

FRISÆTTELSESDISKURS SOM GRUNDLAG FOR LEDELSE

– FOLKESKOLEN SOM CASE

Publiceret: 30. november 2023

Af: Sarah Richardt Schoop og Ulf Hjelmar

ABSTRACT

I 2021 blev der indgået velfærdsaftaler med Esbjerg og Holbæk Kommuner på folkeskoleområdet, og det udgør det hidtil mest ambitiøse forsøg i Danmark på at frisætte folkeskolen fra statslige og kommunale regler. Samtidig har de to kommuner forpligtet sig til at give skolerne større faglig frihed til at tilrettelægge deres skoletilbud. Det fremgår af artiklen, at frisættelsesdiskursen udgør en overordnet, men stærk fortælling om styrings- og ledelsesmæssige problemer og løsninger, som er blevet meget positivt modtaget på skolerne. Samtidig fremgår det af analysen, at den lokale ledelse spiller en meget central rolle i oversættelsen fra diskurs til praksis. Der peges i artiklen på, at det gør oversættelsen lettere, hvis man som leder i første omgang kan koble frisættelsesaktiviteterne til allerede eksisterende udviklingsaktiviteter. Samtidig peges der på særligt to potentialer i frisættelsen: Øget medarbejdermotivation og tilrettelæggelse af skoledagen ud fra lokale elevgruppers behov. Erfaringerne er dog foreløbige, og det gør det vanskeligt som leder at operere på dette felt.

INDLEDNING

Frisættelse har inden for de seneste år fået en stadig mere central betydning som styrende idé i udviklingen af den offentlige sektor. SMV-regeringen har senest i sit regeringsgrundlag "Ansvar for Danmark" (december 2022) lagt op til "den mest omfattende frisættelse af den offentlige sektor i velfærdssamfundets historie (...), så man kan sikre en bedre velfærd i fremtiden". Dette er med til at understrege, at frisættelse som en grundlæggende idé til at reformere den offentlige sektor i Danmark har vokset i betydning og i dag står helt centralt på

reformdagsordenen. Man kan dermed tale om en styringsmæssig trend, der får stadig større vægt i måden, som vi organiserer og leder den kommunale velfærd på.

For at forstå historien op til den nuværende frisættelse kan man med fordel se på frikommunerne. Kort fortalt er det en historie om en liberal idé om selektiv afbureaukratisering (frikommuneforsøg I, 2012-15), en fortsættelse og udvidelse af afbureaukratiseringen i større tematiske forsøg (frikommuneforsøg II, 2016-20) og endelig en kombination af den liberale idé om afbureaukratisering med den socialdemokratiske idé om faglig frisættelse af medarbejderne i de såkaldte velfærdsaftaler (2021-2025) (Askim, Hjelmar og Pedersen, 2018; Hjelmar 2022).

I 2021 blev der under den danske socialdemokratiske regering (2019-2022) indgået velfærdsaftaler med syv kommuner på henholdsvis dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet. Ambitionen var ”at frisætte udvalgte kommuner og tilbud (...) med henblik på at udvikle velfærden på områderne og skabe større handlerum for medarbejderne og lederne for at øge kvaliteten og nærværet i velfærden til gavn for borgeren”.^[1]

I de indgåede velfærdsaftaler lyder det:

”DER ER BRUG FOR MERE FRIHED, TILLID OG SUND FORNUFT OG STØRRE ARBEJDSRO OG PLADS TIL AT LAVE LOKALE LØSNINGER TÆT PÅ BORGEREN. HVOR DET FAGLIGE SKØN VEJER TUNGERE END PROCESREGLER” (REGERINGEN 2021A; REGERINGEN 2021B).

Ved at give plads til dette er antagelsen, at der vil ske innovation, udvikling og nytænkning af velfærden. Det er forventningen, at:

”NYE IDEER OG MÅDER AT LØSE VELFÆRDSUDFORDRINGER PÅ SPIRER FREM, NÅR VI VISER VORES MEDARBEJDERE OG LEDERE I DEN OFFENTLIGE SEKTOR TILLID OG GIVER PLADS TIL FAGLIGHED”. (REGERINGEN 2020A).

Det øgede faglige råderum, tillid og arbejdsro, og den heraf forventede afledte innovation og nytænkning optræder alt sammen med det sigte at styrke kvaliteten i velfærden. Frihed og frisættelse fremstår dermed som middel til målet om styrket kvalitet i velfærden.

En midtvejsevaluering af velfærdsaftalerne har vist, at frisættelsen som idé har ført til større organisatoriske forandringer på alle tre velfærdsområder – og dermed har et stort potentiale. Der peges i rapporten på, at frisættelsen som projekt i kommunerne er vanskelig at "rulle tilbage". Kommunerne har ændret organisatorisk praksis, og de styrings- og ledelsesmæssige betingelser i forsøgskommunerne er under grundlæggende forandring som følge af frisættelsen (Hjelmar m.fl. 2023).

Forskningsmæssigt er der behov for at forstå frisættelse som styrings- og ledelsesmæssig idé, og hvordan man ledelsesmæssigt kan arbejde med denne grundlæggende idé. Ser vi på den eksisterende litteratur om frisættelse, så er der kun spredte bidrag. I Danmark er der dog nogle nylige bidrag, som søger at belyse, hvordan man teoretisk kan forstå denne nye styrings- og ledelsesdoktrin, og denne artikel skal ses i forlængelse af denne litteratur (Bentzen 2019; Grønnegaard Christensen 2022; Hjelmar og Jakobsen 2021; Hjelmar 2022; Foged, Hjelmar og Jakobsen 2022).

Folkeskolen som aktuel og paradigmatisk case

I artiklen analyserer vi en aktuel og paradigmatisk case. Casen er aktuel, idet den udgøres af to kommuners igangværende forsøg med velfærdsaftaler på folkeskoleområdet (Esbjerg og Holbæk Kommuner). Casen er paradigmatisk i den forstand, at folkeskoleområdet er stærkt centralt reguleret og en frisættelse af dette område har et særligt stort potentiale, og kan på den måde udgøre en form for mønstereksempel på, hvordan man ledelsesmæssigt kan arbejde med en diskurs om frisættelse.

Skolerne er frisat fra en lang række paragraffer i folkeskoleloven, men er forpligtet til at følge lovgivningen i de tilstødende love som fx serviceloven og dagtilbudsloven. I folkeskoleloven er det navnlig følgende lovmæssige fritagelser, som skolerne har arbejdet med: § 5 (nye fag og sammenlægning af fag), § 13 (mundtlige evalueringer af eleverne), § 14b (fravigelse af minimumstimetale i fag), § 16 (forkortning af skoledagen), § 25 (andre elevinddelinger end klasser) og § 40 (mundtlig feedback i stedet for kvalitetsrapporter) (Hjelmar m.fl. 2023).

Med velfærdsaftalerne på folkeskoleområdet som case undersøger artiklen følgende forskningsspørgsmål:

1. Hvordan oversætter og rammesætter skolelederne frisættelsesdiskursen til en meningsfuld ramme for udviklingsaktiviteter på skolerne?
2. Hvilke potentialer i arbejdet med frisættelsen fremhæver skolelederne?

