

Efter-videreuddannelsesstrukturer

– et afgørende parameter for forløsning af social innovation i Folkeskolereformen anno 2013

Stine Skov Øllgård

På Masteruddannelsen i Socialt Entreprenørskab har jeg lært, hvordan man i et socialt entreprenørskab kan arbejde med velfærdsinnovation på tværs af civilsamfundets organisationer, virksomheder og kommunale institutioner. Samskabelsesprocesser kræver rammesætning og facilitering af læreprocesser mellem forskellige aktører, så der ligeværdigt kan udvikles nye læringsplatforme, hvorfra man sammen kan løse komplekse velfærdsproblemstillinger. Potentialet i netværkstilgangen og samskabelsestænkningen er at velfærdsproblemstillinger gøres til et fælles anliggende, hvor forskellige aktørers viden, ressourcer og kompetencer bliver bragt i spil. I udvekslingen af gensidig viden er der mulighed for at udvikle metoder og nye organisationsformer, som gør vi kan hjælpe borgere/brugere bedre på vej i livet. Den offentlige sektor spiller en central rolle som facilitator og brobygger.

Jeg er blevet bedt om at levere et bidrag, som kan illustrere, hvilken læring jeg har gennemgået på Masteruddannelsen i Socialt Entreprenørskab, og hvordan de kompetencer og færdigheder kan overføres til min nuværende ansættelse som uddannelseskonsulent på det lærerfaglige efter-videreuddannelsesområde hos Professionshøjskolen Metropol?

Masteruddannelsen i Socialt Entreprenørskab har med en kombination af teori, forskning, praksiserfaringer og gruppedrøftelser understøttet, at jeg er blevet bedre til at sætte ord på den praksisviden, jeg har erhvervet mig de sidste 10 år indenfor det civilsamfunds faglige



Mennesket i verden

felt – som frivillig og som ansat. Derudover har mine læreprocesser på uddannelsen været understøttet af min praksis som ansat i Roskilde Kommune. I samspillet mellem teori og praksis har jeg fået nye perspektiver på, hvordan samspil mellem den offentlige sektor, den private sektor og civilsamfundets aktører i et socialt entreprenørskab har potentiale for at løfte de mange velfærdsproblemstillinger Danmark står overfor lige nu og i fremtiden.

På uddannelsen har jeg fået opbygget en viden og udviklet et sprog for at tale om, hvorfor og hvordan man kan arbejde med innovation på tværs af civilsamfund, forvaltning og kommunale institutioner. Derudover har masteren bidraget til min forståelse for, hvordan organiseringen af velfærd hænger sammen med forskellige velfærdsmodeller, og derfor ikke er ligegyldig, men kan have store konsekvenser – særligt for udsatte grupper i samfundet. Netværkstankegangen repræsenteret ved New Public Governance¹ samt teorier om “Community problem solving”² og social innovation har i mine læreprocesser på uddannelsen fungeret som øjenåbner til at forstå, hvad det er for nogle nye styringsformer og processer, der kan forløse innovationspotentialer og synergieffekter i samspillet mellem sektorer, og hvordan der deraf kan vokse nye organisationsformer. Social innovation har særligt bidraget til min forståelse for, hvor vigtigt det er, at der skabes rammer, rum og facilitering af læreprocesser mellem forskellige aktører, for at man sammen kan skabe nye løsninger på de ofte komplekse problemstillinger, der er på forskellige velfærdsområder.

På uddannelsen har jeg udviklet et nyt sprog og nye metoder til at arbejde med velfærdsinnovation og kapacitetopbygning på en netværksbaseret og brugerorienteret måde. Jeg har gennem teori og praksiserfaringer lært, at komplekse problemstillinger, som vedrører en udsat ung, den ældre, den psykisk sårbare, ofte kan kvalificeres ved at mange aktører sammen bidrager med hver deres viden, kompetencer og ressourcer.

Socialpsykiatri og frivillige udvikler efterværn og rehabilitering sammen

I Roskilde Kommune beskæftigede jeg mig netop med at skabe netværk mellem kommunale aktører, virksomheder og frivillige organisationer. Gennem forskellige projekter

