



GENOPRETNINGSPLAN

Blågård Skole



5. NOVEMBER 2025
SKOLEBESTYRELSE FOR BLÅGÅRD SKOLE

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	2
1.1. Den politiske beslutning	2
1.2. Skolebestyrelsens primære fokus i genopretningsplanen	3
1.3. Organisering af arbejdet med genopretningsplan, herunder involveringsproces	3
2. Tendenser i data og aktuelle vilkår på Blågård Skole	5
3. Overordnede tværgående målsætninger og indsatser for genopretning af Blågård Skole	5
3.1. Stabilitet omkring ledelsen	5
3.2. En samlet Blågård Skole.....	6
3.3. Høj faglighed og pædagogik i kerneopgaven	7
3.4. En stærk forankring i lokalområdet	7
4. Konkrete målsætninger for arbejdet med genopretningsplanen	7
4.1. Afgangresultater	8
4.2. Elevtrivsel	8
4.3. Segregering	8
4.4. Overgang til ungdomsuddannelse	9
4.5. Distriktsoptag.....	9
4.6. Samarbejdskultur og arbejdsmiljø.....	9
5. Datagrundlag	9
6. Vilkårsanalyse set fra aktørernes perspektiv	11
6.1. Medarbejdernes perspektiv.....	11
6.2. Elevernes perspektiv.....	12
6.3. Forældrenes perspektiv	12
7. Metode til videre undersøgelse og evaluering	14
8. Økonomi	15
Bilagsoversigt	16

Blågård Skoles genopretningsplan

1. Indledning

På baggrund af Børne- og Ungdomsudvalgets beslutning den 18. juni 2025 fremlægges Blågård Skoles genopretningsplan, hvori der sættes mål for skolens udvikling og beskrives, hvordan skolen vil arbejde med at nå målene for skolens genopretning.

Blågård Skole har siden 2012 været på faglig handlingsplan ad flere omgange, og har gennem årene været præget af faglige, pædagogiske og personalemæssige udfordringer og konflikter. Skolen har i løbet af denne periode fået tildelt betydelige midler med henblik på at forankre indsatser, der kan skabe en varig og positiv forandring.

I efteråret 2024 tilspidser en konflikt mellem ledere og medarbejdere, som resulterer i, at tre ud af fire ledere enten siger op eller bliver forflyttet i løbet af skoleåret 2024/2025. I januar 2025 stiller Børne- og Ungdomsudvalget et forslag til løsning, som møder stor modstand fra både skolens medarbejdere og forældre samt fra naboskolen. Derfor trækker Børne- og Ungdomsudvalget deres forslag tilbage og beslutter i stedet i juni 2025 at give skolen et politisk opdrag om at udarbejde en genopretningsplan. Skolebestyrelsen bliver udpeget som den ansvarlige opgaveløser for at sikre ejerskab og lokal forankring af processen.

Genopretningsplanen skal have fokus på at skabe en stabil og samarbejdende skole, som er attraktiv for både børn og forældre i distriktet og for medarbejdere og ledelse.

1.1. Den politiske beslutning

Udvalget besluttede i juni 2025, at genopretningsplanen skal muliggøre en løsning på de betydelige sammensatte udfordringer, som skolen står overfor. Børne- og Ungdomsudvalget beskriver udfordringeren således:

- *Problematisk organisering og kultur* set ved personale- og ledelsesmæssige konflikter og udfordret samarbejdskultur.
- *Svingende elevresultater* med både faglige- og trivselsmæssige udfordringer over en længere periode, herunder store udsving mellem de enkelte årgange, hvor elever så at sige kan være heldige eller uheldige med lærerteam, klasser eller årgang.
- *Lav lokal opbakning* set ved lav andel af distriktselever, der vælger skolen og mange, der senere vælger skolen fra.

([Ny skolestruktur for Blågård Skole - efter høring | Københavns Kommune](#))

Udvalget vurderede ligeledes, at arbejdet skal tage udgangspunkt i seks centrale indikatorer for kvalitet i kerneopgaven: (1) Afgangresultater, (2) elevtrivsel, (3) segregering, (4) overgang til ungdomsuddannelse, (5) distriktoptag samt (6) samarbejdskultur og arbejdsmiljø.

Målet med genopretningsplanen er at løfte de resultater, der ligger under byniveau samt at opnå og vedligeholde stabile resultater over en periode på 3-4 år.

Med planen følger ekstra midler, der skal understøtte det arbejde, som Blågård Skole står overfor og sikre en stabil og varig udvikling.

1.2. Skolebestyrelsens primære fokus i genopretningsplanen

Skolebestyrelsen vil indledningsvist fremhæve, at skolens udfordringer ikke kan reduceres til enkeltstående problemstillinger. De skal i stedet forstås som et resultat af en længere periode med uro – præget af blandt andet Covid-19, hyppige ledelsesskift, politisk besluttede indsatser samt en flerårig byggesag. Genopretningsplanen bygger derfor på en gennemgående tese om, at skolens forandringsarbejde forudsætter stabilitet og ro omkring driften for at sikre samhørighed og meningsskabelse blandt det personale, der arbejder tættest på børnene. I den forbindelse kan en for hurtig iværksættelse af indsatser med fokus på kortsigtede dataeffekter få en utilsigtet virkning.

Skolebestyrelsen er derfor opmærksom på, at den høje udskiftning blandt både ledelse og personale kræver en tydelig prioritering af fokus, der giver skolen mulighed for at modnes som organisation, samtidig med at skolens kerneopgave overfor eleverne ikke må kompromitteres. Det forudsætter tålmodighed og plads til at udvise mod – til at afprøve indsatser, som ikke nødvendigvis giver den ønskede effekt med det samme.

Som følge af de seneste års udfordringer har skolebestyrelsen derfor defineret følgende overordnede pejlemærke for det videre arbejde:

”En samlet Blågård Skole med ro til at genskabe driften og et godt arbejdsmiljø for alle medarbejdere.”

