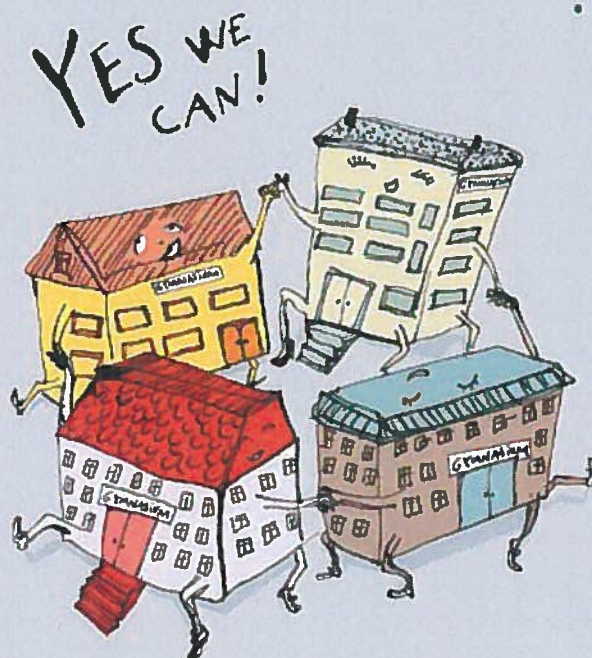


OM

Kronikken er skrevet af 11 rektorer: Karl-Henrik Jørgensen, Greve Gymnasium; Johnny Vinkel, Himmelev Gymnasium; Peter Schiødt, Køge Gymnasium; Claus Niller Nielsen, Roskilde Katedralskole; Kurt Trangbæk, Roskilde Gymnasium; Bjarne Thams, Solrød Gymnasium; Mogens Hansen, Rungsted Gymnasium; Thomas Jørgensen, Borupgaard Gymnasium; Poul Rasmussen, Virum Gymnasium; Allan Kjær Andersen, Ørestad Gymnasium; og Kirsten Schiellerup, Allerød Gymnasium.



Skoleledelse, der er til at få øje på!

Strukturreformen fra 2007 bragte flere ledelsesmæssige udfordringer med sig – også på gymnasieområdet. 11 rektorer argumenterer i fællesskab i denne kronik for, at institutionernes udfordringer løses bedre ved administrative samarbejder end gennem fusioner til megainstitutioner.

Hagbard, den gæve vikingefigur, står i en byge af pile fra modstanderne, mens han siger til sine folk, der flygter "Godt ... plan y virkede heller ikke. Lad os prøve plan z". Hvortil hjælperen siger: "Sommetider synes jeg, vi har for mange planer".

Strukturreformen, som blev implementeret i 2007, indebar, at gymnasierne som amtslige uddannelsesinstitutioner blev udlagt til såkaldte statsligt selvejende institutioner.

Reformen rummede hermed to modsatte tendenser. På den ene side blev der på kommunalt plan tænkt i større enheder, blandt andet ved sammenlægning af mindre kommuner – på den anden side blev

uddannelsesinstitutioner gjort til mindre selvstændige enheder. Således opstod der som konsekvens af strukturreformen godt 120 selvstændige gymnasieskoler med et elevtal på gennemsnitlig 800 elever, 100 lærere og ansatte og et budget på cirka 60 millioner kroner.

Det statslige selveje betød en større kompleksitet i opgavevaretagelsen på den enkelte uddannelsesinstitution. Ansvar for områder som forvaltning af løn og personale, økonomi- og bogholderi, it og bygninger – opgaver, som før strukturreformen typisk blev varetaget af den amtslige forvaltning – blev udlagt til den enkelte skoles egen ledelse og administration. De mange specialister på amts-

gårdene blev flyttet ud, og herved fik nogle skoler en jurist, andre en arkitekt eller en cand. scient. pol. etc. Den enkelte skole fik selvsagt ikke alle relevante funktioner dækket ved denne personaleoverførelse og måtte derfor selv ansætte eller efteruddanne til den bredere opgavevaretagelse.