Artiklen er bygget op på følgende måde: Næste afsnit præsenterer vores grundlæggende teoretiske forståelse af frisættelse som en styrende idé i organisatorisk forandring, og hvordan man som leder kan agere inden for en sådan type af diskursiv ramme. Efterfølgende beskrives artiklens data og metode. Dernæst præsenteres vores case og analyse, hvor frisættelse er blevet lanceret som styrende idé, og de lokale ledelser har fået ansvar for at rammesætte ideen om frisættelse over for deres medarbejdere. På den baggrund diskuterer vi, hvordan man med udgangspunkt i casen kan forstå dynamikken i frisættelsen af den offentlige sektor, og hvad der er behov for at få belyst yderligere i forskningen. Afslutningsvis følger en kort konklusion og nogle operationelle anbefalinger.

TEORETISK FORSTÅELSE

I det følgende redegøres for vores teoretiske forståelse af, hvordan man som leder kan operere på baggrund af en underliggende og dominerende diskurs. Først gøres der rede for, hvad der forstås med en diskurs som grundlag for ledelse, og dernæst ser vi mere specifikt på, hvordan man som leder under en frisættelsesdiskurs kan arbejde med at rammesætte og sætte en retning for udviklingsaktiviteter.

Diskurs som grundlag for ledelse

Ledelse bør ikke kun forstås med udgangspunkt i den enkelte person og den enkelte organisation, og de muligheder og udfordringer som udspringer på den baggrund. Ledelse skal også forstås på baggrund af diskurser, som former den bagvedliggende forståelse, som den enkelte leder og organisation opererer ud fra. Det er vigtigt at forstå, hvordan sådanne diskurser former det ledelsesmæssige rum, hvis man vil forstå, hvordan man kan lede under fx en frisættelse (Bekkers, Edelenbos og Steijn 2011; Collinson 2018; Lee og Jin 2022).

Når grundlæggende ideer – som ideen om frisættelse – bliver accepteret som ramme for organisatorisk udvikling, så former de ubevidst vores handlinger. Jo mere selvfølgerlige og attraktive ideer er, jo mindre reflekterer vi over dem og jo mere effektivt kan man som leder operere ud fra dem (Scott 1991). For at frisættelse kan fungere som en sådan idé er det afgørende, at ideen om frisættelse tages for given og ikke løbende gøres til genstand for dybdegående refleksion i organisationen.

For at en idé tages for given og giver kulturel mening skal den kunne fungere som et oplagt referencepunkt i den daglige samtale. Referencepunkter behøver dog ikke at være entydigt defineret. De kan være såkaldte 'flydende betegnelser', som der kan lægges forskellig betydning i, og som dermed åbner for et bredt fortolkningsrum (Berger og Luckmann 1966; Fairclough 1993).

'Frisættelse af den offentlige sektor' kan eksempelvis betegnes som et centralt referencepunkt, hvor ud fra overordnede problemer og løsninger kan defineres. Ud fra et sådan centralt ankerpunkt kan man definere unødigt bureaukrati og dokumentation som problemet og et øget fagligt råderum for medarbejderne som løsningen.

Ideer om forandring af den offentlige sektor behøves altså ikke at være præcist defineret for at være en effektiv motor for forandring. Tværtimod kan man hævde, at ideer som er rummelige og 'plastiske' samtidig med, at de er robuste nok til at have en fælles kerne af mening på tværs af mange forskellige felter, er særlig velegnede til at skabe grundlæggende forandring (Star og Griesemer 1989).

Bentzen (2019) har i en dansk kontekst diskuteret begrebet 'magic concepts': Det er grundlæggende ideer/begreber, som tiltrækker sig markant politisk og administrativ opmærksomhed, og som har potentiale til at blive "oversat" til organisatorisk praksis og skabe forandring. Bentzen argumenterer – som forfatterne i denne artikel - for, at ledelse er vigtig i 'oversættelsesprocessen', og man derfor som forsker for at forstå organisatorisk forandring både skal fokusere på ideer/begreber og på aktørerne, der oversætter dem til organisatorisk praksis.

Ledelse under en frisættelsesdiskurs

At udøve ledelse under en dominerende diskurs som frisættelsesdiskursen indebærer, at man som leder skal agere inden for nogle diskursive rammer, der er institutionaliseret i skriftlige aftaler fx velfærdsaftaler indgået med den enkelte kommune. Inden for disse rammer og gennem den sproglige optik, som er indeholdt i den diskursive ramme, kan man udøve ledelse. Dette udgangspunkt for ledelse kan benævnes post-heroisk: Den tager ikke udgangspunkt i den enkelte (heroiske) leders karaktertræk, identitet, stil eller individuelle praksis, men den fokuserer i stedet på den kollektive og kontekstuelle ramme, som lederen agerer inden for, og som definerer, hvad der anses for god og dårlig ledelse (Collinson 2018).

Det betyder dog ikke, at der ikke stadig er et individuelt handlerum for den enkelte leder. Afgørende for den enkelte leder bliver, hvordan man som leder formår at oversætte de grundlæggende ideer i den bagvedliggende diskurs til meningsfuld og anerkendt praksis. Dette kan gøres på mange måder og efterlader et markant ledelsesmæssigt rum. Lederen kan fortolke, betone, fokusere, prioritere og kombinere på forskellige måder under en dominerende diskurs. Aktører kan dermed ses som aktive oversættere, frem for passive modtagere af abstrakte ideer (Nilsen og Sandaunet 2021).

For at forstå den indbyggede dynamik i en reformbølge, som frisættelsen af den offentlige sektor, kan det dermed være nyttigt både at fokusere på den bagvedliggende diskurs om frisættelsen og den måde som de enkelte ledere oversætter og rammesætter frisættelsen på. Et eksempel på, hvordan frisættelsen kan oversættes og rammesættes, kan bl.a. findes i en inspiration fra Isaiah Berlins berømte tekst fra 1958, "Two Concepts of Liberty". Her skelner han mellem et negativt frihedsbegreb (frihed *fra* noget) og et positivt frihedsbegreb (frihed *til* at opnå noget) (Berlin 1958). Som leder kan man vælge at betone et af disse frihedsbegreber og dermed sætte en retning for et lokalt udviklingsarbejde.

DATA OG METODE

Artiklen tager udgangspunkt i data indsamlet i 2021-2022 i forbindelse med en midtvejsevaluering af velfærdsaftalerne (Hjelmar m.fl. 2023), som artiklens to forfattere var evaluatore på. Artiklens to delanalyser bygger på interviews med skoleledere på i alt fire skoler

i henholdsvis Holbæk og Esbjerg Kommune. Interviewene er gennemført i for- og sensommeren 2022 i forbindelse med en midtvejsevalueringen (Hjelmar m.fl. 2023). Der er sammenlagt gennemført fire interviews med repræsentanter fra skoleledelsen fordelt på to skoler i hver kommune. Der er således tale om et mindre datagrundlag, men som stadig giver mulighed for at få indsigt i skolelederes arbejde og erfaringer med frisættelsen på tværs af to kommuner såvel som på tværs af fire forskellige skolekontekster. I forbindelse med evalueringen er også gennemført interviews med medarbejdere på skolerne, men vi har i artiklen valgt alene at benytte skolelederinterviewene som datagrundlag, idet fokus er på netop skoleledernes arbejde med at oversætte frisættelsen og dette også særligt har været et tema i skolelederinterviewene. Det betyder naturligvis, at artiklen begrænser sig til at afdække skoleledernes perspektiver.