I arbejdet med genopretningsplanen har skolebestyrelsen haft to hovedfokusområder: at fastlægge en klar retning for skolens udvikling på et solidt datagrundlag og at sikre en bred inddragelse af relevante aktører.

Hensigten er at skabe en systematik og bæredygtighed omkring udviklingsarbejdet, så skolen får opbygget organisatorisk kapacitet. Målet er at skabe lokal opbakning, så målsætningerne og de underliggende indsatser kan blive en naturlig del af skolens drift, når de ekstra midler bortfalder. Samtidig skal planen give et tydeligt grundlag for at sammenligne skolens udvikling som den ser ud nu og de næste fire år.

Skolebestyrelsen vurderer, at genopretningsplanen adskiller sig fra tidligere, politisk iværksatte turn-around-indsatser på skolen ved, at det nu er skolebestyrelsen, der med altovervejende fokus på inddragelse og medindflydelse fastlægger målsætninger og indsatser for skolens fremtidige udvikling og genopretning. Hvor tidligere indsatser i højere grad har været besluttet af politikere, forvaltning eller ledelse, skal det nu ske gennem en samskabende proces med medarbejdere og elever. På den måde skabes ejerskab til de forandringer, skolen skal gennemføre, og der sikres, at fokusområder og indsatser opleves som relevante, meningsfulde og tilpasset skolens hverdag.

1.3. Organisering af arbejdet med genopretningsplan, herunder involveringsproces

Genopretningsplanen er udarbejdet af Blågård Skoles skolebestyrelse i samarbejde med den nuværende skoleledelse og på baggrund af input fra den samlede medarbejdergruppe, forældre og elever på skolen.

Børne- og Ungdomsforvaltningen har bistået skolebestyrelsen med udformningen af planen ud fra bestyrelsens ønske om et styrket og tillidsfuldt samarbejde med forvaltningen. Udover den igangværende bistand fra Arbejdsmiljø København, forbeholder skolebestyrelsen sig retten til at indhente ekstern konsulentbistand til forankringsarbejdet med de konkrete indsatser, hvis det på et senere stadie vurderes relevant og nødvendigt.

Genopretningsplanen skal læses i tæt sammenhæng med skolens handleplan (**Bilag 1**), som indeholder de konkrete indsatser, der igangsættes i indeværende skoleår mhp. at understøtte målsætningerne indenfor de seks indikatorer samt de tværgående indsatser.

Med udgangspunkt i målsætningerne for de seks indikatorer beskriver planen både tendenser i data og de aktuelle vilkår på skolen samt de tværgående indsatser, der er nødvendige for at realisere målsætningerne for skolens udvikling. Derudover indeholder genopretningsplanen et afsnit om den involveringsproces, der har ligget til grund for udarbejdelsen af en plan. Planen rummer desuden en beskrivelse af skolens arbejdsvilkår samt den videre proces for forankring, evaluering og kapacitetsopbygning – og afsluttes med et økonomiafsnit.

Med henblik på at kvalificere de største udfordringer for skolen og sikre en systematik for at identificere bæredygtige mål og lokale indsatser, har skolebestyrelsen i samarbejde med skolens nuværende ledelse prioriteret involvering af alle relevante aktører, herunder medarbejdere, elever og forældre. Hensigten med inddragelsen er at sikre medansvar og medindflydelse i tilrettelæggelsen af arbejdet med skolens udvikling og få det forankret lokalt.

Skolebestyrelsen har prioriteret alle faste bestyrelsesmøder fra august til start november 2025 til drøftelse af genopretningsplan, ligesom der har været afholdt ekstraordinære bestyrelsesmøder om genopretningsplanen.

Inddragelse af medarbejdere er faciliteret af skoleledelsen på temamøder i september 2025, hvor data for alle seks indikatorer er blevet gennemgået, og medarbejderne har bidraget med at afdække hvilke indsatser, der allerede er i gang, hvilke indsatser der vurderes vigtige at bibeholde samt hvilke indsatser der bør udvikles.

Skoleledelsen har sammen med forvaltningen og på baggrund af medarbejdernes input, kortlagt igangværende faglige og pædagogiske indsatser på skolen og udarbejdet den samlede handleplan som er vedlagt i bilag 1.

Skolebestyrelsen har i slut september 2025 fået fremlagt elevernes perspektiver gennem elevrådsrepræsentanternes oplæg om skolens fordybelsesuge om *Fremtidens Blågård*. Forældrene er ligeledes blevet hørt gennem forældrerepræsentanterne i skolebestyrelsen. Disse perspektiver fremgår i afsnittet nedenfor.

Aktuel status i efteråret 2025

Det er bestyrelsens oplevelse, at skolen er i en positiv men skrøbelig udvikling. Den nuværende skoleledelse har allerede bidraget til et godt fundament for det videre genopretningsarbejde. I samarbejde med medarbejderne er der i 2025 indført en systematik i tilrettelæggelsen af opgaver, som bidrager til større forudsigelighed og arbejdsglæde hos medarbejdere. Samtidig har ledelsen haft fokus på tydelig og gennemsigtig kommunikation – en forudsætning for, at personale, elever og forældre oplever psykologisk tryghed, tillid og troværdighed omkring arbejdet med skolens genopretning.

I september 2025 blev der gennemført en ansættelsesproces til stillingen som skoleleder, og det har skabt ro og stabilitet, at skolen nu har fået en fast leder på plads. I start november 2025 er de tre øvrige lederstillinger ligeledes blevet besat med ansættelsesstart den 1. december 2025. Der har samtidig været positiv fremdrift i byggeprocessen, og en af skolens bygninger samt legepladsen er nu fri for stilladser. Endelig har skolen med stor succes afholdt en mangfoldighedsfest, der både har styrket fællesskabet blandt elever og personale og synliggjort skolen i lokalområdet.

