Gymnasieledelse
– set indefra

Gymnasiernes Bestyrelsesforening

Den praktiske tilgang, *side 2*

Case 1, Koncerngymnasiet, *side 4*

Case 2, Det store gymnasium, *side 11*

Case 3, Udkantsgymnasiet, *side 18*

Case 4, Årgangsgymnasiet, *side 25*

Case 5, Hovedstadsgymnasiet, *side 32*

Case 6, Det integrerede gymnasium, *side 38*

Den teoretiske tilgang, *side 43*

(Pagineringen følger ikke papirudgaven)

2009

Gymnasieledelse – set indefra
Seks casebeskrivelser

Gymnasiernes Bestyrelsesforening
Prinsessegade 35, 1422 Kbh K

Tlf 39611991 · Mail gymbf@gymbf.dk · Web www.gymbf.dk

Casebeskrivelserne 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.

Den praktiske tilgang

Gymnasiernes Bestyrelsesforening iværksatte i 2008 projektet 'Gymnasieledelse – set indefra'. Udgangspunktet var, at der er mange måder at lede et gymnasium på, og at ledelsesorganiseringen i reglen vil tage farve efter skiftende vilkår og krav udefra. Både gymnasiereformen og selvejet er således naturlige afsæt for større eller mindre organisatoriske ændringer på de enkelte gymnasier.

Det første resultat af projektet foreligger nu i form af denne rapport, som præsenterer seks casebeskrivelser fra udvalgte gymnasier. Beskrivelserne giver et billede af hvordan ledelsen er opbygget, og hvilke betragtninger og synspunkter man i relation hertil giver udtryk for på skolen. Fokus i undersøgelsen har været at finde eksempler på hvordan man har taget højde for de nye gymnasievilkår, og herunder beskrive hvilke omstillinger selvejet og gymnasiereformen har ført til hvad angår struktur, ledelsesopgaver og strategi.

Casebeskrivelserne omfatter som nævnt seks gymnasier:

Koncerngymnasiet, som foruden HG og kostskole har et bredt udbud af gymnasiale uddannelser: Stx, Hhx, Hf og IB

Det store gymnasium, som har 1100 elever og 120 lærere

Udkantsgymnasiet, som er et tilbud til unge som ellers skulle rejse langt for at komme på gymnasiet

Årgangsgymnasiet, som både er traditionelt og har fundet nye veje i ledelsesorganiseringen

Hovedstadsgymnasiet, som er et 'klassisk' gymnasium med en meget omfattende udvalgsstruktur

Det integrerede gymnasium, som med kun 250 elever og 34 lærere er fusioneret ind i et stort uddannelsescenter.

De seks gymnasier er udvalgt blandt et større antal, som ønskede at være med i projektet. Ved udvælgelsen har vi lagt vægt på spredning i størrelse, geografi og uddannelsesudbud. Beskrivelserne bygger på interviews med lærere/medarbejdere, inspektorer/mellemledere, rektor/topleder samt (i fire tilfælde) bestyrelsesformanden. Deltagerne har haft mulighed for at kommentere og korrigere den casebeskrivelse de har bidraget til.

Formålet med casebeskrivelserne er, at de skal danne basis for videre arbejde med gymnasieledelse. Bestyrelsesforeningen vil i 2009 forsøge at gennemføre workshops, møder eller andre initiativer som kan føre projektet videre – gerne inden for Undervisningsministeriets partnerskab om ledelse

af de selvejende institutioner på ungdomsuddannelsesområdet. Dette partnerskabet blev oprettet på initiativ af Undervisningsministeren som opfølgning på en OECD konference i København i 2008 om skoleledelse. Gymnasiernes Bestyrelsesforening deltager i partnerskabet.

Skolerne – og interviewpersonerne – er anonymiseret, og navnene er vores påfund. Vi er fuldt ud klar over at det er muligt at gennemskue anonymiteten, men den er valgt af hensyn til det videre formål, hvor det vil være praktisk at tænke i modeller – og ikke i konkrete gymnasier.

Vi skylder stor tak til de seks gymnasier, for at de ville være med i projektet og ofre tid på interviewene.

Arbejdet med casebeskrivelserne har været fulgt af en følgegruppe bestående af professor *Kurt Klaudi Klausen,* Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, og lektor *Peter Henrik Raae*, DIG, Institut for Filosofi, Pædagogik og Religionsstudier, ligeledes Syddansk Universitet. Følgegruppen har bistået med viden og rådgivning.

Benny Dylander

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, administrationschef, vicerektor, og to centralt placerede lærere (Pædagogisk Råds formand og den ene lærerrepræsentant i bestyrelsen) suppleret med oplysninger fra skolens hjemmeside, strategibeskrivelse og organisationsplan. Ord og udtryk i anførselstegn angiver, at de stammer direkte fra interviewpersonerne.

Case-beskrivelsen 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 1

Koncerngymnasiet

Oversigtsdata

Alder:	Grundlagt i 1938
Bygninger:	Tilbygninger i 1974 og 2006, ny idrætshal i 1992
Uddannelser:	Stx, Hf, Hhx, HG, IB samt kostskole
Budget:	60 mio kr i 2008, 38 mio kr i 2007
Elever:	640
Lærere:	73
Ledelse:	Bestyrelse, rektor, vicerektor, administrationschef, tre inspektorer, IB-koordinator, IT-chef samt mellemledere på kostskolen

Gymnasiet

Som besøgende kommer man til skolen ad en bred trappe og ind gennem en smuk gammel udskåret egetræsdør, der - ud fra den tid, hvor skolen blev bygget - signalerer ophøjethed og maner til passende ydmyghed. Indtrykket blødes dog hurtigt op, når man kommer ind i den lyse velholdte bygning - eller bygninger - fra forskellige tider, der tilsam-

men omkranser en indre gård, og danner rammen om fem forskellige ungdomsuddannelser.

Vi er på et mellemstort gymnasium, placeret i en mindre by i et udkantsområde, der er præget af en meget stor erhvervsvirksomhed. Skolen blev oprettet som gymnasium i 1938, og udvidet med kostafdeling i 1970. Senere i 1970'erne oprettede man Hf, og omkring årtusindeskiftet International Baccalaureate. I 2008 har skolen gennem en såkaldt virksomhedsoverdragelse fusioneret med en erhvervsskole og dermed udvidet med de merkantile ungdomsuddannelser, Hhx og HG. Man håber på længere sigt også at kunne integrere Htx.

Hvad angår de *økonomiske rammer* lå det statslige tilskud til skolen i 2007 lidt over gennemsnittet for landets gymnasier. Den påbegyndte udligningsordning vil således medføre en mindre reduktion.

Personalemæssigt er der foregået en løbende udskiftning. Udviklingen har været rolig. Som det udtrykkes har gymnasiet 'et stærkt og åbent lærerkollegium', som ikke har haft specielt vanskeligt ved at integrere de 12 lærere fra de merkantile uddannelser i dette skoleår.

Fagligt-pædagogisk har gymnasiet været præget af den fagprofessionelle, ansvarlige og fagorienterede lærertype, der løbende har udviklet sin egen undervisning i forhold til eleverne og til faget. Desuden har skolen deltaget i en række samarbejdsprojekter med områdets erhvervsvirksomheder.

Organisationsstrukturen var før selvejet relativt flad, med rektor og et ledelsesteam i toppen som administrativt og pædagogisk ansvarlige. Lærerne i Pædagogisk Råd fungerede som høringspart vedrørende organisatoriske forhold i relation til undervisningen, og indgik desuden i udvalgsstrukturen. De var i høj grad enebesluttende i forhold til deres egen undervisning.

Som for andre gymnasier er den rolige udvikling accelereret brat inden for de sidste år, men udfordringerne er yderligere skærpet her. Man har skullet forholde sig til *gymnasiereformens* krav om fagligt samarbejde, videndeling, udvikling, kvalitetssikring og evaluering, og til *selvejet* med bestyrelse og skærpet økonomistyring og nye ledelseskrav. Oven i det er *fusionen* med de merkantile uddannelser kommet til som en yderligere komplikation. Den har medført en forøget diversitet, og skolen er i gang med en proces, der skal få de fem uddannelsers forskellige profiler til at træde frem, og samtidig få skolen til at fungere som en helhed.

Omstilling

Allerede i 2005 forberedte det daværende amt selvejet ved at udlægge budgettet, inkl. de forskellige amtslige puljer. Det blev delt op og uddelt til selvforvaltning på de enkelte gymnasier, så man kunne 'øve sig' inden selvejet trådte i kraft i 2007.

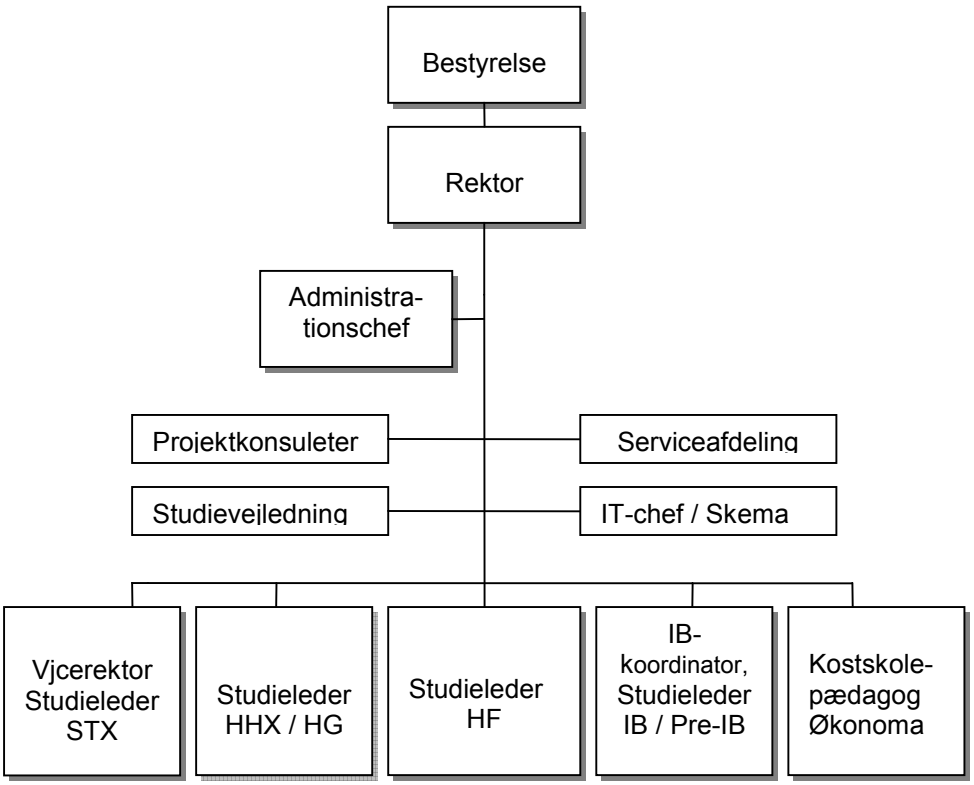
Skolen arbejder nu med en række løsninger som skal kæde de to reformer og fusionen sammen. Processen skal ændre skolens ledelsesstruk-

tur, og på lidt længere sigt måske skolens organisationsstruktur. Rektor understreger, at skolen stadig er i en overgangsfase, og at de forskellige tiltag er under rolig implementering.

