Et smut forbi Rema'en

Sammendrag fra samtaler med otte skoleledere om virksomhedssamarbejde

Mathilde Hjerrild Carlsen og Jannik Tovgaard-Olsen
Naturvidenskabernes Hus

Oktober 2026

Forfattere

Mathilde Hjerrild Carlsen og Jannik Tovgaard-Olsen
Naturvidenskabernes Hus

Udgivet

Oktober 2026

NATURVIDEN SKABERNES HUS

Indhold

Indledning **3**

Kontekst **5**

Virksomhedssamarbejde i folkeskoleloven 5

Nye kommunale samarbejdsprofessionelle 5

Skolen i en frisættelsestid 5

Samtaleinterviews **7**

Deltagere 7

Viden om virksomhedssamarbejde 7

Områder med virksomhedssamarbejde **9**

Åben skole, uddannelse og job, praktik og juniormesterlære 10

Lokale indsatsområder 11

Samarbejdsspørgsmål 12

Kendskab og relationer til samarbejdets aktører **13**

Elever 14

Virksomheder 14

Lærere 14

Kommunale konsulenter og vejledere 15

Nationale aktører 15

Ledelsespraksis i virksomhedssamarbejde **16**

Udførende ledelse 16

Understøttelse, uddelegering og koordinering 17

Opsummering og perspektiver fremad **19**

Refleksionsspørgsmål til ledere **22**

Referencer **23**

Indledning

Med sin centrale position i skolen og lokalområderne er skoleledelsen oplagt som omdrejningspunkt i indsatser for virksomhedssamarbejde om praksisnær undervisning. Vedtagelsen af juniormesterlæreordningen og den obligatoriske erhvervspraktik indebærer nye opgaver for skolerne med praksisnære undervisningsformer, ligesom udkastene til skolens nye fagplaner indebærer mere praksisfaglighed. Den parallelle, aktuelle frisættelse af skolerne giver skoleledelserne friere rammer til lokale løsninger med den enkelte skole som forankringspunkt.

Samtidig er ledernes rolle i skolers samarbejde med virksomheder ikke givet. Det skyldes, at samarbejdet også bæres af læreres relationer til virksomheder, samt at der i de seneste år er kommet en række professionelle til, der faciliterer samarbejde med virksomheder. I dag er der i kommunerne fx erhvervsplaymakere, juniormesterlærekonsulenter, skolekonsulenter og UU-vejledere med brobyggerfunktion til virksomheder. Derfor ser feltet markant anderledes ud end for blot 10 år siden, hvor virksomhedssamarbejde i 2017 blev obligatorisk for alle folkeskoler, og hvor det især var drevet lokalt af ledere eller lærere med et særligt engagement i samarbejdet (Carlsen 2020).

Vi har talt med otte ledere om deres erfaringer med samarbejde med virksomheder om praksisnær undervisning. De ledere, vi har talt med, omfatter skoleledere samt mellemledere, fx pædagogiske ledere. Forandringerne i lovgivning og praksis i de seneste år har indebåret – og indebærer stadig – udvikling af ny professionel viden og erfaringer om samarbejder med virksomheder. I samtalerne har vi udforsket lederne som vidensaktører og i dette sammendrag af samtalerne sætter vi fokus på lederes erfaringer og viden om *hvad*, *hvem* og *hvordan* i deres skolers samarbejder med virksomheder.

Når ledere i skolen spiller en aktiv rolle i virksomhedssamarbejde, kan det være en løftestang for samarbejdet og give elever adgang til nye læringsmiljøer på virksomheder. De ledere, vi har talt med, har kontakt og samarbejde med virksomheder i forbindelse med aktiviteter i åben skole, uddannelse og job, praktik, juniormesterlære og lokale indsatsområder. Lederne oplever imidlertid ikke gennemgående at have mange erfaringer med virksomhedssamarbejde som et samlet fokusområde. Med dette sammendrag af samtalerne søger vi at samle ledernes erfaringer med virksomhedssamarbejde på tværs af skolens virkefelter og bidrage til dialogen om ledernes handlemuligheder i virksomhedssamarbejde.

Samtalerne viser potentialer for en strategisk samtænkning af de nye områder for virksomhedssamarbejder med de mere etablerede. Samtalerne åbner også for refleksioner over behovene for koordinering mellem de flere nye såvel som etablerede professionelle, der aktuelt er involveret i samarbejdet. Derudover fremhæver samtalerne betydningen af ledernes position lokalt for samarbejder omkring den enkelte skole. Det kan fx være i forhold til at understøtte elevers praktikmuligheder på lokale virksomheder. Relationer tager tid og opmærksomhed at opbygge, og ledernes deltagelse udgør en betydningsfuld ressource i samarbejdet. Som samtalerne peger på, kan et smut forbi Rema'en eller den

lokale produktionsvirksomhed bane vej for praktikker, juniormesterlærepladser og fælles undervisningsoplevelser for skolens elever.

Vi håber, at dette sammendrag fra samtaler med ledere i skolen vil danne afsæt for dialog, refleksion og inspiration i skolers samarbejde med virksomheder.

God læselyst!

Kontekst

Virksomhedssamarbejde i folkeskoleloven

Virksomhedssamarbejde har været en del af folkeskolens opgaver siden virksomheder blev inkorporeret i folkeskolelovens paragraffer om åben skole i 2017 (Folkeskoleloven, § 3, stk. 4 og stk. 5), og var også en del af Danmarks nationale naturvidenskabsstrategi fra 2018 for naturfagsundervisningen i folkeskolen og ungdomsuddannelserne. Folkeskolens kvalitetsprogram fra 2024 gav med indførelse af juniormesterlæreordningen (Folkeskoleloven, § 9a) og obligatorisk erhvervspraktik (Folkeskoleloven, § 9, stk. 3) skolerne nye områder, hvor de skal samarbejde med virksomheder. Juniormesterlæreordningen giver elever i 8. og 9. klasse ret til at vælge en skolegang med 1-2 dage om ugen i en virksomhed. Lovændringen om erhvervspraktik gør det obligatorisk, at alle elever er i fem dages erhvervspraktik i løbet af 7. – 9. klasse. Virksomheder kan derudover også blive en relevant samarbejdspartner med målene i den kommende fagfornyelse for folkeskolen. Udkastene til fagplanerne for folkeskolen, som skal træde i kraft i 2027, vægter en virkelighedsnær og engagerende undervisning i folkeskolens fag (Undervisningsministeriet, 2026).