2. Tendenser i data og aktuelle vilkår på Blågård Skole

Skolebestyrelsen kan på baggrund af datagrundlaget, udfoldet i **afsnit 5**, konkludere, at de kvantitative data samlet set viser flere dataudsving for skolen end hos den sammenlignelige skolegruppe og København. Der ses dog en positiv, men skrøbelig udvikling.

Bestyrelsen ser derfor et behov for et for et skærpet fokus på mål og indsatser inden for følgende områder i genopretningsplanen:

- Lav andel af elever der får mindst 2 i dansk og matematik i folkeskolens afgangseksamen
- Lav elevtrivsel hvad angår følgende tematikker: pauser, toiletter, udeområder og elevinddragelse i undervisningen
- Høj visitationsprocent.
- Betydelige dataudsving på overgang til ungdomsuddannelse, der nødvendiggør en analyse af seneste data fra forvaltningen, forventelig i november 2025
- Lavt distriktsoptag
- Høj sygefravær/personaleomsætning

Skolebestyrelsen er samtidig bevidst om, at de nævnte områder i visse tilfælde kan betragtes som symptomer på dybereliggende udfordringer og arbejdsvilkår, som uddybes i **afsnit 7**.

Bestyrelsen finder det væsentligt at fremhæve ét gennemgående vilkår, som alle aktører har peget på, og som efter bestyrelsens vurdering har haft betydelig indvirkning på skolens data – nemlig den flerårige renoverings- og byggesag. Gennem de seneste tre år har skolen været præget af omfattende og langvarige byggeprocesser, som har medført, at bygningerne har været indhyllet i stilladser, flere lokaler har været uanvendelige til undervisning, elever og inventar gentagne gange er blevet flyttet, udearealer har været utilgængelige, og der er konstateret fund af skimmelsvamp m.m.

Skolebestyrelsen vurderer desværre, at det er en naturlig konsekvens af en uafsluttet byggesag, at både medarbejdere og elever oplever forringet trivsel og arbejdsglæde. Dette kan igen påvirke undervisningskvaliteten, øge sygefraværet, føre til personaleudskiftning og elevfrafald samt have konsekvenser for distriktsoptaget.

3. Overordnede tværgående målsætninger og indsatser for genopretning af Blågård Skole

Afsnittet her beskriver de overordnede og gennemgående målsætninger og indsatser, som skolebestyrelsen vurderer som forudsætninger for at lykkes med genopretning af Blågård Skole og de faglige målsætninger. Afsnittet omfatter både allerede igangsatte og planlagte indsatser for det indeværende skoleår. Arbejdet med indsatserne vil dog være en kontinuerlig proces gennem hele genopretningsperioden.

3.1. Stabilitet omkring ledelsen

For at lykkes med skolens genopretning er det afgørende – både for medarbejderne og for skolebestyrelsen som helhed – at der skabes stabilitet og ro omkring skolens ledelse.

Pr. 1. oktober 2025 er der ansat en fast skoleleder, og i starten af november 2025 blev de øvrige tre lederstillinger, en KKFO-leder og to afdelingsledere, besat med ansættelsesstart 1. december 2025. Det fuldt etablerede ledelsesteam vil i vinterhalvåret/skoleåret 2025/2026 igangsætte arbejdet med at konstituere sig som et samlet og velafstemt team. Det vurderes nødvendigt at prioritere ressourcer til at understøtte det nye ledelsesteam med ekstern konsulentbistand – med særligt fokus på at skabe psykologisk tryghed og en klar organisering af samarbejdet. Målet er at styrke forudsætningerne for en nærværende og fagligt funderet skoleledelse samt at blive et sammentømret ledelsesteam.

Fra skoleåret 2026/2027 påbegyndes desuden Københavns Kommunes læringsforløb *Strategisk Skoleledelse* med fokus på datadrevet skoleledelse. Gennem dette arbejde vil skoleledelsen løbende opbygge og anvende viden om skolens udvikling, hvilket – som på alle andre skoler – vil give anledning til nye fokusområder og prioriteringer i den fortsatte genopretningsproces.

3.2. En samlet Blågård Skole

Et andet centralt fokus i arbejdet med at realisere de faglige målsætninger for genopretningen af Blågård Skole er, at der arbejdes med at skabe *en samlet Blågård Skole* - både i forhold til personalegruppen som fællesskab, en fælles pædagogisk vision og skolens samlede identitet blandt eleverne og i lokalområdet.

I medarbejdernes vilkårsbeskrivelse fremhæves det, at der i den seneste periode har været stort fokus på teamsamarbejdet, og at der opleves et betydeligt engagement fra både lærere og pædagoger. Der arbejdes i alle teams med teamkontrakter, og ledelsen har haft fokus på at styrke samhørigheden gennem afholdelse af personalemøder i de enkelte faggrupper, hvor der er mulighed for medindflydelse, og hvor begge grupper modtager ensartede faglige oplæg og informationer. Formålet er at understøtte en fælles kulturforandring med et fælles sprog om kerneopgaven på Blågård Skole, som kan komme nuværende og kommende elever til gavn. Derudover arbejdes der målrettet med at etablere strukturer for inddragelse og medindflydelse i forbindelse med planlægningen af skoleåret. På samme vis er der fokus på at styrke elevrådets samarbejde med den øvrige bestyrelse.

Der er oprettet et fælles personalerum for alle ansatte, og der er igangsat en tradition med fordybelsesuger, hvor der arbejdes i vertikale grupper på tværs af årgangsteams. Det giver elever og medarbejdere mulighed for at samarbejde på tværs og opnå et bredere kendskab til både lærere, kolleger og elever på andre klassetrin. Fra skoleåret 2025/2026 er der desuden indført fælles morgensang for 0.-6. klasse skolen som et led i arbejdet med at styrke sammenhængskraften og skabe en tydelig fælles identitet for Blågård Skole. Skolens forældre har i samarbejde med skolebestyrelse og ledelse ligeledes afholdt en mangfoldighedsfest på skolen, hvor lokalområdet har været inviteret med. Der er desuden en planlagt naturfagsdag, hvor 7. årgangselever underviser alle andre elever/klassetrin.