Den indbyggede modsætning i strukturreformen mellem større og mindre enheder betød, at der ikke gik lang tid, før der fra såvel politisk som fra statsadministrationens side blev peget på, at de nye institutioner formodentlig var for små driftsenheder til at varetage opgaverne både økonomisk og kvalitetsmæssigt forsvarligt – to vigtige mantraer i hele omlæg-



ningen af den offentlige sektor.

I kølvandet på strukturreformen opstod der således fra statslig side et pres for at sammenlægge institutionsdrift ved fusionering. Da de første fusioner imidlertid lod vente på sig, blev muligheden for at etablere fælles campus for flere uddannelsesinstitutioner fremført fra centralt hold, uden at fusionsdagsordenen for alvor blev forladt. Senest blev der i forbindelse med Finanslov 2008 afsat midler til at fremme processen omkring etablering/udvikling af forskellige former for administrativt samarbejde, udliciteringer, fusioner mv.

Blandt de foreliggende muligheder har vi valgt side til fordel for bevarelsen af mindre, selv-

stændige enheder. Forestillingen om, at stordrift ubetinget er et gode, trives tilsyneladende stadig i Folketinget og i statsadministrationen, men vi vil her prøve at argumentere for, at administrative samarbejder mellem mindre, selvstændige enheder i højere grad kan løse den dobbelte udfordring om bedre kvalitet for færre midler.

Erfaringer med administrativt samarbejde

I første omgang blev initiativet med at fremme administrative samarbejder modtaget med undren på gymnasierne. Op til overgangen til det statslige selveje og i starten af dette blev der på de enkelte institutioner anvendt mange ressourcer på at

etablere de nye funktioner, som selvejet krævede, i eget regi. Denne selvstændige måde at løse selvejets udfordringer på var en konsekvens af, at Undervisningsministeriet netop i overgangsfasen meget kraftigt modarbejdede de få initiativer, der var, til at etablere samarbejdsfunktioner. Skolerne skulle bestemt ikke "skabe nye amter", lød beskeden fra embedsværket i Undervisningsmi-

nisteriet, og hvis loven muliggjorde en sådan konstruktion, så "skulle loven laves om"!

Trods modstand fra Undervisningsministeriet etablerede de seks gymnasier i det nu nedlagte Roskilde Amt med virkning fra 2007 et administrativt fællesskab, der overtog ni medarbejdere fra amtsgården. Disse havde arbejdet med gymnasierelaterede funktioner såsom løn og personale, herunder personalejura, it og bygningsdrift.

Selv om det på det tidspunkt ikke just var en løsning, som blev bakket op ovenfra, kan vi nu konstatere, at gymnasiesamarbejdet lever op til kravet om økonomisk rentabilitet – uden at sætte fagligheden over styr. Nedenfor beskrives de erfaringer, vi har gjort os siden 1. januar 2007 med vores administrative fællesskab, som vi kalder *Gymnasiefællesskabet* (vel vidende, at der flere steder etableres tilsvarende samarbejdsrelationer mellem gymnasieskoler).

Gymnasiefællesskabet omfatter i dag 11 gymnasier: Foruden de seks fra det tidligere Roskilde Amt – Roskilde Gymnasium, Roskilde Katedralskole, Himmelev Gymnasium og gymnasiernerne i Greve, Solrød og Køge – deltager Borupgaard, Rungsted, Ørestad, Allerød og Virum Gymnasier.

INDLÆG TIL KRONIK

Redaktionen modtager meget gerne indlæg til kronik. De skal maks. indeholde 14 000 enheder inkl. mellemrum. Send dit indlæg til redaktionen på gymnasieskolen@dgl.org



»

Vi mener, at denne størrelse muliggør optimal bemanding af de administrative funktioner, it-service, løn og personale, bogholderi og bygningsafdeling. Det er dog vigtigt at pointere, at vores gymnasiefællesskab udelukkende løser tekniske og administrative støttefunktioner. Der er ikke på nogen måde tale om, at ansvaret for den enkelte skoles ledelse eller selvstændighed er flyttet. Ansvaret ligger entydigt i den enkelte skoles bestyrelse og hos den lokale ledelse.