Nye kommunale samarbejdsprofessionelle

Der er i de seneste år kommet flere kommunale medarbejdere, der har facilitering af samarbejde mellem skoler og virksomheder som en særlig opgave. Der er fx kommet åben skole-konsulenter, erhvervsplaymakere, erhvervsguides, juniormesterlærekonsulenter og UU-vejledere, der faciliterer skolers samarbejde med virksomheder. Derudover understøtter også en række nationale aktører samarbejde mellem skoler og virksomheder, fx Dansk Arbejdsgiverforenings initiativ Åben Virksomhed og Naturvidenskabernes Hus. Ligesådan har flere virksomheder projekter eller indsatser for samarbejde med folkeskoler. Der er dermed på relativt kort tid kommet et væld af aktører og tilbud rundt om skolen, der faciliterer skolers samarbejde med virksomheder. I den udvikling opstår spørgsmålet om, hvad skoleledelsernes opgaver er i de aktiviteter for skolens elever, der indebærer samarbejde med virksomheder.

Skolen i en frisættelsestid

Lokale behov hos den enkelte skole har fået nye muligheder for indfrielse i de danske skoler. Med folkeskolens kvalitetsprogram fra 2024 (Børne- og Undervisningsministeriet 2024) er de danske skoler blevet 'frisat'. Frisættelsen indebærer, at udvalgte krav i folkeskoleloven er blevet afskaffet og lægger op til større frihedsgrader og fleksibilitet for den enkelte skole. Skolens ledere står derfor i endnu højere grad i dag i en central position i skolen. Det gælder både skolelederen og andre ledere i skoleledelsen, fx pædagogiske ledere og udskolingsledere, der i nogle tilfælde har ansvar for de opgaver, hvor der er

virksomhedssamarbejde, herunder uddannelse og job og juniormesterlære. Ledelsesrummet står samtidig i en brydningstid, hvor frisættelsen endnu er i sin vorden. Mht. juniormesterlæren og den obligatoriske erhvervspraktik er skoler og kommuner på nuværende tidspunkt i gang med at etablere praksis for løsningsmodeller og opgavefordeling mellem kommune og skole.

Samtaleinterviews

Vi har gennemført fem samtaler med i alt otte ledere. I tre af samtalerne har deltaget to ledere. I to af samtalerne har deltaget én leder. Samtalerne har varet mellem 60 og 90 minutter og er gennemført af en forsker og en konsulent fra Naturvidenskabernes Hus. Samtalerne har været udforskende og afsøgende. Det har de været, fordi virksomhedssamarbejde ikke er et særskilt defineret virkeområde i folkeskolen, og fordi vi har søgt at få indblik i skoleledernes perspektiver på de aktiviteter i skolen, hvor der muligvis kan være samarbejde med virksomheder.

Deltagere

Vi har talt med otte ledere, der hver især har erfaringer fra forskellige skoler. I samtalerne har lederne givet deres erfaringer fra nuværende og tidligere ledelsesstillinger. Lederne er udvalgt igennem netværk og med henblik på at få variation i ledernes erfaringer og har et forskelligt omfang af erfaring med at samarbejde med virksomheder.

Én af lederne har praksisnær undervisning og virksomhedssamarbejde som særligt indsatsområde, mens de øvrige ledere har andre pædagogiske og didaktiske fokusområder på deres skole.

Formålet med denne variation i ledernes erfaringer og faglige interesseområder har været at få et indblik i lederes hverdagserfaringer med virksomhedssamarbejde. Formålet har ikke været at få indsigt i ekstraordinære projekter eller indsatser for virksomhedssamarbejde.

Ledernes erfaringer stammer både fra folkeskoler med 0.-9. klasse, en skole uden udskoling med 0.-6. klasse, samt en udskolingsskole (7.-10.). Vi har talt med ledere, der på deres skole har eller har haft ansvar for aktiviteter, hvor virksomheder indgår. Syv af lederne var på interviewtidspunktet ansatte som ledere i skolen, mens én netop havde fået ny ansættelse i en faglig forening. Lederne er og/eller har været såvel skoleledere som mellemledere, fx pædagogiske ledere og udskolingsledere. I det følgende bruger vi betegnelserne skoleledelse eller leder som samlende betegnelser for de ledere, der har deltaget i samtalerne.

Skolerne varierer i deres socio-økonomiske kendetegn og geografiske placering mellem skoler fra Østdanmark og Vestdanmark.

Viden om virksomhedssamarbejde

Dette sammendrag af samtaleinterviewene begrænser sig til et fokus på viden om virksomhedssamarbejde. Skolers samarbejde med virksomheder er et område, hvor der aktuelt udvikles viden i takt med nye lovgivningsmæssige ændringer. Nye aktører med en professionel specialisering i virksomhedssamarbejde fx juniormesterlærerekonsulenter etablerer sig i kommunerne. På samme tid foregår samarbejde lokalt på den enkelte skole,

hvor der også skabes erfaringer i praksis. Sammendraget fokuserer på den faglige, tekniske og metodiske viden, som skoleledelserne trækker på i samarbejdet, på deres kendskab og relationer til samarbejdets aktører såvel som deres praksisviden.

Vi trækker på en begrebsmæssig skelnen mellem viden om hvad (know-what), viden om hvem (know-who) og viden om hvordan (know-how). Viden om hvad forstås som erkendelsesmæssig viden om noget. Det er fx faktuel viden om love og regler samt viden om faglige problemstillinger, metoder og teknikker. Til forskel herfra betegner viden om hvordan praksiserfaret viden, om hvordan man gør noget, og kan også være en tavs viden. I udviklings- og innovationssammenhænge anvendes en tredje videnskategori, viden om hvem, der betegner viden om personer (Lundvall & Johnson 1994), som også er relevant i skolevirksomhedssamarbejde. Den er både erkendelsesbaseret og erfaringsbaseret forankret i personlige relationer. I praksis forbinder de forskellige vidensformer sig til hinanden og er tæt forbundet. Opdelingen imellem dem bruges i dette sammendrag som en analytisk skelnen til at udfolde kendetegn ved viden om skolevirksomhedssamarbejde i dets mangfoldighed.