Omdrejningspunktet for de kvalitative interviews har været de foreløbige erfaringer fra arbejdet med velfærdsaftalerne ved interviewtidspunktet. Interviewene er foretaget med semistrukturerede interviewguides og har været af 60-75 minutters varighed. De kvalitative interviews har omhandlet følgende temaer:

- Udgangspunktet for institutionen før velfærdsaftalen
- Igangsatte aktiviteter – indhold, mål, forventninger
- Betydning af regelfritagelser og øvrige elementer
- Evt. ændret tilgang til styring og ledelse

Kodning af data

Artiklens første forskningsspørgsmål, som besvares i delanalyse 1, omhandler, hvordan skolelederne arbejder med at give mening til frisættelsesdiskursen. Udgangspunktet for denne delanalyse har været, at frisættelsesbegrebet udgør en 'flydende betegnelse', som kan tilskrives forskellig mening og analysen har haft til formål at belyse, hvordan skolelederne forstår og oversætter frisættelsen som idé til meningsfuld praksis på skolerne. Interviewene med skolelederne er på den baggrund blevet kodet med udgangspunkt i tre kategorier, der operationaliserer spørgsmålet om, hvordan skolerne giver mening til frisættelsesdiskursen. De tre kategorier lyder: 1) hvordan tager skolelederne imod frisættelsesidéen? 2) hvordan

arbejder skolelederne med at oversætte frisættelsen ind i praksis? 3) hvilke ledelsesroller kalder frisættelsen ifølge skolelederne på. Første skridt i kodeprocessen har været at gruppere interviewdata inden for de tre kategorier. Dernæst er der foretaget en meningskondensering af de enkelte interviewcitater inden for hver af de tre kategorier med henblik på at identificere og skabe overblik over, hvad der karakteriserer skoleledernes arbejde med at give mening til frisættelsesdiskursen i relation til de tre underkategorier, herunder hvad der går igen på tværs af interviews såvel som hvor skolelederne har forskellige perspektiver herpå.

Artiklens andet forskningsspørgsmål, som besvares i delanalyse 2, omhandler, hvilke potentialer skolelederne fremhæver i arbejdet med frisættelsen. Der er tale om interviews gennemført i begyndelsen af arbejdet med velfærdsaftalerne, hvorfor der er spurgt til og analyseres på potentialer frem for egentlige resultater. I besvarelsen af dette spørgsmål ligger både spørgsmålet om, *hvilke* potentialer skolelederne fremhæver, men også spørgsmålet om potentialer for *hvem*? I kodningen af interviewene har der således været opereret med to kategorier, som interviewcitaterne er blevet grupperet efter, nemlig potentialer for hhv. 1) elever og 2) medarbejdere på skolen (lærere og pædagoger). Efter grupperingen af interviewcitater, der omhandler potentialer for disse to målgrupper, er de enkelte interviewcitater blevet meningskondenseret. Dette for at skabe overblik over, hvilke potentialer der opleves at gå igen på tværs af interviews og skoler, men også med henblik på at identificere, hvor der opleves begrænsninger eller forskelle i relation til disse potentialer.

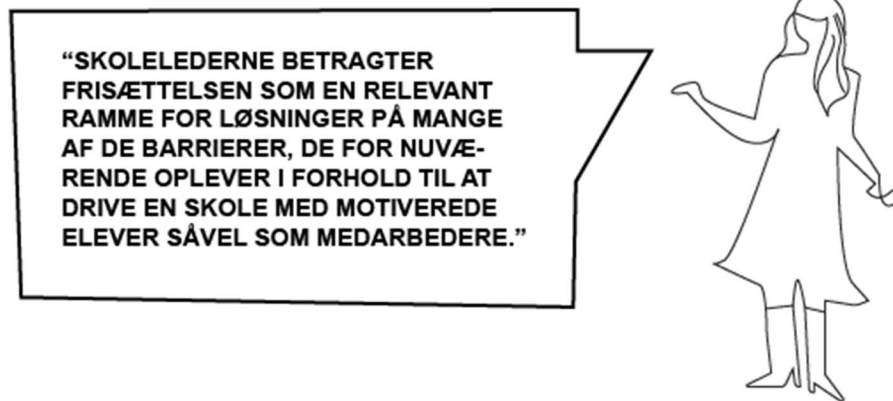
ANALYSE: FRISÆTTELSE AF FOLKESKOLEN I TO KOMMUNER

Vores analyse tager udgangspunkt i skoleledernes erfaringer med frisættelsen i Esbjerg og Holbæk Kommuner. I delanalyse 1 analyserer vi, hvordan man kan forstå oversættelsen af en abstrakt idé om frisættelse til en meningsfuld praksis på skolerne, mens vi i delanalyse 2 ser på de foreløbige potentialer i frisættelsen.

Delanalyse 1: Fra abstrakte begreber om frisættelse til meningsfuld praksis på skolerne

Velfærdsaftalerne lægger oversættelsen af en abstrakt idé ud til skolelederne

Skolelederne køber grundlæggende ind på frisættelse som idé og stiller ikke spørgsmålstegn ved grundlaget herfor eller relevansen heraf. Dermed kan frisættelsesidéen fungere som et centralt ankerpunkt for skole- og skoleledelsesudvikling, idet skolelederne betragter frisættelsen som en relevant ramme for løsninger på mange af de barrierer, de for nuværende oplever i forhold til at drive en skole med motiverede elever såvel som medarbejdere (Hjelmar 2021; Hjelmar m.fl. 2023).

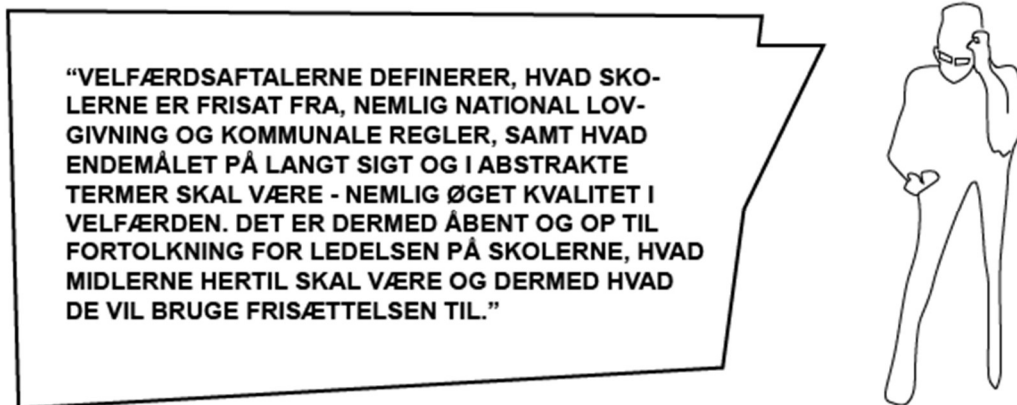


Skolelederne giver udtryk for, at kun få medarbejdere har sat spørgsmålstegn ved den grundlæggende idé i frisættelsen. Medarbejderne har ikke som udgangspunkt reflekteret over, hvorvidt frisættelsen er en grundlæggende god eller dårlig idé. Det er blevet taget for givet, at øget frihed er et positivt udgangspunkt for udvikling af skolen. Friheden er så at sige blevet indlejret som et nyt og stabilt ankerpunkt, hvor ud fra talen om en ny form for skole kan forankres (Scott 1991; Hjelmar 2021).