Ledelsesstruktur
Rektor er mere og mere blevet frigjort fra den daglige drift og sagsbehandling, og kan i højere grad fungere som 'koncernchef' med hovedansvaret for den *strategiske ledelse* i samarbejde med bestyrelsen og skolens ledergrupper.

Ansvaret for den strategiske ledelse ligger således på rektor, og de øvrige ledelsesopgaver er opdelt i en *administrativ/økonomisk ledelse* og en *pædagogisk-/personaleledelse.*

Den *administrative* og *økonomiske* ledelse varetages af en nyansat *administrationschef* der også fungerer som kontorleder med personaleansvar. Hun er HD i ledelse og økonomistyring, og har været ansat som administrationschef på erhvervsskolen, hvorfra hun kommer med flere års erfaring i kontorledelse, økonomistyring, kvalitetsudvikling og evaluering.



Figur 1.1, Organisationsdiagram, Koncerngymnasiet
Ud over de viste elementer omfatter organisationsopbygningen også et antal råd og udvalg (GBF 2009)

Den *pædagogiske* ledelse og *personaleledelsen* varetages af den tidligere ledende inspektor, som nu har titlen *vicerektor*, Han har deltaget i forskellige lederudviklingskurser og har erfaring fra sin periode som ledende inspektor. Hans ansvarsområder er den pædagogiske udvikling og evaluering samt HR-funktioner og MUS-samtaler med lærerne sammen med de øvrige inspektorer.

Dernæst er skolen opdelt i en række ledelsesansvarsområder: *Stx-området,* IT-området, IB-koordinator og Hf, HG og Hhx-delen samt kostskoleafdelingen.

Stillingerne på dette niveau kan blive defineret som *pædagogiske ledelsesstillinger*, som der er nu åbnet mulighed for i GL-overenskomsten. Stillingerne vil så ikke have nogen øvre grænse for arbejdstiden, og de vil blive omfattet af resultatløn ud fra skolens forskellige måleområder (fx, optag, gennemførelse, studie-parathed, personalepolitik, arbejdsmiljø, ekstern finansiering og skolens omdømme[1]).

Hvis disse lederstillinger lægges om, skal de slås op, og de siddende inspektorer kan søge 'deres' stillinger, hvis de ønsker dem.

Nye fora
Organisationsstrukturen er foreløbig en udvikling af den tidligere struktur med de faste udvalg og ad hoc-udvalg, men fusionen har betydet et vist opbrud i den gamle udvalgsstruktur.

Udvalgene betegnes nu i højere grad som *arbejdsgrupper,* og de nedsættes centralt med henblik på at løse konkrete opgaver. Disse aftales specifikt og afgrænses af en tidsmæssig og økonomisk ramme. I udvalgene indgår ledelsesrepræsentanter samt lærere anbefalet af Pædagogisk Råd.

Der arbejdes på at sikre sammenhængen mellem områder og opgaver ved at etablere kommunikationslinjer lodret og vandret, således at kommunikationen flyder gennem lagene i organisationen og på tværs af områdeopdelingen.

Strategiplan

Men ét er struktur. Hvilke visioner og mål er det så strukturen skal understøtte, når den skal binde aktiviteterne sammen i forhold til skolens strategi?

Skolens *strategiplan* bygger på skolens mission, vision og værdier: faglighed, kreativitet, samarbejde og fællesskab. Med basis heri arbejdes der ud fra en tre-årig plan, hvor ambitionen er at tænke administration, økonomi og pædagogik inden for skolens forskellige områder og uddannelser tæt sammen.

Strategiprocessen blev startet med interim-bestyrelsen i 2006. Bestyrelsen gik ud fra en SWOT-analyse[2] og udarbejdede et forslag, som blev

---

[1] Ifølge skolens strategiplan
[2] *S*trength, *W*eaknesses, *O*pportunities and *T*hreats

forelagt og diskuteret på to møder i PR. Bemærkninger herfra blev indarbejdet i den endelige strategiplan.

I den indeværende tre-årsperiode ligger de væsentligste strategiske initiativer inden for fortsat implementering af gymnasie- og hf-reformerne, styrkelse af hf, styrkelse af de eksterne samarbejdsrelationer og videreudvikling af personalepolitikken

Strategiplanen justeres en gang om året ud fra resultaterne på *måleområderne*. Disse måleområder retter sig *indadtil* mod økonomiske og faglig/pædagogiske tiltag i forhold til 95%-i-uddannelse-målsætningen, elevernes studie- og praktikparathed samt personalepolitikken. *Udadtil* retter de sig mod skolens omdømme og netværk, og mod at opnå høj grad af ekstern projektfinansiering.

Opfølgningen består i justeringer ud fra en Balanced Scorecard-tænkning[3].

Rammer og praksis er en udmøntning af en del af strategiplanen med henblik på at tydeliggøre og konkretisere de fælles krav til alle lærerne vedrørende håndtering af undervisningen og eleverne i forhold til de kort- og langsigtede strategiske indsatsområder. Det er skolens 'grundlov', som lederne i de forskellige områder, fx studielederne, refererer til, og som *alle* er forpligtet på.

Reaktioner

Hvordan fungerer dette i praksis, og hvordan oplever de interviewede skolen efter indholdsreformerne, fusionen og godt halvandet år med selveje?

Alle pointerede, at skolen – og dermed også de selv – er i en omstillingsproces. De oplevede alle, at de var under pres, men tog dette som en positiv udfordring. De interviewede lærere fremhævede dog, at presset for nogle kolleger var stress-fremkaldende – men indtrykket var, at det var accepteret på skolen som noget der var 'tidens vilkår', og som måtte håndteres.

De enkelte interviewpersoner havde dog forskelligt syn på de valgte løsninger, hvilket naturligt nok var bestemt af deres placering i det store billede som skolen udgør.

---

[3] The Balanced Scorecard er et styrings- og ledelsesværktøj, der bygger bro mellem strategi og vision og daglig drift - og mellem indsats og resultater. Udover traditionel økonomistyring måler The Balanced Scorecard også på de tre ikke-økonomiske perspektiver: brugerperspektivet, den interne ydelsesproces og lærings- og vækstperspektivet. Udviklet af professor R.S. Kaplan (Harvard) og direktør D.P.Norton .

Bestyrelsesformanden udtrykte først og fremmest tilfredshed med ledelsens (rektors) åbenhed, engagement og det høje informationsniveau[4] på relevante områder for bestyrelsen.

Han kommer fra det private erhvervsliv og ser skolen med 'virksomhedsøjne', dvs ønsker økonomisk stabilisering og vækst, udvikling og fornyelse samt tilpasning til lokalområdet. Her ser han en stærk kommunikation udadtil, fx rektor som 'fyrtårn i lokalområdet', lærerne som forfattere til faglig-pædagogiske artikler og bøger, som mulige midler. Med inspiration fra erhvervslivet kunne han se oprettelse af deciderede udviklingsstillinger som en spændende idé i forhold til fortsat udvikling.

I den forbindelse fandt han det interessant at undersøge skolens opdatering på hele det pædagogiske område, måling af elevernes indgangsniveau og en dybtgående undersøgelse af frafaldsproblematikken. Han ser resultatlønskontrakten – således som den er tænkt – som en god mulighed for at holde ledelsen generelt 'i ørerne', og for at trække topledelsen over i en mere overordnet og resultatorienteret ledelsesrolle, og derved støtte den proces som allerede er i gang.

Strukturelt kan bestyrelsesformanden forestille sig en struktur, der matcher at skolen har 'fem uddannelser i én', dvs en struktur med en leder for hver uddannelse med ansvar for personale og ansættelse, så de enkelte profiler kan skærpes.

De interviewede *lærere* ser bestyrelsen som noget fjernt. De oplever at deres 'medleven i de beslutninger der angår skolen og deres undervisning' er blevet mindre. De udtrykker at det kan være svært at gennemskue beslutningsgrundlaget, hvilket kan gøre det vanskeligt for dem, når de skal implementere de nye initiativer.

Men samtidig er de også glade for initiativerne, så de har en dobbeltholdning: På den ene side en vis 'angst' for den nye bestyrelse med dens dominerende økonomiske vinkel, og på den anden side kan de se nytten af alle de nye initiativer der udgår fra den, herunder fagligt-pædagogiske initiativer som lærerudvikling, oprettelse af nye linjer, samarbejde ud af huset med erhvervsvirksomheder samt projekter finasieret af eksterne støttemidler.

De ser gerne nye fora i organisationen som platform for at få en faglig-pædagogisk dialog i gang, så den tavse viden bliver mere 'hørbar' og kan 'flyde nedefra og op' - og på tværs - i organisationen.

Ledelsen
Midt i det hele står ledelsen, der skal binde det hele sammen og få enderne til at mødes.

De interviewede fra teamledelsen ser overordnet selvejet som positivt, idet de oplever det som udfordrende at arbejde under en visionær og krævende bestyrelse, som også - i forhold til deres positioner - stiller krav om en ny type af ledelse. De udtrykte det som 'i forandringstider er der behov for tydelig ledelse'. De ser en stor udfordring i en omdefine-

[4] Rektor udsender et informationsbrev til bestyrelsen hver måned

ring af ledelsesrollen i og med at ledelsesmyndigheden bliver uddelegeret.

Det betyder dels en klar definition af deres ledelseskompetence fra oven, og dels at de selv bliver mere bevidste i forhold til deres egen rolle som leder og deres rolle som kollega. De ser den store udfordring i - sammen med rektor - at styre skolen gennem forandringsprocessen og skabe udvikling, hvor alle er med og ingen tabes.

De påpeger vigtigheden af, at vejen til denne kulturændring må gå gennem dialog med den enkelte medarbejder i forhold til de konkrete opgaver, fx at lærerne vænner sig til tænke økonomi og pædagogik sammen i forhold til skolens mål, og til at forholde sig til ledelse på flere niveauer. Her ser de MUS-samtaler som et godt ledelsesværktøj til at forklare, tydeliggøre og følge op på skolens mål og vision.

Rektor ser overordnet udfordringer i implementeringen 'fra top til bund', og i at skabe en bedre forståelse i organisationen af de nye forhold, så der opleves en sammenhæng mellem tingene. Han tænker her blandt andet på at det nye taxameter og resultatlønaftalerne kan blive styrende for implementering af strategien.

I forhold til ledelse ser han den største udfordring i at bearbejde og diskutere ledelsesforståelsen, både i forhold til at inspektorerne overtager ledelseskompetencen for deres ansvarsområder, og i forhold til at ledelse på alle niveauer anerkendes – igen med det sigte, at han kan koncentrere sig om overblik og strategi.

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, to uddannelsesledere, to lærere udvalgt af rektor, én med høj og én med lav anciennitet, samt oplysninger fra skolens hjemmeside og diverse dokumenter vedrørende skolens mål og strategi, personalepolitik, kvalitetssikring og evaluering. Ord og udtryk i anførselstegn angiver, at de stammer direkte fra interviewpersonerne.

Case-beskrivelsen 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 2

Det store gymnasium

Oversigtsdata

Alder:	Grundlagt i 1907
Bygninger:	Udflyttet til nye bygninger i 1977
Uddannelser:	Stx
Budget:	68 mio kr i 2008, 58 mio kr i 2007
Elever:	1100
Lærere:	120
Ledelse:	Bestyrelse, rektor, fem uddannelsesledere

Gymnasiet

På vej til den driftige provinsbys gymnasium kører vi igennem byens industrikvarter med store, moderne lave bygninger placeret mellem marker og skove. Skolen minder om disse bygninger: velholdt, lav og med store vinduespartier ud mod naturen. Indadtil lukker den sig om et centralt fælles samlingsområde med kantine, der sender signal om ligeværdighed og samvær. Autoriteten anes dog, idet skolens indgang 'overvåges' af ledelseskontorerne og lærerværelset.

