



# NÆRMER SIG BULLS EYE

Øget krav rapportering kan ikke tage pusten fra skoleleder Vivian Bright i Canadas provins Ontario. For hende har undervisningsministeriets ambitiøse mål for provinsens folkeskoler både gjort det sjovere og lettere at stå i spidsen for sin skole



**V**ivian Bright strækker armen bagud og hiver nederste skrivebordsskuffe ud. Frem dukker bunker af papir, hvor hjørnerne peger i alverdens retninger:

”Prøv at se, jeg nåede endda at rydde skrivebordet, til du skulle komme”.

Skolelederen på Alta Vista Public School, en helt almindelig folkeskole i Canadas hovedstad, Ottawa, har haft en ekstra travl uge. Aftenmøder mandag, tirsdag. Onsdag var hun til The Who-koncert med sin mand. Torsdag aften var der barbeque for skolens børn og forældre. Derfor foretrækker hun at blive interviewet fredag eftermiddag kl. 16, mens larm og liv langsomt dør hen på skolen og hun også selv kunne være på vej til weekend.

”Det ville være nemt for mig at sige nej til vores aftale, men selvfølgelig er jeg klar til at give mine danske kollegaer et indtryk af, hvad der sker på skoleområdet her i Ottawa”, siger Mrs. Bright. Hendes øjne bliver til sprækker, når hun smiler.

#### **Præcis ledelse, ja tak**

De seneste otte år har skolerne i Canadas provins Ontario præsteret en fremgang i Pisaundersøgelser, nationale tests, medarbejdertilfredshed, og den elevflugt, der tog fart i begyndelsen af årtusindet, er nu helt bremset. Den positive udvikling begyndte, da Ontario i 2003 fik ny regering, som prioriterede uddannelse og skoler meget højt og er blevet ved med at have fokus på området. Det fokus er ikke gået Vivian Brights næse forbi:

”Omfanget af rapporter og administrative opgaver, som vi skal udføre, vokser stadig og det er bestemt ikke den del af mit job, som jeg holder mest af, men det er min oplevelse, at tilbagemeldingerne, vi giver til forvaltningen bliver brugt positivt til at definere indsatser og støttende retningslinjer. Så jeg klager ikke, selv om jeg hellere ville have mere tid til synlig, pædagogisk ledelse blandt lærere og elever”.

Det nyeste skud på rapporteringsstammen er, at Vivian Bright skal definere sine ledelsesmæssige udviklingsmål på halvårs basis. Hun fik skemaet, hun skal udfylde, i sidste uge. Det lægger op til målsætninger om, hvilke mål hun har for personaleudvikling, hvad hun vil fokusere på i sit personlige ▶



Canadiere har humor. Selv noget så dødsent alvorligt som at gå i skole kan der selvfølgelig jokes med.

lederskab og hvilke milepæle skolen som helhed skal nå inden foråret. Vivians chef har booket møde med hende, hvor de skal diskutere de mål, skolelederen på Alta Vista Public School vælger at sigte efter.

"Jeg er slet ikke i tvivl om, at min chef vil trykprøve mine målsætninger grundigt på det førstkomende møde, og jeg er heller ikke i tvivl om, at han holder mig op på målsætningerne. Men vi mødes fast en gang om måneden, så opfølgningen sker løbende, selvom re-

sultatet skal foreligge til foråret", siger Vivian Bright og kaster et langsomt blik på skemaet, som om hun et øjeblik overvejer, hvilke mål hun vil sætte sig, inden hun igen tager ordet:

"Selv om det er selve ledelsesopgaven, jeg holder af ved jobbet her, så kan jeg faktisk godt lide denne målstyring, som vi har fået mere af. Med de seneste års fokus på undervisningsområdet er det som om, vi er blevet præsenteret for en dartskive i vores arbejde som skoleledere. Nu ved vi, hvad vi

skal sigte efter og kan se, hvor langt vi er fra bulls eye".

#### Rum til hele mennesker og uddannelse

I øjeblikket er der i Ontario fokus på at højne matematikniveauet for provinssens skoleelever. Det har undervisningsministeriet besluttet på baggrund af testresultater i sidste skoleår. Vivian Bright trækker på skuldrene:

"Vi kommer ikke udenom, at hard core tests har stor betydning for en skoleleders arbejde og for hvad resten af samfundet synes om vores skolesystem. Men når det er sagt, kan jeg med hånden på hjertet klart sige, at tal ikke styrer alt. Jeg bliver anerkendt af min chef, når en elev herfra viser ansvarlighed eller kreativitet som borger. Så der forventes bestemt andet og mere af Alta Vista Public School end gode testresultater. Det, jeg er så glad for er, at målene for, hvad vi skal, er blevet mere præcise og at der samtidig er der plads til, at vi kan arbejde med børnenes menneskelige kompetencer. Selv om vores undervisningsministerium udgiver tykke bøger om årsplaner og retnings-

.....