Det betyder også, at skoleledernes tilgang til at oversætte frisættelsen til praksis på skolerne har været karakteriseret ved en konstruktiv tilgang, hvor fokus har været på, *hvordan* frisættelsesidéen skulle omsættes, frem for *hvorvidt* den skulle omsættes til praksis. Til gengæld har de i vid udstrækning selv måtte ekspliciterer, hvordan frisættelsen mere konkret har skullet forstås.

Som beskrevet i indledningen så centrerer velfærdsaftalerne sig om grundlæggende idéer om frihed og frisættelse. Det fremgår tydeligt af interviewene, at disse abstrakte begreber optræder som en slags 'flydende betegnelser', der kan lægges forskellig betydning i, og som åbner op for et bredt fortolkningsrum (Fairclough 1993). Velfærdsaftalerne definerer, hvad skolerne er frisat fra, nemlig national lovgivning og kommunale regler, samt hvad endemålet på langt sigt og i abstrakte termer skal være - nemlig øget kvalitet i velfærden. Det er dermed

åbent og op til fortolkning for ledelsen på skolerne, hvad midlerne hertil skal være og dermed hvad de vil bruge frisættelsen til.



Dette efterlader et stort oversættelsesarbejde for skolerne i forhold til at oversætte en abstrakt idé til en konkret og meningsfuld praksis. En skoleleder fortæller, hvordan fraværet af konkrete mål og midler i velfærdsaftalerne gjorde, at de oplevede at famle i blinde i starten af arbejdet med frisættelsen:

DER ER IKKE MANGE RETNINGSLINJER I FORHOLD TIL, HVAD DET GÅR UD PÅ. DET VAR GÆTTERIER. SÅ VI FAMLEDE I BLINDE FREM TIL JUL. DER VAR EN DISKURS OM: HAVDE MAN FRIHED FRA NOGET ELLER TIL NOGET? VI SNAKKEDE MEGET OM, HVAD DET EGENTLIG ER FOR EN STØRRELSE DET HER. SÅ BEGYNDTE VI AT TÆNKE, HVAD ER DET FOR EN SKOLE, VI GERNE VIL HAVE (SKOLELEDER, SKOLE 2, KOMMUNE 1).

Når de politiske aftaler i forhold til netop frisættelse efterlader et stort fortolkningsrum til skolerne selv, så skal det ikke alene ses som en utilsigtet konsekvens af abstrakt begrebsbrug i aftalerne, men også som værende helt i tråd med kerneidéen i frisættelsen: At det i videst mulig udstrækning skal være op til skolerne selv at definere, hvordan de vil arbejde med at forbedre kvaliteten inden for de nye rammer.

Frisættelsen kobles til eksisterende praksis

Det fremgår af interviewene, at ideen om frisættelsen typisk fortolkes ind i en eksisterende kontekst med allerede eksisterende idéer, etablerede praksisser og forudgående erfaringer.

Skolelederne kobler frisættelsen til skolens eksisterende udviklingsarbejde, og ser frisættelsen som en mulighed for at videreføre og styrke dette i kraft af de større frihedsgrader. At tænke frisættelsen ind i eksisterende udviklingsarbejde gør oversættelsesarbejdet fra abstrakt idé til meningsfuld praksis lettere. Udviklingsarbejdet kræver dermed ikke en grundlæggende gentænkning af skolens måde at arbejde på. En skoleleder fortæller:

FRIHEDSFORSØGET HAR LIGGET SOM EN RIGTIG GOD FORLÆNGELSE AF DE TING, SOM VI TÆNKTE VAR VIGTIGE I FORVEJEN OG SOM VI VAR I GANG MED AT ARBEJDE MED, OG SOM VI HAR OPLEVET, AT DER HAR VÆRET EN BRED ENIGHED BLANDT VORES LÆRERE OG PÆDAGOGER OM. FRIHEDSFORSØGET HAR IKKE ÆNDRET VORES KURS, MEN VI HAR FOKUSERET PÅ DE GREB, SOM FRIHEDSFORSØGET HAR GIVET, OG FRIHEDSFORSØGET HAR SAT EKSTRA FART PÅ. (SKOLELEDER, SKOLE 2, KOMMUNE 2).

Skolelederne beskriver, hvordan det både kan handle om at koble frisættelsen til det eksisterende udviklingsarbejde på den enkelte skole, men også om at koble frisættelsen til generelle og forudgående udviklingstendenser på skoleområdet i kommunen. I en af kommunerne har man fx forud for frisættelsen arbejdet med, at de enkelte skoler skulle have forskellige profiler. Frisættelsen betragtes af skolelederne som en mulighed for at styrke dette arbejde:

VORES KOMMUNE HAR ARBEJDET MED, AT MAN SKULLE LAVE EN PROFIL – NOGET DER SKULLE TILTRÆKKE OG ADSKILLE SKOLERNE FRA HINANDEN. FØR FRIHEDSFORSØGET HAR VI ALTSÅ PRØVET AT SIGE: HVAD ER DET FOR EN FOLKESKOLE, VI VIL HAVE? MED FRIKOMMUNEFORSØGET ER DER SÅ LIGE PLUDSELIG KOMMET STØRRE FRIHED TIL AT PROFILERE SIG I EN RETNING, MAN NU VIL SOM SKOLE. SÅ VI SER FORSØGET SOM EN FORLÆNGELSE AF ARBEJDET FORINDEN, HVOR MAN I KOMMUNEN VAR I GANG MED DE FØRSTE SKRIDT HEN MOD AT VÆRE MERE FRI (SKOLELEDER, SKOLE 1, KOMMUNE 2).

Det fremgår af citatet, at skolelederen i høj grad har lænet sig op ad det positive frihedsbegreb, som Isaiah Berlin oprindeligt formulerede (Berlin 1969). Frisættelsen ses som frihed til at gentænke skolens tilbud og ikke blot som frihed fra regler og bureaukrati.



“FRISÆTTELSEN SES SOM FRIHED TIL AT GENTÆNKE SKOLENS TILBUD OG IKKE BLOT SOM FRIHED FRA REGLER OG BUREAUKRATI.”

Det fremgår endvidere af interviewene, at skolelederne ikke forstår frisættelsen som friheden til at revolutionere eller fuldstændig nytænke skolen, men i højere grad som friheden til på den ene side at ændre og gentænke de praksisser, der ikke opleves som velfungerende og meningsfulde, mens man på den anden side bevarer og styrker de eksisterende praksisser, der opleves som velfungerende og meningsfulde. Dette formuleres af en skoleleder på følgende måde:

I LØBET AF FORSØGET ER VI BLEVET MØDT MED: VAR DET DET, I KUNNE FINDE PÅ? VAR KORTERE SKOLEDAG DET, I KUNNE DISKE OP MED? DET SKAL MÅSKE SES SOM ET UDTRYK FOR, AT DEN FOLKESKOLE VI HAR, DEN ER IKKE BARE NOGET, VI SKAL FORKASTE. DEN ER TRODS ALT NOGET, DER BYGGET OP OVER MANGE ÅR OG PÅ BAGGRUND AF MANGE ERFARINGER. MEN DER ER PLADS TIL NOGLE JUSTERINGER. DET ER DEM, VI SKAL KIGGE IND I OG SIGE: HVAD ER DET FOR NOGLE JUSTERINGER, DER SKAL TIL FOR AT GØRE DEN DANSKE FOLKESKOLE ENDNU BEDRE? VI BEHØVER IKKE AT REVOLUTIONERE DET HELE. (SKOLELEDER, SKOLE 1, KOMMUNE 2).

