

KOMMUNAL ORGANISERING AF SAMARBEJDE MELLEM SKOLER OG VIRKSOMHEDER

En interviewundersøgelse med ledere i 10 danske kommuner



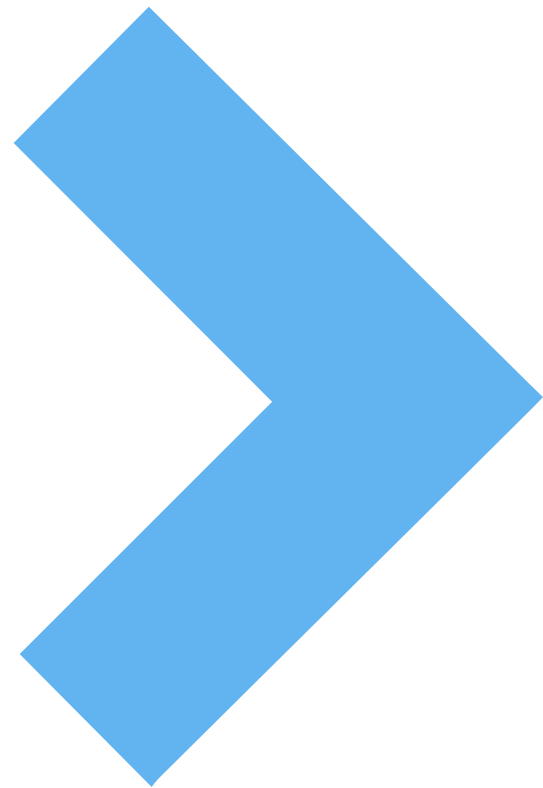
Forfatter: Mathilde Hjerrild Carlsen
Layout: Naturvidenskabernes Hus
Forsidefoto: Lærere på virksomhedsbesøg

Udgivet oktober 2022

 **NATURVIDEN
SKABERNES
HUS**

Indholdsfortegnelse

1	Forord.....	4
2	Indledning	5
3	Undersøgelsesdesign og begreber	9
4	Finding 1: Strategiske fællesskaber	12
5	Finding 2: Holdbarhed i samarbejdet.....	19
6	Finding 3: Kommunale skole-virksomhedsforløb	25
7	Finding 4: Professionelle kompetencer og medarbejderprofiler	31
8	Resumé	36
9	Refleksionsspørgsmål.....	39
10	Litteratur.....	40



Forord

Allerførst tak til de kommunale ledere, der har deltaget i undersøgelsen bag denne rapport, og som har bidraget med at give deres erfaringer med kommuners arbejde med skole-virksomhedssamarbejde videre.

Naturvidenskabernes Hus' ønske med undersøgelsen og denne rapport er at bidrage til en fælles viden om danske kommuners igangværende arbejde med at understøtte samarbejde mellem skoler og virksomheder. Rapporten og interviewundersøgelsen bag er udarbejdet af cand.mag. ph.d. Mathilde Hjerrild Carlsen for Naturvidenskabernes Hus. Ledere fra 10 kommuner i Danmark har bidraget ved at lade sig interviewe og videregive deres erfaringer med skole-virksomhedssamarbejde.

Der har i lang tid tilbage været samarbejde mellem skoler og virksomheder i Danmark. Skoleklasser har besøgt virksomheder for at vise eleverne forskellige arbejdspladser, og hvordan et arbejde og en produktion foregår i praksis. Virksomhedsmedarbejdere har været på besøg i skoleklasser og fortælle om deres arbejde, måske på deres egne børns skoler eller den lokale skole. Men i de seneste år har der været stigende aktivitet i samarbejdet, hvor lærere, virksomhedsmedarbejdere, uddannelsesinstitutioner, erhvervsforeninger og organisationer mødes for at samarbejde om børn og unges læring og fremtidige vej i uddannelse og arbejde. De kommunale forvaltninger har fået en aktiv, koordinerende rolle. I denne periode har fokus især været på skole-virksomhedssamarbejdet som et fagligt samarbejde.

Netop det faglige samarbejde mellem skoler og virksomheder er blomstret op, blandt andet inden for de naturfaglige og tekniske fag. De involverede aktører gør sig aktuelt mange erfaringer med, hvordan der kan skabes et succesfuldt og bæredygtigt samarbejde. I nogen grad har forskningsinstitutioner og andre aktører også engageret sig i en tværgående opsamling af erfaringer fra praksis og vidensproduktion på området. Men der mangler viden om flere aspekter af den store aktivitet, der i øjeblikket er i praksis. Fælles viden er et aktiv i dialogen om, hvordan vi i Danmark får det bedst mulige skole-virksomhedssamarbejde.

Naturvidenskabernes Hus ønsker med denne rapport at bidrage til den fælles viden om skole-virksomhedssamarbejde i Danmark og til at inspirere til videre dialog mellem alle engagerede aktører i skole-virksomhedssamarbejde. Rapporten er også et refleksionsværktøj til kommuner til at guide overvejelser og beslutninger om organisering af samarbejde mellem skoler og virksomheder på kommunalt niveau.

God læselyst!

Direktør Maiken Lykke Lolck
Naturvidenskabernes Hus, 18. oktober 2022

Indledning

Samarbejde mellem danske grundskoler og private virksomheder er i rivende udvikling. I de seneste 10 år er samarbejdet blevet tydeligt intensiveret med en mangfoldighed af aktiviteter, især inden for det naturfaglige og tekniske område, hvor skoler, virksomheder og organisationer kaster sig ud i og eksperimenterer med nye måder at samarbejde på (Nationalt netværk af skoletjenester, 2019). Det er f.eks. virksomheder, der adopterer skoleklasser, udvidede praktikforløb for elever, virksomhedsbesøg eller temauger, hvor virksomheder stiller praksisnære opgaver til eleverne. Det har tidligere været karakteristisk for skole-virksomhedssamarbejde (SVS) i Danmark, at SVS har været lokale samarbejder mellem skoler og virksomheder med en lille grad af kommunal styringsmæssig understøttelse (Carlsen, 2020).

I dag ser det imidlertid anderledes ud. Til trods for at det kun siden 2017 har været lovpligtigt for danske folkeskoler at indgå i samarbejde med virksomheder (Børne- og Undervisningsministeriet, 2017), har flere kommuner engageret sig i opgaven (Nationalt netværk af skoletjenester, 2019; Rambøl, 2022). Samarbejde på tværs af skoler og virksomheder indebærer forskellige interesser, motivationer, kompetencer og professionelle hverdagspraksisser, der skal mødes. Samtidig er udøvelsen af samarbejdet ikke reguleret af lovgivning eller nationale retningslinjer, og det er op til samarbejdspartnerne i praksis at skabe de rette rammer for deres indbyrdes samarbejde.



Denne rapport kaster lys på kommunernes tiltag til at styrke samarbejde mellem skoler og virksomheder og på kommunale leders erfaringer med organisering af samarbejdet på kommunalt niveau. Rapporten er baseret på en interviewundersøgelse med skolechefer i 10 kommuner. Undersøgelsen har omfattet skolers samarbejde med private virksomheder og har undersøgt SVS som en relation, hvor skoler og virksomheder deler ressourcer og aktiviteter for i fællesskab at opnå resultater, der ville have været vanskelige eller umulige at opnå for én part alene.

Til trods for at det kommunale arbejde med SVS stadig er i sin vorden, har flere kommuner allerede gjort sig erfaringer med både de udfordringer og de muligheder, der kan opstå i forbindelse med en kommunal understøttelse af samarbejde mellem skoler og erhvervsvirksomheder. To kvantitative kortlægninger af samarbejde mellem skoler og virksomheder viser, at kommuner har arbejdet med en række forskellige måder at understøtte SVS-aktiviteter på i praksis, f.eks. adoptioner af skoleklasser, virksomhedsbesøg, rollemodeller, praksisfaglige uger, praksiscases, messedage og meget mere (Nationalt Netværk af Skoletjenester, 2019; Rambøll, 2022). De viser også, at der i nogle kommuner er kommet nye medarbejderprofiler i forbindelse med SVS, eksempelvis i form af erhvervsplaymakere. Nogle kommuner har også formuleret kommunale strategier for SVS (Nationalt netværk af skoletjenester, 2019; Rambøll, 2022). Kommunerne har både selv udviklet SVS-aktiviteter, lige såvel som de har gjort brug af modeller for SVS og støtte fra tredje-partsaktører som Naturvidenskabernes Hus, Engineer the Future og Dansk Arbejdsgiverforening.

Kommunernes opgave med at understøtte samarbejde mellem skoler og virksomheder er ikke enkel, da forskellige interesser, ressourcer og professionelle praksisser skal lykkes med at mødes i fælles aktiviteter om eleverne. Der har imidlertid kun været ganske lidt tværgående opsamling af de problemstillinger, der er forbundet med at få en kommunal forankring af SVS, og der er kun i begrænset omfang gennemført forskning og praksisundersøgelser af det kommunale arbejde med SVS i Danmark. Derfor mangler der i øjeblikket viden, som kommuner og andre aktører kan trække på i deres arbejde med SVS.

På baggrund af en interviewundersøgelse med 10 kommunale ledere giver denne rapport indsigt i de problemstillinger, kommuner arbejder med for at understøtte SVS. Rapporten sætter spot på udvalgte refleksioner og tiltag i kommunerne, som kan inspirere andre kommuner, der står og skal i gang med eller ønsker at udvikle samarbejdet mellem skoler og virksomheder.

Rapportens opbygning

Rapporten præsenterer først perspektiver på samarbejdet mellem skoler og virksomheder i en dansk kontekst. Derefter beskrives undersøgelsens design og begreber. Fire kapitler folder efterfølgende undersøgelsens resultater ud, og rapporten afsluttes med et resumé og refleksionsspørgsmål til brug for kommuner, der arbejder med skole-virksomhedssamarbejde.

Skole-virksomhedssamarbejde i en dansk kontekst

Kommuner kan med fordel præge skolernes og virksomhedernes brug af samarbejde. Det er en af hovedkonklusionerne i en kortlægning af danske kommuners arbejde med SVS foretaget af Nationalt netværk af skoletjenester i 2019 (Nationalt netværk af skoletjenester, 2019, s. 6). Kortlægningen har fokus på kommunale konsulents perspektiver på samarbejdet og på, hvordan kommuner understøtter samarbejdet mellem skoler og virksomheder som en del af Den åbne skole.

En opfordring til kommunal understøttelse af skolernes samarbejde med virksomheder er også en konklusion i en rundspørge blandt virksomheder foretaget af Deloitte for Engineer the future i 2016. Undersøgelsen peger på, at virksomheder som udgangspunkt gerne vil involvere sig i samarbejde med skoler, men at de ser en række barrierer i koordinationen af samarbejdet (Deloitte & Engineer the Future, 2016, s. 1). Virksomhederne oplever manglende koordinering og rammer for samarbejdet. Ligeledes efterspørger virksomhederne også inspiration til indhold og tilrettelæggelse af et relevant og værdiskabende samarbejde med skoler, f.eks. i forløbspakker eller kommunalt forankrede samarbejdspakker (Deloitte & Engineer the Future, 2016, s. 8-9). Ud over disse to rapporter, der sætter fokus på danske kommuners arbejde med SVS, har Rambøll for Naturvidenskabernes Hus i 2022 foretaget en undersøgelse af udbredelsen af SVS i Danmark. Den viser, at kommunale medarbejdere oplever stor politisk bevågenhed i forhold til skole-virksomhedssamarbejde (SVS). Der er samtidig stor variation i, hvor langt kommunerne oplever de er med at udbrede og forankre SVS i deres kommune. Rapporten viser også, at der er stor variation i, hvordan kommuner organiserer samarbejdet (Rambøll, 2022, s. 2).

