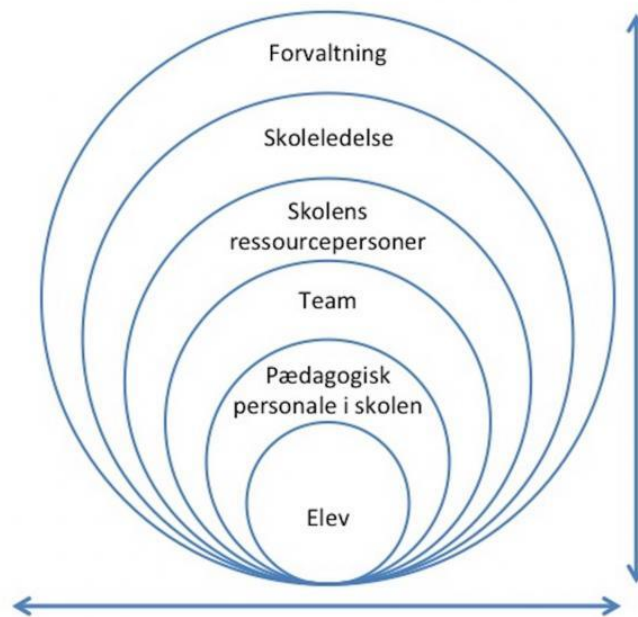


# Whole System Approach

Whole System Approach er et amerikansk udtryk for en helhedsorienteret og samarbejdsbaseret tilgang til skoleudvikling på alle niveauer af det kommunale system samt en organisatorisk sammenhæng, der understøtter dette.



Hensigten med Whole System Approach er at øge gennemsigtigheden og at opnå en større sammenhængskraft i styringskæden af beslutninger. Det handler altså om at skabe sammenhæng i de kommunale strukturer, politikker og indsatser samt skabe fælles fodslag og forståelse for den udvikling, som man ønsker, og som alle pædagogiske medarbejdere er en del af.

Forskningen fra især Ontario viser, at hvis en så omfattende reform som folkeskolereformen fra 2014 skal få de læringsresultater for eleverne, som vi ønsker, så må alle i skolesystemet arbejde med de samme mål og i den samme retning. Der må på forvaltningsniveau arbejdes på at øge kapaciteten for alle skoler i det kommunale system, så alle skoler lykkes, ikke kun nogle få. Det betyder, at samtlige ledere og medarbejdere i hele skolesystemet må arbejde produktivt på tværs af de forskellige niveauer bl.a. via videndeling og fælles kapacitetsopbygning i professionelle læringsfællesskaber. Læringsledelse og udvikling af skolerne foregår derfor på mange niveauer i det kommunale system.

## En definition:

Whole System Approach er en vedvarende, systematisk og et kontinuerligt fokus på at opbygge den kapacitet og de organisatoriske strukturer, som skal til, for at aktører på alle niveauer af skolesystemet kan løfte den opgave og dermed de mål, som er fastsat som pejlemærker og succeskriterier for den ønskede udvikling.

For at dette arbejde kan lykkes må:

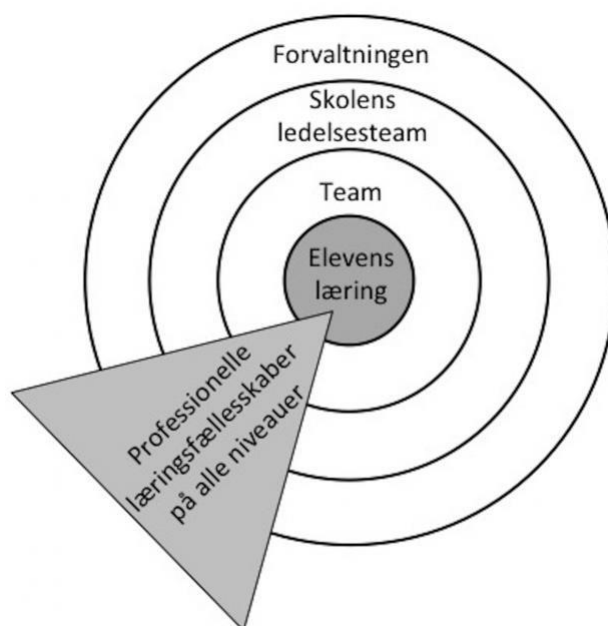
Kilde: <https://www.emu.dk/modul/whole-system-approach#>

- Forvaltningen bistå med support og facilitering via kommunale konsulenter og ressourcepersoner samt lokal tilpasning af indsatserne på de enkelte skoler.
- Skoler med samme elevsammensætning samarbejde med henblik på "best practice".
- Ledere af skoler, der klarer sig godt samarbejde med ledere af skoler, der klarer sig dårligt.
- Ledere og forvaltning samarbejde om etablering af en læringsorienteret, kollegial samarbejdskultur blandt medarbejderne – både internt og på tværs af skolerne (Det pædagogiske læringscenter, data og analyse, videndeling og kollegial feedback i professionelle læringsfællesskaber).