Ideen om frisættelse har vist sig at være på den ene side fængende nok til at kunne motivere ledere og medarbejdere til at udvikle skolens tilbud og på den anden side rummelig eller 'plastisk' nok til at kunne omfavne forskellige eksisterende udviklingsaktiviteter på de enkelte

skoler. Dette er dermed et positivt udgangspunkt for en reformering af folkeskolen, men det er i høj grad op til den lokale ledelse at udnytte de muligheder, der ligger i frisættelsen.

Frisættelsen stiller nye krav til ledelsesrollen

Som det fremgår, har skolelederen en central opgave i forhold til at rammesætte, hvordan frisættelsen kan forstås og implementeres i praksis på skolen. En sådan rammesætning skal klargøre, hvilke frihedsgrader der med frisættelsen reelt er givet og grænserne herfor. Det drejer sig om, hvilke dele af national lovgivning og kommunale regler, man med frisættelsen er frisat fra, og hvilke dele man ikke er frisat fra. Eksempelvis er det kommet bag på nogle lærere, at frisættelsen ikke som udgangspunkt har givet mulighed for at afvige fra folkeskolens afgangsprøver i deres sædvanlige form.

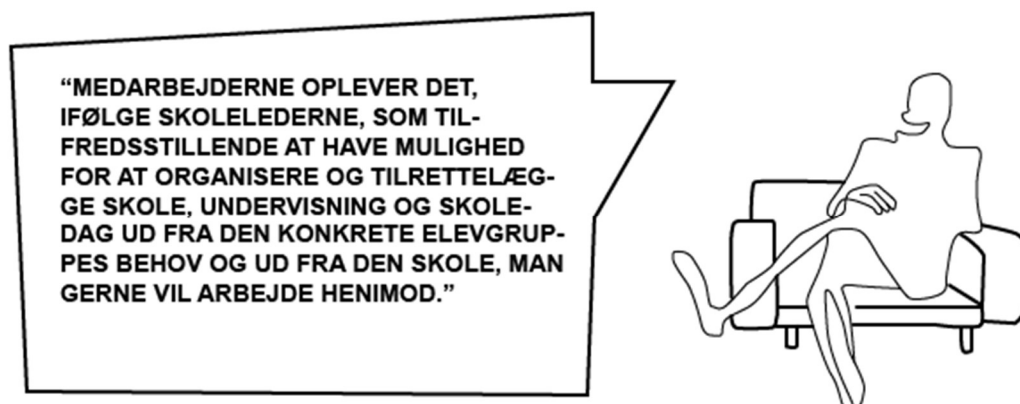
Det fremgår af interviewene, at det i høj grad har været op til den enkelte skoleleder at tilrettelægge en proces på skolerne, som formår både at åbne for nye idéer om skolen og skoledagens tilrettelæggelse og også formår at lukke ned igen for denne åbne proces. Skolelederen har som udgangspunkt søgt at skabe en åben proces, hvor lærere og pædagoger gives mulighed for at mødes og i fællesskab udvikle idéer om, hvordan de vil arbejde med frisættelsen. En skoleleder beskriver det på følgende måde: *"Vi lader det gro nede fra og siger: Hvad er det, I som medarbejdere vil? Det er ledelsens opgave at facilitere frem for at styre og bestemme"* (skoleleder, skole 1, kommune 1).

Skolelederen spiller samtidig en central rolle i forhold til at samle op og koordinere de mange idéer, vurdere hvilke der lader sig gøre i praksis og sikre en løbende opfølgning på de idéer, der føres ud i livet. Dette er en vanskelig opgave for skolelederne. Når man som leder skal betone og prioritere udviklingsidéer over for hinanden, kræver det, at man som leder har en klar fornemmelse af, hvor det samlede potentiale i de forskellige idéer er henne: Hvad er målet med frisættelsen, og hvordan kan vi opnå det? Arbejdet med frisættelsen er endnu ikke så langt på skolerne, så det er dermed også vanskeligt at se potentialet tydeligt.

I det følgende delafsnit skitseres potentialerne i arbejdet med frisættelsen, som de samlet fremstår på baggrund af de forskellige udsagn, som skolelederne er kommet med i interviewene.

Delanalyse 2: Potentialer i arbejdet med frisættelsen

Frisættelsen har skabt energi og motivation blandt medarbejderne



Skolelederne oplever, at frisættelsen generelt bidrager positivt til lærere og pædagogers motivation. Medarbejderne oplever det, ifølge skolelederne, som tilfredsstillende at have mulighed for at organisere og tilrettelægge skole, undervisning og skoledag ud fra den konkrete elevgruppes behov og ud fra den skole, man gerne vil arbejde henimod. Samtidig er det også skoleledernes oplevelse, at det bidrager positivt til medarbejdernes motivation, at de i arbejdet med frisættelsen oplever at have fået bedre rum til pædagogiske og didaktiske drøftelser med kollegaer end tidligere. Her fremhæver skolelederne, at det er betydningsfuldt for medarbejderne at opleve, at ledelse og medarbejdere er fælles om dette udviklingsarbejde. En skoleleder fortæller:

DET VI HØRER FRA MEDARBEJDERNE ER, AT DE ER ENORMT GLADE FOR, AT VI STÅR I SAMME BÅD – LEDELSE OG MEDARBEJDERE. VI STILLER OS IKKE OP OG SIGER, AT VI I LEDELSEN HAR LØSNINGEN. VI HAR EN KULTUR AF, AT VI HAR LØSNINGEN SAMMEN. SELVOM MEDARBEJDERNE HAR ANSVARET FOR AT UDVIKLE, SIDDER VI [SOM LEDELSE] IKKE PÅ HÆNDERNE, MEN ER MED TIL AT UDVIKLE SAMMEN. SOM LEDELSE HAR VI MODET TIL AT SIGE: DET HAR VI IKKE PRØVET FØR, MEN LAD OS GØRE DET SAMMEN. DET ER MED TIL AT BEVARE MOTIVATIONEN (SKOLELEDER, SKOLE 1, KOMMUNE 1).

Frisættelsen i velfærdsaftalerne kan tolkes på forskellige måder. Det kan være kommunen, skolen og/eller medarbejderne, som er frisat. Baseret på skoleledernes udsagn er det

væsentligt for at indfri potentialet i frisættelsen at betone, at frisættelsen i særlig grad gælder ledelsen og medarbejderne samlet set på den enkelte skole. Det skaber motivation blandt medarbejderne at opleve, at de af den lokale ledelse bliver inddraget i, hvordan skolen skal tilrettelægges, og at deres faglighed bliver sat mere i centrum inden for de nye og bredere rammer for skolen.

Flere af skolelederne har også oplevet det som et plus ved rekruttering af nye medarbejdere, at skolen har været frisat. Dette er bl.a. kommet til udtryk ved flere ansøgere til opslåede stillinger og andre typer af kandidater end før frisættelsen, som eksplicit har udtrykt, at de var motiveret af at arbejde på en skole med de frihedsgrader, som velfærdsaftalerne giver. Dette er med til at understrege, at frisættelse som udgangspunkt har meget positive konnotationer, og det kan have en motiverende effekt også for nye medarbejdere, hvis skoleledelsen formår at oversætte frisættelsen på en måde, som giver mening i en konkret skolekontekst.