Den politiske opmærksomhed på samarbejde mellem skole og erhvervsliv foldede sig ud med skolereformen i 2013 i reformens visioner om en åben skole. Det blev fremhævet i 2017, hvor virksomheder blev føjet til folkeskolelovens afsnit om den åbne skole (Børne- og Undervisningsministeriet, 2017). I 2018 blev SVS en del af regeringens Naturfagsstrategi. Samarbejde mellem skoler og virksomheder er imidlertid ikke et nyt fænomen. Skoler har igennem længere tid samarbejdet med virksomheder, f.eks. om at besøge virksomheder og se deres produktion eller have udskolingselever i praktik. Der har imidlertid i de seneste år været en intensivering af samarbejdet.

Set i en international sammenhæng udmærker samarbejde mellem skoler og virksomheder i Danmark sig ved at handle om undervisningen (Carlsen, 2020). I Danmark handler samarbejdet, modsat nogle andre lande, ikke om udlicitering af for eksempel administrative opgaver eller ledelsesopgaver (Verger, Fontdevila & Zancajo, 2016). Der er heller ikke primært tale om offentlig-private partnerskaber om opførelse og drift af skoler, hvilket der kun har været ca. en håndfuld af i Danmark (MTHøjgaard, 2020). Samtidig er der også kun få formaliserede partnerskaber om folkeskolen på nationalt niveau på tværs af den offentlige og private sektor.

Det har været et stigende fænomen inden for de sidste 30 år, at offentlige institutioner, f.eks. på uddannelsesområdet, indgår i samarbejde med private og tredjesektoraktører om udvikling og drift af offentlige velfærdsydelser. Det kan ses som del af en bredere udvikling inden for offentlig styring væk fra det såkaldte New Public Management (NPM)-paradigme til en New Public Governance-styringsmodel (NPG). En grundantagelse i NPG er, at problemer ikke kan løses af offentlige aktører alene. Samskabelse mellem offentlige aktører, borgere, private aktører og tredjesektoraktører bliver en løsning på særligt udfordrende opgaver, eller med andre ord "wicked problems" (Greve & Hodge, 2013). I lyset af dette bruges samskabelse som en vej til fornyelse, kvalitet og værdi i de offentlige velfærdsydelser. Det er netop dette, vi ser et eksempel på, når kommuner og virksomheder går sammen om at udvikle undervisningen i grundskolen for at vække interessen hos elever for det naturfaglige område for på sigt at løse fremtidige udfordringer med arbejdskraft, fastholdelse af arbejdspladser i lokalområder og understøttelse af en bæredygtig udvikling.

Med de danske kommuners udvikling af SVS er der tale om et offentligt samarbejde med private virksomheder, der bruges til at løse vanskelige problemstillinger, som hverken skolen eller virksomhederne kan løfte alene. Et behov for at kunne motivere flere elever til læring i grundskolen og en presserende mangel på arbejdskraft for danske virksomheder er her et afsæt for skolernes og virksomhedernes samarbejde.



Undersøgellesdesign og begreber

Undersøgellesdesign

Grundlaget for denne rapport er en kvalitativ interviewundersøgelse gennemført i 10 danske kommuner. Formålet med undersøgelsen er at få viden om lederes erfaringer med kommuners organisering af samarbejdet mellem skoler og erhvervsliv. Undersøgelsens hovedspørgsmål er: *Hvordan organiserer udvalgte kommuner samarbejde mellem skoler og virksomheder i kommunen?*

I gennem interviews med 10 kommunale ledere sætter undersøgelsen fokus på lederes erfaringer med strategier til kommunal organisering af SVS. De kommunale ledere i undersøgelsen er primært skolechefer. I kommunerne er hovedansvaret for SVS ofte forankret i skoleområdet, og skolecheferne er centrale figurer i den kommunale styring af skoleområdet. Skolechefernes ansvarsområder berører flere niveauer i organisationen, herunder understøttelse af det politiske udvalgsarbejde såvel som understøttelse af skoleledelserne i deres realisering af de politiske mål for skolerne. Interviewene med skolechefer giver derfor mulighed for at få indsigt i ledelseserfaringer med organisering af SVS på flere niveauer i den samlede styringskæde i kommunerne.

Fokus for undersøgelsen er kommunernes tiltag til organisering af SVS med spot på kommunale lederes refleksioner. Fremfor at udpege faste modeller for SVS har ambitionen været at tage højde for, at SVS i kommunerne er i udvikling, og i stedet bringe de ledelseserfaringer frem, som kommunerne har gjort i løbet af de forgangne års indsats med en kommunal forankring af SVS. Den kvalitative undersøgelsesmetode er valgt for at gøre det muligt at få indblik i nuancerne i de erfaringer, som ledere har gjort sig i forhold til den konkrete hverdag i de enkelte kommuner, hvor SVS skal have liv i praksis.

Kommunerne i undersøgelsen er udvalgt med sigte på at omfatte kommuner, der adskiller sig fra hinanden i størrelse, geografi og demografi. Kommunerne fordeler sig på fem i Østdanmark og fem i Vestdanmark. Gennemgående for de deltagende kommuner er, at de alle har gjort sig erfaringer med en kommunal forankring af SVS, men der er forskel på, hvor længe de enkelte kommuner har arbejdet med det. Mens nogle primært oplever at stå i en udviklingsfase, oplever andre primært at stå med problemstillinger knyttet til organiseringen af driften af SVS.

De 10 kommuner i undersøgelsen er

- Gentofte
- Haderslev
- Helsingør
- Hjørring
- Hvidovre
- Kalundborg
- Solrød
- Syddjurs
- Viborg
- Aalborg

De 10 kommunale ledere, der har deltaget i interviewene, er ansat på skoleområdet i kommunerne og er primært skolechefer med ansvar for ledelse af skoleledelserne. Én af de interviewede er ansat som faglig leder på skoleområdet, men uden ledelsesansvar for skoleledelserne. Én er ansat som forvaltningsdirektør og har derfor ikke den direkte ledelse af skoleledelserne i kommunen. I rapporten refereres der med betegnelsen leder ved alle citater fra de interviewede af hensyn til genkendeligheden af deltagerne.

Fem af kommunerne i undersøgelsen benytter Naturvidenskabernes Hus som tredjepartsaktør, f.eks. til Naturfagsmaraton, til facilitering af skole-virksomhedsforløb eller varetagelse af virksomhedsrelationer.

Interviewene har været gennemført som semistrukturerede interviews af ca. 60 minutters varighed. Det betyder, at interviewene har været bygget op af deskriptive spørgsmål (Spradley, 1979) kombineret med en aktiv interviewtilgang (Holstein & Gubrium, 2004). Det har gjort det muligt i løbet af interviewet at udforske rammeforhold og SVS-aktiviteter i den enkelte kommune samt de overvejelser, som de enkelte ledere har haft. Interviewene har for ni interviews vedkommende været gennemført ved besøg i kommunerne, mens ét interview er gennemført online. Interviewene er gennemført i foråret 2022.

Interviewene er behandlet med henblik på at udlede tværgående mønstre i interviewmaterialet. Analysen tegner således fælles punkter i ledernes overvejelser over SVS, samtidig med at nuancerne i de forskellige konkrete beslutninger og måder at udmønte beslutninger på også fremgår af analysen.

Hvad er skole-virksomhedssamarbejde?

Kort sagt handler skole-virksomhedssamarbejde om offentlig-privat samskabelse. Samskabelse er blevet defineret på flere måder og bruges synonymt med andre lignende betegnelser som f.eks. partnerskaber, samarbejde og co-produktion. Den definition af skole-virksomhedssamarbejde, vi har brugt i denne undersøgelse, er inspireret af forskning i tværsektoriel samskabelse. Definitionen tager afsæt i forståelsen af tværsektorielt samarbejde som en forbindelse og deling af ressourcer og aktiviteter på tværs af to eller flere sektorer med henblik på at opnå resultater, der ikke ville kunne opnås af én sektor alene (Bryson, Crosby & Stone, 2006 s. 44; Greve 2019, s. 22).

Definition af skole-virksomhedssamarbejde

Skole-virksomhedssamarbejde er, når skoler og virksomheder deler ressourcer og aktiviteter for i fællesskab at opnå resultater, der ville have været vanskelige eller umulige at opnå for én part alene.

Dynamisk begreb om organisering

Med undersøgelsen af kommuners organisering af SVS sætter denne rapport fokus på kommunernes koordinering af handlinger og ressourcer, hvorigennem de forsøger at skabe et fælles arbejde mellem skoler og virksomheder. På tværs af skoler og virksomheder er der flere forskellige værdier, motiver og måder at engagere sig på, og organisering forstås i det lys som forsøg på at koordinere samarbejde mellem flere aktører og hensyn. Væsentligt er det, at undersøgelsen trækker på en dynamisk forståelse af organisering, hvor organisering forstås som måder at håndtere den kompleksitet og de spændinger, der er en del af samarbejde i praksis (Thévenot, 2001). Det betyder, at kommunernes måder at organisere SVS, f.eks. igennem politiske strategier eller kommunalt forankrede undervisningsforløb, i denne undersøgelse ikke udkrystalliseres som faste modeller. Undersøgelsen ser kommunernes organisering af SVS som tiltag, der løbende søger at styrke og forankre SVS. Samtidig søger undersøgelsen at tage højde for, at tiltagene i praksis løbende bliver udfordret og justeret. Undersøgelsens interesse er at pege på tværgående mønstre i de kommunale leders refleksioner over organisering af SVS.

Finding 1: Strategiske fællesskaber

Kommunernes samarbejde med erhvervslivet om indsatser i grundskolen er et strategisk fællesskab, hvor kommuner og virksomheder mødes om at arbejde for børn og unges fremtid. Det betyder, at ud over at kommunerne bruger SVS målrettet som et pædagogisk og didaktisk redskab til at lykkes med en praksisnær, engagerende og motiverende undervisning, bruger kommunerne også SVS som et strategisk redskab til at nå langsigtede tværgående politiske mål. Her fungerer SVS som en tidlig investering i udvikling af lokalområdet f.eks. om at imødegå fremtidig mangel på arbejdskraft og fastholde arbejdspladser. Undersøgelsen peger på, at kommunerne for at lykkes med indsatser, hvor SVS udgør et redskab i tværgående strategiske mål, sætter fokus på bestemte spørgsmål om organiseringen af arbejdet i praksis.

