokus på kunderne, borgerne og virksomhederne. Det var inden Rasmussen den 2. fik demonteret det og pengene begyndte at fosse ud til forbrydere i ind- og udland. TQM blev i den offentlige terminologi ændret til TQ. Nu var det bare Total

Quality. Management var forsvundet. Det er uvist hvorfor, men måske skyldes det, at offentligt ansatte dengang ikke var de store tilhængere af management, der som bekendt betyder ledelse. Nu efterspørger også medarbejdere hos det offentlige fx i skolerne i Vendelby management, ledelse, mens man belært af erfaringerne fra de to første tiår i dette årtusind er noget mere forbeholdne overfor begrebet styring. Det er til at forstå ovenpå den lange periode, hvor begreber som topstyring, driftsoptimering, lov 409 og new public management var herskende.

Ud over SKAT var der i perioden 2000-2012 en lang række institutioner i det offentlige, som arbejdede med TQ (TQM) og som fik kvalitetspriser. Det var fx Ingeniørhøjskolen i Aarhus, Teknisk Skole i Odense, EUC Vest i Esbjerg, Børnetandplejen i Aalborg og en lille specialskole i Vendelby, som fik europæiske kvalitetspriser i 2005 og 2011.

Der var med andre ord masser af erfaringer at hente i historien. Men livet, herunder arbejdslivet, skal som bekendt forstås baglæns og leves forlæns.

Vendelby Kommunes Skolevæsen tog fat på systematiske årlige selvevalueringer fra 2019. Der blev søgt om Den Europæiske Kvalitetspris i 2023. Man fik ikke prisen, men man fik rigtig god feedback fra de tre eksterne assessorer, der tilbragte en uge med dialog og samarbejde med ledelse og medarbejdere i skolen. Denne uge var ubetalelig vigtig feedback for de fortsatte selvevalueringer af det samlede skolevæsen, de enkelte skoler, afdelingerne, teamene og hver enkelt medarbejder. Selvevalueringerne og processen med at udarbejde dem var nu en integreret del af arbejdet i hele skolevæsenet. Et godt fælles grundlag for ledelse og samarbejde i hele kommunens skolevæsen.

I august 2026 indsendte man igen en ansøgning til den europæiske kvalitetsfond. Der var assessorbesøg i november og i januar i år fik Vendelby Kommunes skolevæsen den 5-stjernede udmærkelse for "Best Practice in Europe". På denne måde satte man om ikke globale, så i hvert fald europæiske spor. Det var en anerkendelse, der var til at tage og føle på og vendelbygenserne var med god grund meget stolte af deres skolevæsen. Prisen betød ikke, at evalueringsprocessen gik i stå eller at man hvilede på laurbærrene. Tværtimod animerer sådan en pris til at gå videre med processen, for det er den lange seje proces, mere end produktet, der virker.

Man går videre med processen, for som de siger i Vendelby: "Hvis godt nok kan blive bedre, så er godt nok ikke godt nok".

Der er ikke plads her til at gå nærmere ind på processen, det vil kunne udgøre en hel bog i sig selv. Det skal blot nævnes, at TQM-modellen nu er døbt om til EFQM-modellen efter European Federation for Quality Management. Modellen er udviklet og har vist sin kraft i de største europæiske virksomheder. De har fået succes, fordi de har sat fokus på resultater, specielt på kunderesultater, og ikke mindst på de processer, der leder frem til resultaterne. Modellen måler på både indsats og resultater vel vidende, at det er resultaterne, der tæller. Men ingen store (kunde-)resultater uden indsats og processer.

I Vendelby har der været en lang dialog om, hvordan kundebegrebet skal betragtes i forhold til skolen. Hvem er leverandørerne og hvem er kunderne? Er kommunen kunde? Er det staten? Er det cheferne? Eller politikerne? Nej, kunderne er såmænd borgerne og i forhold til skolen har man defineret kunderne som *børnene og deres forældre*. Skolen skal først og fremmest måles på, om den opfylder børnenes

behov. For at gøre det, var der enighed om, er det afgørende at prioritere medarbejdernes trivsel meget højt.

