

Bæredygtighed

Lederne skal få lærerne til at skabe udvikling af egen kraft

Lederne i udviklingsprojektet 'Verdensmål som fagmål' skal på samme tid vise, at det er en skal-opgave at arbejde med bæredygtighed, og samtidig lade lærerne tage deres egne initiativer og gøre udviklingen til deres egen. Skal det lykkes, er det afgørende at se læreres indvendinger og kritiske spørgsmål som en kilde til at få at vide, hvordan et tema kan give mening set fra lærere og ledes synspunkt.

Af Mikkel Kamp

Vi skal arbejde med bæredygtighed. Der er ingen vej udenom, og I skal selv ønske at arbejde med det. Nogenlunde sådan lyder den virkelighed, som lederne på Svendborg Erhvervsskole og Gymnasier skal have skolens undervisere til at gøre til deres egen.

"Bæredygtighed er en skal-opgave, men samtidig er vi nødt til at forsøge at fremelske en egen motivation hos både lærere og elever, for ellers taber vi dem helt. Vi

skal finde ud af at skabe den interesse, så det i hvert fald ikke helt tydeligt fremstår som en skal-opgave, der kommer oppefra," siger Katrine Nørskov Werngreen, der er uddannelsesleder for HTX på Svendborg Erhvervsskole & Gymnasier.

Skolen er sammen med Rybners Handelsgymnasium i Esbjerg omkring et år inde i udviklingsprojektet 'Verdensmål som fagmål', hvor de kort fortalt skal oversætte FN's Verdensmål 12, der handler om "ansvarligt forbrug og produktion," og integrere det i fagenes kernestof og i den almindelige fagundervisning.

I seneste nummer af Gymnasieforskning beskrev vi projektet set fra undervisernes perspektiv, hvor 17 undervisere og deres ledere har deltaget i kurser og udviklet forløb, der er afprøvet på skolerne. I den næste fase skal projektet bredes ud til alle lærere på skolerne. Lederne har dog været med hele vejen, og det er deres rolle, denne artikel sætter fokus på.

For Agnete Fog, der er uddannelsesleder for HHX i Svendborg, er der ingen tvivl om, at bæredygtighed skal stå højt på skolens dagsorden.

"For os er det en indlysende nødvendighed, at vi arbejder med bæredygtighed. Alle >



kan jo se, hvor det ender, hvis vi fortsætter, så spørgsmålet er, hvordan vi skal arbejde med det. Vi kan se, at dansk industri og virksomhederne virkelig rykker på denne dagsorden, og der skal vi bestemt ikke halte bagefter på skolerne. Vi skal helst følge med eller gå foran med at give eleverne de kompetencer, der er brug for, når de kommer ud i virksomhederne. Det handler om viden og om handlekompetencer," siger Agnete Fog.

Udvikling påvirkes altid udefra

Selvom opgaven med bæredygtighed helst skal skabe engagement hos den enkelte, er det i virkeligheden en illusion, at den kun udspringer af den enkelte lærers tanker og interesse, forklarer Torben Spanget Christensen, der er lektor på Syddansk Universitet, og som forsker både følger projektet og deltager i udviklingsarbejdet.

"Der sker sjældent – måske aldrig – en udvikling, som ikke har forbindelse til noget uden for skolen og den enkelte lærer. Det kan være en reform eller en samfundsudvikling, som presser sig på. Ledere, lærere og forskere må stå ved, at der er et top-down aspekt i udviklingsprojekter på en skole," siger han.

Det betyder dog langt fra, at politikere eller embedsmænd bestemmer, hvordan der bliver arbejdet med bæredygtighed på det enkelte gymnasium.

"Bæredygtighed er en skal-opgave, men ikke i den forstand, at der er klare anvisninger for, hvordan man skal arbejde med den. Der er en række problemstillinger, man er nødt til at forholde sig til. Skal-elementet ligger i de prægninger og forståelser, der er," siger han og forklarer, hvad der sker, fra en opgave bliver formuleret som et krav, til den når ud til eleverne. Her bliver ord og dermed indhold ændret en række gange.

