

Case: Turn-around i Tingbjerg

Af Søren Hornskov og Freja Manstrup, Mobilize Strategy Consulting

Skoleleder Marco Damgaard fra Tingbjerg skole troede der var fejl i kommunens opgørelse af, da han så, hvor mange elever fra skolen, der var gået i gang med en ungdomsuddannelse. Men den var god nok: 97% af de unge, der blev færdige på skolen i 2021, var 15 måneder senere i gang med en ungdomsuddannelse. Fem år tidligere var andelen 62%.

Det er en markant udvikling. Uddannelsesvalg for en hel årgang er, ligesom deres faglige præstationer, typisk noget der flytter sig ganske langsomt. Så hvordan blev der skabt et så markant løft på ganske få år?

I denne case sætter vi fokus på ledelsens rolle i forandringen. Det gælder både strategisk-politiske opgaver og alle de faglige udviklingsopgaver, som ikke finder vej i medierne. Ledelsen har ikke trukket hele læsset selv. Forandringen er sket, fordi mange aktører i og omkring skolen har samarbejdet om at forberede eleverne bedre på deres videre uddannelse. Og, som vi skal se, for at ændre fortællingen om hele lokalområdet.

Casen handler med andre ord om et lokalsamfund, som udvikles gennem en lang, vedvarende indsats. Et lokalsamfund, som støtter op om skolen, og en forvaltning som giver skolen mulighed for at prioritere sin indsats, og som stiller ressourcer til rådighed. Ledelsens rolle er at sætte ambitionsniveau og retning, som kan engagere både professionelle, frivillige og familier. "Man kæmper jo byens kamp", som Marco Damgaard siger. Og så at finde løsninger på alle de praktiske og faglige udfordringer, som står i vejen for at indfri ambitionerne.

Fra kaos til klare målsætninger

Skoleleder Marco begynder sin fortælling om skolens udvikling for snart ti år siden. Dengang begyndte forandringen af skolens ledelse og af organisationens tilgang til det, at drive skole. På det tidspunkt kunne Tingbjerg Skole være et kaotisk, ja endda voldsomt sted at være. Det betød, at de ressourcestærke familier i distriktet valgte skolen fra. Skolen gik fra at have omkring 800 elever først i 00'erne til at have 421 elever på skolen i skoleåret 2013-14.

Skolereformen, der trådte i kraft i 2014, blev en anledning til at styrke samarbejdet mellem lærere, pædagoger og ledelse på skolen. Skolen brugte bl.a. timer på at arrangere gode elevpauser, hvor eleverne kunne deltage i faciliterede aktiviteter rundt omkring på skolen. Det hjalp på konfliktniveauet, og ledelse og medarbejdere fik fælles erfaring med, at det kunne lade sig gøre at ændre også de store udfordringer på skolen.

Da Marco blev skoleleder i 2017 gik han "all in" på at få flere elever fra lokalområdet. Det var vigtigt for ledelsen at sætte nye og ambitiøse mål, så Marco satte et ambitiøst mål om 600 elever. I dag har skolen 570 elever.

Det blev også et mål at en større del af eleverne skulle begynde på en ungdomsuddannelse. Det in-
debar bl.a. at en større del af eleverne skulle opnå karakteren 02 i dansk og matematik. Derfor satte
skolen ekstra lærere på hver årgang i de to fag, så der var mere støtte til eleverne og flere ideer til
undervisningen.

Ny viden om betydningen af positive forventninger

Midt i denne udvikling af mål og team blev skolen kontaktet af sociolog Aydin Soei, som arbejdede
på et projekt, der undersøgte effekterne af vores forestillinger om udsatte boligområder med afsæt
i teori om social pejling. Soei foreslog et pilotprojekt, som skulle undersøge læreres, pædagogers og
forældres forestillinger om eleverne og sammenligne dem med elevernes adfærd.

Pointen er, at vores forestillinger om andre slår igennem i adfærd, fordi vi som mennesker "spejler
os" i andres forventninger. Hvis andre har høje forventninger til os, er vi også mere tilbøjelige til selv
at tro på, at vi kan udvikle os positivt.

Teorien om forventninger gav ledelsesteamet inspiration til at sætte ny retning for skolen: hvis de
voksnes forventninger til eleverne kunne ændres, ville adfærden følge med. Derfor begyndte ledel-
sen at arbejde systematisk med at tale skolen og Tingbjerg op. Både internt og i medierne, hvor le-
delsen stillede op med positive fortællinger om bydelen.

Projektet undersøgte de professionelle og forældrenes forventninger til eleverne. Hvor mange
havde en plan for hvad de ville efter folkeskolen? Hvor ofte drak de sig fulde? Hvor mange havde
kontakt til en bande? Undersøgelsens spørgsmål kunne opfattes som en stigmatisering af eleverne.
Derfor tog Aydin Soei med til skolens årlige Skt. Hans-fest, hvor han talte med forældrene om under-
søgelsens formål, og forklarede hvorfor det var vigtigt, at så mange som muligt deltog. Det var med
til at skabe tillid og lyst til at deltage i undersøgelsen.

Projektet viste, at de voksne havde meget negative forventninger til eleverne, når man sammenlig-
nede med elevernes egne beskrivelser af deres adfærd. Det gav ledelsen et billede på, hvilke æn-
dringer som var nødvendige for at vende den negative spiral til en positiv udvikling på skolen og i
bydelen.