Det er et centralt spørgsmål for de kommuner, der bruger SVS i tværgående politiske strategier, hvordan dialog og samarbejdsstrukturer om SVS bedst tilrettelægges på tværs af eksisterende kommunale administrative enheder og politiske udvalg. Derudover peger undersøgelsen på, at der med det strategiske samarbejde mellem kommune og erhvervsliv følger et spørgsmål om, hvordan virksomheder motiveres i et samarbejde, hvor det økonomiske output er meget langsigtet.

Skole-virksomhedssamarbejdes formål

Pædagogisk og didaktisk bruger kommunerne samarbejdet med virksomheder med flere formål. Kommunerne bruger blandt andet SVS til at gøre undervisningen praksisnær og motivere til læring samt til at understøtte elevernes engagement i undervisningen inden for det naturfaglige og tekniske område. Derudover bruger de interviewede kommuner f.eks. også SVS til at tilbyde længere praktikforløb for elever i udkolingen, der giver mulighed for at kombinere skoleundervisningen med udvidede praktikophold. Det naturfaglige område og tekniske område er i fokus i kommunernes undervisningsforløb med SVS. Men flere andre fagområder indgår også i kommunernes samarbejde med virksomheder. Det gælder f.eks. i samarbejde om praktikforløb, og når SVS bruges i forbindelse med det obligatoriske emne uddannelse og job, hvor virksomhedsaktiviteterne favner en række forskellige fagområder og brancher – i nogle kommuner med særligt fokus på de erhvervsrettede uddannelser. Kommunernes samarbejde med virksomheder om undervisningen er politisk forankret i f.eks. kommunernes åben-skolepolitikker, børne- og ungepolitikker og andre politikker inden for skoleområdet.

De kommunalpolitiske indsatsområder og strategier, som SVS er en del af, strækker sig imidlertid også ud over skoleområdet. SVS forankres organisatorisk i kommunerne som en del af uddannelsespolitiske strategier, der samtænkes med indsatser på erhverv- og arbejdsmarkedsområdet. I en kommune er SVS en del af en tværgående kommunal indsats for en positiv destination for børn og unge.

Som den interviewede leder fra kommunen forklarer:

Ligesom alle andre kommuner så er vi jo optaget af, at alle unge kommer godt i vej. Samtidig kigger vi også ind i en fremtid, hvor også virksomheder og vores erhvervsliv de potentielt kommer til at mangle kvalificeret arbejdskraft og unge. Så det er det fælles behov. [...] Så vi går sammen i det partnerskab med erhvervslivet. (Leder)

Flere af de interviewede ledere fremhæver, at de ser SVS som en del af skolens kerneopgave, fordi det handler om at gøre børn og unge livsduelige og klæde dem på til deres liv efter skolen. Det særlige ved SVS er samtidig, at det adresserer elevernes forskellige uddannelses- og erhvervsmuligheder på en meget konkret måde. En leder fra undersøgelsen forklarer, hvordan han ser SVS som en del af skolens kerneopgave:

Det særlige ved skolevirksomhedssamarbejde for mig er, at her arbejder vi med skolens kerneopgave, som drejer sig om at gøre eleverne klar til det næste i deres liv. Vi fylder jo på eleverne rent fagligt gennem deres skoletid til at læse og skrive osu. Men her arbejder vi med noget, som meget konkret adresserer den fremtid, de træder ind i uddannelsesmæssigt og senere erhvervsmæssigt. (Leder)

Organisering på tværs af forvaltninger og politiske udvalg

At SVS indgår i langsigtede kommunalpolitiske strategier betyder i flere af undersøgelsens kommuner, at nøglepersoners arbejde med SVS også handler om at opbygge og vedligeholde dialog og samarbejdsstrukturer, der går på tværs af eksisterende administrative enheder og på tværs af politiske udvalg. Arbejdsmarkeds og -erhvervsområdet er de samarbejdspartnere, der fremhæves af skolecheferne i undersøgelsen. Kultur- og fritidsområdet er i nogle kommuner også en samarbejdspartner for skoleområdet i forbindelse med SVS, især i kommuner, der har prioriteret en strategisk indsats omkring åben skole, og hvor kulturlivet har stor betydning i kommunen. En kommune fortæller, hvordan dens strategi for åben skole og ambition om at være Danmarks bedste åbne skole og dagtilbud blandt andet har indebåret et fælles arbejde med kulturområdet, herunder om udvikling af åben skole-portaler med undervisningsforløb.

Et gennemgående spørgsmål for kommunerne er, hvordan et sådant samarbejde på tværs af forvaltninger bedst organiseres, herunder hvorvidt SVS er en opgave, der bedst løses i en ny, selvstændig administrativ enhed eller i de eksisterende enheder med tværgående samarbejdsstrukturer. En af de interviewede ledere siger:

For at kunne lykkes med min opgave [med SVS], så er jeg nødt til at skabe et rigtig godt samarbejde med blandt andet vores center for beskæftigelse og borgerservice, som har uddannelsesvejledningen. (Leder)

De fleste af kommunerne i undersøgelsen har valgt at bevare de eksisterende administrative enheder og opbygge strukturer for samarbejde på tværs – f.eks. ved at bruge eksisterende samarbejdsrelationer og mødestrukturer som afsæt for drøftelser om SVS:

Så vi forankrer det lidt bredere og på tværs i et persongalleri mellem arbejdsmarkedsområdet og børn- og unge. Vi mødes en gang om måneden med arbejdsmarkedschefen og taler om, hvad vi har på bedding i fællesskab. Vores ungdomsuddannelsesvejledning er forankret i arbejdsmarkedsområdet, ikke i børn og unge, så vi har jo en naturlig samarbejdsflade der. (Leder)

Ledere i undersøgelsen forklarer, at bevæggrundene for at forankre SVS i de eksisterende administrative enheder og opbygge strukturer for samarbejde har været et ønske om at sikre forankring i driftsorganisationen og bevare fokus på opgaven. Det tværgående samarbejde faciliteres i flere kommuner af en medarbejder, der har SVS som sit primære arbejdsområde – i nogle kommuner en erhvervsplaymaker.

For de politiske udvalg følger lignende overvejelser om organisering af arbejdet, og hvordan drøftelser og beslutninger på tværs af områder bedst foregår. Tværgående politiske udvalgsmøder kendetegner flere af de interviewede kommuners organisering af arbejdet med SVS. F.eks. bruger kommunerne virksomhedsbesøg, praktikforløb samt aktiviteter i det obligatoriske emne Uddannelse og job som en tidlig investering og forebyggelse af ledighed eller arbejdskraftmangel. Økonomien i kommunernes SVS-indsats går derfor i nogle kommuner på tværs med arbejdsmarkedsområdet, hvor politiske udvalg på arbejdsmarkeds- og erhvervsområdet har afsat midler til en indsats på børn og unge-området.



Et eksempel på en kommune, hvor arbejdet med SVS behandles politisk på tværs af udvalg, er en kommune præget af mange mindre og mellemstore virksomheder, og hvor målet er at få flere unge til at vælge en erhvervsrettet ungdomsuddannelse. Her er der blevet tilrettelagt særlige, tværgående politiske udvalgsmøder til at arbejde med indsatsen:

Det man har gjort fra politisk hold, er, at to politiske udvalg, der ikke har arbejdet sammen tidligere, er gået sammen. De hed dengang Familie- og institutionsudvalget og Erhvervs- og beskæftigelsesudvalget. De gik sammen om at komme godt i gang med det her og se på, hvordan vi kan understøtte politisk, at tingene sker, og det har der været flere møder på tværs af udvalgene om. (Leder)

Lederen i citatet fortæller også, at den politiske bevågenhed i kommunen har været rettet mod at lave en sammenkædning mellem på den ene side opgaven med at få de unge klædt på til at se, at der også er andre uddannelser end f.eks. en gymnasieuddannelse, og på den anden side opgaven med at få dialog med virksomhederne i kommunen om den aktualiserede og accelererede mangel på arbejdskraft – og om muligheden af at få fat i de unge tidligt.

Med andre ord betyder de tværgående politiske strategier, SVS indgår i, at SVS-medarbejderes arbejde også kommer til at dreje sig om at skabe administrativt og politisk tværgående samarbejdsstrukturer i kommunen. De fleste kommuner i denne undersøgelse har valgt at løse opgaverne med SVS inden for de eksisterende forvaltningsenheder med tværgående samarbejdsstrukturer, mens én kommune har etableret et særligt sekretariat for kommunens tværgående ungeindsats.

Virksomheders økonomiske og sociale motivation

Fremtidsscenerier med mangel på arbejdskraft og kompetencer, f.eks. faglærte og uddannede inden for de naturfaglige eller tekniske områder, er en presserende dagsorden for flere virksomheder i de interviewede kommuner. I den sammenhæng oplever de interviewede ledere, at virksomheder har fået øjnene op for SVS en mere langsigtet strategisk indsats. Virksomhederne ønsker at give de unge kendskab til virksomheden og interesse i virksomhedens fagområder allerede tidligt i de unges uddannelsesforløb for at understøtte uddannelsesvalg og udvikling af arbejdskraft inden for virksomhedens fagområder. Også mindre virksomheder, som f.eks. håndværkervirksomheder, ser skoleklassers besøg på virksomheden eller praktikforløb for udskolingselever som en måde at skabe relationer til de unge mhp. lærlingerekruttering.

Undersøgelsen peger på, at virksomhederne er motiveret for at bruge tid og ressourcer på et samarbejde på grundskoleniveau, fordi de kan se et fremtidsperspektiv for virksomheden i at arbejde med børn og unge. Dette blik på fremtiden er årsag til, at virksomhederne sætter tid af til f.eks. at have skoleklasser på besøg, komme ud på skoler og deltage i undervisningen, fungere som rollemodeller, have elever i praktik eller adoptere en skoleklasse. Som en leder i undersøgelsen siger:

Skolen er jo den fremtid, vi får... Vi er sjove at lege med på en eller anden måde, fordi vi har jo fremtiden, kan man sige. (Leder)

Samtidig er det ikke ligetil at tegne en direkte sammenhæng mellem aktiviteter i grundskolen og fast definerede, fremtidige mål. Der er langt fra at have en 5. klasse på besøg hos sin virksomhed, til at man står med en ny medarbejder, som en leder formulerer det. I den forbindelse fortæller de kommunale ledere i undersøgelsen, at den direkte sammenhæng mellem virksomhedernes ressourceforbrug i SVS og et konkret udbytte af investeringen ikke er det eneste, der bærer virksomhedernes deltagelse i samarbejdet. De oplever at navigere i et nuanceret landskab i relationen til virksomhedernes motivation for samarbejde.

Samlet set beskriver lederne i undersøgelsen, at virksomhedernes motivation for at deltage i SVS indeholder både økonomiske, politiske og sociale dimensioner. Derudover peger eksempler fra interviewene i retning af, at virksomhedernes ønsker og ressourcebidrag i samarbejdet hænger sammen med den enkelte virksomhedsmedarbejders personlige og professionelle historie og afhænger af virksomhedernes størrelse, CSR-strategi og økonomiske kapacitet.