"Uanset hvor fint det er formuleret, at man skal arbejde med eksempelvis bæredygtighed, vil det aldrig slå igennem i rå form. Der sker nødvendigvis en række reformuleringer. Og det er ikke uskyl-dige reformuleringer, for de påvirker den grundlæggende idé og formulerer, hvordan man skal arbejde med den. Først bliver den formuleret i et ideelt sprog, hvor der står, at vi skal arbejde med det her. Men når det skal ind i skolen, skal det reformuleres i et politisk sprog. Derefter skal den bringes ind

i et juridisk sprog – for eksempel i læreplaner. Det er igen en forandring. Senere skal lederne formulere, hvad det så betyder på den enkelte skole – hvordan det passer ind i, hvad de arbejder med i forvejen. Så er det lærerne, som skal forholde sig til, hvordan det passer ind i faget, og til sidst er det eleverne. Det er reformuleringer hele vejen igennem," siger Torben Spanget Christensen.

Ikke bare plastikindsamling

Netop de mange reformuleringer, hvor man på forskellige niveauer gør projektet til sit eget, er helt afgørende for dette projekt, hvor bæredygtighed skal være en integreret del af de enkelte fag, siger rektor Søren Jan Rasmussen.

"Det er en vigtig læring fra tidligere projekter, at vi ikke skal formulere for dogmatiske tilgange til tingene, men åbne for, at noget af det skal komme fra lærernes eget personlige og faglige engagement. På den måde bliver det bedst forankret hos lærerne og kommer dermed også ud til eleverne," siger han.

Rektoren peger på, at det i denne proces er en stor fordel, at projektet har tilknyttet forskere, der stiller kritiske spørgsmål og tilføjer viden.

"Det er vigtigt med forskningsvinklen for at sikre, at det, vi arbejder med, bliver forankret i en pædagogisk og didaktisk sammenhæng. Det er vigtigt, fordi vi tidligere oplevede, at bæredygtighed blev reduceret til en plastikindsamlingsdag eller en dag, hvor man skulle bytte tøj. Så havde man vinget arbejdet med verdensmålene af. Her har vi en ambition om, at det skal være en del af fagligheden i alle fag. Det gælder både den merkantile og den teknologiske faglighed," siger rektoren og understreger, at bæredygtighed ikke bare er et ord. Det er også faglighed.

"Det er en nødvendighed, og det skal være en del af fagligheden, så den faglighed, eleverne forlader gymnasiet med, også er en viden om bæredygtighed – og en holdning til bæredygtighed samt kompetencer til at kunne gå ud og være med til at skabe et mere bæredygtigt samfund med ansvarligt forbrug og produktion," siger Søren Jan Rasmussen.

Den udvikling er svær for lederne at sætte i gang og gøre langtidsholdbar, siger Agnete Fog. Derfor er det afgørende, at der bliver tilført ny viden, ved at eksperter holder oplæg, at der bliver henvist til relevant læsestof, og at diskussioner bliver sat i gang på de seminarer, som foreløbig 17 lærere og deres ledere har deltaget i.

"Der er det vigtigt, at vi som ledere og lærere følger med. Derfor er det afgørende, at der er efteruddannelse til både ledelse og lærere i projektet. Vi kan ikke bare gå ud fra, at lærerne har fulgt med og ved, hvordan de skal gribe det an. Det skal ikke blive noget med, at vi siger: 'Nu skal I tænke bæredygtigt.' På den måde kommer der ikke til at ske så meget," siger uddannelseslederen, der bliver suppleret af sin kollega Katrine Nørskov Werngreen.

"Forskningsprojektet har indtil videre været godt til at klæde lærerne på til opgaven, men også at give dem faglige input om bæredygtighed og didaktik, som har skabt engagement og begejstring. Lærerne er blevet helt optændte af en egen interesse i det," siger hun.

Ud over ekspertviden har forskerne også interviewet elever om deres syn på bæredygtighed. Det er vigtig viden for lederne, der blandt andet har fået en øjenåbner i forhold til, at eleverne på HTX i grove træk ser udfordringerne med bæredygtighed som noget, der skal løses teknologisk.