1 Tony Bovaird (2005)

2 Xavier de Souza Briggs (2003)

fik jeg i Roskilde erfaring med, hvad professionelle, frivillige og virksomheder kan lære af hinanden, og hvordan den type samarbejder og læreprocesser kan rammesættes. Jeg var blandt andet med til at koble det Socialpsykiatriske område og den frivillige lokalforening INSP!³ sammen om en konkret problemstilling. I dette tilfælde eftervård og rehabilitering for psykisk sårbare unge. Der var et ønske om at styrke de unges sociale kompetencer og muligheder for at leve et normalt liv. Man ville altså gerne skabe brobygning af de unge ind til ikke-institutionelle miljøer og ad den vej styrke nye netværk og åbne nye mulighedsrum og platform for forandring Brobygningen startede med at unge blev ledsaget af en professionel ind i det frivillige miljø. Det var en udviklingsproces, at finde ud af, hvordan professionelle og frivillige kunne have en rolle i forhold til hinanden og for de frivillige at lære, hvordan de skulle møde unge med en socialpsykiatrisk baggrund. I dag er der udviklet en værtsfunktion, som både varetages af frivillige og professionelle. Den funktion er med til at sikre god modtagelse og opmærksomhed på inklusion af nye brugere hos INSP!. Der er blevet udviklet en model for, hvordan nye brugere kan blive introduceret, rummet og fastholdt indenfor rammen af foreningen. Projektet blev startskuddet til et udbytterigt samarbejde, hvor de professionelle i dag er optaget af, hvad de kan lære af de frivillige og lærer af at iagttage borgeren/brugeren i den frivillige ramme.

Nye løsninger kræver rammesætning af fælles læreprocesser

Når kommuner og frivillige går sammen om at skabe nye løsninger på velfærdsproblestillinger, er det altafgørende, der sættes en ramme, hvor parterne kan indgå i en læreproces med hinanden. Rammesætning er at man fra en forvaltnings side strategisk understøtter udviklingen af nye organisationsformer og samarbejdsformer. Det er vigtigt at ledere centralt og decentralt, samt frontmedarbejdere i den kommunale organisation får kendskab til, hvad der kendetegner fx frivilligfeltet.

Hvad kan defineres som frivilligfaglighed? Hvilke dynamikker kendetegner frivillige organi-

3 Forkortelse for Inspiratorium. INSP! Er et er en forening, som siden 2011 har lavet aktiviteter for børn og unge, voksne og ældre fra midlertidige lokaler på det gamle skoleslagteri i Roskilde Centrum. INSP! <http://roskilde.dk/kommunen/innovation-og-nytaenkning/en-lille-ny-virkelighed-psykisk-saarbare>

sationer? *Hvad drives de af, og hvad kan potentielt slå det frivillige engagement ihjel? Hvor går grænserne for, hvad frivillige kan i forhold til en professionel?*

Den slags spørgsmål skal ledere og medarbejdere tilegne sig viden om, så de indenfor en netværkstilgang kan facilitere samarbejder mellem kommunen og frivillige/frivillige organisationer om udviklingen af velfærdsydelser sammen med borgerne. Pointen er at der i udvekslingen af gensidige vidensformer er potentiale for at udvikle metoder og organisationsformer, som gør at vi kan hjælpe borgere/brugere på nye måder og derved understøtte dem i at opnå bedre livskvalitet og selvhjulpenhed.

Hvordan kan den kommunale driftsorganisation reframe?

Min erfaring er, at man ofte ved opstarten af et projekt ikke er så optaget af at indlægge tid og proces til at opnå gensidigt kendskab og ligeværdig inddragelse, som kan danne platform for et succesfuldt samarbejde efterfølgende. Det kan der være mange gode grunde til. Blandt andet at en offentlig forvaltning er travl og har en drift som skal køre. Det kan være svært at trække ressourcer ud af en hverdagspraksis med bunker af sager der venter. En anden grund kan være, at man ikke som forvaltning har kompetencen til at facilitere tværsektorielle samarbejder, hvor alle parter bidrager ligeværdigt. Fordi man ikke er vant til at arbejde sådan.

Derfor: hvis man som offentlig sektor for alvor og på den lange bane vil etablere levedygtige samarbejder med civilsamfundets organisationer, frivillige eller virksomheder som led i innovationsarbejdet, så er det nødvendigt at investere i den fælles proces og i at skabe en fælles platform, hvor måden der produceres velfærd på kan forbedres eller genopfindes. Den slags innovation kræver at man tør at begå fejl sammen, at man sætter borgeren i centrum, at målet ikke er en serviceydelse, men borgerens oplevede livskvalitet. Det forudsætter også at kommunerne er parate til at gentænke sig selv som lærende organisation.

Strategisk kompetenceudvikling, investering i gensidigt kendskab og udvikling af fælles læringsplatforme spiller, som jeg ser det, en central rolle for at udviklingen af velfærd kan rammesættes i nye læreprocesser mellem involverede aktører. Det gælder alle velfærdsområder.

I det følgende vil jeg forsøge at sige noget om, hvordan ovenstående læring bliver en

kompetence til at arbejde med efter-videreuddannelse, som kan understøtte implementering af Folkeskolereformen anno 2013.

Hvordan kan jeg bruge mine kompetencer hos Professionshøjskolen Metropol?