Sammendragets afsnit udfolder lederne som vidensaktører i forhold til de tre slags viden i skolevirksomhedssamarbejde: Først viden om *hvad* i afsnittet 'Områder med virksomhedssamarbejde'. Dernæst viden om *hvem* i afsnittet 'Kendskab og relationer til samarbejdets aktører' og sidst viden om *hvordan* i afsnittet 'Ledelsespraksis i virksomhedssamarbejde'.

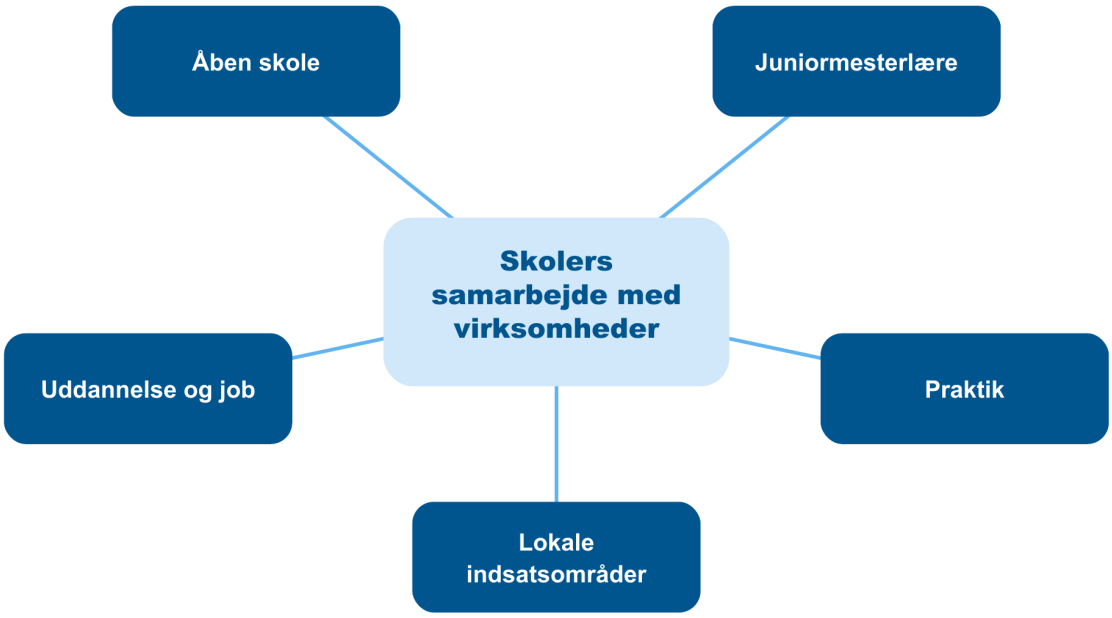
Områder med virksomhedssamarbejde

I begyndelsen af vores samtaler med lederne, når vi har taget spørgsmålet om virksomhedssamarbejde op, har flere ledere sagt, at de oplever, at de har en meget begrænset erfaring med virksomhedssamarbejde som indsatsområde. Når vi har spurgt nærmere ind, har samtalerne imidlertid udfoldet en række fortællinger om faglige områder, hvor virksomhedssamarbejde indgår som et redskab: åben skole, praktik, uddannelse og job, juniormesterlære og lokale faglige og pædagogiske indsatser.

Dette afsnit fokuserer på kendetegnene ved den viden om hvad eller om 'noget', som lederne bringer ind i og trækker på i forbindelse med deres skolers virksomhedssamarbejde. Med andre ord fokuserer afsnittet på den viden om faglige problemstillinger, metoder og teknikker, der træder frem i ledernes fortællinger.

En metodisk og faglig viden om specifikt det at samarbejde med virksomheder giver én af lederne udtryk for at have mens flere af lederne udtrykker kun at have det i begrænset omfang. Det er i flere situationer andre der har den, fx UU-vejledere, som lederne samarbejder med. Derimod har lederne en faglig og metodisk viden om pædagogiske, didaktiske og ledelsesmæssige problemstillinger på en mangfoldighed af områder, hvorunder skolen bruger samarbejde med virksomheder som et redskab for elevers læring, trivsel og motivation.

Figur 1. Områder for skolers samarbejde med virksomheder



Som ovenstående figur illustrerer, knytter ledernes fortællinger om virksomhedssamarbejde sig til flere områder, herunder åben skole, juniormesterlære, praktik, uddannelse og job og lokale pædagogiske og didaktiske indsatsområder.

Åben skole, uddannelse og job, praktik og juniormesterlære

Åben skole er et af de områder, hvor lederne har brugt virksomhedssamarbejde. Ledernes beskrivelser af åben skole-aktiviteter indeholder faglige problemstillinger og mål om elevers læring, motivation og trivsel. Åben skole har skolerne arbejdet pædagogisk og didaktisk med i en årrække til at gøre undervisningen mere forankret i konkrete oplevelser for eleverne. Flere af lederne har primært haft samarbejde med foreninger. Men ledere har også haft samarbejder med virksomheder især for at gøre undervisningen anvendelsesorienteret. En leder fortæller:

> *Vi har brugt virksomhedssamarbejde til at gøre undervisningen mere anvendelsesorienteret. Der er noget før-under-efter, der kaster noget anvendelsesorienteret undervisning af sig.*
>
> (Leder, interview 5, 8).

Derudover fortæller lederne om ledelsesmæssige problemstillinger i forbindelse med åben skole, herunder hvordan de som ledere arbejder med at understøtte, at deres lærere bruger åben skole. Nogle ledere vægter fx, at åben skole-aktiviteter skal være let tilgængelige for lærerne, og at aktiviteterne skal have en tydelig ramme således, at lærerne har mulighed for at tilvælge frem for at skulle stå for at skabe kontakt, rammesætning, indhold samt transport til aktiviteterne.

I ledernes fortællinger om samarbejde med virksomheder beskriver de forskellige aktiviteter inden for det obligatoriske emne *uddannelse og job*, der har indebåret kontakt til virksomheder. Flere skoleledere beskriver, at de har benyttet sig af gæster på skolen for at åbne elevernes blik for uddannelses- og jobmuligheder og for at give dem tro på, at de kan finde en vej. Det kan være forældre, bedsteforældre eller anden relation, men også gæster udefra, som bidrager til at fortælle om jobs, uddannelser og eventuelle jobskifte i løbet af deres karriere, som generel oplysning om vejen til et job eller som inspiration. Her er det pædagogiske og didaktiske refleksioner over elevernes motivation og vej i uddannelsessystemet, der er i centrum. Derudover løses opgaven især med bidrag eller tilkøb fra kommunale UU-vejledere.