EFQM-modellen har et højt kundefokus og det fremgår af modellen, at det begynder og slutter med ledelse.

Ledelse - som mester, så hans svende

På dansk har vi et begreb, der hedder lederskab. Man kan se det for sig. Et skab, der står godt og solidt, fyldt op med ringbind med procedurer og regler. Det lederskab er der ikke megen bevægelse i.

Når vi bevæger os til de engelsktalende lande, er der trods alt lidt fremdrift i ledelsen. Her er der tale om et skib, som lederen sejler ud i verden med. Her er der lidt bevægelse, men det er ikke så lige til en sag at forlade skibet, (der kan jo i parentes bemærket være tale om en synkende skude), hvis der er høj sø eller hvis man af en anden årsag gerne vil hoppe af lederskabet. Når først man er kommet ombord, kan man i høj grad (og sø) blive udsat for kaptajnsledelse, der kan være nødvendig, men som skal bruges med varsomhed.

I Vendelby var der en direktør, der, vist nok på en konference sammen med andre direktører, havde hørt, at på japansk er metaforen for lederskab ikke et skab, ikke et skib, men en vej. Det, var man enige om, var et godt billede på ledelse. Sådan ville man gerne tolke begrebet i Vendelby. Her er der bevægelse og samtidig er der lagt noget asfalt ud, som man kan både gå og køre på.

Man så det billede for sig, at lederen ledte medarbejderne hen ad vejen mod det fælles mål, den fælles vision. Det kunne ikke hjælpe noget, at han gik hurtigere, end de kunne følge med, for så kunne de vælge at vende om og gå hjem igen. De kunne også vælge at gå ud af en sidevej eller simpelthen sætte sig ned. I Vendelby var de enige om, at et godt lederskab(!) er en forudsætning for at medarbejderne følger efter.

Det er en erfaring, at medarbejderne altid tager ansvaret, når lederne går foran.

Det blev lidt kækt sagt, at vi er nødt til at behandle alle medarbejdere, som om de er frivillige. Det har vist sig at give indre motivation, engagement og trivsel og det ville samtidig øge både mængden og ikke mindst kvaliteten i produktionen.

Der var en anden, der brugte det eksempel, at hvis man vil se høj motivation, kan man jo bare kigge på Venligboerne, en organisation, der var stiftet af vendelbyensere og som havde op imod en kvart million frivillige, der arbejdede på at sprede kærlig venlighed overalt i samfundet. Her var der masser af eksempler på, at mennesker drevet af indre motivation arbejdede fra morgen til aften uden at få en krone for det.

New public management-bølgen rullede, som jeg har beskrevet ovenfor, som en tsunami over landet. Det ydre kontrolsystem, der her blev opbygget, resulterede i ansættelse af en række kontrollanter i forvaltningerne. De var af statsmagten sat til at kontrollere, at medarbejderne i fronten overholdt en lang række detaljerede love, der som en dyne blev lagt ned over skolen og andre fællesområder. Kontrolstyringen havde eksempelvis medført, at på jobcentre og i socialforvaltninger brugte medarbejderne mere end to tredjedele af deres arbejdstid på at levere dokumentation til de mange kontrollanter.

Der var to store ulemper ved dette styringparadigme. For det første dræbte det den indre motivation hos medarbejderne og var derfor kontraproduktivt. For det andet betød det flytning af resurser fra det professionsfaglige område, her primært lærere og pædagoger, til professioner som jurister og økonomer. Det betød, at både forvaltningen og udførerne, her skolen, kom til at mangle fagfolk. Der var resurseangel ude i fronten og der var mangel på professionel viden inde i forvaltningen, da de pædagogisk faglige konsulenter var

erstattet med administrative konsulenter. Denne udvikling besluttede man at vende.

Faglig ledelse udført af fagfolk

De mennesker, der skulle lede kommunens skolevæsen og skolerne, skulle være fagfolk, der vidste noget om børn og om det at holde skole. Man ville have en tydelig faglig ledelse på hver skole.