Med vores erfaringer vil vi prøve at vurdere forskellene på et netværk/samarbejdsfællesskab mellem selvejende institutioner og en egentlig fusion.

Lokale forhold

Trods ensartede regler for optagelse i det almene gymnasium er elevgrupperne på de enkelte skoler meget forskellige. Forskellene ses både i forhold til de unges socio-økonomiske baggrund, deres ungdomskulturelle forudsætninger – dvs. deres måde at leve deres ungdom på – deres etniske baggrund mv.

De unge er overraskende forskellige og samtidig præget af lokalområdet særlige befolkningssammensætning. Dette viser sig også ved, at de enkelte gymnasieskoler – trods forholdsvis korte geografiske afstande – gennem deres historie har udviklet meget forskelligartede skolekulturer.

Det er vores vurdering, at forskellene i elevgrundlaget mv. bedst modsvares af en lokalt forankret og tilgængelig ledelse, som har indgående kendskab til den lokale kultur, og som dagligt er i tæt kontakt med elever, forældre og lokalsamfund. En

overordnet, central ledelse ville ikke have samme forståelse for eller kontakt til det lokale miljø.

Ledelse i øjenhøjde

Ledelsesopgaven er – også på en gymnasieskole – mangfoldig, men for enhver organisation gælder det, at ledelsen træffer beslutninger i situationer, hvor afklaring og diskussion i en eller anden forstand slutter, og hvor institutionens udviklingsretning efterfølgende lægges fast på specifikke områder. Beslutninger skaber i enhver organisation klarhed og ro, men giver samtidig anledning til ny tvivl, nye spørgsmål og hermed ny dialog.

For at fastholde en organisatorisk sammenhængskraft vurderer vi, at det er vigtigt, at der på den enkelte gymnasieskole er en oplevelse af *ledelse i øjenhøjde*, hvor beslutningstagerne deler rum og dagligdag med såvel elever som ansatte.

Ledelse i øjenhøjde fordrer tydelige, gennemsigtige og effektive organisationer – organisationer, hvor det ikke tager unødvendig lang tid at træffe enkle beslutninger, og hvor enhver, i mere eller mindre formelle sammenhænge, kan fremsige sine spørgsmål og give udtryk for sin tvivl. Alle får hermed mulighed for at indgå i en meningsfuld dialog og få svar, ansigt til ansigt.

Det er vigtigt, at elever, lærere og ansatte oplever en hurtig og direkte beslutningsgang. Ventetid på beslutninger i en fjern og mere hierarkisk organisation kan let føre til manglende sammenhæng i organisationen og dekobling, dvs. at man som medarbejder i realiteten fortsætter, som om intet var hændt – måske fordi



Nærheden spiller en vigtig rolle i de unges oplevelse af, at de er i gang med et uddannelsesforløb, der giver mening, og som dermed motiverer dem til at yde en indsats, der lever op til deres personlige udviklingspotentiale.

man har givet op i forsøget på at få ledelsen i tale.

Det er endvidere vores vurdering, at en lokal ledelse skaber mindre rum for u hensigtsmæssige projektioner, som kommer til udtryk i en ufrugtbart forestilling af "dem" og "os". En lokal og nærværende ledelse minimerer risikoen for fejlfortolkninger, negative vurderinger etc. Derved sikres fokus på "primærydelsen" i for eksempel det almene gymnasium, som – hvis nogen skulle være i tvivl – er undervisning med henblik på at udvikle elevernes faglige og personlige kompetencer.

Nærhed og fastholdelse

Vi er overbeviste om, at den nærhed, *ledelse i øjenhøjde* er udtryk for, er afgørende for, at det danske uddannelsessystem kan leve op til målsætningen om, at 95 procent af en ungdomsårgang i nær fremtid skal gennemføre en ungdomsuddannelse.