Før sommerferien var der et stort antal opsigelser i KKFO'en. I midt september 2025 blev alle ledige stillinger besat, og der er igangsat en onboarding og mentorordning for de nye medarbejdere.

Målsætningen med disse indsatser er at styrke trivsel og et trygt miljø, og på længere sigt at sikre fastholdelse af medarbejdere og elever.

På denne baggrund besluttede skolens samlede MED-udvalg i oktober 2025 at fastholde den eksisterende MED-struktur og ikke etablere en supplerende trio på skolen. Beslutningen blev truffet, da der allerede er etableret et velfungerende samarbejde, hvor opgaver på tværs af hele skolen håndteres effektivt. Det afgørende argument for at bevare den nuværende struktur har været ønsket

om at sikre sammenhængskraft og en oplevelse af ligeværdig indflydelse, medinddragelse og medbestemmelse blandt alle personalegrupper – et bærende princip i den retning, som skolebestyrelsen har udstukket i genopretningsplanen. Med beslutningen imødekom MED-udvalget desuden en bekymring for, at den politisk foreslåede konstellation kunne skabe en strukturel ubalance i faggruppernes repræsentation i fælles lokalMED. En sådan ændring kunne potentielt føre til faggruppedeling og en tilbagevenden til de konflikter, som medarbejderne netop ønsker at lægge bag sig.

3.3. Høj faglighed og pædagogik i kerneopgaven

Hver dag møder lærere og pædagoger ind i skolen og KKFO'en med et fælles ønske om at skabe den bedst mulige undervisning, og de bedst mulige læringsmiljøer for eleverne. Der har gennem årene været igangsat mange indsatser på Blågård Skole, og det væsentlige fremadrettet bliver en klar prioritering og inddragelse af medarbejdere.

For skoleåret 2025/2026 er fokus i de faglige indsatser præget af en tydelig prioritering og fokusering fra skolens ledelse. Der arbejdes målrettet med faglig læsning i fagene, den sproglige dimension på tværs af fag samt med at sikre en rød tråd i undervisningen. Dette konkretiseres gennem planlagte temamøder og processer med inddragelse af relevante medarbejdere.

Skolen arbejder desuden med at styrke relationel klasseledelse, udvikle de fysiske læringsmiljøer og skabe gode og meningsfulde pauser for eleverne. Der er allerede afprøvet nye organiseringsformer for frikvarterer, og flere årgangsteams har igangsat prøvehandlinger pba. elevernes ønsker fra fordybelsesugen om *Fremtidens Blågård*.

Indsatserne tager afsæt i skolens data og de identificerede behov. Der lægges vægt på bred medarbejderinddragelse i den løbende evaluering af arbejdet. Fra skoleåret 2026/2027 vil der blive nedsat konkrete arbejdsgrupper, som får til opgave at arbejde videre med de enkelte faglige målsætninger, herunder at udarbejde indikatorer for at skolen bevæger sig i en ønsket, fælles fagdidaktisk og pædagogisk retning.

3.4. En stærk forankring i lokalområdet

Den positive fortælling om skolen skal styrkes og formidles til lokalsamfundet, så flere børn og forældre i distriktet vælger skolen til. Skolebestyrelsen udtrykker et særligt ønske om, at flere familier med anden etnisk baggrund får tillid til og vælger Blågård Skole som deres skole. Arbejdet med at udvikle og formidle skolens fortælling skal ske i samarbejde med organisationen *Brug Folkeskolen*, som har erfaring fra andre københavnske skoler i lignende situationer.

Skolens ledelse har i oktober været på besøg hos nærliggende børnehaver og talt med kommende distriktselevers forældre. Til skolens Åbent Hus-arrangement i efteråret 2025 vil skolebestyrelsens forældrerepræsentanter være til stede med henblik på en uformel dialog med de fremmødte om at være forælder og elev på skolen. Samtidig har skolebestyrelsen fokus på at promovere skolen via lokale medier.

4. Konkrete målsætninger for arbejdet med genopretningsplanen

De nedenfor beskrevne mål tager udgangspunkt i de seks politisk besluttede indikatorer for skolens udvikling og vil være styrende for tilrettelæggelsen af arbejdet med skolens genopretning:

1. Afgangresultater
2. Elevtrivsel
3. Segregering
4. Overgang til ungdomsuddannelse
5. Distriktoptag
6. Samarbejdskultur og arbejdsmiljø

Som tidligere beskrevet ønsker skolebestyrelsen at arbejde systematisk med at identificere og iværksætte indsatser baseret på et solidt data- og analysegrundlag – som på sigt skal kunne indgå i skolens almindelige drift.

Skolebestyrelsen ønsker at understøtte en systematisk tilgang til udviklingsarbejdet i overensstemmelse med den praksis, som Børne- og Ungdomsforvaltningen anvender på øvrige handleplansskoler og med udgangspunkt i metoden for *Strategisk skoleledelse*.

De beskrevne målsætninger nedenfor er som udgangspunkt gældende de næste fire år. Målsætningerne skal læses i sammenhæng med de beskrevne indsatser for 2026 i **bilag 1**, der udgør skolens handleplan. Handleplanen skal anses som skoleledelsens styringsredskab, der årligt vil blive tilpasset og danne grundlag for det videre arbejde med at konkretisere yderligere lokale indsatser inden for alle seks målsætninger de kommende år. Disse indsatser er derfor nøje udvalgt på baggrund af interessenternes input og ud fra skolebestyrelsens ønske om en hensyntagen til medarbejdergruppen og eleverne.

Det vurderes, at indikatorerne er gensidigt afhængige af hinanden, hvorfor fokusområder og indsatser på én indikator forventes at have en forventelig positiv afledt effekt på andre. I det kommende år vil der af denne årsag være et skærpet fokus på samarbejdskultur og arbejdsmiljø (indikator 6), særligt med blik på samarbejdet mellem indskoling og KKFO samt og mellem ledelse og den samlede personalegruppe.