Juniormesterlæren er aktuelt ny for skolerne, og ledernes viden på området er kendetegnet ved spæde erfaringer. Andre ledere har sendt deres elever afsted i juniormesterlæreklasser på andre skoler, i de kommuner, hvor det er praksis. Lederne er optaget af elevernes udbytte ift. motivation og trivsel og fortæller, at de ser juniormesterlæren som et potentielt udbytterigt tilbud for en række af deres elever, der kan profitere af at være på en arbejdsplads. Lederne er derudover optaget af de organisatoriske implikationer forbundet med juniormesterlæreordningen og peger bl.a. på, at modeller, hvor elever bliver i stamklassen, udfordrer skemalægningen på de fleste folkeskoler. En leder ser, at der er et dilemma mellem de organisatoriske fordele ved at samle juniormesterleverne i en klasse og hensynet til trivsel for de elever, der trives bedst i deres egen klasse. Lederen havde på sin skole en pige, der gerne ville i juniormesterlære som frisør, men ikke havde trivedes i den kommunale juniormesterlæreklasse. En anden leder oplever at have elever

der trives i en fælles klasse og oplever at juniormesterlæreordningen generelt bidrager til hans elevers læring og udvikling. Én af lederne har allerede haft flere elever i praktik under § 33 og ser juniormesterlæren som en naturlig forlængelse af det.

At *praktik* i udskolingen med skoleåret 25/26 blev obligatorisk i fem dages erhvervspraktik, beskriver lederne primært som en forlængelse af eksisterende aktiviteter, da erhvervspraktik er tradition på skolerne. Der er imidlertid forskel på ledernes perspektiver på erhvervspraktikken. Mestendels er traditionen, at eleverne og forældrene finder praktikpladsen selv. 'Forældrene har faktisk en kæmpe rolle jo i forhold til praktik' (Leder, interview 5,9) fortæller en leder. I nogle tilfælde bruger ledere imidlertid også erhvervspraktikken som et pædagogisk og didaktisk redskab, og lederen hjælper elever til at finde praktikpladser, der kan være gode for dem. Det gælder bl.a. for elever som kan have vanskeligt ved selv at finde en erhvervspraktikplads. Andre former for praktikker har lederne også erfaringer med og har brugt dem til at understøtte elevers motivation og trivsel og afklaring om fremtidigt uddannelsesvalg. Lederne beskriver, at de har erfaringer med særligt tilrettelagte forløb efter folkeskolelovens § 33, der også har inkluderet praktikker på virksomheder. De ser, at det særligt tilrettelagte forløb har fællestræk med juniormesterlæren i deres muligheder for at understøtte og udvikle elever, der profiterer af at være på en arbejdsplads.

Lokale indsatsområder

Ledernes eksempler på samarbejde med virksomheder knytter sig også til fortællinger om lokale indsatser i form af særlige faglige visioner, prioriteringer og aktiviteter på den enkelte skole eller kommune. Lederne fortæller fx om deres arbejde med entreprenørskab, deltagelsesmuligheder, eller sociale og praktiske forskønnelsesprojekter på skolen, hvor de har brugt samarbejde med virksomheder. I én kommune er der en indsats om entreprenørskab, hvor skolernes aktiviteter også indebærer aktiviteter med virksomheder:

> *Entreprenørskab er en indsats, der har været i kommunen igennem rigtig mange år, hvor også erhvervs- og ungdomsuddannelser og virksomheder er repræsenteret ind i det. Vi er en af de skoler der er med og har en overordnet entreprenørskabstovholder og også en tovholder i hver afdeling.*
>
> (Leder, interview 3, 9).

Virksomhedssamarbejde bruges på den måde som et middel, der understøtter lokale faglige eller didaktiske indsatser i dette tilfælde elevernes arbejde med entreprenørskab. Her er det lederens faglige viden om entreprenørskab og ledelsens organisering af indsatsområdet om entreprenørskab, der giver rammer og retning for aktiviteter med virksomheder.

Samarbejdsspørgsmål

De to foregående afsnit har vist de områder som lederne arbejder med virksomheder inden for, og hvordan lederne bringer faglig viden om de områder ind i virksomhedssamarbejde og sætter retning for virksomhedssamarbejdes pædagogiske og didaktiske mål. Imidlertid ligger teknisk viden om selve det at samarbejde med virksomheder kun delvist hos lederne, mens den især ligger hos andre aktører. Ledere oplever, at der er flere tekniske spørgsmål forbundet med samarbejdet, og at de kan blive forhindringer: 'Der er sikkerhedsspørgsmål og forsikringsspørgsmål og ... Der er nogle ting, der bliver forhindringer. Det er jo også børneattester og alt muligt andet, hvis nogen skal ind og undervise børn mere end bare lige holde et oplæg.' (Leder, interview 1, 11). Citatet er et eksempel på, når tekniske spørgsmål om virksomhedssamarbejde ligger i kanten af ledernes viden om skolevirksomhedssamarbejde. Kendetegnende ved lederne er derimod et tværgående overblik og indsigter i de flere områder, som virksomhedssamarbejde bruges som redskab inden for, og et fokus på elevernes læringsmæssige og pædagogiske udbytte inden for de områder.

Kendskab og relationer til samarbejdets aktører

> *Vi som skoleledere er dem, der har kendskabet til børnene, sammen med lærerne, når der skal koordineres, om der er brug for gruppepraktik, for skolepraktik, eller om der er nogle elever, der er klar til at skulle ud i en decideret praktik for sig selv.*
>
> (Leder, interview 1, 16).

Som ovenstående citat illustrerer, handler samarbejde med virksomheder ikke blot om at have viden om hvad, fx om faglige områder, men i høj grad også om at have viden om hvem - eller om 'nogen'. I citatet fremhæver lederen vigtigheden af at have viden om eleverne. Ud over at have kendskab og relationer til eleverne har lederne også kendskab og relationer til en mangfoldighed af andre personer involveret når skoler samarbejder med virksomheder.