Vi er kommet ind på et af landets største gymnasier. Det blev oprettet i begyndelsen af forrige århundrede som et privat gymnasium med kostskole. Denne blev nedlagt i 1960'erne. Senere kom Hf-uddannelsen til, som imidlertid blev skilt fra ved amtsovertagelsen, hvor gymnasiet blev flyttet ud fra byens centrum. I dag rummer skolen udelukkende Stx-uddannelsen.

Skolens nuværende *økonomiske rammer* ligger en del under gennemsnittet for landets gymnasier. Med udligningsordningen i forbindelse med selvejet vil budgettet derfor blive forøget.

Personalemæssigt er der sket en dramatisk vækst inden for de sidste fem år som følge af en øget gymnasiefrekvens og tilflytning. Det svarer til en stigning i elevtallet fra ca. 700 til ca. 1100 og i lærertallet fra 70 til 120, hvilket vil sige, at 10-15 nye lærere har skullet integreres sideløbende med en lærerafgang på 3-4 årligt i denne periode. Det er sket uden konflikter – men som en lærer siger: 'Det kan være svært at huske navnene på alle de nye'.

Fagligt-pædagogisk har skolen i mange år været præget af 'fyrtårne' med meget stor faglig selvfølelse i lærerstaben. Den faglig-pædagogiske udvikling er fortrinsvis foregået inden for deres netværk. Ved naturlig afgang er disse gamle netværk brudt op, og nye fællesskaber er skabt. Udviklingen foregår nu mest indenfor de enkelte fakulteter – og meget lidt på tværs.

Skolen har ikke haft tradition for fagligt samarbejde med byens erhvervsvirksomheder.

Organisationsstrukturen <u>før</u> reform og selveje afspejlede rektors fortid i den amtslige forvaltning. Han havde ved sin tiltræden for 15 år siden tænkt den traditionelle forvaltningsstruktur ind i gymnasieorganisationen: rektor som chef med en souschef og fire områdeledere til at dække områderne økonomi, personale /pædagogik, IT, planlægning, elevaktiviteter og elevadministration.

Denne struktur var kombineret med en udvalgsstruktur med forskellige adhoc-udvalg samt faste udvalg (fx aktivitetsudvalg, økonomiudvalg, m.fl.) nedsat af Pædagogisk Råd. En ledelsesrepræsentant (en inspektor) i hvert udvalg fungerede som formand og sikrede, at der kunne tages bindende beslutninger i de enkelte udvalg

Omstilling

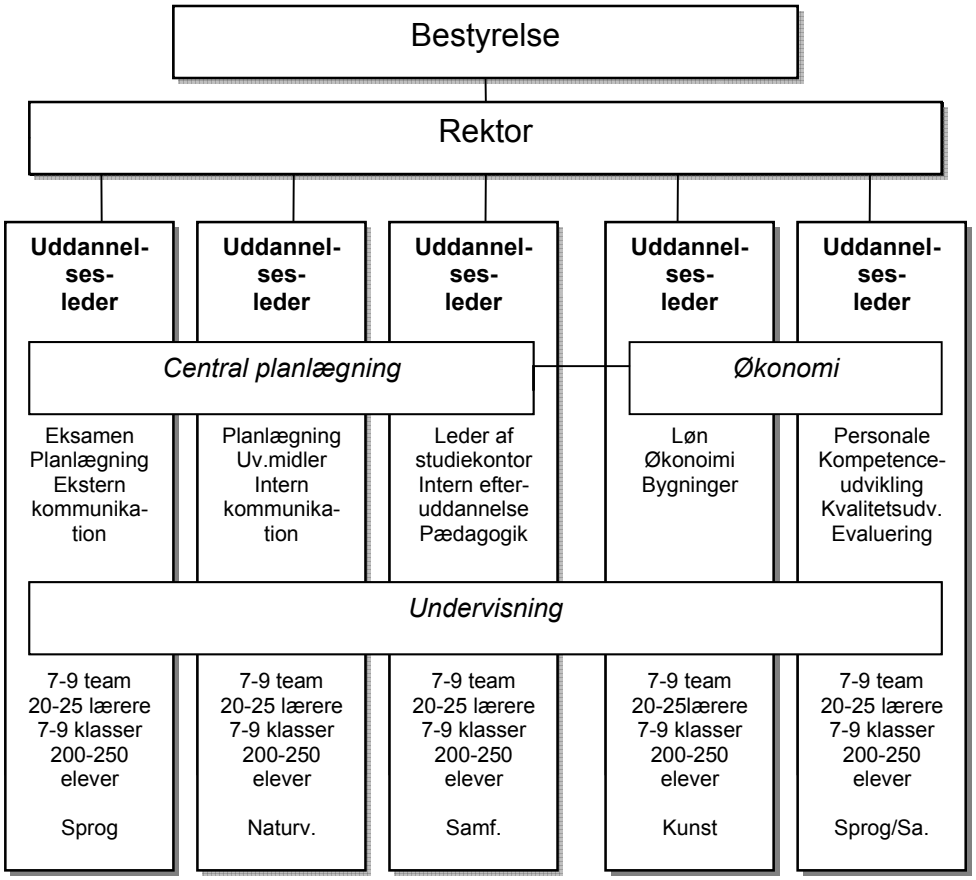
Rektor vurderede herudfra, at skolen var godt rustet til overgangen til det statslige selveje. Strukturen i forhold til ledelse af hovedområderne var på plads, og ledelsesfunktionerne var reelt uddelegeret, og lærerne anerkendte inspektorerne som ledere. Det var derfor først og fremmest gymnasiereformen og skolens dramatiske vokseværk, der nødvendiggjorde en justering af denne struktur.

Fem-i-én-modellen

Skolen har vokset sig så stor, at en enkelt person, dvs rektor, ikke på én gang kan bevare overblikket og kontakten til den enkelte lærer samt til ele-

verne. Skolen er som konsekvens heraf blevet struktureret i fem mindre enheder, samtidig med at *ledelsesstrukturen* er ændret. Vicerektor og øvrige inspektorer er ligestillede og har betegnelsen *uddannelsesledere.* Disse fem uddannelsesledere fungerer som 'rektorer' for 20-25 lærere (fordelt af rektor) samt tilhørende team for 7-9 klasser. De har således det ledelsesmæssige personale- og fagligt-pædagogiske ansvar for hver deres udsnit af skolen.

Dette ledelsesansvar betyder for eksempel, at det er uddannelseslederne der gennemfører medarbejderudviklingssamtaler, teamudviklingssamtaler og elevsamtaler. MUS-samtalerne foregår en gang årligt og omhandler dels lærernes egne ønsker om udvikling og efteruddannelse, dels en opfølgning af den enkeltes forpligtelse i forhold til resultater i de enkelte klasser. TUS-samtalerne[5] omhandler samarbejdet i teamene samt igen deres



Figur 2.1, Organisationsplan, Det store gymnasium
Ud over de viste elementer omfatter organisationsopbygningen også et antal råd og udvalg (GBF 2009)

[5] TUS: Teamudviklingssamtaler

forpligtelse i forhold til teamenes resultater. Elevsamtaler, som fokuserer på elevernes egne resultater, afholdes af de enkelte teams, mens elevsamtaler om forsømmelser og eventuelle sanktioner klares af uddannelsesledernе. Alle samtaleresultater tilgår rektor.

Uddannelsesledernе har desuden fået uddelegeret ansvaret for fakulteterne fordelt på: sprog, naturvidenskab, samfundsvidenskab, kunstneriske fag og sprog/samfundsfag.

De *tværgående* funktioner fra den 'gamle' struktur er fordelt på de samme fem ledere, og her er især to områder, som skolen har sat fokus på, den *centrale planlægning* og *økonomien.*

De interviewede betegner selv skolen som 'den centralt planlæggende skole'. I dette udtryk ligger, at alle aktiviteter planlægges før skoleårets start, og at de så vidt muligt skemalægges. Lærer- og elevtimeforbruget, som ved reformens start viste sig vanskeligt at styre i de enkelte team, planlægges ligeledes centralt. Denne opgave er derved taget væk fra teamene og over – eller tilbage - til administrationen under devisen 'alle administrative opgaver ligger i administrationen'. Tanken er at frigøre 'de kreative ressourcer' i teamene med henblik på faglig og pædagogisk innovation.

Den *økonomiske styring* varetages af én af uddannelsesledernе. Hans kvalifikationer hidrører fra tidligere erfaring med skolens økonomistyring, et dybtgående kendskab til skolen, en 'god portion sund fornuft og sparsommelighed', lyst til tal samt dygtig HK-hjælp og ikke mindst mulighed for at trække på ekspertise udefra (revisionskonsulentbistand) efter ønske og behov. Økonomien styres tæt og stramt, og skolen har hvert år haft et kalkuleret overskud.

Der udmeldes puljer til udviklingsarbejde på en måde, så den økonomiske styring ikke hindrer den fagligt-pædagogiske udvikling på lærerplan.

Det er planen at indføre nye stillinger som pædagogiske ledere, som de fem ledere efter ansøgning kan overgå til.

Rektor svæver som den strategiske leder over det hele, og målet med strukturen har da også været at rykke rektor helt ud af driften i retning af en funktion som administrerende direktør.

Der er dermed tale om en styret struktur, som har mange tilløb til en matrix-organisation.

Nye fora

Skoleudvalget er skolens overordnede mål- og strategiudvalg. Det er et nyt forum, der er dannet i organisationen. Det består af ledelsen, fem lærere og et antal elever.

De fem lærere fra skoleudvalget fungerer som formandskab i *Pædagogisk Råd,* som er genopstået i ny form, idet rektors tanke er, at dette råd bliver et reelt *pædagogisk* råd, dvs, at det bliver skolens forum for den tværgående pædagogiske diskussion. Det skulle dermed i bedste fald kunne kvalificere de fælles debatter og skabe udvikling på tværs i organisationen.

Medlemmer til de 'store' udvalg, IKT-udvalget, pædagogisk udvalg og økonomiudvalget, udpeges på Pædagogisk Råds forårsmøde.

Mål og strategi[6]

Spørgsmålet melder sig nu: hvilke mål og hvilken strategi er det, som denne struktur skal understøtte, og hvordan bliver strategien til?

De aktuelle mål er *indadtil* en styrkelse af skolens profil som sciencegymnasium, at arbejde mod styrkelse af sprogprofilen, mindske elevernes frafald, styrke lærernes kompetenceudvikling, udbygge de fysiske rammer og at mindske lærernes oplevelse af stress. *Udadtil* er målet - som især har været anbefalet af bestyrelsesformanden – at styrke skolens omdømme i det nære lokalområde, dvs i skolens optageområde.

Bestyrelsen er ikke med i selve tilblivelsen af strategien, men den diskuteres grundigt på bestyrelsesmøder før den godkendes. Det er rektor som overordnet formulerer mål, strategi, planer og implementering. Han får sin inspiration gennem in-put fra uddannelseslederne og deres samtaler med lærerne. Selve udarbejdelsen og den årlige justering af skolens mål- og strategiplan finder sted på ledelsesseminarer forår og efterår. Lærerne får på Pædagogisk Råds forårsmøde 'præsenteret noget som de kan forholde sig til og komme med forslag til', og her fremhæver de interviewede skolens værdidebat som et væsentligt bidrag fra lærerne.