4.1. Afgangresultater

Målsætning: At stabilisere karaktergennemsnittet og øge andelen af elever, der opnår mindst karakteren 2 i dansk og matematik ved folkeskolens afgangseksamen, så skolen ligger på niveau med den sammenlignelige skolegruppe.

Skolebestyrelsen bemærker, at skolen i skoleåret 2025/2026 har to årgange (6. og 8. årgang) bestående af en enkelt klasse. Dette vil forventeligt medføre større udsving i data på afgangresultater, da begge årgange skal til afgangseksamen inden for de næste fire år.

4.2. Elevtrivsel

Målsætning: At fastholde de gode resultater og samtidig styrke elevtrivslen med særligt fokus på pauser, toiletforhold, udeområder og øget elevinddragelse i undervisningen.

4.3. Segregering

Målsætning: At reducere den årlige visitationsprocent til specialundervisningstilbud, så skolen ligger på niveau med den sammenlignelige skolegruppe.

4.4. Overgang til ungdomsuddannelse

Målsætning: At stabilisere en øget andel af elever der er i gang med en ungdomsuddannelse efter 15 måneder efter afslutning af folkeskolen, så skolen ligger på niveau med den sammenlignelige skolegruppe.

Skolebestyrelsen skal bemærke, at skolen i skoleåret 2025/2026 har to årgange (6. og 8. årgang) bestående af en enkelt klasse. Dette vil forventeligt medføre større udsving i data på overgang til ungdomsuddannelse, da begge årgange skal til afgangseksamen inden for de næste fire år.

4.5. Distriktoptag

Målsætning: At øge distriktoptaget ved at gøre skolen mere attraktiv for lokale familier, så skolens elevsammensætning i højere grad afspejler lokalområdets beboersammensætning og ligger på niveau med den sammenlignelige skolegruppe.

4.6. Samarbejdskultur og arbejdsmiljø

Målsætning: At styrke samarbejdet i de eksisterende Trio'er og MED-struktur samt reducere sygefravær og personaleomsætning gennem en målrettet indsats på et sundt og stabilt arbejdsmiljø, så skolen ligger på niveau med den sammenlignelige skolegruppe.

5. Datagrundlag

Datagrundlaget er tilvejebragt af Børne- og Ungdomsforvaltningen og tager udgangspunkt i de seks indikatorer fra Børne- og Ungdomsudvalgets beslutning af 18. juni 2025. Datagrundlaget svarer til det data, som indgår i Børne- og Ungdomsudvalgets årlige faglighedsdrøftelse samt skoleudviklingssamtaler og er vedlagt som **bilag 2**.¹

Skolebestyrelsen bemærker, at data for årgang 2022/2023 bør tolkes med særlig opmærksomhed. Årgangen adskiller sig markant fra de øvrige, da den var præget af vanskelige vilkår såsom classesammenlægninger, personaleudskiftninger og stor elevudsvivning. Som følge heraf bestod årgangen kun af 11 elever, hvilket vurderes at have medført større udsving i resultaterne. Nedenstående dataudledninger er foretaget i samarbejde med forvaltningen.

Afgangsresultater

Blågård Skole vurderes samlet set til at ligge på niveau med skolegruppe B. Dog er andelen af elever, der opnår mindst 2 i dansk og matematik ved folkeskolens afgangseksamen, lavere end gennemsnittet. Den nævnte årgang 2022/2023 lå markant under både skolegruppen og København som helhed, mens årgangen 2024/2025 ligger på niveau – dog med et gennemsnit, der er 0,3 karakterpoint lavere end skolegruppen.

¹ Data sammenligner Blågård Skole med København samt den skolegruppe, der ud fra elevsammensætning og socioøkonomisk reference ligner Blågård Skole mest. Skolegruppen kan ændre sig alt afhængig af det undersøgte data. Skolerne er rangeret i skolegrupper A til E, hvor skoler i skolegruppe A er mest udfordret på det givne data, mens skoler i skolegruppe E er stærkest.

Elevtrivsel

Data peger generelt på en positiv udvikling over de seneste år, idet skolen samlet set klarer sig bedre end både København som helhed og skolegruppe C på de fleste parametre – dog med lidt større udsving.

For indskolingen sammenlignes resultaterne med skolegruppe D, hvor tallene viser lavere elevtrivsel i forhold til pauser, toiletforhold og elevinddragelse. På mellemtrinnet og i udskolingen sammenlignes der med skolegruppe C. Her ligger skolen lavere på trivsel i forhold til pauser, udeområder og elevinddragelse.

Skolebestyrelsen skal bemærke, at skolen har været præget af omfattende byggeproces de seneste tre år, hvilket har haft en direkte påvirkning på tilgængeligheden af udearealerne for elever.

Segregering

Data viser, at skolens gennemsnitlige visitationsprocent over de seneste tre år ligger højere end både skolegruppe C og byens samlede niveau. Dette gælder for andelen af elever visiteret til segregerede specialundervisningstilbud såvel som til specialundervisning i almenmiljøet.

Det skal samtidig bemærkes, at en faldende samlet elevtilgang på skolen medfører, at visitationsprocenten automatisk bliver højere. Skolebestyrelsen anser det derfor som en misvisende udelukkende at se på procentsatsen.

Overgang til ungdomsuddannelse

I forhold til skolegruppe B og København viser data betydelige udsving. Der ses en stigende tendens fra 2020 til 2022 på over 90%. I skoleåret 2022/2023, der vedrører den lille årgang, ses en større nedgang til 55,6 %, svarende til et fald på ca. 35 %.

Oplysninger for årgangen 2023/2024 forventes først at være tilgængelige i november 2025.

Distriktsoptag

Data viser, at skolen placerer sig i skolegruppe E i forhold til distriktsoptag i børnehaveklassen. Det indikerer, at forældregruppen, som vælger skolen, generelt har en høj socioøkonomi.