En forudsætning for, at børn og medarbejdere kan opleve ejerskab til deres skole, er, at de oplever, at deres leder har ejerskab for netop deres skole og en forudsætning, for at denne leder oplever følgeskab fra medarbejderne, er, at han føler ejerskab til skolen. Derfor prioriterede man fra 2019 at arbejde frem i mod at *en skole* igen blev *en fysisk lokalitet* med en bogstavelig talt synlig ledelse. Man gjorde op med den flermatriklede organisation, som i driftoptimeringens navn var blevet opbygget i 10'erne. Det virkede ikke, ejerskab og vi-følelse forsvandt. Man valgte derfor at prioritere udbygningen af solide og robuste skoler på *en matrikel*.

Flere af de landsbyskoler, der ikke var bæredygtige, fordi der var for få børn, blev anvendt til fælles resurser i skolevæsenet, fx med dyrehold, skolehaver, kurser i natural life og til lejrskoler eksempelvis som vikingelandsby og indianerlejr.

Det har vist sig, at prioriteringen af god faglig ledelse også har været en god forretning.

Det, at lederskabet er kommet at virke, har øget trivsel blandt både børn og medarbejdere i skolen. Det har været godt for børnene og deres læring og det har været godt for de ansatte, både medarbejdere og ledere. Den gode trivsel har også været god for politikerne, for de har fået nogle flere kroner at gøre godt med. Det forbedrede psykiske og fysiske

helbred, som er udviklet ved at lægge kursen om, har betydet færre omkostninger, mindre sygdom hos medarbejderne og dermed positiv gevinst for både medarbejdere og kommunekasse.

Politikernes opgave er at træffe beslutninger. Ledelsens opgave er så at omsætte disse beslutninger og føre dem ud i livet til gavn for dem, det egentlig drejer sig om; borgerne, forældrene og deres børn.

Resultatet af at tage værdierne samarbejde, dialog og arbejdsglæde bogstaveligt er til at tage og føle på. Der har været gode processer og der er skabt vedvarende gode resultater.

En god ledelse af organisationen

Da de lagde kursen om, besluttede byrådet at prioritere det yderste led af organisationen højest! Det stod i modsætning til den udvikling, som havde været igang i en årrække, hvor resurserne tilflød centralforvaltningen i en lind strøm, mens det yderste led blev udsat for stadig tilbagevendende besparelsesrunder.

Denne tanke vendte man på hovedet, for det er i det yderste led, at værdierne for borgeren skabes. Det er inde i klasselokalet, at de processer foregår, som bevirker at læring finder sted inde i børns hoveder. Denne centrale forståelse opstod efterhånden i Vendelby. Det var lidt op ad bakke, for politikere og embedsmænd levede lidt i deres egen glasklokke løserevet fra borgernes, skolens og børnenes virkelighed. Det har været en proces og det er til en vis grad lykkedes at allokere resurserne, fx efteruddannelsesressurserne, hen, hvor de gør mest nytte - ud i det yderste led. Der bliver besluttet rigtig mange ting, der på papiret ser fornuftige ud. Om de så også er det, kræver en lakmestest ude i det yderste led blandt lærere, pædagoger, ledere, forældre og ikke mindst blandt børnene.

Preben Buchholt og Poul Erik Jensen (2014, s.16) har opstillet ti råd til topledere, som topledelsen og politikerne i Vendelby lod sig inspirere af. De 10 bud blev de kaldt:

- 1. Borgerfokus og skarpt blik på kerneydelser*
- 2. Brug ledelse som bundlinieresultat*
- 3. Vær offensiv i det administrative og politiske maskinrum*
- 4. Sæt det rigtige hold*
- 5. Vær tæt på driften og få styr på forandringsprocesser*

6. *Motiver faglig udvikling*
7. *Erkend, at kultur er arbejdspladsens grundlov*
8. *Opfølgning, opfølgning, opfølgning*
9. *Skab tillid og troværdighed*
10. *Tænk altid åbenhed i organisationen*

Folkets skole

Hvem ejer skolen? Er det staten? Nej, staten sætter rammer, både lovmæssige og økonomiske. Staten ejer ikke skolen, selvom der for 15 år siden var tendenser til at centralstyre med ensretning af mål og metoder. Der var også bestandigt ændringer af folkeskoleloven. Begge dele er der heldigvis siden gjort op med.