Virksomhedernes deltagelse er derfor kun delvist en investering i egen virksomhed på en måde, hvor det er muligt at se en tæt sammenhæng mellem indsatsen og realiseringen af formulerede mål for den enkelte virksomhed. De interviewede ledere oplever også, at branchens udfordringer – og bredere set det fremtidige arbejdsmarkeds udfordringer – er en del af virksomhedernes afsæt for deres deltagelse i SVS. En leder uddyber, hvordan han i sit arbejde med SVS tager udgangspunkt i, at virksomheder også motiveres af forhold, der går ud over det direkte output for egen virksomhed:

Rigtig mange virksomheder har også et blik for deres samfundsmæssige opgave, så de tænker på den lange bane her – at de har en forpligtelse i forhold til vores unge mennesker i at give dem en bredere palet at vælge ud fra. Og er der så nogen, der falder ned i virksomhedens gryde på sigt, så er de også glade for det. Men altså, når de får en flok 6. klasser ind, så tænker jeg ikke, at de peger ud, hvem det er, de vil have ansat. De tager en tur for holdet. (Leder)

Det strategiske fællesskab, som kommunerne udvikler med virksomhederne, bygger derfor også på et engagement hos virksomheder om at ville bidrage til bredere samfundsudfordringer.

Samtidig oplever ledere i undersøgelsen, at virksomheder har en social motivation i samarbejdet, og at virksomhedsmedarbejderes ønske om at indgå i samarbejdsaktiviteter med skoler også handler om at ville give noget til børn og unge. Ledere i undersøgelsen har f.eks. oplevet et personligt engagement hos ældre virksomhedsmedarbejdere og -ledere, der er i den sidste del af deres eget arbejdsliv og ønsker at bruge deres personlige overskud til at hjælpe børn og unge. Et eksempel på dette er en enkeltmandsvirksomhed, der har en aftale med en kommune om tilbagevendende samarbejde med kommunens specialskole. Undersøgelsens interviews peger i retning af, virksomhedsmedarbejderes sociale motivation både indebærer en fremtidsdimension i form af et ønske om at hjælpe børn og unge på vej i livet, såvel som en her-og-nu dimension, hvor virksomhedsmedarbejderne ønsker at give børnene og de unge gode oplevelser og at videregive noget positivt i den konkrete fælles aktivitet. For lederne betyder dette, at de har opmærksomhed på, at virksomhederne skal have mulighed for at opleve, at eleverne har et udbytte af det enkelte skole-virksomhedssamarbejde. F.eks. at det enkelte møde mellem eleverne og virksomhedsmedarbejderne i situationen stimulerer elever til deltagelse og nysgerrighed.

Kommunerne arbejder således for at give plads til, at SVS kan favne flere baggrunde for og motivationer for virksomhedernes deltagelse. Det er følgende citat et eksempel på:

Med ungegarantien er der lavet en form for politisk rammesætning med garantipartnere. At være garantipartner er et stempel for virksomheden, og du forpligter dig på at indgå igennem en liste med, hvad virksomheden kan tilbyde af fx praktikplads, fritidsjob osv. [...] Men du vil også sagtens kunne have en praktikant uden at være garantipartner, og der er jo netop mange steder, hvor en lokal virksomhed allerede har haft samarbejde med skolen igennem mange år. (Leder)

Socialt ansvar som et afsæt for virksomheders deltagelse i SVS gælder i store virksomheder såvel som enkeltmandsvirksomheder, beretter undersøgelsens interviews om. En leder har samtidig erfaring med, at især store virksomheder i kommunen, der indgår i SVS ud fra et ønske om at bidrage socialt, har den finansielle og mandskabsmæssige kapacitet til at fastholde et vedvarende højt niveau i et sådant samarbejde over længere perioder.

Med andre ord peger undersøgelsen på, at lederne forsøger at tage hensyn til flere og sammensatte motivationer hos de deltagende virksomheder. Lederne ser, at virksomhedernes motivationer i samarbejdet spænder over mindst tre dimensioner: socialt ansvar, et større politisk sigte (f.eks. en bæredygtighedsdagsorden) og et ønske om at sikre arbejdskraft. Medarbejderes personlige engagement og virksomhedernes branche, størrelse, økonomi og CSR-strategi er også nogle af de forhold, som undersøgelsen peger på, kan have betydning for virksomhedernes deltagelse i SVS.

Strategiske fællesskaber

Kommunernes samarbejde med erhvervslivet om indsatser i grundskolen er et strategisk fællesskab, hvor kommuner og virksomheder mødes om at arbejde for børn og unges fremtid. Det betyder, at ud over at kommunerne bruger SVS målrettet som et pædagogisk og didaktisk redskab til at lykkes med en praksisnær, engagerende og motiverende undervisning, bruger kommunerne også SVS som et strategisk redskab til at nå langsigtede tværgående politiske mål, f.eks. til at løse mangel arbejdskraft, arbejdsløshed og fastholdelse af arbejdspladser i lokalområder.

To spørgsmål er centrale i kommunernes strategiske arbejde med SVS:

- *Hvilke strukturer på tværs af administrative enheder og politiske udvalg har kommuner brug for i forbindelse med SVS?*
- *Hvad motiverer virksomheder i et samarbejde om langsigtede visioner?*

De fleste kommuner i undersøgelsen har valgt at bevare eksisterende administrative enheder og opbygge dialog- og samarbejdsstrukturer på tværs til understøttelse af SVS. Én kommune har etableret et tværgående sekretariat for kommunens ungeindsats. Tværgående politiske udvalgsmøder kendetegner flere af de interviewede kommuners organisering af arbejdet med SVS.

SVS' langsigtede strategiske sigte betyder, at kommunerne arbejder med øje for virksomheders mangfoldige motivationer i samarbejdet. Lederne erfarer, at de økonomiske incitament for virksomhederne i SVS ofte er så langsigtede, at virksomheders deltagelse må forstås med øje for andre drivkræfter, herunder politiske, personlige og sociale motivationer i samarbejdet.

Finding 2: Holdbarhed i samarbejdet

Et ønske om holdbarhed i samarbejdet sætter aktuelt retning for kommuners organisering af SVS. I de seneste år har kommuner først og fremmest arbejdet med at åbne døre, etablere kontakt mellem skoler og virksomheder og udvikle nye samarbejdsaktiviteter. Imidlertid peger lederne i undersøgelsen på, at der nu melder sig en problemstilling om, hvordan samarbejdet kan organiseres, så virksomhederne i kommunen samlet set har motivation og ressourcer til at deltage i samarbejdet over tid, og så samarbejdet kan fastholdes på længere sigt.

Lederne i undersøgelsen har oplevet, at samarbejdets varighed er blevet udfordret i nogle situationer, hvor virksomheder efter det første års aktivitet har trukket sig fra samarbejdet. To overvejelser knytter sig til de erfaringer og til ledernes indsats for at lykkes med et langtidsholdbart samarbejde: For det første overvejselsen om, hvordan en kommunal, systematisk indgåelse af samarbejdsaftaler på kommunalt niveau kan understøtte tilbagevendende aktiviteter mellem skoler og virksomheder i kommunen. For det andet spørgsmålet om, hvordan en kommunal facilitering af samarbejdet samtidig kan bevare og aktivere samarbejder omkring den enkelte skole båret af lokale traditioner og et lokalt engagement.

De følgende afsnit udfolder først, hvad de interviewede ledere mener med et holdbart samarbejde. Dernæst beskrives, hvordan kommunerne organisatorisk forsøger at understøtte en langsigtet forankring af samarbejdet igennem samarbejdsaftaler med virksomheder på kommunalt niveau samt understøttelse af lokalt samarbejde.

Projekter og langtidsholdbart samarbejde

Undersøgelsen viser, at kommunerne efter en årrække med igangsættelse og udvikling af SVS nu sætter spot på, hvordan kommunerne kan bruge erfaringerne fra de første år til at understøtte samarbejde mellem skole og erhvervsliv i kommunen på den lange bane. Som en leder siger: 'Det handler om, at vi laver noget samarbejde, der er langtidsholdbart'.

Med et langtidsholdbart samarbejde mener lederne i undersøgelsen et samarbejde, der kan bære skolevæsenets behov for tilbagevendende SVS-aktiviteter i et skoleårshjul for et givent antal skoleklasser. Som en leder uddyber:

Jeg er jo forpligtet på at tænke skolevæsen, ikke bare et år, men år efter år efter år efter år. Altså, det skal ikke kun være 6. klasserne i dette skoleår, som nyder godt af det her, det skal også være 6. klasserne næste år og næste og næste år. Ellers kan det være lige meget, altså vi er nødt til at.. at have det lange lys på her. (Leder)

Med andre ord handler det om, at det ikke kun er den klasse, hvor en elev har en far, der arbejder i brandvæsenet, som kan få besøg af en brandbil, men at alle skal have mulighed for at møde en brandmand, som en anden leder siger.

Opmærksomheden på samarbejdets holdbarhed er skærpet igennem de forgangne års erfaringer, fordi der har været virksomheder, der har trukket sig fra samarbejdet. Lederne fortæller, at virksomhederne bl.a. har trukket sig, fordi samarbejdets ressourceforbrug ikke har været afstemt med øje for tilbagevendende aktiviteter. Lederne i undersøgelsen oplever, at virksomheders mulighed for at kunne indgå i tilbagevendende faste aktiviteter med skoler kan vanskeliggøres, hvis omfanget af aktiviteterne bliver for stort.

Et eksempel på ledernes erfaringer med udfordringer i samarbejdets langsigtede bæredygtighed er en leder i en kommune, der har haft et succesfuldt samarbejdsprojekt med en virksomhed, men som trods succesen ikke fortsatte. Her fortæller lederen, at samarbejdet fungerede vældig godt, men at virksomheden ikke oplevede at have mulighed for at tage et år mere. Ifølge lederen er det vigtigt, at der i kommunen er en forståelse for, at virksomhederne er der for at drive virksomhed samt en forståelse for virksomhedernes begrænsninger i forhold til at have besøg af elever. Det kan være praktiske begrænsninger f.eks. i forhold til sikkerhed i forbindelse med byggepladsarbejde eller andre branchespecifikke forhold i produktionen hos virksomhederne.

For at opnå et bæredygtigt samarbejde arbejder kommunerne for det første med holdbarhed som knyttet til varigheden af aftaler med enkelte virksomheder. Her arbejder kommunerne med, hvordan aftaler med enkelte virksomheder bedst tilrettelægges. For det andet arbejder kommunerne på at udvikle praksis og lokale traditioner i kommunen, så det er naturligt for skoler og erhvervsliv at opsøge hinanden.

Aftaler med virksomheder på kommunalt niveau

Igennem en kommunal koordinering af aftaler søger kommunerne at imødegå den udfordring, som en stor volumen af SVS-aktiviteter i en kommune kan have for at fastholde virksomhedernes deltagelse. Alle kommuner i undersøgelsen har som en del af kommunens rolle i SVS involveret sig i at indgå aftaler med virksomheder om aktiviteter for elever i kommunens skoler. Det er f.eks. aftaler om besøg på virksomheder med tilknyttede undervisningsforløb eller aftaler om praktik. Det er især konsulenter, f.eks. en erhvervsplaymaker, der opsøger virksomheder og indgår aftaler med virksomheder, men de kommunale ledere eller politikere kan også være indgangen til at få samarbejdsaftaler i stand med virksomheder. Nogle kommuner bruger også tredjepartsaktører inden for SVS som f.eks. Naturvidenskabernes Hus eller Åben Virksomhed til at få aftaler med virksomheder.