Skolelederne understreger dog også, at nogle medarbejdere finder mere energi og motivation i frisættelsen end andre. Arbejdet med frisættelsen er en krævende udviklings- og omstillingsproces, og for nogle medarbejdere kan det virke som en uoverskuelig proces. Som leder er det derfor vigtigt at give plads til små og store skridt i arbejdet med frisættelsen. Dermed kan man som leder fastholde den positive fortælling om mulighederne i at arbejde på en frisat skole.

Frisættelsen giver mulighed for at drive skole med konkrete elevgrupper for øje

Skolelederne fremhæver også, at et af de mest væsentlige potentialer er muligheden for at tilrettelægge skoledagen ud fra konkrete elevgruppers behov og ønsker på den enkelte skole. Frisættelsen fra national lovgivning og kommunale regler giver mulighed lokalt for at tænke skoledag og undervisning på anden vis, samtidig med at det giver rum til at bruge skolens ressourcer anderledes og efter behov.

Som leder kan man altså betone, at elevsammensætningen er forskellig fra skole til skole, og at frisættelsen giver muligheder for at bruge skolens ressourcer der, hvor det giver mest mening for eleverne på skolen.

En skoleleder beskriver, hvordan muligheden for at forkorte skoledagen har givet mulighed for at udvikle en mellemform for børn med særlige behov, som man oplever et behov for blandt elevgruppen, men som man ikke ville kunne oprette, hvis ikke man havde fået mulighed for at frigøre ressourcerne til det i kraft af frisættelsen:

”FRISÆTTELSEN HAR GIVET MULIGHED FOR AT UDVIKLE EN MELLEMMFORM FOR BØRN, DER HAR DET SVÆRT I OVERBYGNINGEN. DET HAR VI FÅET MULIGHED FOR QUA DEN KORTERE SKOLEDAG, HVOR RESSOURCERNE KAN BRUGES ANDERLEDES. DET HAR IKKE KUNNET LADE SIG GØRE FØR, FORDI DER VAR RESSOURCEFORBRUGET SPÆNDT UD TIL DET MAKSIMALE” (SKOLELEDER, SKOLE 1, KOMMUNE 1).

Skolelederne oplever, at muligheden for at målrette skoledag og undervisning til den konkrete elevgruppe, som er på skolen, er til gavn for både elevernes trivsel, motivation, faglighed og dannelse. En skoleleder beskriver, hvordan de oplever, at skoleglæden er kommet tilbage hos en del elever:

”SKOLEGLÆDEN ER KOMMET TILBAGE FOR DE FLESTE ELEVER, MAN HAR KUNNE MÅLRETTE UNDERVISNING OG KOMMUNIKATION TIL ELEVERNE OG DERMED RAMME DEM ALLE SAMMEN. DET HAR VÆRET MED TIL AT LØFTE ALLE UANSET NIVEAU” (SKOLELEDER, SKOLE 1, KOMMUNE 1).

Der ses altså et stort potentiale i at gentænke skoledagen ud fra de elevgrupper, som er på skolen. For en række skoler har det indebåret, at man har forkortet skoledagen og omlagt ressourcer til to-voksen-ordninger, der giver mulighed for at yde ekstra støtte til de elever, der har behov for det (Hjelmar m.fl. 2023).

DISKUSSION

Casen på folkeskoleområdet illustrerer, at frisættelsen som grundlæggende idé for forandring af den offentlige sektor er stærk. Frisættelse opfattes positivt, og kommunal og statslig regulering opfattes som noget, der hæmmer den lokale selvbestemmelse og motivation til at skabe nyudvikling i skolen og dermed som noget negativt. I forlængelse af Isaiah Berlins (1969)

tanker om det positive og negative frihedsbegreb kan man tale om, at der er skabt en stærk motor for forandring i den offentlige sektor: Der gives frihed *til* fagligt at udvikle de lokale velfærdstilbud ved at give frihed *fra* centrale regler og dokumentationskrav.

I den forbindelse kan man tale om frisættelsen som et 'magic concept' (Bentzen 2019). Det 'magiske' består i, at frisættelsesdagsordenen har formået at løsne op for nogle af de problemstillinger, som på en negativ måde har præget dagsordenen på folkeskoleområdet de seneste år – efter folkeskolereformen (2013) og arbejdstidsreformen (2014). Dagsordenen på folkeskoleområdet har således de seneste år været præget af diskussioner om centralisering, detailstyring og demotivation blandt lærere (Bjørnholt m.fl. 2019).

Frisættelsesdagsordenen har givet skolerne mulighed for i højere grad at udvikle deres skoletilbud lokalt (decentralisering). Samtidig har den løsnet op for lovgivningsmæssige rammer (mindre detailstyring), og den har givet et øget fagligt råderum til medarbejderne (skabt øget motivation). Det har skabt en positiv stemning omkring frisættelsesdagsordenen på skolerne. Frisættelsesdiskursen som bagvedliggende narrativ om grundlæggende problemer og løsninger ser dermed ud til at være velvalgt.

Det er dog i høj grad op til de lokale ledelser at oversætte frisættelsesdiskursen til en meningsfuld ramme for udviklingsaktiviteter på skolerne. I frisættelsen af den offentlige sektor overlades det i udgangspunktet til det lokale niveau (skolerne) at forstå og fortolke de nye frie rammer. Det er skolelederne, som er ansvarlige for at facilitere en proces, hvor man på den enkelte skole ud fra et fagligt grundlag kan definere, hvad der giver mening at arbejde med under frisættelsesdagsordenen – og dermed hvilke dele under diskursen, man vil udvælge, betone eller kombinere på forskellige måder. Fokus rykker dermed fra en bureaukratisk tanke om regelfølge til definering af, hvad der lokalt giver mening at arbejde med for at øge kvaliteten. Lederens evner til at navigere i dette nye udviklingsrum bliver dermed mere centrale (Nilsen og Sandaunet 2021).



“SOM LEDER HANDLER DET I HØJ GRAD OM AT FINDE DEN RETTE BALANCE MELLEM AT SÆTTE MEDARBEJDERNE FRI OG AT SÆTTE RETNING FOR FRISÆTTELSEN. PÅ DEN ENE SIDE ER DER BEHOV FOR, AT LEDELSEN LÆGGER INDFLYDELSE UD TIL MEDARBEJDERE (OG ELEVER OG FORÆLDRE) OG UNDERSTØTTER EN LÆRINGSKULTUR OG ÅBEN DRØFTELSE AF VISIONERNE FOR ARBEJDET MED FRISÆTTELSEN. PÅ DEN ANDEN SIDE ER DER OGSÅ BEHOV FOR, AT LEDELSEN SÆTTER NOGLE RAMMER OG MÅL FOR FRISÆTTELSEN OG DERMED SIKRER SAMMENHÆNG PÅ TVÆRS AF DE UDVIKLINGSTILTAG, DER SKABES I ORGANISATIONEN, SÅ MAN BEVARER EN SAMMENHÆNGENDE SKOLE.”

Dette indebærer en gentænkning af ledelsesrollen, hvor ledelse i høj grad bliver procesfacilitering af et udviklingsarbejde med udgangspunkt i medarbejdernes faglighed. Som leder handler det i høj grad om at finde den rette balance mellem at sætte medarbejderne fri og at sætte retning for frisættelsen. På den ene side er der behov for, at ledelsen lægger indflydelse ud til medarbejdere (og elever og forældre) og understøtter en læringskultur og åben drøftelse af visionerne for arbejdet med frisættelsen. På den anden side er der også behov for, at ledelsen sætter nogle rammer og mål for frisættelsen og dermed sikrer sammenhæng på tværs af de udviklingstiltag, der skabes i organisationen, så man bevarer en sammenhængende skole (Collinson 2018; Lederne 2019).