Den løbende opfølgning og justering af mål og strategi ligger hos uddannelseslederne, der dels står til regnskab for hver deres område samt for hver 'deres' lærere – som de har løbende kontakt med den, og som de får tilbagemeldinger fra gennem MUS- og TUS-samtalerne.

Reaktioner

Hvordan fungerer dette i praksis og hvordan vurderer de interviewede strukturen her snart to år efter at selvejet er indført?

Alle de interviewede vurderede, at skolen havde klaret omstillingen til selvejet godt og uden problemer, og at den nye ledelsesstruktur var velfungerende. De oplevede, at det største pres kom fra omstillingerne i forbindelse med gymnasiereformen, som blev yderligere kompliceret af det øgede elevtal med de deraf følgende snævre fysiske rammer.

Det kom på forskellig vis frem hos de interviewede:

Bestyrelsesformanden udtrykte først og fremmest tilfredshed med det nære og afslappede forhold til rektor. Han 'kom tit forbi' rektors kontor og blev løbende opdateret om stort og småt.

Han er selv forhenværende leder inden for uddannelsesområdet, og han ser både sin rolle som bestyrelsesformand og skolens udvikling herudfra. Bestyrelsens og rektors område er klart afgrænset i forhold til hinanden:

---

[6] Titlen på skolens mål- og strategiplan.

Bestyrelsen holder sig på det overordnede og det eksterne plan, mens det interne område, struktur, drift og udvikling, er rektors.

Bestyrelsesformanden fokuserer på kontakter og omdømme udadtil med synlighed, konkurrencedygtighed og attraktivitet som de bærende værdier. Han udtrykte konkret, at skolen skal gøre sig attraktiv i forhold til Hhx og Htx–uddannelserne ved i højere grad at fremhæve sin profil som et stort gymnasium, der kan give det bedste faglige spektrum, tiltrække de bedste lærerkræfter og tilbyde de bedste lokaleforhold.

De to *lærere* havde ikke noteret forskelle ved overgangen til selveje, og de oplevede i øvrigt bestyrelsen som fjern og uden indvirkning på deres daglige undervisning.

Fem-i-én-modellen havde de et dobbeltforhold til. På den ene side betød opdelingen, sammen med skolens størrelse, at fragmenteringen blev øget, og at det kollegiale fællesskab blev svækket. Det viste sig i en manglende fælles ansvarlighed for skolen, såsom at ingen rigtig følte sig forpligtet til at komme til fælles arrangementer, ud fra en tankegang om, at 'der er nok nogle andre, der møder op'. På den anden side var de, som individuelle lærere, meget positive i forhold til samme struktur. De oplevede en høj grad af tæt-på-ledelse i dagligdagen. Den var mindre hierarkisk, idet det var nemmere at 'kigge *ind* til deres leder' end at 'gå *op* til rektor'. MUS-samtalerne var mere åbne og konstruktive, der blev fulgt godt op på dem, og de så det ikke som et problem, at det ikke var rektor, der afholdt dem – tværtimod.

Den stramme centrale planlægning vurderede de var et problem i forhold til skolens faglig-pædagogiske udvikling. Især den unge lærer syntes, at 'centralismen' var demotiverende i forhold til at tænke mere kreativt, fx til at iværksætte forskellige undervisnings-aktiviteter, ud-af-huset projekter osv.

Parolen fra dem lød: mindre strukturtænkning og mere fleksibilitet og udviklingstænkning.

Hvordan oplevede *ledelsen* forandringerne, i forhold til at de skulle binde delene sammen til en produktiv helhed?

Såvel rektor som de to inspektorer var ubetinget glade for overgangen til selvejet, idet dette – med de lovmæssige begrænsninger – gjorde dem til 'herrer i eget hus'. Det gjorde det nemmere at være fleksibel og at tage beslutninger tæt på egen virkelighed.

De to *inspektorer* så de resultatmæssige forpligtelser over for en bestyrelse, som for dem var tæt på og direkte, som motiverende for deres arbejde. Deres 'ægte' lederrolle havde givet større handlingsmæssigt råderum. De havde ikke problemer med at 'tage rollen på sig', og oplevede heller ingen problemer fra lærerside med at acceptere dem i den rolle.

Inspektorerne og *rektor* udgør således en stærk centralt styrende koalition, og de vurderede, at der ligger store udfordringer i at få skabt en bedre organisatorisk sammenhæng. De ønskede at lærerne skulle orientere sig mod hele skolen og gerne opfatte sig selv som 'skolemennesker' og ikke 'bare som gode undervisere'. De så derfor en stor opgave i at få lærerne

bedre involveret i fælles beslutninger om mål- og strategiarbejdet og om det faglige samspil – samtidig med at stressniveauet ikke blev utåleligt.

Et specielt problem, var dels at integrere og dels at fastholde de unge lærere. Man skulle undgå at de 'druknede', og samtidig skulle de udfordres gennem faglige og pædagogiske udviklingsprojekter.

Endelig skal nævnes *rektors* helt personlige paradoks: Han føler at han er rykket længere og længere væk fra de personlige relationer i organisationen, samtidig med at han udmærket ved, at det er det, som han som skolens ansvarshavende og administrerende direktør netop skal gøre.

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, vicerektor, en inspektor, og to lærere (den ene tillidsmand og lærerrepræsentant i bestyrelsen, den anden en lærer ansat indenfor de sidste tre år) suppleret med oplysninger fra skolens hjemmeside, oversigt over fordeling af arbejds- og ansvarsområdet samt skolens strategiplan 2007-10. Ord og udtryk i anførselstegn 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.

Casebeskrivelse 3

Udkantsgymnasiet

Oversigtsdata

Alder:	Oprettet 1937
Bygninger:	Udbygget i perioden 1970 til 2006
Uddannelser:	Stx
Budget:	26 mio kr i 2008, 27 mio kr i 2007
Elever:	350
Lærere:	36
Ledelse:	Bestyrelse, rektor, vicerektor og to inspektorer

Gymnasiet

Sammen med byens rådhus knejser gymnasiet mellem den lille købstads lave bindingsværkshuse, hvor tiden synes at være præget af ro. Indgangspartiet til skolen gør heller ikke meget stads af sig, men som fremmede besøgende blev vi venligt indfanget af en medarbejder – et signal om, at vi er på en skole, hvor alle kender hinanden, og hvor man tager vare på hinanden og på fremmede på skolen.

Vi er kommet ind på et mindre gymnasium i ét af landets udkantsområder. Skolen blev oprettet i 1937, er udbygget i forskellige faser - og fremstår med

lyse og velholdte rammer om byens almene gymnasieuddannelse. Byen ligger i et område, der er præget af et lavt uddannelsesniveau, affolkning af unge og tilflytning af ældre.

Skolens *økonomiske rammer* ligger over landsgennemsnittet, idet skolen har status som udkantsgymnasium, og idet amtet forud for selvejet ønskede at bidrage til at hæve områdets uddannelsesniveau ved at 'forkæle' skolen økonomisk. Skolen har fået den fireårige udligningsordning forlænget, således at tilskuddet reduceres over fem år.

Personalemæssigt har der været løbende udskiftninger, og nye lærere er blevet integreret smidigt gennem en mentorordning. Skolens placering langt fra de store universitetsbyer har dog vanskeliggjort rekruttering og fastholdelse af nye lærerkræfter.

Fagligt-pædagogisk har skolen været præget af fagligt orienterede, meget ansvarlige lærere. Som en slags forberedelse til gymnasiereformen har skolen har kørt et forsøg over seks år, inspireret af Udviklingsprogrammet for ungdomsuddannelserne fra 1999, med tværfagligt projektarbejde i 1-3.g og medtællende karakter på studentereksamensbeviset. Det har betydet, at lærerne 'havde øvet sig på teknikkerne' og havde et godt fagligt-pædagogisk beredskab, da gymnasiereformen trådte i kraft i 2005.

Organisationsstrukturen var før selvejet den traditionelle 'flade' struktur. Rektor stod som den øverste administrative og pædagogisk ansvarlige. Inspektorerne stod for hvert sit sagsområde, med ledende inspektor som ansvarlig for det økonomiske og planlægningsmæssige område. Pædagogisk Råd fungerede som besluttende i forhold til de fælles organisatoriske forhold, og lærerne i forhold til deres egen undervisning.

Omstilling

Efter gymnasiereform og overgang til selveje har skolen ikke foretaget strukturelle ændringer. Den 'flade' struktur er kørt videre – dog med nødvendige udvidelser af sagsområderne. Med bestyrelsen som nyt element er der foretaget en klargørelse af den vertikale arbejdsdeling, således at bestyrelsens ansvar ligger på det strategiske niveau, rektors på det strategiske og taktiske niveau, og lærernes på det praktiske niveau.

Ledelsesstruktur
De forskellige sagsområder er fordelt på de fire personer i ledelsen ud fra deres erfaring og interesse for områderne, samt efter 'hvem der havde luft'.

Rektors hovedområde er strategioplæg til bestyrelsen samt kommunikation internt og eksternt, økonomi, personsager (såvel lærer- som elevsager) og pædagogisk ledelse, her forstået som den tværgående ledelse der bygger på besøg i undervisningen. Gennem sin detaljerede viden om skolen er rektor tæt knyttet til den daglige drift på så at sige alle områderne.

	Rek-tor	Vice-rektor	In-spek-tor 1	In-spek-tor 2	Sek-re-tær 1	Sek-re-tær 2	Bog-hold-er
Stedfortræder for rektor		+					
GAS-system, årsopgørelse		+					
Budget/regnskab/årsopgørelse		+					
Mdt.eksamen, -årsprøve, eks.beviser		+					
Skr.eksamen, - årsprøver, terminsprøver		+				+	
Sygeeksamen		+					
Almen studieforberedelse + projektfoldere			+				
Almen sprogforståelse			+				
Naturvidenskabeligt grundforløb		+		+			
Team			+				
3gSRO.3gAT		+	+			+	
2gAT			+	+		+	
2gSRO			+	+		+	
Intro, studieture, Kbh.tur			+				
Time-fagfordeling		+					
Forsømmelser	+				+		
Lærerforsamlinger	+					+	
Gæsteelever			+				
Pædagogisk udvikling	+	+	+	+			
Nye lærere/intern vejledning			+				
Kontakt til skoler	+						
Studievejledere, vejledning, frafald	+						
Mentorordning for elever	+						
Valgfagsorientering				+			
Studieretningsvalg		+		+			
Målsætning og værdigrundlag	+		+				
Skemalægning		+					
UV planlægning, flex, projekter mv.				+			
Daglige skemaændringer, vikarer mv.				+	+	(+)	
Lektieværksted/specialundervisning		+					
Fronter, Lectio		+					
EDB sikkerhed		+					
Boginspektor, bøger, papir			+		+		
Forældremøder, orienteringsmøder				+			
Besøgsdage, brobygning		+				+	
AV-inspektion, kopi budget/regnskab				+			+
Information, internt og eksternt	+			(+)			
Webmaster						+	
DocuNote						+	
Nyt fra gymnasiet (årsskrift)				+		+	
Ugebrev, kalender og årsplan	(+)					+	
Team Danmark		+					
Elevarrangementer	+						
Udlån af lokaler							+
Koordinering af skr. opgaver		+					
Økonomi-, edb-udvalg		+					
Kompetenceudvalg	+						
Evaluering/udvikling	+						
Støtteforening/gamle elever	+					+	
Regskabsinstruks, revisor		+					+
Løn		+					+

Oversigt 3.1, Fordeling af arbejds-og ansvarsområder
Udkantsgymnasiet (GBF 2009)

Dog har selvejet betydet, at rektors hovedfokus har flyttet sig over på skolens økonomi, idet økonomitænkningen – i forbindelse med tilpasningen til landsgennemsnittet - skal ændres fra at tænke økonomi som budgetopfyldelse, dvs anvendelse af tildelte midler inden for hvert budgetår, til nu at tænke økonomi som balance mellem indtægter og udgifter på længere sigt.