Én aftaleform er bilaterale aftaler med et udvalg af virksomheder, som koordineres på kommunalt niveau. Kommunerne arbejder her også med at udvikle formater for aftaler med virksomheder, som kan anvendes lokalt på kommunens skoler. En leder fortæller:

Der er også fra min stol en opmærksomhed på, at vi ikke kommer til at gå i vejen for hinanden. De her 25 virksomheder skal jo ikke føle, at så kommer der også nogen fra et andet sted i kommunen og banker på og spørger om det samme. Der skal vi være dygtige til at koordinere og have styr på, hvad der foregår forskellige steder. (Leder)

En anden måde kommunerne indgår aftaler med virksomheder er gennem kommunale partnerskaber, hvor virksomhederne inviteres ind i et større partnerskabsfællesskab. F.eks. har en kommune valgt at lave partnerskabsaftaler med virksomheder, som løber over en bestemt periode, og som fornyes efter den pågældende periode. Her var de store virksomheder i kommunen selv med til at starte partnerskabet op, hvor virksomheder kan indgå som partnere med både praktiksteder, studiejobsteder og virksomhedsbesøg.

Foranderligheden i virksomhedernes hverdag, personale og ydre betingelser, gør det imidlertid nødvendigt også at have fokus på fleksibilitet, og lederne peger på, at der er behov for at udvikle og vedligeholde samarbejdsrelationerne. Et væsentligt element i arbejdet med aftaler med virksomhederne ser lederne dermed er, at aftalerne skal vedligeholdes og udvikles.

Opgaven med at udvikle og vedligeholde aftalerne varetages i kommunerne af konsulenter, f.eks. en erhvervsplaymaker, der kontinuerligt er i personlig dialog med virksomhederne. Et eksempel på, hvordan en kommunal konsulent og virksomhed løbende er i dialog om udvikling og tilpasning af samarbejdet, er et samarbejde med en større virksomhed i en kommune om faglige forløb, der indeholder besøg på virksomheden. Her havde kommunen først en aftale om en enkelt type forløb og har siden udvidet det til to forskellige forløb. Samtidig forklarer lederen, at den løbende udvikling af et samarbejde også kan betyde, at et forløb bortfalder, hvis det ikke er så aktuelt mere, eller hvis forløbet viser sig at være for svært at håndtere. Til at vedligeholde aftaler med virksomhederne har andre kommuner valgt at gå sammen flere kommuner om at have en konsulent. Nogle af de mindre kommuner oplever, at det ressourcemæssigt er mest hensigtsmæssigt at bruge konsulenter fra eksterne tredjepartsaktører inden for SVS-området til at koordinere samarbejdsaktiviteter med virksomheder for kommunen eller bruger færdigudviklede skole-virksomhedsforløb.

Når det lokale er bærende

Parallelt med den kommunale indgåelse af aftaler er der på tværs af kommunerne i undersøgelsen et fokus på, at den kommunale organisering af samarbejdet også skal bevare den form for samarbejde, der er rodfastet igennem traditioner for samarbejde omkring de enkelte skoler. De interviewede ledere har erfaring med, at lokale traditioner er et vigtigt aktiv, og at et langsigtet samarbejde mellem skoler og erhvervsliv i kommunen kan næres af lokale fællesskaber og traditioner for samarbejde.

De samfund, der findes omkring de mindre byer eller om enkelte skoler i kommunerne, beskrives af ledere i undersøgelsen som arenaer, der kan danne grobund for aftaler mellem enkelte skoler og virksomheder. F.eks. oplever en leder, at især mindre virksomheder kan synes, at det er svært at samarbejde med en kommune, og foretrækker at have aftaler direkte med en skole. De to nedenstående citater fra interviewundersøgelsen er eksempler på ledernes erfaringer med lokalt samarbejde, der strækker sig over år:

Der er der enormt meget lokalt samarbejde mellem små erhvervsdrivende, små virksomheder, små håndværkervirksomheder og skolen, og det er der en mangeårig tradition for. (Leder)

Hvis du tager ham i den virksomhed, de har haft samarbejdet med skolen i hundrede år, så det er ikke fordi, at de nu alle sammen skal ind i det kommunale format. (Leder)



Spørgsmålet for kommunerne er, hvordan en styring, der tager højde for lokale fællesskaber om den enkelte skole, bedst udmøntes i den enkelte kommune. En tilgang i flere kommuner i undersøgelsen er at give plads til det lokale ved at undlade, at den kommunale koordinering omfatter alt samarbejde mellem skoler og virksomheder. I en kommune, der er kendetegnet ved flere aktive mindre bysamfund, fortæller den interviewede leder:

Altså, kommunen er også kendetegnet ved mindre bysamfund, hvor der også foregår mange små ting med lokale virksomheder, som vi måske dybest set ikke rigtigt præcist ved, hvad er herinde centralt, og det skal vi måske heller ikke. (Leder)

En anden kommune vidensformidler mellem skolerne og søger at skabe fælles overblik over skolernes SVS-aktiviteter igennem et digitalt system. Systemet bruges til at samle information om skolers lokale aftaler med virksomheder, så der kan videndeles. I systemet registrerer lærerne praktikker og andre samarbejder med virksomheder. På den måde kan skoler, der påtænker et samarbejde med en given virksomhed om f.eks. praktik eller klassebesøg, se på virksomheden i systemet og se, om der er andre fra kommunen, der har haft elever ude på virksomheden:

Vi registrerer det simpelthen. Lærerne skal registrere i det samme system, hvor de har praktikanter henne. Så det vil sige, at du altid kan kigge på en virksomhed inde i det system og se, hvem der har haft børn derude, eller hvem har børn derude. (Leder)

Aktiv udvikling og understøttelse af det lokale samarbejde er også en tilgang i nogle af de undersøgte kommuner. Nogle kommuner gør det blandt andet igennem en decentralisering af ressourcer til SVS. Det gøres ved at have medarbejdere, der er ansat decentralt på skolerne, hvor de har koordinerende funktioner og vejlederfunktioner inden for SVS. Kompetenceudvikling af lærere bruges også som en måde at udvikle lokale initiativer og forankring af SVS (se rapportens kapitel om professionelle kompetencer og medarbejderprofiler).

Kort sagt står det på dagsordenen hos alle de interviewede kommuner at skabe en langsigtet forankring i samarbejdet mellem skoler og virksomheder. Men hvordan opnås dette bedst? Kommunerne arbejder med at indgå aftaler med virksomheder på kommunalt niveau. Her understreger de interviewede ledere, at der er brug for fortsat vedligeholdelse af aftalerne for at løbende at kunne imødekomme forandringer i virksomhederne. Samtidig understøtter kommunerne det lokalt forankrede samarbejde i de små byer og områder omkring den enkelte skole, hvor lokale traditioner også tilbyder kontinuitet i samarbejdet. Dette gøres ved at skabe plads til lokale aftaleformer, ressourcepersoner og kompetenceudvikling af lærere.

Holdbarhed i samarbejdet

Undersøgelsen viser, at SVS med en langsigtet forankring er på dagsordenen i de interviewede kommuner. Ledere har erfaret, at et vedvarende samarbejde kan blive udfordret af samarbejdets volumen, når der skal være et samarbejde med flere skoler og skoleklasser i et tilbagevendende årshjul. Kommunerne retter blikket mod at få en organisering af samarbejdet, der ud over at muliggøre enkeltstående projekter også muliggør tilbagevendende samarbejdsaktiviteter, f.eks. at virksomheder kan have besøg af skoleklasser i flere år. For at få et holdbart samarbejde over tid arbejder kommunerne med spørgsmålene:

- *Hvilke former for aftaler skal kommunen indgå med virksomheder, og hvordan vedligeholdes relationen?*
- *Hvordan bevarer og understøtter kommunen samarbejde båret af lokalt engagement omkring den enkelte skole?*

Kommunerne indgår aftaler med virksomheder om samarbejdsaktiviteterne på kommunalt niveau. Det gør kommunerne i form af bilaterale aftaler samt partnerskaber med flere partnere. Kommunerne understreger, at der er behov for løbende vedligehold og udvikling af aftalerne. Arbejdet med vedligeholdelse af aftaler og relationer med virksomheder udføres blandt andet af konsulenter, som er forankret i kommunerne, f.eks. erhvervsplaymakere.

Aktiv udvikling og understøttelse af samarbejde forankret i de lokale byer og lokalområder omkring de enkelte skoler er en del af kommunernes organisering af SVS. Dette gør kommunerne igennem ressourcepersoner på skolerne og kompetenceudvikling af lærere samt ved at skabe plads til lokale aftaleformer.

Finding 3: Kommunale skole-virksomhedsforløb

En del af kommunernes organisering af samarbejdet mellem skoler og virksomheder er knyttet til udvikling af kommunale skole-virksomhedsforløb. Det betyder, at kommunernes organisering af SVS også er et didaktisk arbejde. Kommunerne i undersøgelsen har som mål at kunne udbyde en bred vifte af kommunalt forankrede forløb for at understøtte samarbejdet mellem skoler og erhvervsliv. Flere kommuner i undersøgelsen har allerede udviklet sådanne forløb. Ud over begivenheder mellem virksomheder og skoler, som f.eks. årlige virksomhedsmesser for udskolingselever og skills-arrangementer, har kommunerne især fokuseret på at udvikle undervisningsforløb, der indeholder virksomhedsbesøg, samt praktikforløb.

Vellykkede skole-virksomhedsforløb kræver faglig oversættelse mellem skolernes og virksomhedernes faglige verden, peger de interviewede ledere på.

Men hvem udvikler forløbene, og hvordan lykkes kommunerne med at oversætte skoler og virksomheders viden og ressourcer til fælles forløb? Og hvordan understøtter kommunerne, at lærerne anvender forløbene?

Hvem udvikler kommunernes skole-virksomhedsforløb?

Ud over at kommunerne indgår aftaler med virksomheder om samarbejde, som beskrevet i det foregående kapitel, organiserer kommunerne også samarbejdet ved at udvikle og drive skole-virksomhedsforløb til kommunens skoler. I de interviewede kommuner ligger undervisningsforløbene særligt inden for STEM-området. Kommunerne i undersøgelsen har dog samlet set en bred vifte af undervisnings- og praktikforløb.

Kommunale konsulenter, lærere, virksomhedsmedarbejdere og eksterne tredjepartsaktører inden for SVS-området står for arbejdet med at udvikle skole-virksomhedsforløbene til skolerne i kommunerne. Kommunerne udvikler forløbene i bilaterale samarbejder med enkelte virksomheder samt i større partnerorganisationer med flere virksomheder, uddannelsesinstitutioner, erhvervsforeninger og brancheorganisationer samt i samarbejde med eksterne tredjepartsaktører. Ud over selv at udvikle forløb bruger kommunerne forløb udviklet af store virksomheder med egne uddannelsesinitiativer eller tredjepartsaktører inden for SVS.