Der tegner sig et mønster, hvor den sammenlignelige skolegruppe bliver højere, jo længere ned man bevæger sig i klassetrinene, hvilket betyder, at de yngste elever kommer fra familier med en relativt stærkere socioøkonomi.

Distriktsoptag i 2024/25 ligger på 36,8%, hvilket kan påvirke optaget gennem flere år, grundet søskendegarantien. Når det gælder udsivning, er andelen lavere end tidligere og nærmer sig nu niveauet for både skolegruppe D og København.

Sygefravær/personaleomsætning

Sygefraværet frem til 2024 ligger på 20,8 % og svarer til niveauet i skolegruppe D.

Personaleomsætningen er på 33 %, ligeledes på niveau med skolegruppe D.

Der ses en positiv udvikling med faldende tal, men skolen ligger ikke lavt, bl.a. på grund af stor personaleudskiftning i KKFO'en samt flere langtidssygemeldinger, hvilket kan ses som en afledt effekt af den tidligere personale- og ledelseskonflikt.

Det skal bemærkes, at ledelseskonstitueringer betragtes som tidsbegrænsede stillinger og indgår derfor ikke i datagrundlaget.

Sammenfatning

Sammenfattende ses der flere dataudsving for skolen end hos den sammenlignelige skolegruppe og København. Der ses en positiv men skrøbelig udvikling. På baggrund af de ovennævnte data ser skolebestyrelsen behov for et skærpet fokus på mål og indsatser inden for følgende områder i genopretningsplanen:

- Lav andel af elever der får mindst 2 i dansk og matematik i folkeskolens afgangseksamen
- Lav elevtrivsel hvad angår følgende tematikker: pauser, toiletter, udeområder og elevinddragelse i undervisningen
- Høj visitationsprocent.
- Betydelige dataudsving på overgang til ungdomsuddannelse, der nødvendiggør en analyse af seneste data fra forvaltningen, forventelig i november 2025
- Lavt distriktsoptag
- Høj sygefravær/personaleomsætning

6. Vilkårsanalyse set fra aktørernes perspektiv

Skolebestyrelsen på Blågård Skole har i samarbejde med skolens nuværende ledelse indhentet input fra de tre største interessentgrupper; medarbejdere, elever og forældre, med henblik på at tydeliggøre de arbejdsvilkår og eksterne risikofaktorer, under hvilken skolens genopretningsplan er udarbejdet og skal forankres.

Hensigten er at skabe grundlag for, at både politikere, forvaltning, medarbejdere, elever og forældre får en fælles forståelse af udgangspunktet for skolens udviklingsarbejde. Dette omfatter også en bevidsthed om, hvordan eksterne faktorer kan påvirke tilrettelæggelsen af arbejdet, og dermed hvornår målbare effekter med rimelighed kan forventes at blive afspejlet i data.

Følgende afsnit indeholder en vilkårsbeskrivelse set fra aktørernes perspektiv.

6.1. Medarbejdernes perspektiv

Medarbejdernes perspektiv er indhentet gennem medarbejderrepræsentanter i skolebestyrelsen og LokalMed. Deres fulde bidrag fremgår af **bilag 3**.

Medarbejderne beskriver et stærkt kollegialt fællesskab på skolen, præget af stor dedikation til både eleverne og skolens samlede opgave. Der opleves et tydeligt fælles "vi", som ønsker at lykkes i fællesskab.

For at kunne lykkes fremadrettet vurderer medarbejderne, at fastholdelse af personale er afgørende. De peger på, at udfordringen opstår, når for mange initiativer og uoverskuelige processer iværksættes samtidigt. Derfor lægger medarbejderne vægt på, at udviklingsarbejdet bygger på inddragende processer med mulighed for sparring på tværs, så der skabes en fælles retning og stemme.

Arbejdsro, tillid og tryghed fremhæves som centrale værdier i arbejdet med personalefastholdelse og trivsel. Efter en længere periode præget af utryghed og forandringer opleves der et behov for at "få skuldrene ned" og genetablere ro og stabilitet.

Medarbejderne oplever, at arbejdsmiljøet allerede vægtes højt af den nuværende skoleledelse, hvilket bidrager til en høj grad af tillid og tryghed blandt de ansatte. Ledelsens fokus på tydelige rammer har ifølge medarbejderne givet bedre mulighed for at koncentrere sig om skolens pædagogiske og didaktiske kerneopgave. Der opleves desuden øget overskud, større gennemsigtighed i arbejdsfordeling og -gange samt en kommunikation fra ledelsen, der fremstår både klar og troværdig.

Teamsamarbejdet prioriteres højt og styrkes bl.a. gennem arbejdet med teamkontrakter, som har øget både ejerskab og engagement blandt lærere og pædagoger. KKFO'en har før sommerferien været præget af flere opsigelser, men er i gang med at genetablere et stabilt team. Der afsættes samtidig tid til kollegial sparring for at styrke samarbejdet.

For at sikre en vellykket implementering og forankring af genopretningsplanen vurderer medarbejderne, at følgende forudsætninger skal være til stede:

- At kerneopgaven prioriteres og understøttes frem for at belastes af yderligere krav.
- At kommunikation og beslutningsprocesser er tydelige og forudsigelige.
- At ressourcer, tid og forventninger bringes i god balance, så der er mulighed for at lykkes.
- At medarbejdernes viden og erfaringer inddrages aktivt i udviklingsarbejdet.
- At processerne er gennemsigtige – hvem gør hvad, hvornår.
- At der skabes tryghed og tillid mellem medarbejdere og ledelse – et fælles "vi" som skole.
- At kommunikationen er så transparent som muligt.
- At der sikres tydelige prioriteringer, tid til fælles refleksion og et bæredygtigt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne kan fastholde engagement og kvalitet i deres arbejde.

