

Denne casebeskrivelse indgår sammen med fem andre cases i et ledelsesprojekt som er iværksat af Gymnasiernes Bestyrelsesforening i 2008.

Oplysningerne i casen stammer fra interviews med Gymnasiets bestyrelsesformand, rektor, konrektor, en årgangsleder og to lærere (med hhv tre og tyve års anciennitet), suppleret med oplysninger fra skolens hjemmeside og skolens strategiplan. Ord og udtryk i anførelsestegn angiver, at de stammer direkte fra interviewpersonerne.

Casebeskrivelsen er forfattet af Marianne Abrahamsen, ph.d. og ekstern lektor på Syddansk Universitet.

Bestyrelsesforeningens formand Benny Dylander, har deltaget i projektets tilrettelæggelse og interviewbesøgene på gymnasierne.

Case-beskrivelse 4

Årgangsgymnasiet

Oversigtsdata

<i>Alder:</i>	Grundlagt i 1567
<i>Bygninger:</i>	1967
<i>Uddannelser:</i>	Stx, Hf
<i>Budget:</i>	58 mio kr i 2008, 54 mio kr i 2007
<i>Elever:</i>	800
<i>Lærere:</i>	90
<i>Ledelse:</i>	Bestyrelse, rektor, konrektor, tre årgangsledere

Gymnasiet

Skolen fylder godt i landskabet med sine udstrakte flade murstensbygninger. Den ligger i udkanten af en mellemstor købstad, omgivet af flere af byens uddannelsesinstitutioner. Vi finder indgangen, som skjuler sig inde i komplekset, godt gemt bag dørens lodrette træbjælker, som spiller sammen med bygningernes markante vandrette og lodrette linjer, der karakteriserer arkitekturen fra 1960'erne.

Vi er kommet ind på et stort, velholdt gymnasium, der er grundlagt som latinskole i det 16. århundrede. Det huser nu Stx og Hf-uddannelsen, og hører med sine 800 elever til blandt landets store gymnasier.

I forhold til elevtallet ligger skolens *økonomi* under landsgennemsnittet, og tilskuddet vil derfor blive hævet over fire år regnet fra selvejets start.

Personalemæssigt har der været en forholdsvis jævn udskiftning gennem årene. Skolen har været præget af stor kollegialitet. Indførelsen af 'Ny løn' fik dog mange lærere til at forholde sig mere distanceret til de traditionelle gymnasieværdier som solidaritet og konsensus. Med en ny generation af lærere træder nogle af de historiske diskussioner i baggrunden til fordel for mere fremadrettet arbejde med og for skolen. Hvad angår rekruttering og fastholdelse af nye lærerkræfter har skolen ikke de store problemer, men man er opmærksom på at rekruttering inden for fx naturvidenskab snart kan blive et problem.

Fagligt-pædagogisk har skolen været præget af den fagligt orienterede lærertype, der med stor ansvarlighed har passet sin egen undervisning. Skolen har ikke arbejdet med forsøg, men deltager i et internationalt lærerudviklingsprojekt sammen med en række andre gymnasier i landet.

Organisationsstrukturen var før selvejtet den 'flade' struktur. Den tidligere rektor var den traditionelle rektortype, som var inde i alle områder, som 'spiste sin frokost på lærerværelset', og som alle henvendte sig til med store og små problemer.

Inspektorerne stod for hvert sit administrative funktionsområde. Et 'udvalg', hvoraf mange var meget små, var nedsat af Pædagogisk Råd. Der var ikke inspektorer eller ledelsesrepræsentanter i alle udvalgene, og beslutningskompetencen var uklar.

Omstilling

Skolens nuværende rektor tiltrådte kort før gymnasiereformen, og han startede allerede på det tidspunkt en proces med henblik på at ændre skolens ledelses- og organisationsstruktur.

Princippet i skolens nye ledelsesstruktur er at ændre snitfladerne i det administrative arbejdsfelt. De administrative dele af de forskellige opgaver, som tidligere tilhørte inspektorerne arbejdsfelt, flyttes over på HK-gruppen, således at inspektorerne får mere rum til at fungere som pædagogiske ledere. Ud fra det princip er antallet af HK-medarbejdere forøget, og de administrative dele i områder som fx planlægning, eksamen, vagtplaner udføres af denne gruppe.

Det understreges af de interviewede ledere, at skolen stadig er i en omstillingsproces, og at strukturen er under implementering – med de problemer, der nødvendigvis må opstå i en sådan proces.