Når kommuner selv udvikler skole-virksomhedsforløb, varetages arbejdet i kommunen ofte af en konsulent, f.eks. en åben skole-konsulent eller erhvervsplaymaker, og kommunale konsulenter er nøglepersoner i at udvikle og etablere forløbene. I nogle tilfælde indgår lærere fra kommunens skoler i arbejdet. På den måde får lærerne også en aktiv rolle, fordi de hyres ind af kommunen, eller fordi de selv har taget fat i kommunen med ideer:

Vores erhvervsplaymaker hyrer typisk et par lærere til at lave noget fedt, eller de har en idé. Og det forfiner vi, så det kan blive noget, som man hele tiden holder ajour og opdateret. (Leder)

En leder understreger, at når kommunerne bruger eksterne samarbejdspartnere til forløb inden for SVS, så søger de samarbejdspartnere, der kan tilbyde forløb med et klart fagligt formål, hvor der er en klar sammenhæng mellem virksomhedernes faglighed og skolens kontekst:

Jeg kigger efter nogen [virksomheder eller tredjepartsaktører], der har den fulde pakke, som jeg kan sende videre til mine skoler, hvor det ikke kræver lange og hårde øvelser i forhold til at oversætte til en skolekontekst. (Leder)

Eksterne tredjepartsaktører inden for SVS eller store virksomheder, der har udviklet forløb bruges af kommuner som supplement til – eller i stedet for – selv at udvikle forløb. Eksempler på dette er Naturfagsmaraton, der er organiseret af Naturvidenskabernes Hus, eller Åben Virksomhed-forløb organiseret af Dansk Arbejdsgiverforening.

Kommunen som faglig oversætter

Engagerede parter i SVS har i flere år været optaget af at flytte samarbejdet videre fra de tidligere såkaldte 'sodavandsbesøg' til at blive et fagligt stærkt samarbejde. I tråd med den udvikling viser undersøgelsens interviews, at kommunerne har fokus på fagligheden i SVS og på, at samarbejdet udvikler elevernes læring inden for fagenes mål i folkeskolen såvel som det obligatoriske emne Uddannelse og job. De faglige områder, som skoler og virksomheder deler, udgør et bindepunkt og et fælles engagement i samarbejdet mellem f.eks. virksomhedsmedarbejdere med en naturfaglig baggrund og naturfagslærerne. Imidlertid bliver elevernes møde med virksomhedernes faglige hverdag ikke automatisk til læring for eleverne, peger de interviewede ledere på. Lederne oplever, at for at parterne kan forenes i et vellykket, fagligt samarbejde i praksis, som giver eleverne et udbytte, skal der arbejdes aktivt med fagligheden i aktiviteterne.

For at de kommunale skole-virksomhedsforløb kan have et fagligt udbytte for eleverne, er der brug for faglig oversættelse mellem virksomhedernes og skolens professionelle verdener, fortæller ledere i undersøgelsen:

Der er meget oversættelse for at gøre det så let for skolerne og virksomhederne at bruge som muligt. (Leder)

Hvad kræver dette oversættelsesarbejde? Undersøgelsen peger på to dimensioner som grundstenene i kommunernes oversættelsesarbejde mellem skolen og virksomheden: 1) undervisningsforløbets udformning og 2) facilitering af deltagernes opbygning af viden om hinanden. For det første handler oversættelsesarbejdet om at udforme forløbenes indhold og struktur på en måde, så der skabes sammenhæng mellem skolens fag og virksomhedens professionelle miljø. For det andet faciliterer kommunerne dialog mellem samarbejdspartnerne i forløbene, for at lærere og virksomheder kan få viden om hinandens fagligheder og få en forventningsafstemning og forståelse af, hvad de hver især kan bidrage med i forløbene.

Det didaktiske arbejde med at udforme indholdet og strukturen i forløbene omfatter blandt andet en konkretisering af de faglige mål for de pågældende forløb, samt at der designes brobyggende strukturer for forløbene. Kommunerne har erfaringer med at arbejde med tydelige beskrivelser af de faglige mål for forløbene. Derudover fortæller flere kommuner, at de strukturelt arbejder med tretrins før-under-efter-forløb, hvor virksomhedsbesøg integreres i et samlet, fagligt undervisningsforløb. Det kan være et forløb om bæredygtigt byggeri, hvor eleverne først i klasseundervisningen f.eks. søger viden om bæredygtighed og om typer af byggematerialer, derefter besøger en entreprenørvirksomhed og afslutningsvis løser opgaver i undervisningen med den viden, de har fået fra virksomheden. Igennem en tre-trins-struktur for forløbene integreres virksomhedsbesøg dermed i undervisningen i klassen.



En del af kommunernes oversættelse mellem skolerne og virksomhederne er at klæde virksomhedsmedarbejdere på med viden om elevernes faglige niveau og ligesådan klæde lærere på med viden om virksomhederne. For virksomhedsmedarbejdere er det vigtigt at få viden om elevernes faglige niveau og få hjælp til, hvordan de kan tilpasse besøget til de elevgrupper, som de kommer til at møde. En af de interviewede fortæller:

Virksomhedsmedarbejderne taler et andet sprog end skoleelever og skolelærere gør, og de siger 'vi har brug for hjælp, vi er ikke vant til at tale med børn på denne her måde'. Nogle taler jo med et højt lixtal. Så arbejder vi sammen med virksomhederne, som skal modtage elever, og sparrer med dem om, hvordan deres virksomhedsbesøg kan se ud, så de når deres målgruppe. Fordi der er noget, de gerne vil fortælle, det er jo derfor, de har inviteret os ind. (Leder)

Den vigtigste viden for lærere i forbindelse med SVS er viden om det arbejde, der foregår på virksomhederne, og om virksomhedens medarbejdergrupper, fortæller interviewede ledere. Lederne fremhæver, at lærere og ledere ikke nødvendigvis har kendskab til den mangfoldighed af brancher og fagligheder, der kan være relevante at samarbejde med i forhold til at understøtte elevers interesser og udbrede kendskabet til forskellige uddannelses- og jobmuligheder. Som en leder siger:

Da folkeskolereformen kom med åben skole, tog man lidt for givet, at man som lærer og som leder har et stort kendskab til alle aktører i lokalområdet. Men det har folk jo ikke nødvendigvis. Det kan godt være, at man kører forbi plastfabrikken hver dag, men man ved ikke nødvendigvis, hvad det er, de laver derinde, og hvad det er for nogle fag, de beskæftiger. (Leder)

Kommunen giver også lærere viden om virksomheder ved at organisere besøg for lærere på virksomheder i kommunen. Virksomhedssafari er et eksempel på en måde, hvorpå kommuner har givet lærere mulighed for at få viden om det faglige arbejde på forskellige virksomheder i kommunen. Med disse besøg kommer lærerne rundt og ser virksomheder, der f.eks. er med i kommunens årlige program for SVS, og hvor virksomhedskontaktpersonen fortæller om de faggrupper, virksomheden har, og hvad det er for en uddannelse, de har bag sig.

Brugervenlighed og digitale portaler

For at understøtte lærernes anvendelse af forløbene sætter flere kommuner fokus på forløbenes brugervenlighed og på, at lærerne skal kunne bruge forløbene direkte i undervisningen. Som en interviewet siger:

Det her skulle gerne understøtte det, skolerne skal i forvejen. Plug and play, så det hele tiden understøtter skolerne og elevernes læring. Det er dét vi alle sammen er her for. (Leder)

For at lærerne skal kunne anvende forløbene direkte arbejder kommunerne med, at forløbene skal være tilstrækkeligt gennemarbejdede til, at det faglige formål og de faglige aktiviteter er klart beskrevet og er målrettet til specifikke klassetrin. Digitale portaler som f.eks. åben skole-portaler, SVS-portaler eller intranetsystemer som f.eks. Aula fungerer som formidlingsplatforme for forløbene. På disse platforme arbejder kommunerne med, at der kan søges efter f.eks. faglige emner, klassetrin, geografiske områder. Ud over at kommunerne lægger forløbene på digitale portaler, informerer kommunale konsulenter i flere kommuner også skoleledere og lærere om forløbene igennem besøg på skolerne.

Målstyring af skole-virksomhedssamarbejde

De politiske beslutninger om hvilke kommunale krav, der stilles til skolernes anvendelse af SVS varierer mellem kommunerne. Det betyder, at det også varierer, i hvilket omfang skole-virksomhedsforløbene er et tilbud til kommunens skoler, og om der er en politisk besluttet ramme for skolernes anvendelse af dem. I nogle kommuner er der f.eks. truffet politisk beslutning om, at bestemte klassetrin på skolerne på tværs af kommunen alle deltager i en bestemt årlig SVS-aktivitet, mens SVS-aktiviteter i andre kommuner udbydes som en vifte af tilbud. De fleste af kommunerne i undersøgelsen har en kombination af centralt besluttede aktiviteter og en tilbudsvifte.

Dét, at fælles kommunale målsætninger for skolernes samarbejde med virksomheder har været en politisk prioritering i nogle kommuner, indebærer, at opfølgende dialog om SVS i nogle kommuner er blevet en integreret del af dialogen på flere niveauer i den kommunale styringskæde.

Den stigende politiske opmærksomhed på SVS betyder også, at redskaber til at følge aktivitetsmål samt redskaber til evaluering af elevernes udbytte af SVS er prioriteret i nogle kommuner. En enkelt kommune har indgået en 10-årig aftale med et universitet om at følge effekten af SVS, som del af et større projekt i kommunen.

Kommunale skole-virksomhedsforløb

Det er gennemgående for den kommunale organisering af SVS hos kommunerne i undersøgelsen, at kommunerne udvikler kommunalt forankrede skole-virksomhedsforløb til brug for skoler og virksomheder i kommunen. Det betyder, at kommunernes organisering af SVS også er et didaktisk udviklingsarbejde. I forbindelse med dette arbejde står følgende spørgsmål centralt i de interviewede kommuner:

- *Hvordan kan kommunen lykkes med at oversætte mellem skolens og virksomhedernes fagligheder?*
- *Hvordan understøtter kommunen lærernes anvendelse af skole-virksomhedsforløb?*

Lederne i undersøgelsen oplever, at kommunerne skal arbejde aktivt med at oversætte mellem skolens og virksomhedernes faglige kontekst. Kommunerne går til den oversættelsesopgave på to måder: 1) De udformer undervisningsforløb med bestemte strukturer og 2) faciliterer møder mellem lærere og virksomhedsmedarbejdere, så lærere og virksomhedsmedarbejdere får viden om egen rolle og hinandens fagligheder.

Kommunerne understøtter lærernes anvendelse af forløbene igennem fokus på forløbenes brugervenlighed og tilgængelighed på kommunale, digitale portaler. Kommunerne arbejder i nogen grad med målstyring af samarbejdet og politisk fastsatte mål for omfanget af skolernes brug af skole-virksomhedsforløb.