I Roskilde Kommune var jeg optaget af, hvordan forvaltningerne kunne geares til at samarbejde mere på tværs og tættere med civilsamfundets organisationer, frivillige og virksomheder. Hos Professionshøjskolen er jeg optaget af, hvordan efter-videreuddannelsesområdet kan spille en strategiske rolle i forhold til at gøre skoleområdet parat til at arbejde med og implementere Folkeskolereformen anno 2013. En omfattende reform, som sætter elevers læring i centrum og som har ambitiøse mål for fagligheden, trivslen og den sociale mobilitet.

- *Hvordan kan lærerne indgå tættere samarbejde med civilsamfundets organisationer, virksomheder og forældre om at identificere, hvordan de hver især kan bidrage til at styrke hver enkelt elevs læringspotentialer og læringspositioner i skolen?*
- *Hvordan kan vi, som professionshøjskole, understøtte nye samarbejder og videndelingsfora mellem skoler og socialforvaltning?*
- *Hvordan kan skolelederne facilitere frugtbare samarbejder på tværs af professioner og udøve relationel og situeret ledelse⁴, som kan understøtte medarbejdernes læreprocesser, når skolen skal omstilles?*

Det er nogle af de spørgsmål jeg sammen med mine kolleger hos Metropol stiller mig selv i øjeblikket. Der venter en stor og kompleks opgave, som strategisk kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere kan være med til at understøtte, således at ledelser, lærere og pædagoger i samspil med det omgivende samfund kan udvikle nye løsninger.

”Wicked problems” kræver fælles problemløsning

Jeg betragter ”Elevernes læring” som en type ”wicked problem”⁵, som alle aktører omkring

4 Lars Fuglsang (2010)

5 Begrebet ”wicked problems” stammer fra Harmon og Mayers *Organization Theory for Public Ad-*

børn og unge i skolealderen kan blive klogere på sammen og at aktørerne på forskellige måder kan være med til at udfordre og bidrage til, at alle elever bliver så dygtige de kan.

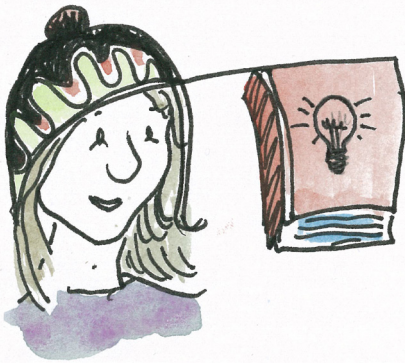
Udfordringen for den enkelte elev er forskellig, og derfor er det vigtigt at mange forskellige aktører kommer på banen og tilbyder deres viden og kompetencer, læringsaktiviteter og netværk, så de kan lære af hinanden og styrke elevernes chancelighed i skolen og i livet. Der gemmer der sig et endnu uudforsket innovationspotentiale ved at koble viden, ressourcer og kompetencer på tværs af kommunale forvaltninger, på tværs af professioner og ikke mindst på tværs af sektorielle skel, om at skabe den velfærd den danske Folkeskole er med til at levere og samtidig udvikle. Nye koblinger, som fordrer nye magtbalancer, fælles sprog og definition af nye roller. Der er mange andre aktører end skolen, der kan bidrage og mange andre arenaer, hvor barnet færdes, som læreren kan tænke ind som et led af elevens faglige og dannelsesmæssige læreprocesser.

”Åben skole” og ”Understøttende undervisning” er i reformen med til at initiere en bevægelse, hvor der er lagt op til, at skolen arbejder mere netværksorienteret og på tværs af sektorer.

I praksis kræver realiseringen af den vision, at lærere, pædagoger og skoleledelser tilegner sig et nyt mindset, hvor de i højere grad er i stand til at inddrage alle ressourcer omkring eleven som led i at skabe de bedst mulige læringsvilkår for eleverne. Med reformen er elevernes læring sat i centrum, og siden det nu er velkendt, at læring ikke kun sker i klasserummet, så er der potentiale i at inddrage det netværk og de ressourcer, der er omkring eleverne for at udforske, hvad forskellige aktører kan bidrage med. for sammen at opfinde nye læringsrum og læringsplatforme, som kan understøtte elevernes læringsposition i skolen. En udvikling som forudsætter nye samarbejdskonstellationer og nye samarbejdsformer.

ministration (1986), hvori de definerer og skelner mellem hhv. ”tame” og vilde (wicked) problemer. Tamme problemer er problemer, hvis mål og løsning er klart defineret og målsat og kan imødekommes ved hjælp af ”best practice” (fx at bygge et plejehjem eller hele et brækket ben). Vilde problemer kan ikke klart defineres, fidi deres krakter er modsætningsfyldt, foranderlig og tæt sammenhængende med andre problemstillinger. Målene for ”vilde” problemers løsninger kan derfor heller ikke umiddelbart klart og objektivt fastsættes men alene vurderes normativt afhængigt af, hvem der vurderer udfordringer og løsninger. Harmon og Meyer mener, at ”vilde problemer” alene giver anledning til midlertidige og uperfekte løsninger. Et eksempel på et ”vildt” problem er hjemløshed. Hjemløse mangler ikke kun et hjem. Ofte ses også tilknyttede misbrugsproblemer, psykisk sygdom, problemfyldte personlige historier og en grad af marginalisering i forhold til arbejdsmarkedet og sociale netværk. Løsninger er derfor afhængige af mange forhold, normer og kompetencer, afhængig af hvilke mål og midler man vil anvende i forbindelse med en indsats.