"Det er positivt, at de mener, problemerne kan løses, og at de kan være med til det, men det forhindrer dem også i at indarbejde det som en del af deres egen hverdag, hvor de aktivt skal ændre noget," siger Agnete Fog.

At den bæredygtige tankegang ikke for alvor er blevet en integreret del af, hvordan eleverne tænker, viser deres reaktion på ændrede regler om studieture.

Skolen har besluttet, at den kommende 2. g-årgang ikke må flyve, når de skal på studietur. Selvom mange elever i princippet går op i bæredygtighed, er de langt fra tilfredse.

"De er enormt vrede, og de kan ikke rigtig anerkende, at det er en god idé. Det tyder nok på, at vi skal arbejde mere med en generel dannelse – sætte dem i stand til at handle mere eller i hvert fald arbejde med forståelse af bæredygtighed, som er mindre instrumentel. Det kan også hjælpe dem til

at forstå, at det nogle gange koster noget at have en holdning. Det kan for eksempel koste, at man ikke flyver langt væk, men tager bussen til Berlin og får en fantastisk tur der," siger Søren Jan Rasmussen.

Udvikling – ikke implementering

Den generelle dannelse, der kan føre til, at nogle elever vælger mere bæredygtige handlinger i hverdagen, bliver ikke opbygget ved, at lærere siger til dem, at de skal, ligesom lærerne heller ikke gør et projekt til deres eget, fordi lederne siger, at de skal. Det er en af årsagerne til, at forskerne i projektet anlægger et udviklingsperspektiv i modsætning til et implementeringsperspektiv, siger Torben Spanget Christensen og forklarer forskellen.

"Når man taler om implementering, er det altid noget udefra, der skal føres ind i organisationen. Man kender facit i forvejen. Ser man det alene ud fra et implementeringsperspektiv, kan reformuleringer derfor opleves som modstand eller forhindringer, som gør det besværligt at implementere. Vi prøver derimod at anlægge et udviklingsperspektiv, hvor man i høj grad lytter til medarbejderes indvendinger og tager udgangspunkt i dem for at komme videre. Udgangspunktet er en forståelse af, at reformuleringerne indeholder potentiale for udvikling og en adgang til viden om, hvad der giver mening for de mennesker, der skal arbejde med udviklingen. Man lytter til reformuleringerne og sætter udviklingsprocesser i gang på baggrund af, hvad der rører sig i praksis. Det er emergerende viden – altså viden, der opstår om, hvad der er vigtigt for os i forhold til at komme videre med problemstillingen," siger han.

Torben Spanget Christensen forklarer, at det teoretiske grundlag for tankegangen er virksomhedsteori, der opererer med, at vi på vores job altid har en eller flere identiteter, som forandringer skal give mening i forhold til.

"For gymnasielærere skal det give mening i forhold til det enkelte fag, som man identificerer sig med, og så kan man også have en identitet som gymnasielærer – det at være underviser," siger han.

Netop her er der væsentlig forskel på, om man anlægger et implementerings- eller

udviklingsperspektiv, for kan lærerne ikke få et emne til at give mening i forhold til deres faglige identitet, kommer de med indvendinger eller refleksioner, som man med udviklingsperspektivet aktivt opsøger og gør til omdrejningspunkt for det videre arbejde.

"Hvis noget ikke giver mening for lærerne, snakker vi om det, interviewer dem om det og observerer dem måske. Derefter siger vi ikke, hvad de skal, men vi går ind

havde gjort, var at lytte til, hvad lærerne sagde og bringe dette tilbage til projektets fælles forum i en systematisk form," siger Torben Spanget Christensen.

Det samme skete, da forskerne interviewede eleverne og førte materialet tilbage til lærere og ledere i form af både en analyse og i rå form, hvor lærerne selv kunne arbejde med interviewene.

"Begge eksempler handler om at lytte

"De skal forstå – og det gør de her ledere – at de selv er en del af det. De skal ikke sætte sig selv udenfor, men de skal også holde sig lidt i baggrunden, fordi ellers kan de komme til at forstyrre noget."