Ledelsesstruktur

Rektors funktionsområde ligger på det overordnede visionære og strategiske plan. Hans ansvar er at tolke og kommunikere de nye krav ind i organisationen, og i samarbejde med bestyrelsen at vælge de strategiske

temaer. Et centralt område i hans arbejde er rekruttering af personalet, dvs at finde de rigtige personer til de ledige stillinger, hvilket giver et stort bidrag til skolens udvikling.

Hans rolle er således blevet mere lig en administrerende direktørs rolle.

Vicerektor kaldes – i overensstemmelse med skolens traditioner – konrektor. Hun er kommet udefra med stor ledelseserfaring fra andre skoleformer i bagagen. Hendes funktion er at være sparringspartner for rektor og tovholder for omstillingsprocessen. Opgaven er på kort sigt at understøtte administrationen i at overtage de nye opgaver. På længere sigt er opgaven at kvalitetssikre den nye struktur, så den optimalt understøtter skolens kerneydelse, undervisningen og elevernes læring.

De tre *øvrige inspektorer*, eller - som de kaldes på skolen – *årgangsledere*, fungerer som ledere-på-tværs. De har ledelsesansvaret for en hel årgang, og er her referenceperson for lærere og elever hele vejen op gennem systemet, dvs at de følger klasserne fra 1-3.g og fra 1-2.hf. Det betyder, at de har ansvar for alt, hvad der knytter sig til den pågældende årgang, såsom undervisningsforløb, team, teamsamtaler og konflikter i teams, personaleudvikling, herunder MUS-samtaler med de enkelte lærere, og ligeledes ansvar for elever, herunder sanktioner i forbindelse med forsømmelser.

Ledelsesopgaverne roterer, og ledelsesrelationerne er tværgående, hvorved ingen bliver enespecialister på 'deres' område. Der er derfor også stillet krav om god kommunikation, videndeling og erfaringsudveksling i ledelsen. Det betyder desuden at den øverste ledelse får kvalificeret sparring fra ledelsesteamet i forhold til hele skolens virksomhed. Ledelsen som helhed kommer derved mere rundt i hjørnerne af organisationen.

Den overordnede *økonomiske styring* og *planlægning* er fordelt på medlemmerne af ledelsen, og skolen er desuden indgået i et administrativt fællesskab på lønområdet.

To af de tre årgangsledere er udnævnt i forbindelse med strukturændringen, og de nød i forvejen respekt i lærergruppen som henholdsvis tillidsmand og formand for Pædagogisk Råd. De har stort kendskab til lærerne og til lærerkulturen, og de har legitimitet blandt lærerne, når de skal udøve ledelse.

Ny organisationsstruktur

Ud over de faste lovpligtige udvalg (Medarbejderudvalg, Sikkerhedsudvalg og Pædagogisk Råd) er der oprettet nye fora, hvor der skelnes mellem skoleudvalg og arbejdsudvalg.

Undervisningsudvalget (skoleudvikling, indsatsområder, efteruddannelse) og *skolekulturudvalget* (elevorienterede aktiviteter) er typiske skoleudvalg som overordnet tager sig af skolepolitikken. Arbejdsudvalgene (fx AT-udvalget og NV-udvalget) løser mere konkrete opgaver. Imellem disse to typer ligger *kommunikationsudvalget* (intern og eksternt kommunikation).

Udvalgene bygger på uddelegeret ledelseskompetence, og hvert udvalg har tilknyttet en ledelsesrepræsentant. Udvalgene består desuden af en

lærerrepræsentant og en elevrepræsentant samt af de personer på skolen der måtte være interesseret i at deltage i arbejdet.