Er skolen kommunens? Nej og den er slet ikke KL's. Kommunen skal indenfor lovens rammer facilitere de professionelle løsninger af opgaverne overfor borgerne bedst muligt. I Vendelby eksisterer der et armslængdeprincip til den indholdsmæssige del af skolens virksomhed. Det lader man de professionelle om sammen med forældrene. Byrådet ønsker ikke, at skolen skal være en politisk kampplads. Man ønsker at bevare en kontinuitet, der rækker langt udover en valgperiode. I en tid som her i sluttyverne, hvor forandringshastigheden accelererer, er det vigtigt med et fælles fundament i form af nogle kulturbærende institutioner. Af disse er Folkets Skole den vigtigste.

Hvad så med personalet? Er det lærernes og pædagogernes skole? Eller ledelsens? Nej, skolens eksistensberettigelse er ikke, at disse mennesker kan have et godt arbejde. De er der for at yde det optimale overfor børnene og deres forældre. Det er deres opgave og deres mission. De er der for at gøre tjeneste for nogen andre, for børnene, i samarbejde med forældrene. Tjenestemænd og -kvinder er de.

Er skolen forældrenes eller børnenes? Nej, skolen tilhører os alle. Den er folkets. Den er fælles eje. Folkets Skole er vores fælles institution og den har et formål, der blev vedtaget allerede i 2006. Det er der enighed om, at der ikke skal laves om på foreløbig, for det formål er godt, som det er. Jeg har nævnt det indledningen, men jeg synes, det fortjener at blive

gentaget. Denne gang tager jeg lige paragraf 2 med, for den er også vigtig, for her placeres ansvaret.

§ 1. Folkeskolen skal i samarbejde med forældrene give eleverne kundskaber og færdigheder, der: forbereder dem til videre uddannelse og giver dem lyst til at lære mere, gør dem fortrolige med dansk kultur og historie, giver dem forståelse for andre lande og kulturer, bidrager til deres forståelse for menneskets samspil med naturen og fremmer den enkelte elevs alsidige udvikling.

Stk. 2. Folkeskolen skal udvikle arbejdsmetoder og skabe rammer for oplevelse, fordybelse og virkelyst, så eleverne udvikler erkendelse og fantasi og får tillid til egne muligheder og baggrund for at tage stilling og handle.

Stk. 3. Folkeskolen skal forberede eleverne til deltagelse, medansvar, rettigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre. Skolens virke skal derfor være præget af åndsfrihed, ligeværd og demokrati.

§ 2. Folkeskolen er en kommunal opgave, jf. dog § 20, stk. 3. Kommunalbestyrelsen har ansvaret for, at alle børn i kommunen sikres vederlagsfri undervisning i folkeskolen. Kommunalbestyrelsen fastlægger, jf. § 40 og § 40 a, mål og rammer for skolernes virksomhed inden for denne lov.

Stk. 2. Den enkelte skole har inden for de givne rammer ansvaret for undervisningens kvalitet i henhold til folkeskolens formål, jf. § 1, og fastlægger selv undervisningens organisering og tilrettelæggelse.

Stk. 3. Elever og forældre samarbejder med skolen om at leve op til folkeskolens formål.

Hvordan vi så kommer frem til målet, er en anden sag. Her må vi nok tænke lidt mindre lineært og målstyret. Når man

hele tiden ser visionen og formålet foran, er man i stand til at vælge, hvad næste skridt skal være. Så kan det godt være, at målet ændrer sig undervejs i processen og det er også ok, når blot man holder sig formålet for øje.

Formålsledelse er absolut at foretrække for målstyring. Det øger fantasi, kreativitet og innovationsevne. Disse evner er dem, det 22. århundrede kalder allermest på.