Torben Spanget Christensen

i samtale med dem om det, og ad den vej søger vi at levere forskningsmæssige input til processen. I den proces sker der reformuleringer af de første erfaringer, som deltagerne har gjort sig. Skematisk kan vi sige, at vi gør observationer, analyserer dem og bringer dem tilbage til lærerne og lederne og fortæller dem, hvad de selv har sagt, og hvad eleverne har sagt. Der bringer så nye ideer og forståelser frem, som kan bringe processen i en helt anden retning end forventet, men vi gør det med åbne øjne," siger Torben Spanget Christensen.

I dette projekt skete det for eksempel helt i begyndelsen, hvor forskerne interviewede lærerne og på et seminar brugte disse interview som grundlag for samtaler med lærerne.

"Vores tolkning er, at det betød, at lærerne dels blev opmærksomme på fælles interesser på tværs af lærergruppen – på tværs af HHX og HTX og på tværs af de to skoler – og dels bidrog til en begyndende nedbrydning af den skepsis over for projektet, der måtte være. Det åbnede for samtalen om projektet mellem lærere, ledere og forskere. Det eneste, vi som forskere

til reaktionerne på projektet – som i en eller anden forstand kommer udefra eller oppefra – og som det centrale; at interessere sig for modtagelsen af og refleksionerne over projektet og bruge det til at påvirke samtalerne om og dermed udviklingen af projektet," siger han.

Den tilgang, hvor man ikke på forhånd kender destinationen, skal lederne være med til at understøtte.

"De skal forstå – og det gør de her ledere – at de selv er en del af det. De skal ikke sætte sig selv udenfor, men de skal også holde sig lidt i baggrunden, fordi ellers kan de komme til at forstyrre noget. De skal være tydelige i baggrunden, ved at være der, men også ved ærligt at fortælle, at de ikke ved eller har en plan for, hvor projektet skal hen, udover den, der selvfølgelig ligger i projektbeskrivelsen, og som repræsenterer top-down-aspektet" siger Torben Spanget Christensen og understreger, at dette reelt ikke er en ny måde at angribe ledelse af udviklingsprocesser på.

"Det har mange dygtige ledere gjort. Måske har det været intuitivt, men nu har vi en teoretisk forståelse af, hvad det er for

nogle processer, der foregår," siger Torben Spanget Christensen.

Rammerne skal være på plads

Selvom ledelse, forskere og underviser er klar over, at hver enkelt underviser skal skabe sin egen udgave af den bæredygtige undervisning, er det ikke nok til, at projektet kommer i mål. Det kræver også, at der er organisatoriske rammer for, at planer kan føres ud i livet, og at ny viden kan skabes og deles.

Et konkret initiativ til at understøtte elevernes oplevelse af, at de kan handle, er at give dem indflydelse på skolens hverdag. Derfor er ledelsen i gang med at oprette et grønt iværksætterråd.

"Her vil vi involvere eleverne direkte i overvejelser om skolens drift, og hvordan vi kan styrke bæredygtigheden i den måde, vi kan lave skole på. Det er for at give elever dagligdags erfaringer og nogle handlekompetencer, de kan tage med videre. Det er casearbejde på egen virkelighed, deres egne fysiske rammer og deres egen skolegang," fortæller Søren Jan Rasmussen.

Agnete Fog supplerer:

"Det udspringer i et ønske om at få eleverne mere på banen. På erhvervs-gymnasierne arbejder vi meget med virkeligheds- og virksomhedscases. Her forsøger vi at slå to fluer med et smæk: Vi laver deres hverdag og verden til en aktiv case og sætter dem i "bestyrelsen" for en grøn omstilling på egen skole. Det må og skal give mening – og kompetencer til fremtiden," siger hun.

Skolerne i projektet er også i gang med at oprette et advisory board, hvor elever, lærere, administrativt personale og forældre får mulighed for at rådgive skolen. Samtidig er bæredygtighed som direkte udløber af projektet også blevet en del af skolens strategi.