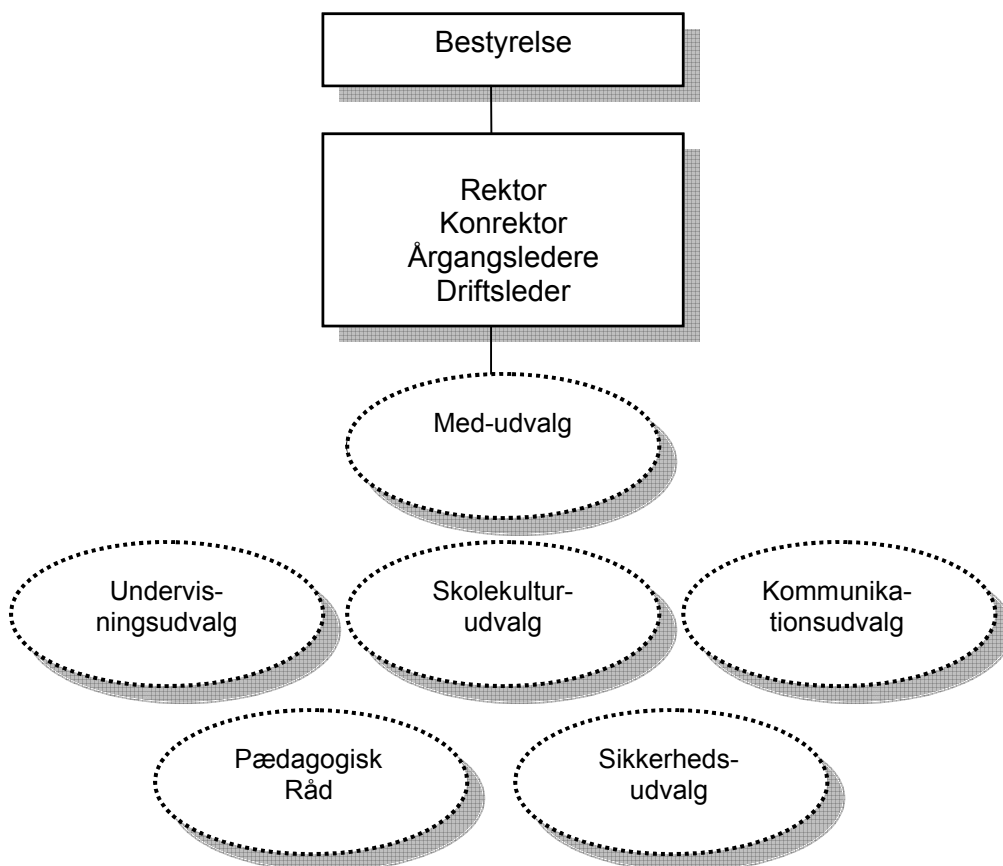
Pædagogisk Råd

Pædagogisk Råd er i princippet et rådgivende udvalg, hvor debatten ofte er præget af at faginteresser. Ledelsens – og mange af lærernes - ønske er, at Pædagogisk Råd skal udvikle sig til at blive et pædagogisk debatforum, som konstruktivt kan give input til udvalgenes arbejde.

Ad-hoc-udvalg

Ved siden af de nye besluttende udvalg og Pædagogisk Råd eksisterer der en mere løs struktur, som er en fortsættelse af den gamle udvalgsstruktur. Idéen er, at der på et hvilket som helst tidspunkt kan etableres et *ad-hoc-udvalg* til løsning af opståede problemer. Udvalget behandler problemet og foreslår en løsning, som diskuteres i Pædagogisk Råd.

Alle de interviewede fremhæver, at strukturen er i en implementeringsfase og ikke 'faldet helt på plads' endnu.



Figur 4.1, Organisationsplan, Årgangsgymnasiet (GBF 2009)

Skoletanker¹

Hvilke visioner og mål, og hvilken strategi er det, at denne struktur skal understøtte, og hvordan bliver strategien til?

Tankerne i rektors skrift, *Skoletanker*, er hans syn på de visioner og mål, der skal indgå i skolens strategiproces. De ligger på skolens hjemmeside, og opdateres løbende.

Målet er *indadtil* at lave en uddannelse, der hænger sammen og giver mening. Det skal ske gennem lærernes samarbejde om fag, gennem kollegial støtte og gennem udvikling af elevernes selvstændighed, kritiske sans og demokratiske sindelag samt udvikling af IT-kompetencer. *Udadtil* er målet at styrke skolens omdømme – og bevare dens tiltrækningskraft for de unge.

Det helt overordnede i processen, som skal videreføres i det kommende semester, er at udforme en strategi og skabe forsat pædagogisk udvikling. Herudfra skal skolens indsats- eller fokusområder vælges. I 2009 og 2010 er indsatsområderne valgt i forhold til at disse år er gjort til 'udviklingsår'.

Reaktioner

Hvordan vurderer de interviewede strukturen – i forhold til reformen og til selvejet?

Bestyrelsesformanden ser samarbejdet med rektor som meget positivt. De taler sammen ca. hver 14. dag. Formanden er fuldt tilfreds med de informationer, som han modtager fra rektor i forhold til bestyrelsens ansvar for virksomheden, dvs det forretningsmæssige og det overordnede pædagogiske. I forhold til det forretningsmæssige betragter han imidlertid 'bestyrelsesrummet' som meget afgrænset, idet det ikke reelt er muligt at drive et gymnasium som er forretning på de vilkår, som staten har lagt, i og med at indtjeningen ikke reelt kan optimeres.