Man er godt på vej i Vendelby. Man plejede at sige, at vi skal lave en skole for det 21. århundrede, men de er nu begyndt at diskutere, om det mon er tilstrækkeligt her i sluttyverne. Levealderen stiger og de fleste af de børn, der går i skolen i dag, vil leve langt ind i det 22. århundrede, så der er god grund til fortsat at udvikle, innovere, forbedre Folkets Skole.

Det er der brug for, at alle står sammen om, politikere, ledere, medarbejdere, forældre, børn, alle – hele folket!

Tilbageblik, status, udsyn og fremsyn

Status i dag er, at Vendelby har en skole, hvor børns og voksnes trivsel prioriteres ligeså højt som læring. Det har været godt for trivslen og det har været godt for børnenes læring. Det er bevist, at god trivsel er en forudsætning for forståelse og læring. God trivsel giver bedre dybdeforståelse.

Jeg gentager: børn og andre mennesker skal have det godt for at kunne gøre det godt.

Når vendelbyenserne ser tilbage på de sidste 10 år, ser de en skole, hvor fælleskab og individualisering går hånd i hånd og hvor der er både ro og bevægelse på samme tid. Skolen er ændret, så vi har et ægte inkluderende fællesskab, hvor mange flere børn føler sig set, som de er og føler sig som en del af fællesskabet.

De ser en skole med robuste børn, der er ukuelige og som kommer igen efter modgang. De ser en skole, der bygger på elevernes og personalets individuelle styrker, både talenter, læringsstile og karakterstyrker.

Det er værdifuldt at kunne benchmarke skolen med andre skoler i ind- og udland. Det er godt med topresultater. Resultater *er* vigtige, men processerne frem mod resultatet er mindst ligeså vigtige. Det er gennem processerne, karakteren styrkes og det er en forudsætning for robusthed hos børn og voksne.

Vendelbys skole bliver nu igen ledet af fagfolk. Det er nu en selvfølge at de, der er ansvarlige for at lede folkets skole, er eksperter i læring og pædagogik

Min fortælling om skolen i Vendelby slutter med at borgmesteren, som det sig hør og bør, får det afsluttende ord. Han siger: *"Det var godt, vi lagde kursen om. Vi har i*

Vendelby udviklet en fantastisk folkeskole her i 2027. Børnene lærer godt og udfolder deres potentiale så godt, som deres individuelle forudsætninger nu giver mulighed for. Vi har en skole, hvor børnene præsterer meget højt.

Og de trives. Trivsel og præstation går hånd i hånd. Vi har opdaget, at de er hinandens forudsætning.

Det samme med personalet: lærerne og pædagogerne er skolens kernetropper. De ejer ikke skolen og vi har den ikke for deres skyld. En forudsætning, for at børnenes læring kan være god, er, at medarbejderne også har det godt, at de trives. De skal have det godt for at kunne gøre et godt stykke arbejde.

Under alle omstændigheder er det altså sådan, at skolens medarbejdere nødvendigvis må opleve tillid, dialog og arbejdsglæde, så de trives, for at de kan gøre et godt stykke arbejde med børnene. Det er lykkedes for os i Vendelby at få den sammenhæng ført ud i livet i virkeligheden. Som vi vendelbygensere sagde i gamle dage: "Det er ikke så ringe endda". I dag synes jeg godt, vi kan svinge os lidt højere op. For det er vi stolte af. Vi er også lidt stolte af, at de har opdaget det ude i den store verden.

Der kommer nu en sand strøm af delegationer fra hele verden for at lære af os. De ønsker at se, hvordan vi opfandt Folkets Skole 2.0, hvor trivsel og gode skoleresultater går hånd i hånd. Det er dejligt med alle de besøg og den berømmelse. Det er dejligt, at vi i Vendelby satte globale spor, om end det var på en anden måde, end vi troede for 15 år siden.

Vi har undervejs forladt den meget lineære tænkning om målstyring, der var et barn af new public management.

Tænk; man troede, at man kunne sidde centralt og udarbejde femårsplaner for børns læring og udvikling. Sådan er det ikke.