Nærheden spiller en vigtig rolle i de unges oplevelse af, at de er i gang med et uddannelsesforløb, der giver mening, og som dermed motiverer dem til at yde en indsats, der lever op til deres personlige udviklingspotentiale.

Nærheden er også en forudsætning for at opfange frafaldstruede elever med henblik på at fastholde dem i uddannelsessystemet, enten i den igangværende uddannelse eller en anden

uddannelse, der evt. i højere grad matcher forudsætninger og fremtidige mål. På den lokale institution kan den enkelte elev følges tæt, i et nært samarbejde mellem ledelsen og studievejledningen. En opmuntrende bemærkning fra rektor kan gøre en afgørende forskel for en tvivl-rådige elev – og det samme kan en kritisk bemærkning til en elev, som er ved at komme ud på et sidespor. Og skulle en elev endelig ønske at skifte ungdomsuddannelse, findes der et tæt samarbejde mellem gymnasiets vejledere og vejlederne i den lokale Ungdommens Uddannelsesvejledning (UUV). Sikkerhedsnettet er fintmasket, og de unge tabes ikke på gulvet, blot fordi gymnasieskolen eventuelt ikke var den rigtige vej.

Demokrati – og økonomi

På institutioner, hvor hovedopgaven er af faglig og pædagogisk art, er det afgørende, at dialogens muligheder udnyttes, i formelle såvel som uformelle fora. Derved sikres en pædagogisk-demokratisk ledelse, der er en forpligtigelse for alle i den danske udgave af det offentlige uddannelsessystem – og ikke mindst en forpligtigelse på det almene gymnasium.

Det lokale samvirke betyder endvidere, at der i stor udstrækning tages ansvar for *det fælles projekt*, som alle i organisationen er med til at præge og til at understøtte. Forudsætningen for ansvarstagen er, at fag, pædagogik og organisation hele tiden er til mulig diskussion, forandring og udvikling mod noget, der er endnu bedre. En demokratisk dialog er basis herfor.

Omvendt er det en økonomisk fordel at være mange om den



mere basale drift. Bygningernes vedligeholdelse og fornyelse sikres af kompetente arkitekter, som kan ansættes, fordi man er mange om at dele omkostningerne. Samtidig kan skolerne vedligeholdes og opdateres løbende, uden at rammerne sprænges for det af staten tildelte taxameter. Tilsvarende gælder it-service, bogholderi og personalejura mv.

Administrative fællesskabers netværk styrker også den interne udvikling på de deltagende institutioner, idet ledere og medarbejdere på de administrative støttefunktioner kan udveksle ideer og dermed give gensidig inspiration til det daglige arbejde. Lederne har brug for at se deres egen skole udefra. Det gøres bedst i et godt, tillidsfuldt samarbejde med andre ligestillede ledere med kendskab til hinanden. At iagttage, at skoler er forskellige, styrker lederens evne til at afklare, om forskellene er betydningsfulde eller ej,

om de administrative og driftsmæssige funktioner, sikrer optimal faglighed uden tab af nærhed og forståelse for det lokale miljø, den enkelte medarbejder og den enkelte elev.

Under alle omstændigheder er det tankevækkende, at man i USA, hvor *big is beautiful* nærmest har været et grundlæggende princip, flere steder er i færd med at opdele skoler med 2-3.000 elever til mindre, selvstændige enheder – hver med 5-600 elever, egen ledelse etc. – netop med henblik på at øge elevernes udbytte af undervisningen. Og det ser faktisk ud til, at det fungerer! Der er således tale om en udvikling, der går i den stik modsatte retning af den fusionsdagsorden, som længe har været på tapetet i Danmark.

Samarbejde frem for fusion
Offentlig styring, brugerorientering, myndighedskrav etc. i en stadig mere virksomhedsgjort offentlig sektor gør det mere og

specialistbetjening nødvendig for den enkelte institution, fx mht. ansættelsesjura, økonomi, it- og bygningsstyring mv.