Dette afsnit sætter lys på 'hvem' lederne har kendskab og relationer til i samarbejdet. Lederne har kendskab og relationer til en lang række af aktører involveret, når deres skoler samarbejder med virksomheder om praksisnær undervisning: virksomhedsledere og -medarbejdere, skolens elever og lærere såvel som eksterne professionelle, der faciliterer skolers samarbejde med virksomheder, fx kommunale konsulenter og UU-vejledere samt nationale aktører. Omfanget og karakteren af ledernes relationer med disse aktører varierer. Figuren nedenfor illustrerer aktører, som er indgået i ledernes fortællinger om aktiviteter, hvor deres skoler samarbejder med virksomheder.

Figur 2. Skoleledelsers relationer i forbindelse med virksomhedssamarbejde



Elever

Lederne fremhæver deres kendskab til eleverne som afgørende i skolevirksomhedssamarbejde. Lederen fra det ovenstående citat uddyber, at i situationer hvor der skal koordineres elevpraktikker, har de som ledere indsigt i, hvorhenne det kunne passe for den enkelte elev. De har et kendskab til elever og familier, som kan være vigtige at understøtte.

Lederne folder i interviewene en række eksempler ud på elevers behov, som de har søgt indfriet igennem virksomhedsforankrede aktiviteter. Det er blandt andet igennem praktikker på virksomheder for individuelle elever med ønske om det. Det kan også være samarbejder om aktiviteter for flere elever. En leder har fx arbejdet med elever der havde det svært ved at komme igennem en skoledag og som samtidig manglede dagligdags færdigheder, fx havde svært ved at overskue at købe ind. Skolen oprettede et fag i livsduelighed, hvor der også var et emne om husholdningsøkonomi. Der lavede skolen aftaler med den lokale købmand om prøvehandlinger for eleverne med at købe ind. Som lederen forklarer: 'På den måde kan man jo ad hoc lave nogle ting, der passer med de børn, man har.' (Leder, interview 2, 7).

Virksomheder

Flere af de ledere, vi har talt med, har i nogen grad indsigt i og relationer til virksomheder i deres skoles lokalområde. Relationen til virksomheder varierer. Én skoleleder gør særligt meget brug af virksomhedssamarbejde og har et udbygget netværk og relationer med lokale virksomheder, som han samarbejder med om praktikpladser, fritidsjob og juniormesterlære. En anden skoleleder på en mindre landsbyskole har været engageret i lokalsamfundet omkring skolen og i den forbindelse også i relationer til virksomheder. Flere af lederne har haft enkeltstående aktiviteter med virksomheder, men har ikke opbygget længerevarende relationer til dem. Ledernes kendskab til og relation med forældre på skolen giver også lederne adgang til virksomheder i området, og de har fx brugt forældre til at komme og fortælle om deres arbejde for elever på skolen.

Lærere

Lederne fremhæver deres læreres interesser, kompetencer og ildsjæleengagement som væsentligt i forhold til virksomhedssamarbejde. Virksomhedssamarbejde kan næres af personligt engagement og lokale relationer, og lederne har fokus på læreres særlige interesser, når det kommer til virksomhedssamarbejde. En leder udtrykker, at hun har et særligt øje for ildsjælene, og en anden leder fortæller, hvordan han har givet timer til en lærer til et projekt med praksisnær undervisning. Ud over at arbejde med enkelte læreres særlige engagement og kompetencer inden for praksisnær undervisning beskriver lederne, at lærere også kan opleve det som en svær opgave at skulle kontakte og samarbejde med virksomheder.

Kommunale konsulenter og vejledere

Flere af lederne oplever, at kommunale konsulenter og vejledere varetager en stor del af opgaverne med virksomhedssamarbejdet, og deres kendskab og relation til de kommunale medarbejdere er central i deres skoles aktiviteter med virksomheder. Kommunale konsulenter og vejledere faciliterer fx virksomhedskontakter til brug for juniormesterlære-praktikker eller andre virksomhedsaktiviteter. En leder fortæller fx om kommunalt tilrettelagte aktiviteter med at møde en virksomhed:

> *Det hedder 'Mød en virksomhed'. Kommunen har jo tilkøbt uddannelse og job hos uddannelsesvejlederen. Så det er primært hende, der underviser, og ikke vores lærere.*
>
> (Leder, interview 5, 1).

Lederen forklarer, at UU-vejlederen ud over oplæg og dialog med eleverne i forbindelse med erhvervspraktik også arrangerer virksomhedsbesøg. I dette tilfælde har lederen en koordinerende rolle over for UU-vejlederen. Gennemgående står de medvirkende ledere i en central position i kontakten og relationen med den mangfoldighed af kommunale professionelle, der indgår i samarbejder med virksomheder og aktiviteter om praksisnær undervisning for skolernes elever.

Nationale aktører

Flere ledere bruger også tilbud fra nationale aktører om praksisnær undervisning med virksomheder. Det kan fx være Åben Virksomhed, Book en ekspert og Naturvidenskabernes Hus. De nationale aktører tilbyder at facilitere relationer til virksomheder, såvel som undervisningsmaterialer, som kan bruges af lærere i fastlagte undervisningsforløb. Lederne fortæller, at de ofte modtager en række tilbud og materiale og derfor fungerer som vidensdistributører af information om tilbuddene til brug for skolens lærere i enkelte klasser. I nogle tilfælde samarbejder lederne også med nationale aktører om projekter for flere klasser, fx udskolingen, eller udpeger særlige tilbud, som understøtter skolens pædagogiske og faglige fokusområder, som de tilmelder skolen til eller opfordrer lærere til at gøre brug af.

Ledelsespraksis i virksomhedssamarbejde

I dette afsnit flytter vi fokus fra ledernes viden om faglige problemstillinger og metoder, og fra deres kendskab og relationer til personer, over til det lederne gør - ledernes praksis. Med andre ord flytter vi blikket fra ledernes know-what og know-who over til deres know-how. Praktiserer ledere selv virksomhedssamarbejde hands-on? Eller indtager ledelsen en understøttende position for medarbejdere, der udfører samarbejdet? Ledernes fortællinger tegner et billede af, at ledere i situationer indgår hands-on udførende i samarbejder med lokale virksomheder. Ud over en udførende ledelse tegner ledernes fortællinger også et billede af en understøttende, uddelegerende og koordinerende ledelse. Fx ved at lederen sætter de ressourcemæssige rammer for, at lærere selv står for samarbejde med virksomheder.