**»Med de seneste års fokus på undervisningsområdet er det som om, vi er blevet præsenteret for en dartskive i vores arbejde som skoleledere. Nu ved vi, hvad vi skal sigte efter.«**

{ Skoleleder Vivian Bright, Alta Vista Public School, Ottawa i Ontario }

## fakta

linjer for, hvad vores lærere skal undervise i, så oplever vi en stor frihed til selv at kunne bestemme, hvordan vi opnår de forventede kompetenceniveauer hos eleverne. Som udgangspunkt har vores overordnede tillid til vores arbejde og det har stor værdi for hele miljøet på skolen”.

Vivian Brights engagerede håndbrevælgelser bremser kort op, da vi når til skolernes økonomi i Ontario. Selv om undervisningsministeriet har sat mange penge af til skolesystemet, er udfordringer med at få driftsbudgetterne til at slå til trods alt også nået til Canada. Vivian Bright må ofte tænke kreativt for at kunne sige ja til nye initiativer på skolen. Om økonomien siger hun:

”Jeg har bestemt ikke flere penge at gøre med, end for otte år siden. Men vi mærker alligevel den øgede prioritering af skoleområdet. I de seneste otte år er jeg blevet tilbudt mere efteruddannelse, end jeg er blevet i hele min 25 år lange karriere i skolesystemet sammenlagt. Der er virkelig mulighed for at blive opgraderet i disse år, og de kurser og uddannelser, som både vi og lærerne kan tage, er i langt højere grad baseret på forskningsresultater og reel viden om, hvordan børn lærer og hvordan hjernen er indrettet, end vi oplevede for år tilbage. På den måde er efteruddannelserne blevet mere præcise, ligesom målsætningerne for, hvad vi skal understøtte i det daglige, er”.

#### Dagligt besøg i klasserne

En af målsætningerne fra Ontarios regering er at styrke den folkelige tillid til skolesystemet. Vivian Bright arbejder for målsætningen ved at være synlig på skolen hver eneste dag. Når eleverne kommer om morgenen, er skolelederen i gården sammen med flere af lærerne for at møde skolens 600 børn og forældrene til skolens yngste elever. ▶

I Canada er der ingen landsdækkende lovgivning på undervisningsområdet. Hver af landets ti provinser har sin egen regering og sit eget undervisningsministerium.

I provinsen Ontario, der tæller byer som Toronto og Canadas hovedstad, Ottawa, blev den nuværende regering dannet i 2003 og den satte fra begyndelsen fokus på folkeskolen. Blandt andet opstillede den tre målsætninger, som stadig er i fokus.:

- › Eleverne skal nå bedre resultater i test.
- › De fagligt svageste elever skal løftes.
- › Den folkelige tillid til folkeskolen skal styrkes.

De seneste år er testresultaterne skudt i vejret, men endnu bedre resultater er stadig en del af Ontarios målsætning, især i matematik.

Sammen med målsætningerne blev der gennemført et lønstigningsprogram, der blev sat penge af til efteruddannelse af både skoleledere og lærere, lige som forskning på uddannelsesområdet nu bliver prioriteret højt.

Resultatet er, at Ontario i dag har uddannelsessystem, som alverdens skolefolk kaster lange blikke til og spørger sig selv ”Hvordan kan vi også få sådan et?” Det danske skoleråd var på besøg i Ontario i september. Skoleledernes formand, Anders Balle var med og vendte inspireret hjem:

”Det, der imponerede mig mest i Canada var den brede opbakning til målene på undervisningsområdet. Det er mit indtryk, at alle interessenter fra de politiske partier til de faglige organisationer i store træk står sammen om målsætningerne og det, der skal til for at nå dem. Det er med til at sikre den folkelige opbakning til folkeskolen og giver motivation på skolerne. Folkeskolen er ikke en politisk kasterbold i Ontario, som vi har set det i Danmark i lang tid. Jeg håber, at vores nye regering formår at styrke partnerskabet på skoleområdet på samme måde”.

”I Canada bruger de testresultater til at styrke og udbrede de gode erfaringer, og så længe der er politisk enighed om skoleområdet går der ikke politik i rangordning af skoler”.