Finding 4: Professionelle kompetencer og medarbejderprofiler

Et succesfuldt samarbejde mellem skoler og virksomheder fordrer bestemte kompetencer hos de professionelle i det udøvende arbejde. Det peger undersøgelsens interviews på. Undersøgelsen viser, at kommunerne arbejder med at udvikle kompetencer og medarbejderprofiler til at kunne varetage samarbejdet.

De interviewede kommuner gør sig erfaringer med at integrere SVS-opgaven hos konsulenter og vejledere i forvaltningerne, f.eks. i form af åben skole-konsulenter, uddannelsesvejledere og erhvervsplaymakere, der varetager opgaven på forvaltningsniveau. Kommunerne arbejder også med kompetenceudvikling af lærere på skolerne, lige såvel som med at oprette særlige SVS-funktioner på skolerne.

Men hvilke kompetencer kræves der af nøglepersoner, som skal arbejde med SVS i praksis? Og hvordan organiseres kompetencerne bedst i kommunen? Det er nogle af de spørgsmål, som lederne i undersøgelsen arbejder med og gør sig erfaringer med. Undersøgelsen peger på, at de kommunale ledere er i gang med at gøre sig erfaringer med det, og at der stadig er behov for viden om, hvilke kompetencer der fordres fra nøglepersoner i kommunerne såvel som på skolerne for et succesfuldt SVS.

Kompetencer og medarbejderprofiler på flere niveauer i organisationen

Et af de spørgsmål, som kommunerne i øjeblikket er ved at gøre sig erfaringer med, er, hvordan kompetencerne til det udøvende arbejde med SVS skal fordeles mellem en central placering i forvaltningen og decentralt på skolerne hos ressourcepersoner og lærere. Samtidig har kommuner i løbet af de seneste år ikke kun integreret arbejdet med SVS i eksisterende medarbejderprofiler men også udviklet medarbejderprofiler specifikt målrettet opgaven med SVS.

På forvaltningsniveau er arbejdet med SVS delvist integreret i eksisterende medarbejderprofiler, f.eks. hos åben skole-konsulenter eller UU-vejledere. I kommuner der strategisk ønsker en tæt sammenhæng mellem SVS og kommunens åben skole-tiltag på kulturområdet, knyttes arbejdet med SVS til konsulents bredere åben skole-aktiviteter med frivillige foreninger, kulturinstitutioner og f.eks. musikskoler. I andre kommuner er SVS tæt integreret med UU-konsulents arbejde med f.eks. praktikforløb og overgang til ungdomsuddannelser. I de interviewede kommuner er nøglepersoner i SVS primært forankret på skoleområdet, og i nogle tilfælde også på erhvervs- og arbejdsmarkedsområdet. Derudover har flere kommuner udviklet nye medarbejderprofiler på forvaltningsniveau målrettet SVS. Her har flere af de interviewede kommuner gjort sig erfaringer med især erhvervsplaymakere, også kaldet erhvervsplanlægger, som er forankret i forvaltningen.

Nye medarbejderprofiler målrettet SVS er i nogle kommuner kommet til også decentralt på skolerne i form af ressourcepersoner som praktikkoordinatorer og karrierevejledere. De fleste af kommunerne har eller har haft erfaringer med erhvervsplaymakere eller lignende konsulentprofiler forankret i den kommunale forvaltning, mens to af kommunerne har ressourcepersoner, der har deres daglige arbejde på skolerne. Kommunernes erfaringer med fordelingen af kompetencerne mellem det centrale og decentrale niveau tegner altså et flersidigt billede:

Vi har fået ansat en erhvervsplanlægger, som startede for et halvt års tid siden, og er kommet super i gang. Han er dæleme pengene værd. Han er dygtig, og han formår at være bindeled mellem skoler, uddannelser og erhvervsliv. (Leder)

En anden og større kommune har ud over en erhvervsplaymaker også ressourcepersoner decentralt ude på skolerne til at arbejde med SVS. Skolerne i kommunen har flere undervisningssteder, og en fuldtids ressourceperson dækker en skole med flere matrikler. Den interviewede leder fortæller:

På skolerne har de så en fuldtidsansat, der simpelthen bistår lærerne i forhold til de her ting og koordinerer praktikkerne, og det fungerer megagodt. De er placeret ude på skolen, de er ansat på skolen. Så de er kolleger. Men de har ikke undervisning, altså de har ikke en klasse... de er rent funktion. Og det gør simpelthen, at man har den der ekstra ressourceperson ind over, som kan løfte noget – som både kan løfte noget af i samarbejdet med lærerne og virksomhederne, men som også er med til at holde et fokus på det hele tiden. Så det er faktisk noget af det, vi virkelig kan se, har hjulpet. (Leder)

Kompetenceudviklingsforløb for lærere er også en tilgang i nogle kommuner for at understøtte lærernes arbejde med at etablere kontakt til virksomheder og gennemføre samarbejde med virksomheder.

På ledelsesniveau og politisk niveau indgår kommunale ledere og kommunalpolitikere, udover at lede, styre og organisere SVS, i nogle tilfælde også i udøvelsen af SVS med at bygge bro til virksomheder. Interviewene i undersøgelsen beretter om, at de kommunale ledere såvel som lokalpolitikere bidrager til dialog med virksomheder om at samarbejde med skolen. Det betyder, at ledelsesopgaven med SVS for de interviewede skolechefer i nogle tilfælde indebærer dialog med virksomhedsledere og -medarbejdere om at indgå aftaler om SVS i kommunen. Til trods for, at konsulenter og lærere varetager den primære opgave med samarbejde i praksis, peger undersøgelsen på, at der bidrages til arbejdet med brobygning mellem skoler og virksomheder på flere niveauer af organisationen.

Tredjepartsaktører som Naturvidenskabernes Hus, Åben Virksomhed eller Engineer the Future står i nogle af de interviewede kommuner for at etablere kontakt og aftaler med virksomheder i kommunen og for kompetenceudvikling. Derudover bruger flere kommuner nationale aktiviteter udbudt af tredjepartsaktører, f.eks. Naturfagsmaraton eller Book en ekspert.

Hvilke kompetencer er der brug for i SVS?

Undersøgelsens interview har sat fokus på ledernes perspektiver på, hvilke behov der er for SVS-kompetencer på det udøvende niveau. Som en af de interviewede, der netop har ansat en erhvervsplaymaker i kommunen til at varetage SVS, formulerer det, er der imidlertid ikke nogen fast formel på kompetencerne:

En erhvervsplaymaker, som vi lige selv har ansat – hvilken baggrund skal sådan en person have? Ja, det er der jo ikke nogen formel på. Det kan godt være, at man får et skolemenneske ind, der forstår skolekonteksten, men som til gengæld skal lære noget på, hvordan man møder en virksomhed. Det kan også være, at man får en ind, der har noget erfaring i virksomhed eller uddannelsesvejledning, men som til gengæld ikke forstår skolekonteksten. (Leder)

Lederne beskriver kompetencer til brobygning som vigtigt i SVS, fordi de ser opgaven med at få forbundet skolerne og deres lærere og elever med de virksomheder, der er i kommunen, som en af de største opgaver i SVS.

Brobygningskompetencer findes der flere forskellige forståelser af, så hvad kræves der af de udøvende nøglepersoner for at kunne bygge bro, når det kommer til skolers samarbejde netop med virksomheder? På tværs af interviewene med lederne kan relationskompetencer fremhæves som en del af de brobygningskompetencer, som de kommunale ledere ser et behov for i forbindelse med SVS.

Lederne fremhæver i deres beskrivelser af SVS-medarbejdernes arbejde, at det er væsentligt at kunne opbygge og følge op på relationer med virksomheder. Her har det at kunne gå ind i samarbejdsrelationer med virksomhederne i et længerevarende perspektiv stor betydning for kommunerne. Som en leder formulerer det, kræver det, at man investerer sig i hinanden, for hvis man skal starte forfra hver gang, så bliver det for svært og for tidskrævende. De relationelle kompetencer bliver ifølge lederen vigtige, sådan at der kan være en naturlighed og automatik i samarbejdet, som vil gøre samarbejdet indholdsmæssigt udbytterigt og på sigt vil spare ressourcer.

Det at skulle bygge skole-virksomheds-samarbejder op, det kræver faktisk, at man investerer sig i hinanden. Hvis man skal det forfra hver gang, så bliver det bare lidt for svært og lidt for tidskrævende og lidt for uinteressant på sigt. Så det er det med at få smurt relationerne så godt, at man bare tænker på hinanden og rækker ud efter hinanden som noget naturligt. Det er det, jeg vægter rigtig højt. Og det er der, jeg holder øje med tegnene på, om det lykkes. (Leder)

Ud over relationelle kompetencer vægter de interviewede ledere også, at SVS-medarbejdere har kendskab til både skolens og virksomhedernes kontekst. Det er vigtigt at have indsigt i de betingelser, som lærere og virksomhedsmedarbejdere arbejder under. Der er faglige og praktiske forhold, som lærere og andre nøglepersoner involveret i SVS skal have indsigt i hos virksomhederne, blandt andet i forhold til aftaler om tid og ressourcer, når der skal skabes konkrete møder i praksis.

Brobygning handler her om at kunne afstemme forventninger og have indsigt i hinandens ressourcer, så man kan bruge dem og rollefordele bedst muligt i afviklingen af aktiviteterne. Derudover har en mangfoldighed af store, mellemstore såvel som mindre virksomheder fordelt imellem flere brancher engageret sig i samarbejde med skoler, og indsigt i forskellige brancher og virksomhedstyper bliver derfor også vigtigt i kommunernes arbejde med at udvikle samarbejdsaktiviteter, der passer til virksomhedernes behov.

For at kunne bygge bro i netop SVS er didaktiske kompetencer væsentlige, fordi udvikling af fælles forløb mellem skoler og virksomheder er en central del af kommunernes SVS-indsats, som allerede beskrevet. Det er nødvendigt at kunne omsætte de gode relationer og viden om hinanden til faglige undervisningsaktiviteter, som eleverne får et udbytte af. Det kræver en didaktisk faglighed.

Når det kommer til SVS, handler brobygning med andre ord om at favne skolernes og virksomhedernes mange forskellige mål frem for at ensrette aktørernes mål. Undersøgelsen viser, at kommunerne søger at organisere SVS på en måde, hvor forskellige mål og praksisser kan rummes i samarbejdet på én gang. Brobygning i SVS handler om at have tilstrækkelig viden om hinandens faglige verdener til at kunne forstå og få gavn af hinanden og oversætte denne viden til fælles, faglige aktiviteter for eleverne.



Professionelle kompetencer og medarbejderprofiler

De interviewede ledere oplever, at samarbejde mellem skoler og virksomheder fordrer bestemte kompetencer for at kunne lykkes. De nødvendige kompetencer inden for SVS kan dog på nuværende tidspunkt ikke sættes på en fast formel. Kommunerne gør sig erfaringer med, hvilke kompetencer der mere præcist er behov for, samt hvor i organisationen de skal udvikles og forankres. Et centralt spørgsmål i kommunernes beslutninger er, hvordan opgaver og kompetencer inden for netop SVS bedst fordeles mellem kommunale konsulenter, ressourcepersoner og lærerne på skolerne.