Udførende ledelse

'Hvis man fx har en dreng, der har det rigtig svært og har brug for at få en forankring i et erhvervsliv, så kaster man sig ind i den opgave og bruger de kontakter, man har i lokalmiljøet.' (Leder, interview 2, 4). Det fortæller en af de interviewede ledere om sin egen rolle i samarbejde med virksomheder. Samtalerne udfolder eksempler på ledere, der har en udførende praksis i samarbejdet, hvor de (gennemgående eller i udvalgte situationer) arbejder hands-on med at skabe kontakt og være frontperson for skolen i lokalområdet og forankre relationer igennem dialog med virksomheder.

En leder har et særligt engagement i virksomhedssamarbejde om praktikpladser, særligt tilrettelagte forløb og juniormesterlære, og han oplever, at en stor del af hans elever profiterer af at arbejde praksisnært. Han har også kontaktet en virksomhed for at hjælpe en elev til at få et fritidsjob, fordi eleven havde et ønske om det, og fordi han vurderede, at det ville bidrage positivt til elevens udvikling. Han har en løbende dialog med virksomheder, hvor han selv investerer i at opbygge og fastholde relationer over tid og fortæller, at han fx 'slår et smut forbi' Rema'en ind imellem fx for at høre, hvordan det går med elever i praktikker. Han er optaget af virksomhedssamarbejde og er udforskende og åben for at skabe nye relationer og afprøve forskellige aktiviteter i samarbejdet.

En anden leder kommer fra en landsbyskole og har været i kontakt med virksomheder ad hoc om forskellige projekter på skolen:

> *Alle i lokalsamfundet har interesse i den lille skoles overlevelse, og derfor er der også kæmpe opbakning fra en del forældre, men også andre interessenter i lokalsamfundet, nemlig virksomhederne. Så hvis vi har brug for et eller andet, har der altid været nogen, der gerne ville lege med os.*
>
> (Leder, interview 1, 7)

I tråd hermed beskriver en leder direkte dialog og kontakt som det mest effektive. Hun giver et eksempel fra sin kontakt med den lokale erhvervsorganisation: 'Jeg ringede bare ind til dem og spurgte, om vi kunne sætte et møde op.' (Leder, interview 3, 10). Hun tog

fat i dem og arrangerede i samarbejde med erhvervsorganisationen et event på sin skole, med besøg fra flere lokale virksomheder.

Samtalerne med lederne viser også eksempler på ledere med en udførende praksis, der begrænser sig til enkeltstående udvalgte situationer. Det kan fx være at have kontakt med eksterne samarbejdspartnere som repræsentant for skolen som led i lokale projekter eller initiativer fra den kommunale forvaltning. På samme måde har flere ledere i udvalgte situationer brugt personlige relationer til at få en virksomhed til at besøge skolen eller gennemføre andre aktiviteter med en virksomhed. Et eksempel er en skoleleder, der fortæller om, hvordan hun selv mødte en gammel bekendt fra en virksomhed, som hun inviterede til at komme på skolen for at holde oplæg og være rollemodel:

> *Jeg møder tilfældigvis en gammel klassekammerat, der nu er i en lederstilling i en stor virksomhed her i området. Jeg hører om hendes karriere. Og noget særligt for hende var, at hun var dyslektiker. Jeg tænkte, at hun kunne være rollemodel for nogle børn og vise dem, at dysleksi ikke var det samme som at have en svær vej i skolen, og at man skulle bruge sine hjælpemidler. Hun kom og holdt en præsentation for børnene. Hun havde undladt at lade sin PA lave slidesne, og det var meget virkningsfuldt. Børnene så en kvinde, der havde højhælede sko på og nederdel og signalerede at hun er noget ved musikken. Og så havde hun slides, der var fulde af stavefejl. Og hun kunne fortælle: "Det er sådan her, jeg staver".*
>
> (Leder, interview 4, 3)

Lederes beretning om sin kontakt, dialog og aktiviteter med virksomhedslederen eksemplificerer, hvordan lederne samarbejder med virksomheder i forbindelse med lokale indsatsområder. Igennem en direkte kontakt med virksomhedsledere og -medarbejdere, bruges virksomhedssamarbejde som redskab til en lokal indsats på skolen for at understøtte elever med dysleksi.

Understøttelse, uddelegering og koordinering

Ud over selv at engagere sig i relationer med virksomheder har lederne især en understøttende, uddelegerende og koordinerende rolle over for lærere og kommunale medarbejdere, der samarbejder med virksomheder. Ledere understøtter lærere med en særlig interesse for praksisnær undervisning med virksomheder. En leder fortæller fx, at han har tildelt timer til, at en lærer løfter opgaver med virksomhedssamarbejde:

> *Jeg havde en lærer på et tidspunkt, der stod for et helt strømlinet forløb, som blev brugt i alle klasser. Det var i en restaurant, et supermarked og et hotel her i området og handlede om de 17 verdensmål.*
>
> (Leder, interview 4, 2)

Som citatet viser, har lederen tildelt timer til at en lærer skabte samarbejdsforløb, hvor flere klasser på skolen er kommet ud at opleve virksomheder. Når skoler samarbejder med virksomheder, er lokale og personlige relationer også en væsentlig del. Læreres personlige engagement fremhæves også af ledere, som arbejder med at understøtte ildsjæle, der har en særlig interesse for eller forbindelser til virksomheder.

Samtidig understreger en leder også dilemmaet forbundet med at binde arbejdet op på ildsjæle, fordi det også gør virksomhedssamarbejdet skrøbeligt og afhængigt af den enkelte. Selvom virksomhedssamarbejde styrkes af lokale personlige relationer, sætter ledere også fokus på at gøre virksomhedssamarbejde tilgængeligt og nemt for alle lærere. Det kan fx være igennem at bruge eksisterende koncepter for virksomhedssamarbejde. Lederne oplever, at der er et stort udbud af aktivitetstilbud fra nationale og kommunale aktører samt fra store virksomheder, som lederne kan formidle bredt ud til brug for deres lærere. Her beskriver ledere deres opgave som vidensformidler eller 'distributør' af tilbuddene til lærerne.

I forhold til at understøtte lærere i samarbejder om praksisnær undervisning trækker ledere dermed både på eksterne tilbud og organisering af ressourcer, fx tildeling af timer til at lærere kan varetage særlige funktioner.