Vi er nu styret af formål og visioner. Vi ved, hvilken retning vi vil køre i og så bygger vi vores køretøj og vejene, mens vi kører derhen. Det er et vilkår, at landskabet hele tiden ændrer sig og så må vi tilpasse os den virkelighed.

Formålsledelsen har været rigtig god. Vi opnår bedre resultater og vi trives alle sammen. Det har også været en god udvikling i forhold til det iværksættereri og den innovation, som vi alle er afhængige af i den globale konkurrence.

Det er dejligt; men det bedste er, at vi sammen har skabt en god skole for vores børn. Vi har udviklet og innoveret, men det får os ikke til at hvile på laurbærrene. Vi vil forsætte udviklingen af folkeskolen på kort, mellemlang og lang bane. Vi vil have en skole, der er i positiv udvikling nu og i fremtiden.

Det er vores ambition at tænke langsigtet. Vi udvikler skolen så den er gearet til det 22. århundrede!”

Efterskrift

Jeg havde i første omgang besluttet at borgmesteren skulle have det sidste ord, men nu tildeler jeg det alligevel mig selv.

Af væsentligere betydning end mine drøftelser med mig selv, er ideen om at destillere det væsentligste ud af min bog. Så at sige at koge den ind. Det vil jeg forsøge at gøre her til slut i en række statements i pixiformat. Det betyder så, at jeg springer mellemregningerne over. Dem må du læse i de foregående afsnit og i mine kilder.

Destillatet med mine 18 velunderbyggede statements om skolen i Vendelby og dens succes anno 2027:

1. De gav autonomi og selvbestemmelse til børnene
2. Alle børn kom tit og ofte på lejrskole
3. Skolen blev givet tilbage til folket
4. Fællesskabet blev styrket. Klassen var det centrale fællesskab for børnene og klasselæreren var den centrale voksne
5. Skolen blev igen ledet af fagfolk med uddannelse i og forstand på børn og læring
6. Formålsledet undervisning blev foretrukket frem for målstyret
7. De ansatte fik større selvbestemmelse og blev opfattet som frivillige
8. Pengene - og personalet - blev flyttet fra rådhuset ud i fronten til skolerne
9. Skolen blev individualiseret

10. Evaluering, forstået som feedback, blev en integreret del af undervisningen
11. Incitamentsstyringen blev afskaffet og new public management blev sendt tilbage til helvede
13. Der blev genindført synlig ledelse på alle matrikler
14. Forståelselæring blev foretrukket frem for færdighedslæring
15. Hjernen fik flere pauser
16. Der blev indført træning af vagusnerven
17. Der blev skabt rammer, der fremmer flow for individer og teams
18. Børn og voksne arbejder foretagsomt henimod det bedste næste skridt og de får et kærligt skub.

Noter

1. Michael Frederiksen, Kanal Nordhavn 13.03.2017

link:

http://m.kanalnordhavn.dk/index.php?id=482&tx_ttnews%5Btt_news%5D=68036&cHash=a5d3b0ff1842eb32612caab575c8c965

2. Berlingske Tidende 05.03.2017

<http://www.b.dk/nationalt/danske-boern-foedes-ind-i-en-kaste-og-bliver-der-resten-af-livet>

3. YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=CdTe-xoCWsU>

4. Wikipedia

https://da.wikipedia.org/wiki/Termodynamikkens_2._lov

5. Facebook

<https://www.facebook.com/zuck/posts/10100933624710391>

6. Folkeskolen.dk

<https://www.folkeskolen.dk/604470/en-roest-fra-fortiden>

Litteratur

- Andersen, Frans Ørsted & Hansen, Nina. (2013). *Flow i hverdagen*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Aristoteles (1894): *Etikken*. Det lille forlag 2004.
- Baunsbak-Jensen, A. (2013). *Kampskrift for folkeskolen*. København: Jensen & Dalgaard.
- Bergland, C. (2016). Vagus Nerve Stimulation Dramatically Reduces Inflammation. Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/blog/the-athletes-way/201607/vagus-nerve-stimulation-dramatically-reduces-inflammation>
- Brinkmann, Svend (2003): *Det ondes ontologi*. I: Psyke & Logos, 24. Årgang, nr. 1, 2003. Psykologisk Forlag.
- Brinkmann, Svend (2016): *Ståsteder*. København: Gyldendal Business.
- Buchholt, P. Jensen, Poul Erik. (2014). *Det begynder og slutter med ledelse*. Aalborg: PEJs Forlag.
- A.L. Duckworth, C. Peterson, M.D. Matthews, D.R. Kelly. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-Term Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 1087-1101.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The new psychology of succes*. New York: Ballentine Books.
- Elkonin, D. B. (1988). *Legens Psykologi*. København: Forlaget Sputnik.
- Elliot, Andrew J. & Sheldon, Kennon M. (1999). Goal Striving, Need Satisfaction and Longitudinal Well-Being: The Self-Concordance Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482-497.
- Fredrickson, B. (2010). *Positivitet*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

- Gibson, K. (2016): *Waves Education*
- Michael D. Greicius, B. K., Allan L. Reiss, and Vinod Menon. (2003). Functional connectivity in the resting brain: A network analysis of the default mode hypothesis. *PNAS*, 1, 253-258.
- Hattie, J. (2009): *Visible Learning*. Routledge.
- Hattie, J. (2013). *Synlig læring for lærere*. Nordhavn: Dafolo.
- Kahnemann, D. (2007). Grænser for rationel tænkning i forbindelse med vurderinger og valg. In J. L. H. h. Knoop (Ed.), *Positiv psykologi - positiv pædagogik* (pp. 139-188). København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Kahnemann, D. (2013). *At tænke - hurtigt og langsomt*. København: Lindhardt og Ringhof Forlag A/S.
- Kirketerp, A. L. (2011). *Fortagsomhedsdidaktik og Skub-metoden*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Kirketerp, A. L. (2012). Foretagsomhed og SKUB-metoden. *Kognition og pædagogik*, 83, 66-86.
- Knoop, Hans Henrik (2010): *Education in 2025: How Positive Psychology can re-vitalize education*. I Donaldson, S. I., Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (2011). *Applied positive psychology : improving everyday life, health, schools, work, and society*. New York, NY: Psychology
- Knoop, Hans Henrik; Holstein, Bjørn E; Viskum, Hanne; Linskov, Janne Moon. (2016). *Fra kedsomhed til trivsel i skolen teori og data fra Den Nationale Trivselsmåling*. Randers
- Bethany E. Kok, K. A. C., , Michael A. Cohn, Lahnna I. Catalino, Tanya Vacharkulksemsuk, Sara B. Algoe, Mary Brantley, Barbara L. Fredrickson. (2013). How Positive Emotions Build Physical Health - Perceived Positive Social Connections Account for the Upward Spiral Between Positive Emotions and Vagal Tone. *Psychological Science*, 1123-1132.

- Ledertoug, Mette Marie & Linder, Anne (2014). *Livsduelighed og børns karakterstyrker*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Linley, A. (2008). *Average to A+: Realising Strengths in Yourself and Others*. Coventry: CAPP PRESS.
- Linley P. A., Nielsen K., Gillett R, Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. *Coaching Psychology Review*, 5(1), 4-14.
- Löfgren, F. (2016). *Värför Robotar*. MV Nordic.
- Norrish, J. M., Williams, P., O'Connor, M., & Robinson, J. (2013). An applied framework for positive education. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 147-161.
- Peterson C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues – a Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.
- Rasmussen, M. & Due, P. (red). (2011). *Skolebørnsundersøgelsen 2010*. København: Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. . (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-determination, and Will? *Journal of Personality*, 74:6(December).
- Schultz Jørgensen, P. (2014). *Styrk dit barns karakter - et forsvar for børn, barndom og karakterdannelse*. København: Kristeligt Dagblads Forlag.
- Seligman, Martin E. P. (2010). *At Lykkes*. København: Forlaget Mindspace.