Når Marco Damgaard ser tilbage på undersøgelsen, kalder han den en "appelsin i turbanen". Det var
en uventet, men meget produktiv ingrediens i den forandring, som ledelsen prøvede at skabe. Un-
dersøgelsen viste, at de voksne som gruppe har for lave forventninger til børnene på Tingbjerg. Det
blev en fælles mission at ændre på den situation.

Symboler på forandring: Den blå sofa og porten til gården

Som symbol på ledelsens ønske om forandring, blev skolens store, blå sofa foran skoleledelsens kon-
tor sat til salg. Tidligere havde sofaen været forbeholdt de elever, som blev sendt ud af klasseværel-
serne. Den nye ledelse ville i højere grad inkludere eleverne i undervisningen og det blev salget af
sofaen et symbol på. Det blev tydeligt, at eleverne ikke længere skulle sendes ud af undervisningen.
Samtidig satte især skolens afdelingsledere ind for at styrke elevernes deltagelsesmuligheder, blandt

andet gennem sproglig udvikling i indskolingen. Marco fremhæver at forandringen kun kunne lykkes, fordi alle på skolen tog ansvar for at udvikle organisationen. Afdelingsledere, lærere og pædagoger fandt nyskabende løsninger som at erstatte de traditionelle skole-hjem-samtaler med 'læringsamtaler'. På den måde skabtes udvikling gennem faglig frihed - med klar, fælles retning som pejlemærke.

Sofaen var ikke det eneste symbol på skolens udvikling. Tidligere blev skolegården lukket af med en stor jernport efter skoletid. Porten blev taget ned, så gården kunne bruges om aftenen og i weekenden, ligesom gymnastiksalen blev stillet til rådighed for blandt andet basket-turneringer udenfor skoletiden.

Forandringerne var ikke noget for alle. Derfor har skolen måtte sige farvel til en række lærere og pædagoger – og aktivt rekrutteret nye professionelle, som kunne se sig selv i skolens nuværende ambitioner.

Ved siden af de fysiske symboler fik skolen også nyt grafisk koncept og nyt motto: "Forskellige sammen".



Monokrom.dk

Stolte af Tingbjerg

Det åbne og inkluderende udtryk gjorde skolen til en del af det lokale samfund. Tingbjerg skulle ikke holdes ude, men tværtimod hænge tættere sammen med skolen. Vi har set hvordan ledelsen gik efter at ændre de professionelle og de voksnes syn på eleverne. Men de stoppede ikke der. Målet var at ændre samfundets syn på Tingbjerg, og her havde skolen en mulighed for at gå forrest.

Vejen til ændring af bydelens omdømme gik over samarbejde med flere typer aktører i bydelen. Marco nævner Den boligsociale helhedsplan og Brønshøj Boldklub som eksempler på samarbejder, som har været vigtige i processen. Den boligsociale helhedsplan har en lang række projekter i bydelen. Det tætte samarbejde skal sikre, at projekterne ikke konkurrerer med skolen, men derimod spiller sammen med skolens indsats. Derfor har Marco og resten af ledelsesteamet deltaget i Eid-fester og andre sociale arrangementer.

Brønshøj Boldklub har udviklet Tingbjerg Idrætsplads – som ligger ti minutters gang fra skolen – til et socialt og kulturelt mødested i området. Klubben har også en fuldtidsmedarbejder på de sociale partnerskaber, som letter dialogen mellem skole og forening.

Kommunens områdeforvaltning har også været afgørende for skolens udvikling. Marco fremhæver, at forvaltningen har givet skolen den frihed til at fokusere, som er nødvendig for at lykkes, ligesom den har stillet den nødvendige økonomi til rådighed for at kunne prioritere faglighed og positive forventninger.

Perspektiver: ledelse og omverden

Casen viser, at der er en "to-trins-raket" som forudsætning for skolens resultater. For det første har ledelsen haft vedholdende fokus på klare mål – for både det faglige og for forventninger til elever og lokalsamfund. For det andet har tætte partnerskaber med det lokale samfund - bundet sammen af stolthed over Tingbjerg - både drevet engagement og banet vejen for at nå skolens mål for eleverne.

Historien peger på betydningen af, at ledelsen holder fast i begge dele. Skole- og afdelingsledere skaber reelle forandringer i undervisning og fritid og fortæller de gode historier om de forbedringer, som sker. De interne processer er vigtige - fx de ekstra lærere på udvalgte fag, rekruttering af lærere og ledere og fokus på sproglig udvikling - men udsynet og engagementet i omverdenen er afgørende. Det skaber engagement og får alt det praktiske, som løfter skolen og gør forandringen synlig, til at glide.

Casen er baseret på samtaler med Marco Damgaard i januar-februar 2023.

Mere læsning:

Balvig, F., Holmberg, L., & Soei, A. (2017). Tingbjergundersøgelsen: Om risikoadfærd og sociale overdrivelser blandt børn og voksne i Brønshøj og Tingbjerg. AFFORD.

Mainz, Pernille: *Vild udvikling: På københavnsk skole kommer tæt på alle nu videre til en ungdomsuddannelse*. Politiken, 12.01.23