Efter-videreuddannelsen som facilitator for et nyt mindset og en ny kultur



Efter-videreuddannelses aktiviteter for ledere, lærere og pædagoger kan være med til at initiere og udvikle et nyt mindset, hvor mange aktører gøres aktive i forhold til at styrke alle elevers læring. Elevernes læring kan styrkes gennem nye samspil på tværs af professioner og på tværs af forvaltningsstrukturer – men i den grad også sammen med alle civilsamfundets aktører. Hvordan kan en frivillig ”Læsebedste”⁶ fx gøre en forskel for læseglæden hos et barn? Eller måske blot opfylde et behov for voksenkontakt, som ellers ikke

er mulig i skolen? Eller hvordan kan viden i frivillige sociale foreninger hjælpe lærere og pædagoger til at arbejde med etablering af læringsrum for udsatte børn?

Lærere og pædagoger skal orientere sig i det omgivende samfund, finde ressourcerne og etablere nye samarbejder, som kan styrke elevernes læring. Det kræver, som jeg ser det, et kulturskifte. Netværkstilgangen og udvikling af innovationskompetence kan virke som metoder til at kapacitetsopbygge skolen med det netværk af aktører, der findes omkring skolen. Viden i de frivillige organisationer og frivillige ressourcer kan komme til at spille en central rolle. Det kræver dog, at der opbygges viden om, hvordan den type samarbejder rammesættes, faciliteres og udvikles. Forudsætningen for at en netværksorienteret tilgang kan komme til at give mening er, at elevernes læring sættes i centrum og adresseres som et ”wicked problem”.

Hvis vi i nye samspil kan etablere stærke netværk og ressourcer omkring børnene i og udenfor skolen, er der bedre sandsynlighed for at skabe effektiv læring og at skabe social mobilitet. Positive netværk og relationer udenfor skolen udgør vigtige læringsplatforme for børnene og kan være med til at elevernes læringspositioner i skolen styrkes. Forhåbentlig kan vi sammen på tværs af sektorer og fagligheder åbne nye og meningsgivende handlerum hos flere børn end før.



6 På mange folkeskoler er der i dag ældre mennesker, som tilbyder at stå til rådighed for den lokale skole, som en ekstra ressource. De læser blandt andet sammen med eleverne og støtter dem i deres egen højtlesning.

Hvis vi kan lykkes med det når vi langt.

Summary

Haven taken a Masters degree in Social Entrepreneurship has taught me how to work with welfare innovation in af cross sectoral collaboration between civil society organizations, private sector and public sector. Co-creation requires framing and facilitation of learning proceses between different actors, so that equal development of new learning platforms can be developed. From these new learning platforms complex welfare issues can be solved. The potential of the network approach and co-creation method is that welfare issues become a common concern where different stakeholders knowledge, resources and skills are brought into play. In the exchange of mutual knowledge it is possible to develop methods and new forms of organization. Organisation that can help citizens/users to create quality of life. The public sector plays a central role as facilitator and bridge builder, building up new capacity in cross sectoral collaborations.

Referencer

- Bovaird, Tony (2005). Public governance: Balancing stakeholder power in at network society. *International review of Administrative Sciences*.
- Briggs, Xavier de Souza (2003). Organizing Stakeholders, Building Movement, Setting the Agenda. The Community Problem-solving Project@MIT, Cambridge, MA. www.community-problem-solving.net
- Fuglsang, Lars (2010). Innovation, kreativitet og ledelse: mod en situeret forståelse af innovation og innovationsledelse. In Olsen, Fuglsang & Rendtorff (red.), *Virksomhedsledelse: positioner, teorier og strategier*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Rasmussen, Stine Skov & Espersen, Helle Hygum (2011). *New public governance og socialt entreprenørskab. Ny velfærdsproduktion og nye roller*. Essay, modul 2. Masteruddannelsen i socialt entreprenørskab (MSE). Center for Socialt Entreprenørskab. Roskilde Universitet.

Stine Skov Øllgård er folkeskolelærer, cand.mag i Pædagogik og Uddannelsesstudier, master i Socialt Entreprenørskab, uddannelseskonsulent i lærerfaglig-eftervidereuddannelse hos Professionshøjskolen Metropol