Koordinering med kommunale medarbejdere er en del af alle ledernes praksis i forbindelse med deres skolers samarbejder med virksomheder. Blandt andet i forbindelse med uddannelse og job og juniormesterlæreordningen, som i flere tilfælde faciliteres på kommunalt niveau. En leder forklarer fx, at hun har en fastlagt møderække, hvor hun holder møde hver 14. dag med UU-vejlederen. Til møderne videregiver lederen sin indsigt i eleverne og deres behov til vejlederen, sætter retning og prioriterer fx ved praktikker. Det varierer, hvordan ledernes samarbejde med de kommunale konsulenter og vejledere er organiseret. En leder fortæller:

> *Det er mig, der peger på elever. Hun [UU-vejlederen] holdt et møde med en elev i mandags, fordi jeg havde bedt hende om det. Jeg kender jo meget til eleverne.*
>
> (Leder, interview 5, 10).

Som citatet eksemplificerer, er lederne i dialog med en række kommunale konsulenter og vejledere, der varetager opgaver med at bygge bro til virksomheder, og ledernes koordinering med konsulenterne og vejlederne udgør en væsentlig ledelsesopgave i forbindelse med skolers aktiviteter med virksomheder.

Opsummering og perspektiver fremad

Virksomhedssamarbejdets hvad, hvem og hvordan

Vi har talt med otte ledere om deres skolers samarbejder med virksomheder om praksisnær undervisning. I samtalerne har vi udforsket ledernes erfaringer. I dette sammendrag af samtalerne har vi sat fokus på den viden om *hvad*, *hvem* og *hvordan*, som lederne bringer ind i deres skolers virksomhedssamarbejde.

De generelle spørgsmål, som har løbet gennem dette sammendrag af samtalerne, kan også bruges bredt af deltagere i virksomhedssamarbejde til refleksioner i egen kontekst: Hvad er nyttig viden at have for mig i skolevirksomhedssamarbejde? Hvem er det vigtigt for mig at kende og have relationer til i samarbejdet? Hvordan ønsker jeg at min praksis og opgaver skal være i skolevirksomhedssamarbejde?

Lederne oplever gennemgående at have få erfaringer med virksomhedssamarbejde som indsatsområde i sig selv, men har haft samarbejde med virksomheder i forbindelse med aktiviteter på en række områder: åben skole, uddannelse og job, praktik, juniormesterlæreordningen og lokale indsatsområder. Det er de områder, som samtalerne har taget deres afsæt i, og hvorigennem ledernes arbejde med virksomhedssamarbejde har udfoldet sig.

Områder med virksomhedssamarbejde

Når skoler samarbejder med virksomheder, får samarbejdet indhold og retning igennem lederes professionelle viden og prioriteringer på de flere områder, hvor skolen i dag samarbejder med virksomheder om praksisnær undervisning: åben skole, uddannelse og job, praktik og juniormesterlære og lokale indsatsområder. Ledernes fokus er på de pædagogiske og didaktiske mål for elevers læring og trivsel og på at vælge brugbare veje, metoder og redskaber, fx virksomhedssamarbejde, til at nå de mål. En professionel, metodisk og teknisk viden om selve det at samarbejde med virksomheder, fx om samarbejdsmodeller, samarbejdsaftaler, sikkerhedsregler, forsikring mv., ligger kun i nogen udstrækning hos de interviewede ledere selv, og lederne fortæller, at den også ligger hos aktører uden for skolen, især kommunale medarbejdere og ildsjælelærere, som lederne trækker på.

Væsentligt er det, at lederne står i en position, hvorfra de har mulighed for at se tværgående på virksomhedsrelationers potentiale til at bidrage på flere områder af skolens virke og elevers behov.

Kan én virksomhedsrelation omfatte flere slags samarbejdsaktiviteter?

Samtalerne åbner for refleksion over mulighederne for en strategisk samtænkning af skolers virksomhedsaktiviteter på tværs af områder, så virksomhedsrelationer kan omfatte

flere aktiviteter - fx for at en virksomhed både kan have en elev i juniormesterlære og en klasse på besøg i forbindelse med åben skole. Det kunne også være at samtænke aktiviteter i åben skole med uddannelse og job-aktiviteter og udforske, hvordan virksomhedsbesøg i forbindelse med uddannelse og job kan bidrage til læring i fagene.

Kan erhvervspraktikken bruges på nye måder?

Ud af de flere områder, hvor skoler samarbejder med virksomheder, beskriver lederne de måder de arbejder med erhvervspraktikken som traditionsbundet, og samtalerne peger på potentialer for, at erhvervspraktikken kan bruges på nye måder. Lederne fortæller, at der er tradition for, at elever og forældre selv finder praktikpladsen, og det har de gjort i mange år. Det kan imidlertid give ulige muligheder for elever og kan begrænse elevernes oplevelser til de virksomheder, de kender i forvejen igennem deres forældre. Samtalerne giver anledning til refleksion over, om erhvervspraktikken kan bruges ledelsesmæssigt på nye måder, og om mulighederne for at udnytte erhvervspraktik som et aktivt pædagogisk og didaktisk redskab til at give elever oplevelser på virksomheder.

Kendskab og relationer til samarbejdets aktører

Samtalerne peger på, at der aktuelt er en mangfoldighed af aktører involveret i skolers samarbejde med virksomheder. Ud over elever, lærere og virksomhedsmedarbejdere er der medarbejdere i kommunerne, fx erhvervsplaymakere, UU-vejledere, åben skole-konsulenter samt nationale aktører. Ledernes indsigter i virksomhedssamarbejde handler dermed ikke blot om at have viden om noget men også om at have viden om nogen - eller 'hvem'. Lederne fremhæver vigtigheden af indsigt i deres skoles elevgrundlag, elevers behov samt læreres professionelle interesser og kompetencer. Hvad angår viden om virksomhederne, har lederne især kendskab og relationer til lokale virksomheder omkring den enkelte skole. Derudover har lederne kendskab og relationer til en række kommunale og nationale aktører, der tilbyder aktiviteter og faciliterer virksomhedssamarbejde.

Er der opstået nye behov for koordinering mellem aktører?

Fremkomsten af flere nye aktører på området lægger op til refleksion over ledelsesopgaven med koordination mellem aktører på tværs af organisatoriske og faglige siloer i forbindelse med virksomhedssamarbejde. Det kan fx være mellem lærere og kommunale medarbejdere, der arbejder med fx juniormesterlærepraktikker, så der sikres faglighed i praktikkerne. Et centralt spørgsmål bliver dermed, hvordan lederne bedst muligt koordinerer imellem kommunale konsulenter/vejledere, lærere og virksomheder om elevernes behov og gennemførelse af samarbejdet.