6.2. Elevernes perspektiv

Elevernes input er indsamlet gennem skolens elevråd, som for nylig er blevet konstitueret. Derfor bærer perspektiverne præg af, at eleverne stadig er i gang med at lære både hinanden og elevrådets rolle at kende. I deres drøftelser har eleverne behandlet indikatorer relateret til segregering, faglige resultater, trivsel samt overgangen til ungdomsuddannelse. Emner som fastholdelse og arbejdsmiljø er desuden blevet kort berørt i dialogen med personale og skolebestyrelse.

Elevernes primære fokus er, hvordan skolen i fællesskab kan skabe størst mulig trivsel for alle – herunder en øget forståelse for elever, der oplever faglige eller sociale udfordringer. Der rapporteres dog ikke om systematisk mobning på de årgange, eleverne har kendskab til. Elevrådet peger på, at kontinuitet i lærergruppen, elevinddragelse og variation i undervisningen er afgørende for den generelle trivsel. Som eksempler fremhæves fordybelsesuger og temaforløb, hvor eleverne selv kan vælge indhold, som gode måder at skabe mere engagerende undervisning på. Samtidig oplever eleverne, at der i udskolingen er et for stort fokus på karakterer og bedømmelse.

6.3. Forældrenes perspektiv

Beskrivelsen nedenfor sammenfatter de væsentligste pointer om forældrenes oplevelse af de vilkår, skolen har stået i og er derfor bagudrettet. Den fulde vilkårsbeskrivelse fremgår af **bilag 4**, som

skolebestyrelsens forældrerepræsentanter har udarbejdet på baggrund af egne erfaringer samt de input, de modtager gennem deres løbende dialog med andre forældre.

Fra 2021 til 2024 har forældrene haft meget forskellige og til tider modsatrettede oplevelser af skolen. På den ene side oplevede de, at børnene var glade for at gå i skole. På den anden side var hverdagen præget af mange forandringer som følge af turnaround-indsatser, der blev gennemført uden tilstrækkelig inddragelse af medarbejdere, forældre og elever. Det omfattede bl.a. byggeprocesser, flytning af lokaler, nye initiativer og uafsluttede projekter, klassesammenlægninger samt uklar kommunikation. Disse forhold førte til personalemæssige udfordringer som sygemeldinger, opsigelser, udbredt vikardækning og øget elevudsivning.

De mange og ofte uforklarlige forandringer skabte en oplevelse af, at problemerne blev flyttet rundt frem for løst. Overordnet set mistede mange forældre tilliden til ledelsen, hvilket kom til udtryk både i uformelle samtaler og gennem klager og henvendelser til skolebestyrelsen. Det vurderes derfor som en central og betydelig opgave for den nye skoleledelse at genopbygge tilliden til både nuværende og kommende forældre.

I 2025 oplever forældrene en større grad af ro, idet der nu er færre ændringer i klasserne, kun få lærerskift og markant mindre elevudsivning end tidligere. Forældrenes oplevelser i relation til de seks indikatorer kan sammenfattes således:

Afgangsresultater: Forældrene betragter de lave afgangresultater i datagrundlaget som et symptom på underliggende udfordringer snarere end et problem i sig selv. De peger på, at manglen på naturfagslærere i perioder har påvirket resultaterne negativt. Den høje personaleomsætning og elevudsivning har desuden ført til klassesammenlægninger, hvor enkelte årgange nu består af kun én klasse, hvilket vil medføre udsving i data.

Elevtrivsel: Generelt oplever forældrene, at deres børn trives godt i skolen. Særligt forældrene i indskolingen fremhæver det stærke KKFO-tilbud og et godt samarbejde mellem lærere og pædagoger som væsentlige årsager til børnenes trivsel. Samarbejdsudfordringer mellem faggrupper og ledelse har forældrene ikke oplevet at mærke gennem børnene. En tilbagevendende udfordring for trivslen er dog frikvartererne, hvilket også afspejles i trivselsdata. Pauserne påvirkes negativt af manglende plads som følge af stilladser og renovering, udearealer der endnu ikke fungerer optimalt, samt manglende kendte voksne i indskolingen. Et særligt problem er, at eleverne på 3.-9. årgang har meget begrænset udeareal til rådighed og få legefaciliteter, hvilket kan føre til konflikter mellem elever eller tilbagetrækning hos nogle børn, som i stedet opholder sig indendørs under trapperne.

Segregering: Forældrene har ikke et stort kendskab til segregering af skolens børn, men kender til tilfælde, hvor familier har valgt at flytte deres børn til andre skoler, fordi barnets behov ikke kunne imødekommes på skolen.

Overgang til ungdomsuddannelse: Forældrene oplever, at der er mange brobygningsaktiviteter, som er velorganiserede og engagerer eleverne aktivt. Eleverne taler i den forbindelse om uddannelsesvalg og fremtidige jobmuligheder.

Distriktoptag: Forældrene oplever, at der mangler repræsentation af minoritetsetniske elever blandt skolens børn, således at det i højere grad afspejler lokalområdets sammensætning. De peger på, at en periode med mange historier i medierne har haft en negativ effekt på skolens omdømme, og at der skal være fokus på at formidle de gode historier om skolen ved bl.a. at involvere "Brug Folkeskolen".

Samarbejdskultur og arbejdsmiljø: Forældrene har primært mærket udfordringer på dette område gennem de mange opsigelser blandt lærere og pædagoger.

7. Metode til videre undersøgelse og evaluering

For at give et mere kvalificeret grundlag for at vurdere forældrenes oplevelse af skolens udvikling, er det skolebestyrelsens ønske, at der laves en *baseline-undersøgelse* af forældrenes oplevelse af skolens udvikling, som der følges op på under og efter genopretningsperioden.

For at sikre, at de valgte fokusområder omsættes til konkrete og effektfulde indsatser, arbejdes der med en systematisk undersøgelses- og evalueringsmetode. Udgangspunktet er, at indsatserne skal være både datainformeret og praksisnære, så der opnås en tydelig sammenhæng mellem behov, handling og resultat.