Som det fremgår af interviewene, så har skolelederne i første omgang søgt at lægge de nye udviklingsaktiviteter op ad eksisterende udviklingsaktiviteter og eksisterende visioner for skolen. Dermed har man afgrænset det store fortolkningsrum, som frisættelsen efterlader, og søgt at bygge videre på den enkelte skoles udviklingsvision gennem de nye muligheder som frisættelsen fra lovgivning og dokumentationskrav giver. Frisættelsesdagsordenen er rummelig og 'plastisk' og giver mulighed for, at man lokalt kan udvikle skolen i sin egen unikke retning.

En central pointe i forlængelse af dette er, at med frisættelsen kan også følge en større forskellighed skolerne imellem. Der er med frisættelsen løsnet op for centrale regler, og samtidig er der i velfærdsaftalerne lagt op til, at skolerne skal have større selvbestemmelse og øget fagligt råderum. Statsminister Mette Frederiksen har i forlængelse af dette meldt ud, at man politisk er indforstået med større forskelle i velfærden i kraft af frisættelsen.[2]

Den positive og konstruktive vinkel på dette er, at dette kan øge skolernes igangværende arbejde med at skabe en klar faglig profil på skolen – sådan som det også fremgår af vores

caseanalyse. Med frisættelsen er der forbedrede muligheder for, at man lokalt kan skabe et mere klart profileret skoletilbud med udgangspunkt i skolens faglige ressourcer og faglige vision. Dette er helt i tråd med eksisterende politiske ønsker om profilering af lokale folkeskoler, der kan medvirke til et mere varieret skolevalg – så længe det sker inden for rammerne af et sammenhængende skolevæsen (Folkeskolen 2021).

Den mere negative vinkel på dette er, at frisættelsen kan skabe større forskelle i kvaliteten mellem de enkelte folkeskoler – nogle skoler kan få en højere kvalitet og nogle skoler kan få en lavere kvalitet som følge af frisættelsen. Vores analyse peger på, at der med frisættelsen skabes nye roller og dagsordener, og nogle skoler vil være bedre til at udnytte dette end andre.

En styrkelse af kvaliteten er, ifølge vores analyse, en helt central begrundelse og referencepunkt for frisættelsesdagsordenen. Hvis det viser sig, at den faglige kvalitet falder – fx målt i nationale test eller folkeskolens afgangsprøver – på nogle skoler, som ikke udnytter potentialet i frisættelsen fuldt ud, så vil det kunne skubbe yderligere på debatten om, hvor store kvalitetsforskelle vi kan acceptere inden for folkeskolen (Folkeskolen 2019; Skolemonitor 2023). Dermed vil en frisættelsesdagsorden kunne komme under pres, for den mest oplagte reaktion på store lokale forskelle er øgede centrale regler, flere detailmål med krav om opfølgning og øget kontrol i form af tilsyn m.m. (Hjelmar og Hvidman 2023).

Centralt i artiklen har været at pege på potentialer i frisættelsen. Her peger skolelederne på to ting: Frisættelsen kan øge medarbejdernes motivation og gavne rekruttering af medarbejdere til folkeskolen, og frisættelsen giver mulighed for at tilpasse det lokale skoletilbud til de specifikke elever, som skolen har, hvilket vil kunne gavne elevernes læring, motivation og trivsel.

Dette er dog kun en foreløbig indikation på potentialerne i frisættelsen på skoleområdet. Forsøgsperioden med velfærdsaftaler i Esbjerg og Holbæk Kommuner er endnu ikke færdig, og forsøget er ikke slutevalueret.^[3] Men udviklingen på området går hurtigt. SVM-regeringen har proklameret, som nævnt i indledningen, at de vil gennemføre ”den mest omfattende frisættelse af den offentlige sektor i velfærdssamfundets historie.” Derfor kan man forvente, at også skoler uden for de to forsøgskommuner vil blive friset, inden man mere præcist kender potentialet og virkemidlerne i frisættelsen.

Erfaringerne peger også på, at ledelsesrollen er vanskelig. Frisættelsesdagsordenen efterlader et stort fortolkningsrum for den enkelte leder, og det er op til den enkelte leder at oversætte narrativet om frisættelsen til en praksis, der giver mening på den pågældende skole. Som leder vil det være yderst hjælpsomt i rollen som oversætter at have nogle pejlemærker at gå efter. Som artiklen her har peget på, så kunne det være som leder at motivere til og tilrettelægge en læringsproces, hvor medarbejderne gives et større ansvar for udvikling af den faglige vision med skolen, som lokalt giver mest mening for medarbejdere og elever.

Erfaringerne med frisættelsen er dog foreløbige, og der kan ikke entydigt peges på, hvordan man som leder med fordel kan operere på dette felt. Samtidig er der, som nævnt, en risiko for, at en omfattende frisættelse kan skabe en markant større forskellighed/ulighed i den danske folkeskole. På denne baggrund er der grund til at få diskuteret den mest hensigtsmæssige reformhastighed: Hvor omfattende skal frisættelsen være på skoleområdet, og hvad er den mest hensigtsmæssige timing i den yderligere frisættelse?

KONKLUSION

I artiklen har vi søgt at forstå, hvordan man ledelsesmæssigt har arbejdet med frisættelse som styrings- og ledelsesmæssig idé på folkeskoleområdet.

Det første forskningsspørgsmål fokuserede på, hvordan skolelederne oversætter frisættelsesdiskursen til en meningsfuld ramme for udviklingsaktiviteter på skolerne. Analysen viste her, at ideen om frisættelse udgør et centralt og positivt ankerpunkt for diskussionen om, hvordan man lokalt kan udvikle skolens tilbud. Samtidig viste analysen, at de abstrakte ideer om frisættelse og det bredt formulerede mål om øget kvalitet efterlader et stort oversættelsesarbejde for skolelederne i forhold til at oversætte idé til praksis. For lettere at kunne håndtere dette oversættelsesarbejde har skolelederne prioriteret at koble udviklingstiltagene under frisættelsen til det eksisterende udviklingsarbejde på skolen og generelle udviklingstendenser på skoleområdet. Overordnet set har det været en vanskelig ledelsesopgave, som har krævet stærke kompetencer i forhold til facilitering af åbne udviklingsprocesser.

Det andet forskningsspørgsmål fokuserede på, hvilke potentialer i arbejdet med frisættelsen som skolelederne fremhævede. Ifølge skolelederne er potentialet først og fremmest, at frisættelsen skaber et øget fagligt råderum for medarbejderne, og det kan føre til en øget medarbejdermotivation og gavne rekruttering af medarbejdere til folkeskolen. Samtidig fremhæves det, at frisættelsen giver mulighed for at tilpasse den enkelte skoles tilbud til de konkrete elevgrupper, som skolen har, og det vil kunne gavne elevernes trivsel.

Et centralt og aktuelt diskussionspunkt er, hvordan frisættelsen kan udbredes fra enkelte forsøgskommuner til alle kommuner. Udviklingen går stærkt, og der er akut behov for mere viden om, hvordan man kan facilitere oversættelsen af idéen om frisættelse på forskellige områder og med hvilke virkninger for eleverne/borgerne.