Vicerektor varetager den daglige økonomistyring, står for planlægning og for hele IT-området. Skolen indgår i et administrativt fællesskab på regionsplan.

De to *øvrige inspektorer* har ansvaret for studieretninger, team, pædagogisk udvikling, undervisningsmidler og kommunikation, eksternt og internt samt – som noget nyt – MUS-samtaler.

Organisationsstrukturen. Skolen har de faste lovpligtige udvalg: samarbejdsudvalg, medarbejderudvalg og Pædagogisk Råd.

Nye fora
Skolen har et fast økonomiudvalg og har oprettet et nyt udviklingsudvalg, som skal tematisere den pædagogiske diskussion på tværs af fagene.

Derudover er strukturen overvejende ad-hockratisk. Rektor udtrykker det ved, at 'initiativretten er uddelegeret', dvs at der løbende nedsættes udvalg i forhold til de problemer der dukker op, enten fra ledelses- eller fra lærerside. Eksempelvis er der nedsat et kompetenceudvalg, et evalueringsudvalg (til diskussion af ledelsens oplæg), et vejledningsudvalg (diskussion af balancen mellem elevautonomi og lærerindgriben). Udvalgene består af de lærere, som har lyst til at være med i arbejdet, ofte sammen med en ledelsesrepræsentant.

Formålet med denne struktur er – som rektor ser det - at få tingene igennem Pædagogisk Råd, så 'vi kan opnå konsensus om, hvor vi går hen'. For ham er det væsentligste, at denne konsensus er til stede, og at der derved eksisterer en oplevet legitimitet i forhold til beslutninger i organisationen, frem for at ledelsen trækker i en bestemt retning. En mærkbar ændring er dog, at hvor forarbejdet til diskussionerne i Pædagogisk Råd tidligere blev gjort i udvalgene, gøres forarbejdet nu overvejende af ledelsen.

Rektor har med den nuværende skolestørrelse ikke planer om at ændre strukturen.

Strategiplan

Hvilke mål og hvilke strategier er det, som denne struktur skal understøtte?

Mål og strategier
Strategiplanen er blevet udarbejdet af rektor gennem sparring i ledelsesgruppen og diskuteret over tre møder med lærerne, inden den er forelagt bestyrelsen.

Baggrunden for skolens strategi kan beskrives som 'dødstruslen'. Skolens placering i et udkantsområde med en lav gymnasiefrekvens og en

ungdomsårgang, der i størrelse falder med en tredjedel i de næste fem år, betyder, at tiltrækning af elever fra området og fra områdets andre gymnasier samt fastholdelse af disse elever, er et livsnødvendigt mål for skolens aktiviteter. Skolens første strategiplan fra foråret 2008 er derfor en 'italesættelse af det overordnede i forhold til overlevelse' med henblik på at blive ét af de gymnasier i området, som vil bestå.

Den er *indadtil* rettet mod elevtilfredshed. Det drejer sig fx om gode skemaer, ikke mindst i forhold til områdets busplaner, speciel omsorg for den enkelte elev, både studiemæssigt (mhp gode eksamensresultater) og personligt, samt fastholdelse af de nye lærere. *Udadtil* er strategien at 'sikre skolens omdømme' - også udover skolens nærområde - både for at tiltrække elever og lærerkræfter, for at dyrke personlige netværk, også med områdets erhvervsliv, og for at sikre de institutionelle netværk gennem tæt kontakt til områdets folkeskoler og gennem konferencer på tværs af områdets uddannelser.

Reaktioner

Hvordan fungerer dette i praksis, og hvilke udfordringer i forhold til selveje og struktur ser de interviewede?

Alle de interviewede oplever, at der med selvejet er sket et skift fra at skolens aktiviteter indgik i en uddannelsespolitisk tænkning, til at økonomi og administration nu er blevet det styrende. Det er de økonomiske krav og de udefra kommende forpligtelser, informationsbehandling, ressourcestyring og rapportering, der belaster både ledelse og lærere på bekostning af medarbejderudvikling og -pleje.

Ellers ser de interviewede selvsagt forskelligt på forholdene.

Bestyrelsesformanden er forhenværende leder inden for forvaltning af uddannelsesområdet, og han ser sin rolle som bestyrelsesformand herudfra. Bestyrelsens og rektors områder er klart afgrænsede i forhold til hinanden: bestyrelsen holder sig på det strategiske plan, og arbejdet med strategien er underordnet den primære opgave: at sikre elevtilgangen for at skabe en fornuftig økonomi.

Herudfra fokuserer bestyrelsen sit arbejde på at skabe synlighed i lokalområdet. Formanden udtrykte konkret, at skolen skal gøre sig attraktiv for at fremhæve sin profil som et lille gymnasium, der kan tilbyde de bedste lokaleforhold og som fungerer med tryghed, omsorg og kvalitet som de bærende værdier – ikke mindst fordi disse værdier er væsentlige i et område der er 'uddannelsesfremmed'.

Formanden udtrykte tilfredshed med skolen og rektor. Han har drøftelser med rektor ca. hver anden uge, hvor han bliver orienteret og fungerer som sparringspartner. Bestyrelsen oplever lærernes holdning som positiv i retning af, at de opfatter bestyrelsen som 'nogen der passer godt på skolen'. Bestyrelsen lægger stor vægt på, at repræsentanter for eleverne aktivt inddrages i arbejdet med at profilere skolen.

Lærerne er ligeledes glade for skolens størrelse, idet de oplever den som præget af tillid, 'få høvdinge' og tæt social kontakt og respekt i kollegasamarbejdet.

De anerkender bestyrelsens opgaver på det strategiske niveau, herunder at den skal 'lægge de lange spor ud'- og at det i øvrigt er bedst 'hvis man ikke mærker den, og vi kan gøre som vi vil'.

Økonomistramningerne slår i lærernes opfattelse negativt igennem i forhold til, at der er for mange elever i klasserne (30) og at der er for meget fokus på at fastholde dem for enhver pris, i stedet for 'måske at anbefale nogle at det er bedst for dem selv at finde en anden uddannelse ud, så det ikke går ud over klassens andre elever'.

Deres ansvar over for skolen som helhed er dobbelttydig. De føler et individuelt ansvar over for skolens strategi om overlevelse. De vil gerne gøre sig umage for at levere en god undervisning og tage sig godt af eleverne.

Samtidig er deres ansvar over for skolefællesskabet svagt, idet de ofte kun deltager i møder eller i skolens fællesarrangementer hvis der er mødepligt. Dels mangler de mentalt overskud på grund af de 'mange skemaer, og de mange ændringer hele tiden', dels opfatter de skolen som en arbejdsplads, udtrykt ved 'at vi her for at undervise' og endelig begrunder de mere generelt det svage ansvar med, at de som akademisk arbejdskraft 'er på i døgndrift' for at følge med i deres fag og i begivenheder i verden.

De efterlyser, at skolen i dagligdagen har en strategi, der retter sig i lige så høj grad mod skolen som en arbejdsplads for personalet og ikke kun for eleverne – med andre ord: bedre personalepleje i retning af at reducere kompleksiteten i lærerarbejdet.

Ledelsen
Inspektorerne er som udgangspunkt meget tilfredse med uddelegeringen af ledelseskompetence inden for deres respektive område, ligesom afholdelse af MUS-samtaler ses som et positivt tiltag over for lærerne, om end deres ledelseslegitimitet – naturligt nok - endnu ikke anerkendes på linje med rektors.

De oplever i omstillingen meget store krav om overblik i forhold til at tænke strategi, lærertimer og pædagogik sammen. De vurderer, at det kræver en meget højere grad af lodret og vandret kommunikation end den, der er til stede i organisationen. Med den valgte struktur er der for meget personlig viden, som forbliver 'tavs viden' dvs som ikke kommunikeres tilstrækkeligt ud i ledelsesgruppen, hvilket gør systemet både unødigt kompliceret og sårbart.

Der efterlyses en bedre systematisering af opgaveområderne, klare jobbeskrivelser af de enkelte funktionsområder og aktiviteter samt dokumentation for de opsamlede erfaringer.

Mht den interne kommunikation i organisationen ser inspektorerne et behov for en bedre kommunikation til lærerne, især i forhold til skolens strategi. Det drejer sig om at opnå en større bevidsthed hos lærerne om,

hvad skolens profil egentlig er, dels i forhold til hvad den betyder for elevsøgning og elevtyper, og dels hvilke konsekvenser den valgte profil har for den enkeltes undervisning og øvrige aktiviteter,

Rektors overordnede mål for skolen er, som han udtrykker det: 'at drive en skole for at hjælpe de unge i området op og væk – og gerne tilbage igen'. Dette mål er vigtigere end at skabe innovation. Han ser skolens største udfordring lige nu som evnen til fortsat at kunne skaffe arbejdskraft til skolen – og at kunne fastholde den i området.

Bestyrelsessamarbejdet oplever rektor udelukkende positivt.

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 anførselstegn 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

Alder:	Grundlagt i 1567
Bygninger:	1967
Uddannelser:	Stx, Hf
Budget:	58 mio kr i 2008, 54 mio kr i 2007
Elever:	800
Lærere:	90
Ledelse:	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 selvejet 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 'utal af 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.

Principperne i skolens nye ledelsesstruktur er at ændre snitfladerne i det administrative arbejdsfelt. De administrative dele af de forskellige opgaver, som tidligere tilhørte inspektorernes 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
*Rektor*s 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 te-

maer. 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.