Han er selv leder af en uddannelsesinstitution i området og agerer som formand på samme måde, som han er vant til fra sin egen skole. Han lægger en klar skillelinje mellem bestyrelsens og rektors områder: bestyrelsens ansvar er afgrænset til det overordnede niveau, og skal ikke blande sig – men gerne sparre med rektor – i det taktiske og udførende niveau, som er rektors. Han vurderer i øvrigt, at skolens strategiske indsatsområder skal ligge i forhold til konkurrencesituationen, en øget frekvensstigning og i kvalitetssikring i uddannelsen.

Lærerne

De to lærere oplever, at den store udfordring på skolen er gymnasireformen sammen med den nye ledelses- og organisationsstruktur. Selvejet - og bestyrelsen - opleves som fjern, og de mærker ikke markante ændringer i forhold hertil.

¹ Titlen på rektors tanker og visioner om skolens udvikling. Skolens hjemmeside.

Gymnasiereformen opleves som stressende, fordi den dels er strukturel kompliceret, hvilket tager mange kræfter, dels skaber usikkerhed i forhold til, om den enkelte lærer opfylder de professionelle krav til deres fag.

Den nye ledelsesstruktur oplever de både som en byrde, fordi det administrative ikke rigtigt hænger sammen endnu, og som en 'lettelse', fordi adskillelsen mellem de administrative og pædagogiske opgaver har givet mere plads til de pædagogiske. Selvom rektor er blevet mere fjern, er ledelsen synlig, idet den er kommet tættere på den enkelte lærer: 'Det er dejligt at kunne gå til en god person' (læs årgangslederen), og især de unge lærere værdsætter dette. Den unge lærer opfatter i øvrigt 'sin' årgangsleder som sin chef, mens den ældre lærer peger på rektor som sin chef.

Organisationsstrukturen er ikke kørt ind endnu, og opleves stadig som problematisk. Det er svært at gennemskue hvilke funktioner de forskellige udvalg har, og 'hvis man har en idé, er det svært at se, hvor man skal gå hen'. Pædagogisk Råd er også ufokuseret og trægt. Lærerne savner en overordnet strategi, som dels afklarer hvordan 'det nye ser ud for os her på skolen', altså at ledelsen oversætter kravene udefra, så rammerne er mere klare, dels bidrager til at der bliver taget endnu mere administrativt pres væk fra den enkelte, og at erfaringsopsamlingen og samarbejdet på tværs i kollegiet forbedres, så 'vi ikke skal opfinde den dybe tallerken hver gang'.

Budskabet er tydeligt: klare rammer, velfungerende struktur, systematik og erfaringsopsamling i den pædagogiske udvikling. Lærerne foreslår oprettelse af studiekredse samt fora på nettet til at styrke videndeling og erfaringsudveksling – så der måske bliver 'plads til mere passion i arbejdet i forhold til fælles aktiviteter og samarbejde'.

Hvordan oplever *ledelsen* forandringerne?

I ledelsesgruppen er alle glade for selvejet. Det vil give skolen en bedre økonomi, og har sammen med den nye struktur givet mere ledelseskraft – men også udfordringer. Det har tvunget skolen over i at tænke struktur, som knytter økonomien og den pædagogiske udvikling bedre sammen. Vanskelighederne ligger i at 'der dukker hele tiden nye ting op med selvejet, som tager al luften'.

Inspektorerne er meget tilfredse med den nye ledelsesstruktur. Den er personligt tilfredsstillende, og de er nærmest overrasket over, hvor lidt modstand der er i lærerkollegiet - omend der stadig er indkøringsvanskeligheder, især i forhold til de ældre lærere. Ikke mindst for årgangslederne gælder dog at strukturen er arbejds- og tidskrævende – 'årsnormen på 840 timer har endnu ikke slået til'.

Både rektor og inspektorer ser især udfordringer i forbindelse med kommunikationen. Internt i ledelsesgruppen er kommunikationen god. Der er ugentlige møder, hvor der foregår såvel principielle som jordnære diskussioner vedrørende den daglige drift. Vanskeligere er det 'at nå ud til lærerne' og at få indsatsområderne til at slå igennem i praksis. Det halter med at få kommunikeret klart ud, hvad ledelsen har besluttet, og

hvad lærerne skal og kan beslutte. Ligeledes kan der være usikkerhed om det besluttede er forstået, og om lærerne rent faktisk fører det der er besluttet, ud i praksis. Både lærerne og ledere skal finde deres rolle og deres ansvar for beslutningerne, såvel som deres efterfølgende 'gang på jorden'.