## Centrale begreber i Whole System Approach

Det helt centrale er at udvikle en læringskultur dels for eleverne og dels for medarbejderne. I Whole System Approach er der indlejret en række sammenhængende begreber til at udvikle denne læringskultur: professionelle læringsfællesskaber, kapacitetsopbygning, læringsledelse, kollaborativ læring, ledelse fra midten mv.

### Professionelle læringsfællesskaber



Professionelle læringsfællesskaber beskrives af Dufour & Marzano (2015) som en vedvarende proces, hvor lærere og pædagoger samarbejder i tilbagevendende cyklusser af kollektive undersøgelser og aktionslæringsforløb for at opnå bedre resultater for eleverne.

Centralt for arbejdet i de professionelle læringsfællesskaber er brug af data, der kan understøtte de professionelles beslutningsprocesser. Det påpeges, at professionelle læringsfællesskaber ikke kun er for teamene på skolerne, men i princippet noget alle indgår i på alle niveauer i skolesystemet.

### Kapacitetsopbygning

Kapacitetsopbygning adskiller sig fra kompetenceudvikling ved at være vedvarende og systematiske med et kontinuerligt fokus på det at opbygge kapacitet eller kapabilitet.

# Læringsledelse

Læringsledelse er både rettet mod elevernes og personalets læring jf. kapacitetsopbygning.

Læringsledelse foregår altså både i skolens undervisning, og den foregår i samarbejdsgrupper, i skolens ledelse og på forvaltningsniveau jf. professionelle læringsfællesskaber. Læringsledelse kræver samarbejde, da intet menneske har al den viden, de færdigheder og det talent, der skal til for at lede skoleudviklingen, forberede eller møde behovene hos den enkelte elev eller en hel klasse (Qvortrup 2016).

# Kollaborativ læring

I den kollaborative læreproces er deltagerne fælles om at løse en arbejdsopgave og arbejder sammen om at nå et fælles mål.

	<b>Kooperation</b>	<b>Kollaboration</b>
Opgaven	Uddelegering af opgaver Forskellige målsætninger Afgørelse af ansvarsområder	Fælles opgave Fælles målsætning Fællesskab
Arbejdet	Lukkede arbejdsopgaver Forudsigelige processer Statisk	Åbne arbejdsprocesser Uforudsigelige processer Dynamisk
Produktet	Produktion Kendt produkt	Udvikling Nyt produkt
Deltagernes relationer	Indbyrdes afhængighed Adskilt (asynkron) opgaveløsning Forskellige kontekster	Gensidig afhængighed Fælles (synkron) opgaveløsning Fælles kontekst

# Ledelse fra midten

Ledelse fra midten (leadership from the middle) er hverken ledelse ovenfra og ned (top down) eller nedefra og op (bottom up) (Fullan og Hargreaves 2016).

I en Whole System Approach kontekst betyder dette:

1. At der kommunalt udvikles en kultur for læring, hvor der benyttes forskellige strategier, som sørger for, at medarbejderne lærer af hinanden, og i fællesskab bliver optaget at udvikle skolens resultater.
2. At man som skoleleder ikke blot er interesseret i egne resultater, men indgår i et praksisfællesskab med kollegaer og forvaltning om udvikling af læringsmiljøer i alle kommunes skoler.
3. At der på forvaltningsniveau responderes på de lokale behov og forskelligheder, som et dagtilbud eller en skole viser.

# Litteratur

Kilde: <https://www.emu.dk/modul/whole-system-approach#>

Bang, J. & Dalsgaard, C. (2005). Samarbejde – Kooperation eller Kollaboration. Tidsskrift for universiteternes efter- og videreuddannelse, 2. årgang, nr. 5.

DuFour, R. & Marzano, R.J. (2015). Leder af læring. Hvordan ledere i forvaltning, skole og klasseværelse fremmer elevernes læring. Frederikshavn: Dafolo.

Fullan, M. (2014), The Principal. Three Keys to Maximizing Impact, Jossey-Bass, San Francisco, USA.

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2016). Professionel kapital. Frederikshavn: Dafolo.

Qvortrup, L. (2016). Det ved vi om professionelle læringsfællesskaber. Frederikshavn: Dafolo.

Artiklen er udarbejdet af Mai-Britt Herløv Petersen, redaktør EMU skoleledelse. Cand.pæd. og MPA.

December 2016