Disse typer af specialister kan den enkelte skole ikke ansætte på fuld tid, hvorfor flere skoler må finde former for samarbejde, der kan dele specialisterne. Her ved sikres både høj kompetence og begrænset ressourceanvendelse. Denne form for bæredygtighed bliver givetvis i stigende grad nødvendig for offentlige institutioner i en tid, hvor det offentlige forbrug er under pres.

Erfaringerne fra større fusionerede enheder viser os, at det er svært for de enkelte afdelinger at føle fælles ansvar for hele organisationen. Derved opstår risiko for situationer, hvor afdelinger af "egen" interesse suboptimerer i stedet for at se den samlede opgavevaretagelse som mål. En sådan suboptimering finder ikke sted i en netværkskonstruktion for institutioner, der samarbejder om støttefunktioner. Her er alle "egen herre", og der er ingen illusion om fælles mål – andre end dem, der opnås enighed om ad frivillighedens vej.

Administrative fællesskaber sikrer, at der i huset og i den daglige ledelse er sammenhæng mellem institutionernes personaleansvar, budgetansvar og strategiske ansvar. Disse "tre ben" hænger nøje sammen og skaber skolens sammenhængskraft i forhold til elever, forældre, ansattes, bestyrelsens og lokalområdets oplevelse af en skole som en enhed.

Opsamling og konklusion
Forskeres brug af internettets sociale netværk er et eksempel på, at ny viden genereres i netværk i modsætning til den traditionelle

akademiske opfattelse af, at viden skabes i hierarkiske strukturer.

Ligeledes bliver netværk også det gode svar på det pres, den offentlige sektor er udsat for.

Fusioner tenderer mod endnu mere hierarki, endnu mere topstyring og langt mindre nærhed i forhold til den primære opgave – undervisning og udvikling af de unge i gymnasiet. En nærhed, som er en nødvendig forudsætning for i det mindste at fastholde, men også meget gerne øge kvaliteten i ungdomsuddannelserne med henblik på fortsat at være konkurrencedygtige i en global sammenhæng.

Et politisk pres for at skabe store institutioner gennem fusioner mellem uddannelsesinstitutioner, fx mellem forskellige gymnasiale uddannelser, må opfattes som en uheldig udvikling set i forhold til institutionernes opgavevaretagelse. Vi er bange for, at politiseringen, hvis fusionspresset sættes igennem, vil skabe endnu en modsigelse i uddannelsessektoren mellem den nødvendige kvalitet i uddannelserne og topstyrede, fordyrende og ledelsestunge megainstitutioner.

Man kunne fristes til at mene, at der er for mange – og for hurtigt skiftende – planer i strukturreformens fodspor. Det er vores opfattelse, at man på uddannelsesområdet med fordel kan lade planlægningsarbejdet ligge og i stedet give rum for videre udforskning af de eksisterende muligheder og lade institutionerne selv udvikle modeller som "svar" på de udfordringer, de ser, mht. at løfte den offentlige opgave på bedste måde.

Skoleledelse, der er til at få øje på, er vores bud!

” Forestillingen om, at stordrift ubetinget er et gode, trives tilsyneladende stadig i Folketinget og i statsadministrationen, men vi vil her prøve at argumentere for, at administrative samarbejder mellem mindre, selvstændige enheder i højere grad kan løse den dobbelte udfordring om bedre kvalitet for færre midler.

det vil sige, om der skal handles på iagttagelsen, eller den "bare" er interessant.

Vi mener således, at vores fællesskab mellem selvstændige enheder tilgodeser kravene til både kvalitet og økonomi i alle led. Den lokale pædagogiske ledelse, forenet med samarbejdet

mere komplekst at opfylde krav og sikre høj kvalitet, samtidig med at der til stadighed stilles færre ressourcer til rådighed.

Kompleksiteten overstiger på mange felter de kompetencer og den kapacitet, enkelte medlemmer af en organisation kan besidde. Derfor er en høj grad af