Ledelse af lokalt virksomhedssamarbejde

Samtalerne har vist, at når ledere i skolen spiller en aktiv rolle i virksomhedssamarbejde, kan det være en løftestang for det lokale samarbejde og give elever adgang til nye læringsmiljøer på virksomheder, der bidrager til elevernes læring og trivsel. Samtalerne har også vist eksempler på, hvordan virksomheder har et engagement i deres lokale skole, og på muligheder for at relationsopbygge lokalt omkring den enkelte skole. Ledernes praksis i skolevirksomhedssamarbejde er dels en udøvende praksis, hvor ledere fungerer som lokal frontperson i virksomhedsrelationer. Det gør de fx for at finde § 33-praktikpladser til elever eller for at lave faglige aktiviteter i åben skole eller uddannelse og job.

Ud over en personlig involvering omfatter ledernes praksis at understøtte, uddelegere og koordinere med lærere og kommunale konsulenter og vejledere, der står for virksomhedssamarbejde i praksis. Det indebærer fx dialog med UU-vejledere om virksomhedspraktik for enkelte elever eller job- og uddannelsesaktiviteter for udskolingsklasser. Ledere understøtter lærere med en særlig interesse for praksisnær undervisning med virksomheder og tildeler fx timer til at etablere virksomhedssamarbejde og projekter med virksomheder til brug for skolens klasser.

Hvordan kan skolens ledere styrke virksomhedssamarbejde lokalt?

Hvilken rolle kan og skal lederen spille i relationerne til lokale virksomheder omkring skolen? Samtalerne viser, at når ledere engagerer sig personligt med virksomheder lokalt understøtter der relationsopbygningen til virksomheder. Det kan være ved at fungere som kontaktskaber til virksomheder, indgå i lokale samarbejdsfora, medvirke i kommunale eller lærerdrevne aktiviteter med virksomheder på skolen, fx tag med lærere og elever ud på virksomhedsbesøg. Samtalerne peger også på at lokalt virksomhedssamarbejde kan styres ved en ressourceorganisering, hvor lærere varetager dialog og kontakt med virksomheder for at skabe aktiviteter for flere af skolens elever og klasser. Samtidig er der et stigende antal kommunale medarbejdere og vejledere, der også faciliterer virksomhedssamarbejde på vegne af skoler, som lederne også kan udvikle samarbejde med.

Behovet for refleksion over ledernes rolle i virksomhedssamarbejdet opstår aktuelt, fordi der på kort tid både er blevet flere områder af skolens virke, hvor skoler samarbejder med virksomheder, og der samtidig er kommet flere professionelle til, der faciliterer virksomhedssamarbejde, fx i kommunerne. Her står skolens ledere i en central position både i dialogen mellem de flere involverede kommunalt og i lokalområdet omkring den enkelte skole med mulighed for at skabe lokale virksomhedsrelationer.

Refleksionsspørgsmål til ledere

Udbytte og kontekst

- Hvilket udbytte er der ved virksomhedssamarbejde på min skole?
- Hvordan kan samarbejde med virksomheder løfte mine elevers faglighed, trivsel og fremtidsmuligheder?
- Hvilke nationale og kommunale muligheder og krav er der for skolens inddragelse af virksomheder, fx frisættelsesdagsorden, lokale aftaler, lovgivning?

Hvad er der af aktiviteter med virksomheder på min skole?

- Hvilke aktiviteter med virksomheder er der på vores skole, fx praktik, besøg på virksomhed, besøg af rollemodeller fra virksomheder?
- Hvilke områder foregår aktiviteterne inden for (fx åben skole eller uddannelse og job)?
- Hvilke områder kunne jeg som skoleleder ønske at styrke?
- Hvad er muligheden for at bruge samme virksomhed til flere faglige aktiviteter?

Hvem spiller en rolle i aktiviteterne?

- Hvem er aktuelt involvereret i min skoles samarbejde med virksomheder?
- Hvem på skolen og i kommunen har kontakter med virksomhederne?
- Hvilke nationale og kommunale ressourcer er til rådighed for skolen i forhold til rekruttering, planlægning og gennemførelse af aktiviteter med virksomheder?
- Hvilke andre aktører kan inddrages fx teamledere, skolebestyrelse, UU-vejleder?
- Hvordan understøtter jeg som leder bedst dialogen mellem aktører, fx mellem UU-vejledere og lærere?

Hvilken rolle spiller jeg som skoleleder i min skoles samarbejde med virksomheder?

- Hvilken rolle spiller jeg som skoleleder i relationen til virksomhederne?
- Ønsker jeg at ændre noget i min ledelsesrolle i forhold til relationer med virksomheder, fx selv være mere kontaktskabende eller uddelegere mere virksomhedskontakt til ressourceperson?
- Hvad kan jeg gøre for at udvikle mine læreres handlerum og kompetencer til at have kontakt med virksomheder?
- Hvordan kan jeg understøtte koordineringen mellem skolen og eksterne fx mellem lærere og UU-vejledere, erhvervsplaymakere og virksomhedsrepræsentanter i forbindelse med virksomhedssamarbejde?

Referencer

Børne- og Undervisningsministeriet (2024). *Aftale mellem regeringen (Socialdemokratiet, Venstre og Moderaterne) og Liberal Alliance, Det Konservative Folkeparti, Radikale Venstre og Dansk Folkeparti om folkeskolens kvalitetsprogram – frihed og fordybelse*.

Børne- og Undervisningsministeriet (2026). *Udkast til folkeskolens fagplaner.* https://uvm.dk/grundskole/folkeskolen/lovgivning-og-politiske-aftaler/politiske-aftaler/folkeskolens-kvalitetsprogram/fagfornyelsen/udkast-til-folkeskolens-fagplaner/ (hentet 26. august 2026).

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

Folkeskoleloven, Bekendtgørelse af Lov om folkeskolen. LBK nr. 1100 af 05/09/2025.

Lundvall, B. & Johnson, B. (1994). The Learning Economy, *Journal of Industry Studies,* Volume 1, Number 2, December 1994.

Undervisningsministeriet (2018). *National naturvidenskabsstrategi*. Regeringen.

NATURVIDEN SKABERNES HUS

Oktober 2026