- *Hvor i organisationen skal kompetencer til SVS udvikles og forankres?*
- *Hvilke kompetencer er der behov for i det udførende arbejde med SVS?*

Flere kommuner vægter at have konsulenter til at løfte opgaver med SVS forankret centralt i den kommunale forvaltning – nogle med særlige profiler som erhvervsplaymakere. For en decentral forankring af SVS-arbejdet på skolerne eksperimenterer nogle kommuner med ressourcepersoner, f.eks. vejledere, på skolerne til at understøtte SVS. Nogle kommuner prioriterer kompetenceudvikling af lærere som en vej til at kapacitetsopbygge og styrke samarbejdet.

Brobygningskompetencer fremhæves af lederne i undersøgelsen som afgørende i arbejdet med SVS i praksis. Undersøgelsens interview peger på, at brobygning i SVS fordrer relationskompetencer og viden om virksomheders og skolars professionelle kontekster. De deltagende kommuners udvikling af skolevirksomhedsforløb som et bærende element i organiseringen af samarbejdet peger i retning af, at SVS også fordrer didaktiske udviklingskompetencer hos de udøvende personer i arbejdet.

Resumé

Samarbejde mellem danske grundskoler og private virksomheder er i rivende udvikling. I de seneste 10 år er samarbejdet blevet tydeligt intensiveret med en mangfoldighed af aktiviteter, især inden for STEM-området, hvor skoler, virksomheder og organisationer kaster sig ud i og eksperimenterer med nye måder at samarbejde på.

Denne rapport kaster lys på kommuners tiltag til at styrke samarbejdet mellem skoler og virksomheder i kommunerne og på lederes erfaringer med og refleksioner over organisering af samarbejdet på kommunalt niveau. Rapporten er baseret på en interviewundersøgelse med skolechefer i 10 kommuner. Undersøgelsen har udforsket skole-virksomhedssamarbejde (SVS) med fokus på samarbejde mellem skoler og private virksomheder.

Undersøgelsen viser, at kommunerne i organiseringen af samarbejdet mellem skoler og virksomheder er i gang med at gå fra en opstartsfasen, der har handlet om at åbne dørene til virksomheder og igangsætte samarbejder, til nu at have fokus på organisering af et langtidsholdbart samarbejde.

Kommunernes arbejde med SVS favner en strategisk forankring af SVS på tværs af skoleområdet og andre områder – især arbejdsmarkeds- og erhvervsområdet – såvel som et fagligt didaktisk arbejde med udvikling og vedligeholdelse af skole-virksomhedsforløb til brug for kommunens lærere.

Undersøgelsen viser også, at kommunerne søger at balancere en central kommunal styring af samarbejdet med understøttelse af lokale traditioner og engagement omkring den enkelte skole, som også er en bærende kraft i SVS.

De fire hovedkonklusioner fra undersøgelsen er:

Strategiske fællesskaber

For det første viser undersøgelsen, at kommunerne bruger SVS som et strategisk redskab til at nå tværgående kommunalpolitiske målsætninger. Ud over at være et fagligt redskab til at lykkes med en praksisnær og motiverende undervisning bruges SVS af kommunerne som et strategisk redskab til langsigtede løsninger for udvikling af lokalområdet. F.eks. bruger kommunerne SVS til at styrke elevernes motivation og interesse i de naturfaglige og tekniske fag, i en indsats for at imødekomme mangel på arbejdskraft og fastholde arbejdspladser i kommunen, og til at understøtte elevernes interesse for de erhvervsrettede uddannelser. Kommunernes overvejelser og beslutninger i forbindelse med SVS handler derfor også om at sammentænke SVS med kommunernes udfordringer og målsætninger ud over skoleområdet såvel som at opbygge strukturer for samarbejde på tværs af forvaltninger og politiske udvalg. Samtidig betyder SVS' langsigtede fællesskab, at kommunerne arbejder med øje for virksomheders mangfoldige motivationer i samarbejdet.

Holdbarhed i samarbejdet

For det andet viser undersøgelsen, at holdbarhed i samarbejdet er på dagsordenen i kommunerne. I en årrække har kommunerne haft fokus på at få samarbejdet startet op og få åbnet dørene op til erhvervslivet. Nu retter kommunerne blikket mod at få en organisering af samarbejdet, der, ud over at muliggøre enkeltstående projekter, også muliggør tilbagevendende aktiviteter, f.eks. at virksomheder kan have besøg af skoleklasser i flere år. Kommunerne indgår i partnerskaber såvel som bilaterale aftaler med virksomheder om samarbejdsaktiviteter på kommunalt niveau, så virksomhederne i kommunen kan have ressourcer og motivation til at samarbejde over flere år. Dette kombinerer kommunerne med at understøtte samarbejde forankret i de lokale byer og lokalområder omkring de enkelte skoler. Dét gør kommuner igennem plads til lokale aftaleformer, resourcepersoner på skolerne og kompetenceudvikling af lærere.

Kommunale skole-virksomhedsforløb

For det tredje er det gennemgående for kommunernes organisering af SVS, at kommunerne udvikler kommunalt forankrede undervisnings- og praktikforløb til brug for skoler og virksomheder. Det betyder, at kommunernes organisering af SVS også er et didaktisk udviklingsarbejde. De interviewede ledere peger på, at udviklingen af fagligt udbytterige forløb kræver oversættelse mellem skolens og virksomhedernes faglige kontekster. Kommunerne engagerer sig i, hvordan de bedst muligt kan skabe denne oversættelse. De løser oversættelsesopgaven dels igennem et didaktisk arbejde med udformning af undervisningsforløb med bestemte strukturer, og dels ved at facilitere møder mellem lærere og virksomhedsmedarbejdere, så de får viden om deres egen rolle og hinandens fagligheder. Derudover søger kommunerne at fremme lærernes anvendelse af forløbene. Det gør kommunerne gennem fokus på forløbenes brugervenlighed og tilgængelighed på kommunale, digitale portaler. Kommunerne arbejder i nogen grad med målstyring af samarbejdet og politisk fastsatte mål for omfanget af skolernes brug af SVS.

Professionelle kompetencer og medarbejderprofiler

For det fjerde oplever de kommunale ledere i undersøgelsen, at opgaven med SVS fordrer særlige kompetencer hos nøglepersoner i samarbejdet. Kommunerne gør sig i øjeblikket erfaringer med, hvilke kompetencer der mere præcist er behov for, samt hvor i organisationen kompetencerne skal udvikles og forankres. Det udførende SVS-arbejde sker på flere niveauer i den kommunale organisation. Spørgsmålet om, hvordan opgaver og kompetencer inden for netop SVS bedst fordeles, især mellem kommunale konsulenter, ressourcepersoner på skolerne og lærerne, ligger centralt i kommunernes beslutninger. Flere kommuner i undersøgelsen har fået medarbejderprofiler som erhvervsplaymakere forankret i forvaltningen. Nogle kommuner har også medarbejdere med en SVS-profil, der har en decentral forankring på skolerne, som vejledere eller ressourcepersoner. I forhold til en understøttelse af SVS lokalt på skolerne har nogle kommuner gennemført kompetenceudvikling af lærere. De nødvendige kompetencer inden for SVS kan på baggrund af undersøgelsen ikke sættes på en fast formel. Lederne peger på, at der er brug for relationskompetencer og kendskab til både virksomheders og skolers kontekst. De deltagende kommuners udvikling af skole-virksomhedsforløb som et bærende element i organiseringen af samarbejdet peger i retning af, at SVS også fordrer didaktiske udviklingskompetencer af de udførende personer i arbejdet.

Refleksions spørgsmål

Interviewene med 10 kommunale ledere om deres erfaringer med organisering af skole-virksomhedssamarbejde (SVS) på kommunalt niveau udkrystalliserer otte spørgsmål, der er centrale for organiseringen af samarbejde mellem skoler og virksomheder i kommunerne.

Spørgsmålene kan bruges som inspiration til drøftelser om organiseringen af samarbejde mellem skoler og virksomheder i kommuner, der arbejder med at iværksætte eller videreudvikle samarbejdet.

Strategiske fællesskaber

- Hvilke strukturer på tværs af administrative enheder og politiske udvalg har kommuner brug for i forbindelse med SVS?
- Hvad motiverer virksomheder i et samarbejde om langsigtede visioner?

Holdbarhed i samarbejdet

- Hvilke former for aftaler skal kommunen indgå med virksomheder, og hvordan vedligeholdes relationen?
- Hvordan bevarer og understøtter kommunen samarbejde båret af lokalt engagement omkring den enkelte skole?

Kommunale skole-virksomhedsforløb

- Hvordan kan kommunen lykkes med at oversætte mellem skolens og virksomheders fagligheder?
- Hvordan understøtter kommunen lærernes anvendelse af skole-virksomhedsforløb?

Professionelle kompetencer og medarbejderprofiler

- Hvilke kompetencer er der behov for i det udførende arbejde med SVS?
- Hvor i organisationen skal kompetencer til SVS udvikles og forankres?

Litteratur

Bryson, J.M., Crosby, B.C. & Stone, M.M. (2006): The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66: 44-55

Børne- og Undervisningsministeriet (2017): Lov om ændring af lov om Arbejdsgivernes Uddannelsesbidrag, lov om erhvervsuddannelser, lov om folkeskolen og forskellige andre love. LOV nr. 706 af 08/06/2017. §3 nr. 1

Carlsen, M. H. (2020): Ledelse af engagementer. En undersøgelse af samarbejde mellem folkeskoler og virksomheder i Danmark. Frederiksberg: Copenhagen Business School, Ph.d.-afhandling

Deloitte & Engineer the Future (2016): Skole-virksomhedssamarbejde - En del af løsningen

Greve, C. (2019). Løsninger i Partnerskab. København: Gyldendal Public

Greve, C. & Hodge, G. (eds) (2013): Rethinking Public-Private Partnerships: Strategies for Turbulent Times. Routledge 2013 (Routledge Critical Studies in Public Management, Vol. 10)

Holstein, J. A., & J. F. Gubrium (2004): The Active Interview. In *Qualitative Research, Theory, Method and Practice*, edited by I Silverman, 112-26. London: SAGE Publications

MTHøjgaard (2020): Vores Projekter. https://mth.dk/Vores-Projekter?TypeFilters=Offentlig-Privat_Partnerskab_2020-02-11

Nationalt netværk af skoletjenester (2019): Skole-virksomhedssamarbejde med kommunal forankring - En undersøgelse af organiseringer og erfaringer

Spradley, J. (1979): *The Ethnographic Interview*. Belmont: Wadsworth Group

Thévenot, L. (2001): Organized Complexity: Conventions of Coordination and the Composition of Economic Arrangements. *European Journal of Social Theory* 4 (4): 405-25

Verger, A., Fontdevila, C. & Zancajo, A. (2016): *The Privatization of Education. A Political Economy of Global Education Reform*. New York: Teachers College Press