Det er vigtigt, men det er ikke det samme som, at den brede gruppe af lærere har taget projektet til sig. Den proces går først for alvor i gang efter sommerferien, når de lærere, der hidtil har været involveret, skal være med til at brede tankegangen ud til kollegerne. Det kan blive udfordrende, vurderer Katrine Nørskov Werngreen.

"Vi er 100 procent afhængige af, at lærerne tager det til sig. De skal være med på denne dagsorden. Vi skal have lærerne



Læs mere i Gymnasieforskning 24

I Gymnasieforskning 24 skrev vi også om projektet 'Verdensmål som fagmål'. Artiklen fokuserer på, hvordan lærere på både HHX og HTX arbejder med at integrere bæredygtigheden i deres fag. Det giver forskellige udfordringer. HHX-eleverne mente i begyndelsen, at bæredygtighed mest er til besvær og gør det besværligt at arbejde med deres fag. På HTX er det til gengæld så oplagt at arbejde med de teknologiske løsninger, at det kan være svært at holde fokus på, at eleverne også skal have viden om, hvordan de kan ændre adfærd i hverdagen.

Samtidig skal lærerne holde igen med at være moralske.

"Som lærere skal vi passe med ikke at give for meget udtryk for vores egen holdning. Jeg kunne måske godt have lyst til det, men vores fag bygger på fakta – ikke på, om jeg synes, at man skal passe på regnskoven, så det prøver jeg at holde lidt tilbage," siger Jes Bønnelykke, som underviser i afsætning på Svendborg Erhvervsskole & Gymnasier

med og ad den vej have eleverne med. Det er først fra august, vi bliver udfordret. Indtil nu har vi kørt spydspidsprojekt med nogle engagerede lærere, som er ildsjæle og underviser i profilfag, hvor det ligger meget

naturligt. De er engagerede og har fået timer i deres årsplan. Alt er godt og spændende. Spørgsmålet er så, om vi fra august kan finde ud af at balancere det, så eleverne ikke kaster op over at tale bæredygtighed, ligesom vi også skal finde ud af at engagere eksempelvis dansk læreren og andre, der underviser i fag, hvor det måske ikke er helt lige så oplagt at anlægge bæredygtighed som perspektiv," siger hun.

Det skal ledelsen blandt andet understøtte ved at skabe rammer og strukturer for lærernes samarbejde, forklarer Agnete Fog.

"Vi ved godt, at dansk læreren ikke får indarbejdet bæredygtighed i undervisningen, fordi det står på vores hjemmeside. Det sker, hvis dansk læreren får mulighed for at mødes med de engagerede lærere, som har været på efteruddannelse i de her ting, og det skal de gode kolleger bruges til. Det kommer ikke til at ske, hvis ledelsen ikke prioriterer ressourcer til det, så de gode erfaringer kan smitte af på kolleger," siger hun. ●

Agnete Fog er uddannelsesleder for HHX på Svendborg Erhvervsskole & Gymnasier. Hun har været uddannelsesleder siden 2017. Tidligere har hun undervist i historie og engelsk på STX og har udgivet undervisningsbøger til engelsk.

Katrine Nørskov Werngreen er uddannelsesleder for HTX på Svendborg Erhvervsskole & Gymnasier. Hun har været uddannelsesleder siden 2022. Tidligere var hun afdelingsleder på HF & VUC Fyn, og inden da underviser i dansk og samfundsfag på STX.

Søren Jan Rasmussen er rektor på Svendborg Erhvervsskole & Gymnasier. Han har været ansat på Svendborg Erhvervsskole siden 2015 og er cand.mag. i nordisk og historie.

Torben Spanget Christensen er lektor på Syddansk Universitet, hvor han blandt andet forsker i fagdidaktik.

Læs mere på Gymnasieforskning.dk

- Tegn på lærerudvikling: Lea Lund
- Pædagogisk ledelse handler om didaktisk refleksion. Spørg til lærernes begrundelser for undervisningen: Lea Lund, Christel Aulkær Moll, Micki K. Sunesen.

FOKUS.KU.DK

Københavns Universitets brobygningsportal

Find foredrag, øvelser, undervisningsmateriale og muligheder for at opleve forskning på KU