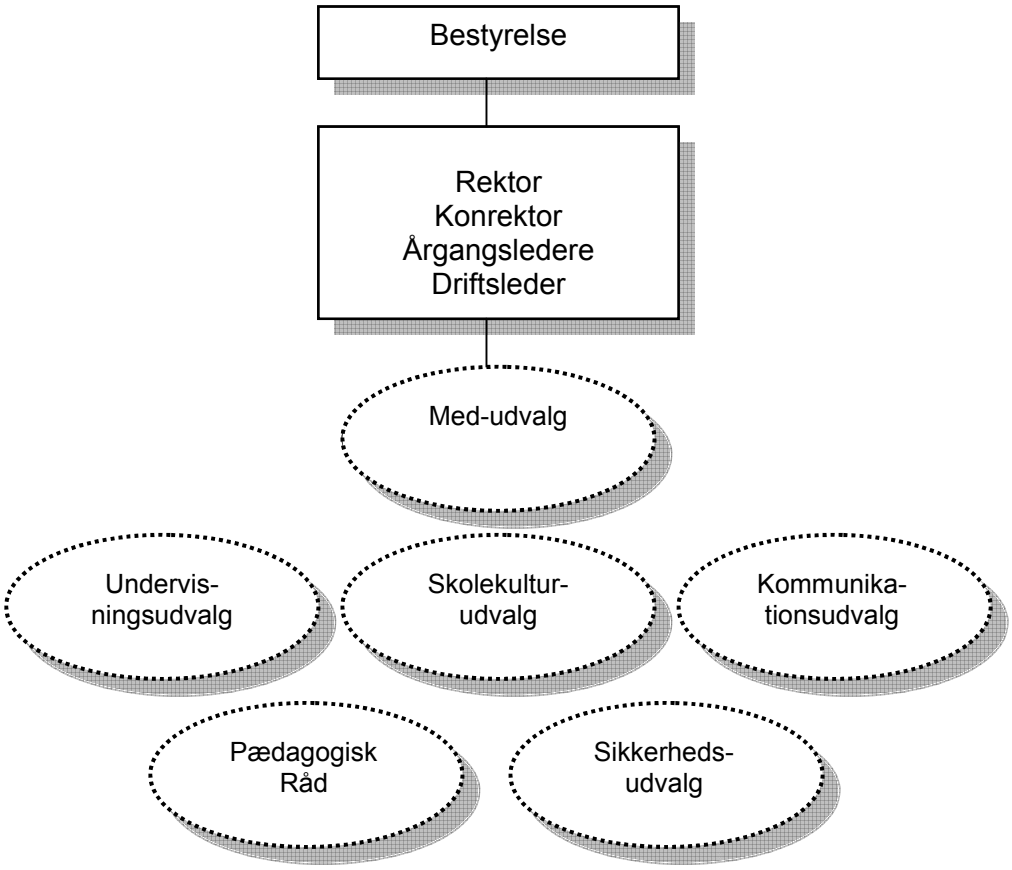
Ny organisationsstruktur
Ud over de faste lovpligtige udvalg (Medarbejderudvalg, Sikkerhedsudvalg og Pædagogisk Råd) er der oprettet nye fora, hvor der skelnes mellem skoleudvalg og arbejdsudvalg. *Undervisningsudvalget* (skoleudvikling, indsatsområder, efteruddannelse) og *skolekulturudvalget* (elevorienterede 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 *kommunikationsudvalg*et (intern og ekstern 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)

Skoletanker[7]

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 gymnasiereformen sammen med den nye ledelses- og organisationsstruktur. Selvejet - og bestyrelsen - opleves som fjern, og de mærker ikke markante ændringer i forhold hertil.

[7] 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’.

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 rektor, en inspektor samt to lærere med hhv ti og tyve års anciennitet, suppleret med oplysninger fra skolens hjemmeside og skolens 50 års-jubilæumsskrift.

Case-beskrivelsen er forfattet af Marianne Abrahamsen, ph.d. og ekstern lektor på Syddansk Universitet. Ord og udtryk i anførselstegn angiver, at de stammer direkte fra interviewpersonerne.

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

Case-beskrivelse 5

Hovedstadsgymnasiet

Oversigtsdata

Alder:	Grundlagt i 1958
Bygninger:	1958, udvidet i 2007
Uddannelser:	Stx
Budget:	45 mio kr i 2008, 44 mio kr i 2007
Elever:	650
Lærere:	78
Ledelse:	Bestyrelse, rektor, ledende inspektor, tre inspektorer

Gymnasiet

Skolen ligger i hovedstadsområdet tæt ved et trafikalt knudepunkt. Dens vartegn - et stort banner med skolens navn - vajer over de lave gårdbygninger fra 1950'erne og markerer gymnasiet på lang afstand. Skolen har tidligere haft både Stx og Hf, men rummer nu kun Stx.

Vi kommer ind i skolens både velslidte og velholdte bygninger med brede lyse gange, små klasselokaler, samlingssal og kantine - alt i gedigne materialer med teak og klassiske arkitektlamper i 'retro-stil'. Der er tilbyggede

længer med moderne åbne studieområder og bibliotek, som omkranser små grønnegårde. Disse sidste bygninger er kommet til, da amtet 'tømte kassen' inden kommunalreformen.

Skolens *økonomiske rammer* ligger noget under landsgennemsnittet, og tilskuddet vil derfor stige som følge af udligningsordningen. De interviewede oplever, at de økonomiske vilkår er forbedret, og at det økonomiske selvstyre i øvrigt er meget positivt på grund af nye frihedsgrader. Rektor har udnyttet disse frihedsgrader i flere tilfælde, fx tiltag i forbindelse med personalepleje.

Personalemæssigt er der inden for de sidste tre år sket en stor udskiftning, således at ca. en tredjedel af lærerpersonalet aldersmæssigt nu er i 30'erne. Skolens lærergruppe er karakteriseret ved stor indbyrdes solidaritet, ligeværdighed og opmærksomhed både over for hinanden og over for eleverne. Det har været med til at skabe 'den gode tone på skolen'. Med hensyn til rekruttering og fastholdelse af nye lærerkræfter har skolen ved sin placering i hovedstadsområdet ingen problemer.

Fagligt-pædagogisk har skolen været præget af både den fagligt orienterede lærertype, der med stor ansvarlighed har passet sin egen undervisning, og af et omfattende fagligt-pædagogisk samarbejde og en række forsøgs- og udviklingsprojekter, som udgik fra 'græsrødderne'. 'Solidaritetsprincippet' betød at lærerne deltog i forskellige pædagogiske projekter og frivillige aktiviteter uden smålig skelen til timeforbruget, idet man mente, at det nok gik op i den sidste ende - selvom visse lærere klart var mere belastede end andre.

Skolen deltager pt. i et projekt med fem andre skoler om fastholdelse af elever i uddannelserne.

Organisationsstrukturen var før selvejet den traditionelle 'flade' struktur med rektor som den administrative og pædagogisk ansvarlige med 'styr på det hele'. Rektor blev opfattet som 'den flinke rektor', som altid kunne finde en løsning på opståede problemer. Den ledende inspektor var ansvarlig for det økonomiske og planlægningsmæssige område, og de øvrige inspektorer stod for hvert sit sagsområde. Pædagogisk Råd var beslutende i forhold til de fælles organisatoriske forhold.

Omstilling

Mere end gymnasiereformen og overgangen til selvejet er det 1999-overenskomsten, som - ifølge de interviewede ledere - har krævet den største omstilling, idet den udfordrede skolens stærke solidaritetskultur. Udvalgsarbejde, pædagogisk udviklingsarbejde og skoleaktiviteter ændredes fra at blive udført *con amore* til nu at være underlagt et større tællearbejde med at registrere timer og betaling.

Når det kommer til gymnasiereformen, peger lærerne på de udfordringer der ligger i, at det individuelle lærerarbejde er blevet mere komplekst. Dette lægger også et øget pres på ledelsesopgaven. Rektor udtrykker det ved bemærkninger som 'jeg kan, som rektor, ikke vide det hele, og

jeg skal lære at være rektor på en anden måde', dvs gå fra den personlige alvidende rektorrolle til en mere overordnet uddelegerende rolle.

Ledelsesstrukturen er ikke ændret væsentligt. Rektor og ledende inspektor arbejder sammen omkring strategi, personaleledelse og økonomi, ligesom de deltager i udvalgsarbejdet. Rektor sidder i fem af de syv udvalg, hvor der er ledelsesrepræsentation.

De øvrige ledelsesfunktioner er udvidet og opdelt i hovedområderne planlægning, økonomi, bygninger og pædagogik, som er fordelt på *øvrige inspektorer.* En del af *planlægningen* og *økonomistyringen* er delegeret til en HK-medarbejder, som er specielt økonomisk uddannet. Det har givet luft til de nye ledelsesopgaver. Inden for *planlægningen* er den ene inspektor fx 'specialist i reformen', dvs at hun især arbejder med en helhedstænkning inden for studieretningerne med henblik på at etablere de optimale – og mulige – kombinationer for eleverne. *Bygningsområdet* har høj prioritet, hvilket den nye mere studieorienterede indretning af skolen vidner om.

Organisationsstrukturen er en videreførelse af den gamle udvalgsstruktur, dog med visse justeringer. Den er opbygget med de lovpligtige udvalg, en række faste udvalg og et antal ad-hoc-udvalg til behandling og løsning af aktuelle opgaver eller problemer.

Pædagogisk Råd er et af de lovpligtige udvalg. For at puste nyt liv i udvalget og for at motivere til deltagelse, er møderne omlagt og omstruktureret. Mødetidspunktet er fast (kl. 14-16, ikke mindst af personalehensyn, så de unge forældre kan nå at hente børn), og de tematiske rammer varierer mellem to typer af møder: *administrative møder* (informationer, diskussioner om ferieplan fx) og *temamøder* (fx diskussioner om karaktergivning, budget, skoleprofil). Opdelingens formål er at kvalificere diskussionerne og give inspiration til ledelsen.

Det er en proces, som kræver en vis indkøringstid.

Nye fora
Den store ansvarlighed og engagementet hos lærerne er bevaret gennem en meget omfattende udvalgsstruktur. Der er oprettet 18 udvalg, og der er ledelsesrepræsentanter i syv af dem. Udvalgene træffer beslutninger efter diskussion i Pædagogisk Udvalg.

'Overbliksudvalget' er et eksempel på et ad-hockratisk udvalg, der udfører en ledelsesopgave. Det er etableret efter ønske fra et antal 'aktive græsrødder' som ønskede bedre overblik og mere struktur på forløbene i almen studieforberedelse og i naturvidenskabeligt grundforløb.

Udvalget har i tæt samarbejde med ledelsen standardiseret de strukturelle og indholdsmæssige rammer for forløbene, og indholdsmæssigt har det udarbejdet rammer for disse forløb.

Klasseteamene og de enkelte lærere er derved blevet aflastet fra de administrative og indholdsmæssige opgaver, hvilket har givet lærerne

Overordnede udvalg	MED-udvalg PR-forretningsudvalg Time/fagfordelingsudvalg
Personaleudvalg	Kollegagavekasse Personalefestudvalg
Elevtrivsel	Elevfester Kantinebestyrelse Kulturudvalg
Fysiske rammer	Indretningsudvalg
Undervisning og pædagogik	Undervisningsmiddeludvag Pædagogisk udvalg
Kommunikation	Profiludvalg Foto og billeder Hjemmeside
Ad-hoc-udvalg	Jubilæumsudvalg IT-udvalg Kommunikationsudvalg Overbliksudvalg

Oversigt 5.1, Udvalgsstruktur, Hovedstadsgymnasiet (GBF 2009)

luft til at være fagligt og pædagogisk kreative i forhold til de enkelte forløb. Der er stor tilfredshed med udvalget blandt lærerne, og ophavsmændene føler stort ejerskab og tager fortsat ledelsesansvaret for at fælge deres idé til dørs.

Målsætninger

De visioner og mål som strukturen skal understøtte på skoleplanet, er nedfældet i gymnasiets målsætning. Udformningen af profil og strategi ligger overvejende hos ledelsen.

Målsætningsbeskrivelsen er forelagt Pædagogisk Råd, hvor den dog ikke er diskuteret mere dybtgående, og godkendt i bestyrelsen.