”Fra Canada kan vi lære at styrke den interne evalueringskultur. Vi er endnu ikke så trænede i at bruge test som et aktivt ledelsesværktøj til at styrke de faglige resultater på klasseniveau. Der ligger et potentiale, vi kan tage til os, lige som vi kan blive bedre til at lære af hinanden, hvordan vi hæver det faglige niveau. Det danske skolesystem har en force i teamsamarbejdet, men med fordel kan vi styrke samarbejdet mellem lærere og ledere og sætte øget fokus på sparring fra faglige konsulenter, så vi bliver bedre til at omsætte forskningsresultater og erfaringer fra andre skoler. Det er de gode til i Ontario”, siger Anders Balle.



"Det er jo ved at kende mig og lærerne, at vi sammen med forældrene kan skabe den tillid, der skal til for at opnå et trykt læringsmiljø og for at alle, der kommer her, er stolte af skolen", mener Vivian Bright. Hun er også til stede i en eller flere klasser hver dag for at være en naturlig del af skolens miljø.

"Jeg vil kende både børnenes og lærernes vilkår. Ellers er det svært for mig at være en optimal leder for mine medarbejdere, og jo oftere jeg kommer, jo mere naturligt er det og derfor er det ikke kun facaden, jeg bliver præsenteret for", forklarer Vivian Bright.

Desuden ønsker hun at alle børn, der efter ni år forlader Alta Vista Public School har en overbevisning om, at de kan ændre verden. Ved at gøre det til en daglig mulighed at lufte nye idéer med hende som leder, tror hun, at overbevisningen har nemmere vilkår, fordi eleverne ikke frygter at vise en overordnet, hvad de har på hjerte og hvem de er.

Den tillid arbejder Vivian Bright også på at skabe lærerne imellem. I øjeblikket overværer lærerne hinandens undervisning, og giver feedback bagefter, både for at styrke lærernes faglige udvikling og for at styrke det kollegiale sammenhold.

#### I skole lørdag

Et andet af regeringens fokusområder er at gøre den faglige forskel på de svageste og de dygtigste elever mindre. I Vivian Brights verden er den målsætning oversat til at tilbyde et par timers lørdagsundervisning med eksterne, uddannede lærere for de elever, der har brug for ekstra støtte. I øjeblikket er 35 tilmeldt ordningen. Og Vivian Bright er ikke i tvivl om, at initiativet er medvirkende til, at Alta Vistas seneste testresultater er forbedrede. Pengene til lørdagsundervisningen har hun søgt fra en fond.

"Her på skolen kunne vi bestemt blive bedre til at dyrke de muligheder, vi har for finansiel støtte i foreninger, fonde

og erhvervsliv, end vi er i dag. Ud over et fagligt initiativ som lørdagsundervisning, sponsorerer den lokale ishockeyklub billetter til deres kampe og et par gratis klubmedlemskaber, som vi kan tildele elever fra små kår. Den slags vil jeg gerne gøre mere ud af, for selv om jeg har mand og voksne børn, behandler jeg eleverne på Alta Vista Public School som min familie og vil gerne vise dem, at jeg gør alt det bedste, jeg kan, for dem. Derfor bliver det ofte til cirka 70 timer om ugen i mit job, men alligevel er der jo altid noget, jeg gerne vil, som jeg ikke allerede gør, både i på arbejde og i familien. Mulige emner til udviklingskemaerne mangler vi aldrig", siger Vivian Bright.

Hendes øjne forvandles igen til sprækker, inden klokken ringer ud til weekend på den nu tomme skole i en forstad til Ottawa. ●

# INTERAKTIV

## TEKNOLOGI, LEG OG LÆRING

TIRSDAG D. 29.11.2011 KL. 09.00-15.30

STED: ROBO LAB - SYDDANSK UNIVERSITET  
NIELS BOHR'S ALLE 1, HAL J 5230 ODENSE M

### KONFERENCE & WORKSHOP





Se mere på  
**SKOLETEKNOLOGI.DK**



Når skolen mangler en læreruddannet vikar:

Er du uddannet lærer med lyst til varierende udfordringer?

Så henvend dig på **tf. 70 27 12 18**

Se også vores hjemmeside  
**www.pvb.dk**

Pædagogisk Vikarbureau har overenskomst med LC og herunder Danmarks Lærereforening

HOVEDAFDELING KØBENHAVN  
ROVINGSGADE 88, 2. SAL  
2200 KBH. N • TELEFON 70 27 12 18

AFDELING AARHUS  
RYESGADE 20, 3 SAL  
8000 AARHUS C • TELEFON 70 27 12 18

WEB WWW.PVB.DK • EMAIL PVB@PVB.DK