FREMADRETTEDE ANBEFALINGER

1. Frisættelsesdiskursen som grundlag for ledelse og udvikling er stærk. Som leder kan man trække på de positive konnotationer omkring frihed og modsat betone, at reguleringsmæssige barrierer fjernes, så der er plads til faglig nyudvikling. Dette kan udgøre et godt afsæt for nyudvikling, da de foreløbige erfaringer viser, at frisættelse som idé har en motiverende virkning for medarbejderne, og at frisættelse kan frigøre og målrette ressourcer i forhold til særlige elevgrupper på den enkelte skole.

2. Ledelsesopgaven er central men vanskelig, da der er tale om en ny form for skoleudvikling uden klare retningslinjer og mål. Der er i særlig grad brug for ledelseskompetencer i forhold til procesfacilitering af åbne udviklingsprocesser. I forlængelse af dette anbefales det at prioritere kompetenceudvikling for ledere i en frisættelsesproces og prioritere erfaringsudveksling inden for skolelederkredsen.

LITTERATUR

Askim, Jostein, Ulf Hjelmars & Lene Holm Pedersen (2018): Turning innovation into evidence-based policies: Lessons learned from free commune experiments, *Scandinavian Political Studies*, 41 (4): 288-308.

Baldersheim, Harald & Lawrence Rose (2014). *Det kommunale laboratorium: Teoretiske perspektiver på lokal politik og organisering*, 3rd edn. Bergen: Fagbokforlaget.

Bekkers, V., J. Edelenbos, and B. Steijn (2011). *Innovation in the Public Sector: Linking Capacity and Leadership*. New York: Palgrave Macmillan.

Bentzen, T.Ø. (2019). The translational diamond: robust translation of magic concept in public organizations. *International Journal of Public Leadership*, 15(2): 94-112.

Berger, P., and T. Luckmann (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday and Company.

Berlin, Isaiah (1969). *Two Concepts of Liberty*. Oxford: Oxford University Press.

Bjørnholt, Bente m.fl. (2019). Den kommunale styring i forbindelse med folkeskolereformen. København: VIVE.

Collinson, M. (2018). What's new about Leadership-as-Practice? *Leadership*, 14(3), 363-370.

Fairclough, Norman (1993). *Discourse and social change*. London: Polity Press.

Foged, S. K., Hjelm, U., & Jakobsen, M. L. (2022): Hvis velfærdsaftaler er løsningen – hvad er så problemet? *Politica*, 54(3).

Folkeskolen (2019). Kan og skal vi kombinere friskolens friere rammer med folkeskolens uddannelsesideal. <https://blog.folkeskolen.dk/blog-friskoler-innovation/kan-og-skal-vi-kombinere-friskolens-friere-rammer-med-folkeskolens-uddannelsesideal/179374>

Folkeskolen 2021. KL: Vi skal udvikle folkeskolen sammen med skoleledere og lærere. Folkeskolen, 13. oktober 2021. <https://www.folkeskolen.dk/arbejdsliv-dlf-folkeskoleloven/kl-vi-skal-udvikle-folkeskolen-sammen-med-skoleledere-og-laerere/1371822>

Folkeskolen 2023. Mangler tocifret millionbeløb: Frihedskommuner skal spare. Folkeskolen, 13. februar 2023. <https://www.folkeskolen.dk/besparelser-citat-esbjerg-kommune/mangler-tocifret-millionbelob-frihedskommune-skal-spare/4700169>

Grønnegaard Christensen, Jørgen (2022). Frikommuner. Ideen der hverken vil dø eller slå an. *Politica* 54(3): 223-233.

Hall, P. A. 2010. "Historical Institutionalism in Rationalist and Sociological Perspective." I J. Mahoney and K. Thelen (red.) *Explaining Institutional Change*, 204–223. Cambridge: Cambridge University Press.

Hjelmar, Ulf & Mads Leth Jakobsen (2021): Frikommuneforsøg bør (også) forstås ud fra en innovationsdoktrin. *Politica*, 53(3): 218-239.

Hjelmar, Ulf; (2022). Den faglige frisættelse som styringsmæssig idé. Erfaringer fra frikommunerne. I Thøgersen, D. & Reff-Pedersen, A. (red.): *Ledelse af offentlig innovation*. København: Samfundslitteratur.

Hjelmar, Ulf & Ulrik Hvidman (2023). VIVE til ny regering: Nye styringsformer skal understøtte frisættelse af ældreområdet. *Altinget*, 16. januar 2023.

Hjelmar, Ulf m.fl. (2023). *Midtvejsevaluering af velfærdsaftaler. Forsøg med frisættelse i syv kommuner på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet, 2021-22*. København: VIVE.

Knaggård, Åsa (2015). Theoretically Refining the Multiple Streams Framework and the Problem Broker. *European Journal of Political Research* 54, 450–465.

Lederne 2019. Fremtidens ledere skal kunne frisætte deres medarbejdere. *Ledelse i dag*, 25. marts 2019. [Fremtidens ledere skal kunne frisætte deres medarbejdere – LEDELSE i DAG | Lederne](#)

Lee, J., & Jin, M.H. (2022). Understanding the organizational learning culture—Innovative behavior relation in local government: The roles of knowledge sharing and job autonomy. *Public Administration*, 1-23.

Lov om velfærdsaftaler på dagtilbuds- og folkeskoleområdet (2021). <https://www.retsinformation.dk/eli/ft/202012L00199>

Nilsen, E.A. & A.G. Sandaunet (2021) Implementing New Practice: The Roles of Translation, Progression and Reflection, *Journal of Change Management*, 21:3, 307-332.

Regeringen (2020a). Politisk principaftale mellem regeringen og borgmestre vedr. indgåelse af velfærdsaftaler på hhv. dagtilbudsområdet, folkeskoleområdet og ældreområdet.

Regeringen (2020b). Aftale om velfærdsaftaler på folkeskoleområdet af 9. december 2020

Regeringen (2021a). Velfærdsaftale på folkeskoleområdet mellem regeringen og Holbæk Kommune.

Regeringen (2021b). Velfærdsaftale på folkeskoleområdet mellem regeringen og Esbjerg Kommune.

Scott, R. W. 1991. "Unpacking Institutional Arguments." I *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, P. J. DiMaggio & W. W. Powell (red.), 164–182. Chicago: Chicago University Press.

Star, S. L., Griesemer, J. R. (1989). *Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology*. I *Social Studies of Science*, vol. 19, nr. 3, 387-420.

Skolemonitor (2023). En ufrugtbar og misvisende tematik. Lars Qvortrup går i rette med frihedsfortællingen. Skolemonitor. 1. marts 2023 <https://skolemonitor.dk/nyheder/art9224237/Lars-Qvortrup-g%C3%A5r-i-rette-med-frihedsfort%C3%A6llingen>

Socialdemokratiet. (2018). *Tillid, faglighed og arbejdsglæde. En selvstyrereform for den offentlige sektor*. <https://www.socialdemokratiet.dk/media/7442/tillid-faglighed-og-arbejdsglaede.pdf>

[1] Lov om velfærdsaftaler på dagtilbuds- og folkeskoleområdet (2021).

[2] Tale af Mette Frederiksen, Det Kommunalpolitiske Topmøde, Aalborg, 16. marts 2023.

[3] VIVE planlægger at offentliggøre en slutevaluering ultimo 2024.