Målet er en fordomsfri, åben og fleksibel institution, hvor man lægger vægt på den gode omgangstone. Et aktivt undervisningsmiljø samt pædagogisk nytænkning skal sammen med de fysiske rammer og æstetikken bidrage til at skabe ro om læringsprocessen og fremme lysten til at lære.

Reaktioner

Bestyrelsen fungerer på det overordnede plan i forhold til økonomi, strategi og opfølgning, og rektor har det daglige pædagogiske og personalemæssige ledelsesansvar. Der er enighed om at der 'er vandtætte skotter mellem bestyrelse og daglig ledelse', dog ikke mere end at der gerne sparres med bestyrelsen.

Selvejet har, ifølge rektor, ikke påvirket skolen andet end positivt – her tænkes på det økonomiske område. De interviewede *lærere* har ikke i særlig grad mærket selvejet. De er trygge ved bestyrelsen, og som almindelige lærere er deres forventning, at 'det bare kører'.

Det er indholdsreformen, der er den store udfordring, og de oplever en række svage punkter i ledelses- og organisationsstrukturen som kan være med til at forstærke problemerne med at få dagligdagen til at køre, og at 'få roen med', så der kan blive overskud til udvikling.

Lærerne værdsætter således skolens værdier - stor tolerance, åbenhed og rektors demokratiske stil – men ser også, at reformens krav om øget planlægning medfører en ledelsesmæssig tilpasning.

De efterspørger her, at skolen ledes mere professionelt med de værktøjer der skal til for at lede en kompleks organisation. Dermed mener de afskærmning udadtil for at skabe tryghed, så man kan føle at 'det skal nok gå'. Indadtil ligger udfordringen i at bevare den flade struktur og den demokratiske tankegang, samtidig med at man opbygger en mere beslutningskraftig og proaktiv ledelse der forudser problemerne, frem for at reagere *på* problemerne. Når beslutningskompetencen uddelegeres, skal beslutningerne 'både kunne ses og høres'. Dermed vil der efter de interviewede læreres opfattelse blive større klarhed. Endelig ser de to lærere en udfordring i at få opbygget en evalueringskultur. Heri ligger også et ønske om en struktur der i højere grad fremmer videndeling og erfaringsudveksling i organisationen.

Ledelsen
Både rektor – som går af i dette skoleår efter et helt liv på skolen – og den interviewede inspektor vurderer, ligesom lærerne, at arbejdspresset er stort. I forhold til deres arbejdsområde skyldes det ikke mindst at ændringer fra Undervisningsministeriet ofte kommer i sidste øjeblik før de skal implementeres. Dette er med til at hæmme arbejdsglæden og arbejdet med den pædagogiske udvikling.

I ledelsen er man også opmærksom på problematikken omkring stress, og man ser i den sammenhæng en stor udfordring i en omtænkning af ledelse på skolen.

Strukturelt vil man gerne ændre snitfladerne mellem ledelsesområderne, så de justeres eller udvides, fx med personaleledelse. Rektor ser gerne en reel uddelegering af ledelsesansvaret. Formelt *er* ledelsesansvaret uddelegeret på teamplanet, men teamene består af *alle* klassens lærere, og der er ingen teamkoordinatorer, så ingen 'er mere end andre blandt

lærerne'. Denne kultur i forhold til ledelsesforståelse er under ændring, og emnet er ikke så 'følsomt' mere.

Endelig er kommunikationen stadig til debat, idet nogle lærere oplever at de får for mange informationer. Opslagstavlens afløser - Lectio – klarer ikke opgaven godt nok. For at skabe den ønskede sammenhæng og 'orden i tingene' skal Informationerne sorteres og kommunikeres målrettet - og på den rigtige måde - til den enkelte lærer.

Denne casebeskrivelse indgår sammen med fem andre cases i et ledelsesprojekt som er iværksat af Gymnasiernes Bestyrelsesforening i 2008.
Casen adskiller sig fra de øvrige cases ved at gymnasiet er en afdeling i et stort uddannelsescenter.

Oplysningerne i casen stammer fra interviews dels med uddannelsescentrets direktør og en uddannelseschef, dels med lederen af stx-afdelingen, som har titel af vicerektor, samt en inspektor og en lærer. Hertil kommer oplysninger fra uddannelsescentrets hjemmeside om strategi, kvalitet og evaluering. Ord og udtryk i anførselstegn 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.

Casebeskrivelse 6

Det integrerede gymnasium

Oversigtsdata

	Uddannelsescentret	Gymnasiet
Alder:	Etableret ved flere fusioner siden 1990erne	Oprettet i 1982
Bygninger:	Nybygget siden 1987, fordelt på 4 adresser	Nybygget i 1983-84
Uddannelser:	Erhvervsuddannelser, gymnasiale (Stx, Hhx og Htx) samt voksenuddannelser	Stx
Budget:	240 mio kr i 2008	13 mio kr i 2008
Elever:	2988 årselever (incl 10.000 kursister omregnet til årselever)	250
Lærere:	380	34
Ledelse:	Bestyrelse, direktør, vicedirektør, økonomidirektør og fire uddannelseschefer, heraf én for de tre gymnasiale uddannelser	Vicerektor, inspektor

Gymnasiet

I gåafstand fra uddannelsescentrets direktionskontorer finder vi gymnasiet. Det har endnu til huse i sin oprindelige bygning, som ved fusionen blev overtaget af uddannelsescentret. Vi er i en forstad til hovedstaden midt i en blandet bebyggelse bestående af villaer, etageejendomme, virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Forstaden har mange indvandrere.

Uddannelsescentret består af store tre-etagers bygninger, som er velholdte, lyse og rummelige, og som danner rammen om et stort antal uddannelser og kurser fordelt på faglige erhvervsuddannelser, gymnasiale uddannelser og voksenuddannelser. Centret er skabt ved en række fusioner, og har bygninger på fire forskellige adresser i hovedstaden. Htx kom til i 2005 og stx i 2007.

Elevmæssigt spænder uddannelsescentret fra lokomotivførere og sundhedsservicesekretærer til merkonomer og projektledere, og på hjemmesiden præsenteres centret som 'et sektoroverskridende videns- og udviklingscenter på uddannelsesområdet'.

Det er således et meget stort og meget diversificeret uddannelsessted, som gymnasiet - som stx-afdeling - skal finde sin plads i.

Baggrunden for de tidligere fusioner har overordnet været et politisk ønske om at sikre et så bredt uddannelsestilbud som muligt til områdets unge. Stx er blevet integreret i centret ud fra samme mål. Nedgangen i elevsøgningen til gymnasiet betød sammen med strukturreformen - hvor gymnasiet ikke længere havde et amt til at spænde et økonomisk sikkerhedsnet under sig – at det ville være umuligt at opretholde gymnasiet som en 'positiv driftsmæssig enhed' baseret på selvejets taxametersystem. Det tidsmæssige sammenfald med gymnasiereformen kan desuden medvirke til, at reformens intentioner om at eleverne skal kunne skifte mellem uddannelserne, bedre kan opfyldes.

Hvad angår de *økonomiske rammer* modtager gymnasiet sine driftsmidler i henhold til taxametertilskuddet. Knap 20% af taxameterets grundbeløb går til centrets fælles driftsudgifter.

Personalemæssigt er der foreløbig ikke sket de store ændringer. Gymnasiet har en gensidig 'udlåningspolitik' af lærere med de to andre gymnasiale uddannelser.

Fagligt-pædagogisk er det integrerede gymnasium kulturelt præget af den fagprofessionelle, ansvarlige og fag- og dannelsesorienterede lærertype. Lærerne her er dog specielle ved den ildhu og det meget store arbejde, der skal lægges i at tilpasse undervisningen – blandt andet i forhold til elevsammensætningen, som er præget af en stor andel indvandrere. I det integrerede gymnasium er op mod 25% af eleverne indvandrere, på hhx er tallet godt 20% og på htx ca10%. I de nye 1.g klasser på stx er man oppe på næsten 50%.

Organisationsstrukturen var før fusionen en teamledelse, bestående af rektor, vicerektor og to inspektorer. Lærerne deltog i beslutningerne gennem en udvalgsstruktur.

Omstilling

Det er selvsagt en stor udfordring at få integreret en etableret institution med egen struktur og kultur som en underafdeling i en større institution.

Centret og gymnasiet arbejder derfor sammen om en række løsninger som 'organisk' skal få gymnasiet til at glide ind på linje med de andre afdelinger, som allerede gennem de tidligere fusioner har været igennem flere store omstillingsprocesser.

De *bygningsmæssige rammer* vil ændre sig, når gymnasiet efter sommerferien 2009 fraflytter sin nuværende bygning, som bliver solgt. Indtægterne herfra vil blive anvendt til en bygningsmæssig udvidelse, der skal rumme de tre gymnasieuddannelser, som får hver sit område med egne lokaler - kombineret med fællesarealer, fælles gange og en række fælles undervisningsmæssige faciliteter. Det betyder ideelt, at de enkelte uddannelser både kan være sig selv, bevare deres særpræg og kan samarbejde hvor det er hensigtsmæssigt.

På det *formelle plan* drejer det sig om en række styrings-, struktur- og lovmæssige forhold, som efterhånden er forhandlet på plads. Eksempelvis har lærerne skullet acceptere at arbejde under forskellige overenskomster og forskellige normeringer for samme type arbejde.

På det *uformelle plan* eksisterer der en række kulturelle forskelligheder, som på én og samme gang skal bevares for at sikre diversitet og tilpasses for at sikre ensartethed[8].

Centrets ledelse understreger, at det er en proces, som man ikke ønsker at forcere. Gennem hele fusionsforløbet har man gjort meget for at sikre en god kommunikation med gymnasiet ud fra et ønske om at alle oplever, at 'de er med', og at de kan se en mening med de forskellige tiltag.

Ledelsesstruktur
Uddannelsescentrets ledelsesstruktur, som gymnasiet indgår i, er opbygget med en direktion som er en del af chefgruppen. Direktionen omfatter direktøren, som er øverste chef, samt en vicedirektør og en økonomidirektør.

I chefgruppen indgår foruden direktørerne tre uddannelseschefer og en kursuschef. Cheferne har ansvar for den *pædagogiske* ledelse og *personaleudvikling.* Chefen for gymnasieafdelingerne, hhx, htx og stx, er uddannet cand.polit. suppleret med undervisningskompetence i samfundsfag i gymnasiet. Ud over at være uddannelseschef er hun leder af hhx-afdelingen.

Stx-lederen sorterer i ledelseshierarkiet under gymnasieafdelingernes uddannelseschef. Han var vicerektor på skolen før fusionen, og har beholdt denne titel. Han varetager de traditionelle rektorfunktioner, økonomi, planlægning og den 'nære' personaleledelse (fx MUS-samtaler).

---

[8] Direktøren nævner en lille ting som gaver og fejring af mærkedage, som har ligget på mange forskellige niveauer rundt i afdelingerne, men som må finde et fælles leje.

Struktur og nye fora
Organisationsstrukturen er ikke ændret i det integrerede gymnasium, så man har fortsat teamledelse samt faste og ikke-faste (ad-hoc) udvalg.

Der er heller ikke formaliseret nye fora, men for at skabe en form for pædagogisk sammenhæng mellem uddannelsescentrets andre afdelinger arrangeres fx temadage på tværs af uddannelserne med fælles pædagogiske temaer.

Strategiplan

Hvilke visioner og mål skal understøttes, når stx-afdelingens aktiviteter skal spille sammen med centrets strategi?