Arbejdet organiseres som en løbende proces, hvor indsatser afprøves i praksis, justeres undervejs og tilpasses skolens lokale behov. En central del af metoden er inddragelse af både medarbejdere og elever. Medarbejdere vil i skoleåret 2025-26 bidrage gennem temamøder, årgangsteamdrøftelser, internat og MED-strukturen, mens elever inddrages via elevråd, klassesamtaler og workshops.

Af hensynet til skoleårets planlægning og medarbejdernes arbejdsro, nedsættes der først fra skoleåret 2026/2027 arbejdsgrupper med ansvar for opfølgning på de enkelte indikatorer og målsætninger. Grupperne vil mødes regelmæssigt for at sikre fremdriften af målsætninger og indsatser. Resultaterne af drøftelserne bringes videre til MED-udvalget og skolebestyrelsen.

På den måde sikres det, at indsatser og aktiviteter ikke blot besluttet oppefra, men udvikles i et tæt samspil med dem, der mærker effekterne i hverdagen for at sikre, at fokusområder og indsatser forbliver relevante og tilpassede.

Undersøgelses- og evalueringsmetoden bruges aktivt som grundlag for at justere eksisterende indsatser og prioritere nye, så der skabes en kontinuerlig lærings- og forbedringskultur på skolen.

Implementeringen af nye indsatser igangsættes i starten af 2026 og forankres gradvist på skolen. Nogle af de beskrevne indsatser (**Bilag 1**) ventes dog først at kunne realiseres ved næste skoleårs begyndelse 2026/2027, hvor et konsolideret ledelsesteam forventes at være på plads.

Evalueringen i foråret 2026 vil primært have en kvalitativ karakter med fokus på opfølgning på planens delmål/tegn og de oplevede effekter af de iværksatte indsatser. Denne tilgang er valgt, fordi der på dette tidspunkt endnu ikke forventes at foreligge tilstrækkelige kvantitative data til at dokumentere progression på indikatorerne. Fokus i denne fase vil derfor være rettet mod læring, justering og fælles udvikling af praksis. Det er ligeledes planen, at Børne og Ungdomsforvaltningen foretager en måling af arbejdsmiljøet, som skal gentages årligt i genopretningsperioden. Opfølgningen på denne undersøgelse sker i arbejdsgrupper i efteråret 2026.

Effekten af indsatserne evalueres fremadrettet også kvantitativt gennem datatræk fra BUFLIS om prøve- og afgangresultater, trivselsmålinger, sygefraværstatistik og distriktsoptag. Disse data danner grundlag for dialog i arbejdsgrupperne om prioritering af nye indsatser og opdatering af den faglige handleplan til 2027.

Den systematiske evaluering af effekten af de iværksatte indsatser skal i regi af skolebestyrelsen ske ved at styrke bestyrelsens praksis med mere databaseret opfølgning. Opfølgningen skal forankres i skolebestyrelsens principper og tilsynsopgave 2-4 gange hvert år, så der sikres en kontinuerlig og kvalificeret vurdering af skolens udvikling.

Skoleledelsen orienterer skolebestyrelsen om skolens udvikling. Skolebestyrelsen og skolens ledelse aftaler på årsbasis, hvad der indgår i orienteringen. Aftalen genbesøges med mulighed for justering i forbindelse med opfølgning. Skolebestyrelsens forældrerepræsentanter har til opgave at indhente input til opfølgning i skolebestyrelsen fra den øvrige forældregruppe via dialog med kontaktførelde. Der følges ligeledes op på genopretningsplanen på den årlige skoleudviklingssamtale med forvaltningen.

8. Økonomi

Nedenfor skitseres skolebestyrelsens forventninger til disponering af årlige midler over en fireårig periode, som forventes afsat til skolens genopretning i udvalgets udmøntningssag i december 2025.

Skolen får gældssanering for sit merforbrug i 2025 og påbegynder derfor 2026 med en økonomisk nulstilling.

Som følge af LokalMEDs beslutning er skolebestyrelsen dog opmærksom på, at midler på ca. 100.000 kr. til etablering af en ekstra trio ikke vil blive udmøntet. Det forventes dermed, at der afsættes ca. 3,4 mio. kr. årligt til arbejdet. Nogle af midlerne er øremærket til en ekstra skoleledelse, skolesekretær og til en årlig arbejdsmiljøundersøgelse samt ekstra arbejdsmiljøindsatser i samarbejde med Arbejdsmiljø København. De resterende midler benyttes til lokale indsatser,

Udgiftspost	Leverandør	Årlige udgifter i kr.
Ekstra ledelse	-	800.000
Ekstra skolesekretær	-	500.000
Ekstra arbejdsmiljøindsatser	Arbejdsmiljø København	200.000
Årlig måling af og opfølgning på arbejdsmiljøet	Forvaltning	75.000
Udvikling af fortælling om skolen og kommunikativ understøttelse (lokalt besluttet indsats)	Brug Folkeskolen	560.000
Ledelsesdage til konsolidering af et velfungerende ledelsesteam (lokalt besluttet indsats)	Comwell/Ploug Niemann/MBK	400.000
Internat for skolens medarbejdere og ledelse (lokalt besluttet indsats)	Comwell + Personaletimer	215.000 250.000
Implementering og forankring af indsatser, herunder etablering af arbejdsgrupper (lokalt besluttet indsats)	1 time af den samlede arbejdstid for alle medarbejdere hver 4. uge*	225.000
En samlet baseline for forældrenes oplevelse af skolens udvikling (lokalt besluttet indsats)	Forvaltningen gennemfører en spørgeskemaundersøgelse hos alle forældre på skolen og følger op med fx. 15 kvalitative interviews. Processen gentages efter 1 år.	175.000
I alt		3.400.000

*Beregningen tager udgangspunkt i 45 lærere og 15 pædagoger

Bilagsoversigt

- Bilag 1: Faglig handleplan 2025/2026 af oktober 2025
- Bilag 2: Datagrundlag af september 2025
- Bilag 3: Medarbejdernes vilkårsbeskrivelse
- Bilag 4: Forældrenes vilkårsbeskrivelse