S*trategiplanen* – også for det integrerede gymnasium - bygger på centrets vision og værdier: høj faglig standard, professionel kundekontakt, systematisk, kvalitetsorienteret udviklingsarbejde og en 'vinderkultur', der skal stimulere alle til at yde deres ypperste og bidrage til at bryde den sociale arv gennem uddannelserne.

Med basis heri gennemføres hvert år systematiske målinger i alle afdelinger. Kvalitetskonceptet bygges op ud fra Total Quality Management-modellen. Strategiplanen justeres derefter ud fra resultaterne på *måleområderne* i de forskellige afdelinger.

Disse måleområder retter sig *indadtil* mod ledelse og medarbejdere og deres resultater i forhold til fx den overordnede 95%-i-uddannelse-målsætning. *Udadtil* retter de sig mod skolens omdømme, bruger- og borgertilfredsheden samt mod at være førende *på* sit område og *i* sit område.

Reaktioner

Hvordan fungerer dette i praksis, og hvordan oplever de interviewede - såvel fra uddannelsescentret som fra gymnasiet - fusionen efter godt to år?

Alle pointerede, at de stadig befinder sig i en omstillingsproces, De oplever alle, at processerne både er komplekse og meget arbejds- og tidskrævende. Årsagerne til presset (reform, selveje og fusion) kan vanskeligt skilles ud fra hinanden – de bidrager alle til oplevelsen af en større arbejdsbyrde.

De enkelte interviewpersoner havde dog forskelligt syn på processen og på fusion og nye struktur, hvilket naturligt nok er bestemt af placeringen i det store billede som gymnasiet er en del af.

Direktøren og uddannelseschefen ser en stor udfordring i at sikre sammenhængskraften i institutionen – at opnå forståelse for at centret skal hænge sammen på alle områder ved at alle 'trækker på samme hammel'. Gennem samtaler 'i afdelingen' har de kunnet fornemme, at lærernes bekymringer især været har rettet mod 'det nye', mod ukendskab til

hinandens områder, mod angsten for at blive opslugt af 'den store' og mod kulturforskellene, især i forhold til om stx kan bevare sin traditionelle status og prestige som højt alment dannende.

Foreløbig oplever den interviewede *lærer* dog fusionen som noget fjernt, som hverken har haft speciel negativ eller positiv indvirkning på hendes arbejde. Sandsynligvis vil forandringerne kunne mærkes mere, når både lærere og elever får mulighed for at blande sig med hinanden på tværs af de tre gymnasiale uddannelser i samme bygning.

De to interviewede *stx-ledere* ser overordnet fusionen som positiv, idet de meget pragmatisk kan se, at en fusion var den eneste mulighed for skolens overlevelse. En fusion med et andet gymnasium ville nok kunne redde gymnasiet, men ville ikke kunne tilgodese ønsket om et gymnasium i nærområdet, og derfor var uddannelsescentret den eneste reelle mulighed. De ser fortsat økonomien som stram på grund af taxameterstyringen, og mærker fortrinsvis fusionen på det administrative og markedsføringsmæssige område, som i høj grad varetages af uddannelsescentrets relevante afdelinger.

Pædagogisk – og kulturelt – oplever de naturligvis forskelligheder mellem uddannelserne, men som én af dem udtrykker det: 'vi kan alligevel mærke, at vi jo vil det samme med de unge mennesker', dvs at de bindes sammen af de specielle forhold som er affødt af skolens demografiske placering.

Fremtidens store udfordring er for lederne at sikre vækst og udvikling gennem et højere elevtal, så gymnasiet kan oparbejde økonomi til at kunne 'satse' på nye projekter, og ikke bare at overleve i den daglige drift.

Den teoretiske tilgang

Gymnasiereformen, der blev igangsat i 2005, og den kommunale strukturreform, som førte til gymnasiernes overgang til statsligt selveje i 2007, er de to store begivenheder, som har udfordret gængs praksis inden for gymnasieledelse. Baggrunden herfor er dels *moderniseringen af den offentlige sektor*, dels *de internationale trends* i styring af uddannelserne og deres indhold.

Moderniseringen af den offentlige sektor har som mål haft øget *effektivisering* i de offentlige ydelser, øget *brugerresponsivitet*, *ændrede finansieringsprincipper* og *ny ledelsestænkning*.

Ønsket om *effektivisering* har udmøntet sig i en regelsanering og en øget mål- og rammestyring, som er fulgt op med andre tiltag, sidst med strukturreformen og det statslige selveje.

Den øgede *brugerresponsivitet* betyder, at de offentlige institutioner er blevet underlagt konkurrencemæssige vilkår som et incitament til udvikling og opmærksomhed over for brugerne. For gymnasierne betyder det, at den enkelte skoles udbud løbende må tilpasses eventuelle særlige behov i lokalområdet, samt at skolen må profilere sig i forhold til andre gymnasier i området for at tiltrække elever.

Netop elevsøgningen er en uomgængelig faktor i forbindelse med det nye princip for *finansiering* af gymnasierne. Ud over en række grundbeløb er finansieringen nu afhængig af elevtal og skolens aktiviteter (taxameterprincippet).

De internationale trends i uddannelsesstyringen er blevet udmøntet i gymnasiereformen ved en ny kombination af centralisering og decentralisering. Den centrale myndighed, Undervisningsministeriet, opstiller præcise mål og stramme krav til skolens aktiviteter og resultater, mens det overlades til den decentrale part, skolens ledelse, at skabe udvikling og sammenhæng på indholdssiden mellem de overordnede mål for uddannelsen og de lokale mål for det enkelte gymnasium – stadig i sammenhæng med den økonomiske styring.

Nyt indhold

På indholdssiden knytter gymnasiereformen sig ligeledes til internationale trends. Viden ses i globaliseringens perspektiv som et centralt 'våben' i forhold til at klare sig i verden i dag. Uddannelsesmæssigt kommer det til at dreje sig om ikke blot mere uddannelse, forstået som en ønsket forøgelse af

antallet af unge der gennemfører en uddannelse[9], men også om mere relevant uddannelse i relation til de globale vilkår og landets økonomiske konkurrenceevne.

Et nøglebegreb i denne tilpasning er kompetenceorienteringen - i gymnasiet forstået som studiekompetence og tværfaglighed. I den forbindelse opereres der med en ny faglighed, baseret på fagsamspil, hvilket stiller krav om en mere gensidig tilpasning og koordinering af lærernes aktiviteter og deres undervisning.

På det enkelte gymnasium undersøges udgangsniveauet, kvaliteten og resultaterne af processerne systematisk gennem forskellige målinger. I pagt med princippet om brugerresponsivitet og åbenhed i forvaltningen skal måleresultaterne være offentligt tilgængelige, hvilket i praksis vil sige, at de lægges frem på skolernes og ministeriets hjemmesider.

Samlet er der således tale om en øget kompleksitet i ledelse af den enkelte organisation, idet den centrale styring gennem love og bekendtgørelser kombineres med øget grad af selvstyring på det enkelte gymnasium. Samtidig er der indført en slags markedsregulering, idet tilskuddene delvist regulerer aktiviteterne, og endelig er dette fulgt op med en recentralisering i form af resultat- og kvalitetsstyring af indholdet, eventuelt med efterfølgende sanktioner fra statens side.

Disse tiltag kanaliseres ind i gymnasierne ved hjælp af ledelserne, som pålægges ansvaret for at implementere forandringerne.

Ny ledelsestænkning

I dag består ledelsen af et gymnasium af en bestyrelse, som sammen med rektor udstikker virksomhedens kurs og strategi. Den øverste daglige ledelse varetages af rektor, assisteret af en række inspektorer eller mellemledere, som opererer på det taktiske plan i forhold til de strategiske mål. Fagområderne er bemandet med lektorer og adjunkter, som er specialister på hver deres område, og som sammen med inspektorerne og mellemlederne arbejder i forhold til de operative mål, støttet af udvalg og eventuelle nye ledelsesfora.

De store udfordringer ligger således i, at ledelsen skal manøvrere strategisk og taktisk for at skabe en profil, der orienterer sig opad i forhold til centrale krav, udadtil i forhold til skolens 'marked' og indadtil i organisationen i forhold til at optimere ressourcerne (de økonomiske, de personalemæssige og de fagligt-pædagogiske). Samtidig skal ledelsen få de forskellige dele til at hænge sammen med henblik på målopfyldelse og dokumentation.

Det betyder indadtil en ledelsesmæssig omstilling i retning af stærkere og økonomisk mere *effektiv styring og samordning* af de undervisningsmæssige aktiviteter, samtidig med at *kreativiteten* og *fornyelsesevnen* i organisationen og i undervisningen støttes, og at forandringerne håndteres i forhold til konteksten, herunder den enkelte skoles *kultur*.

---

[9] Lissabontraktaten, 1999, der sigter mod at 95% af de unge i hvert land gennemfører en ungdomsuddannelse

Denne ledelsesmæssige omstilling kan nærmest betegnes som en 'kulturrevolution', idet ledelsen tidligere - med kompetencer baseret på fagene og med rektor i rollen som 'primus inter pares' - overvejende fungerede som forvalter af et regelsystem. Lærerne har været vant til at passe deres egen undervisning, således at koblingen mellem ledelse og undervisning, og mellem de forskellige fag, traditionelt har været en såkaldt løs kobling. Samordningen mellem organisationens dele har ikke været særlig tæt.

Med en ny organisations- eller virksomhedstænkning skal moderne gymnasieledelse nu sikre at udefrakommende krav tolkes eller oversættes ind i organisationen som præmisser for at træffe bindende beslutninger i forhold til både helheden og det enkelte område. Samtidig skal ledelsen samordne profilering, strategi, udvikling, evaluering og kvalitetsmåling. Det gør det nærliggende, at skolerne tænker nyt - både i forhold til ledelse og i forhold til organisationsstruktur.

Ændring af organisationsstruktur

De nye vilkår kan selvfølgelig tænkes håndteret på forskellige måder. Raae (2008) har i den forbindelse undersøgt en række rektorers organisationsforestillinger, og kommer i sin undersøgelse frem til tre grundstrukturer: den traditionelle flade struktur, den re-bureaukratiserede struktur og en struktur, ledelse-via-midten, som på en vis måde kombinerer de to andre modeller.

Den *flade struktur* bygger på en høj grad af autonomi blandt lærerne – et forhold der søges tilpasset de nye vilkår gennem en kraftig opdeling mellem et fagligt-professionelt domæne og et driftsmæssigt-administrativt domæne. Strategisk ledelse knyttes an til det sidste. Ulempen ved denne struktur er dels, at dens forudsætning ikke nødvendigvis holder, nemlig at de økonomisk-driftsmæssige beslutninger får konsekvenser for undervisningen, dels at strategi ikke tænkes at omfatte denne del.

Den *re-bureaukratiserede* struktur med stor strukturel tydelighed og klarhed i arbejdsopgaverne gør organisationen mere styrbar. Ulempen kan her være, at strukturen giver mindre plads til forhandling i det fagprofessionelle råderum, hvilket kan hæmme fornyelse.

Ledelse-via-midten-strukturen er karakteristisk ved en ledelsesmæssig uddelegering til nye fora i form af forskellige udvalg med deltagelse af både ledere og lærere. Fordelene er en stor organisatorisk fleksibilitet og høj grad af medbestemmelse. Ulempen kan være at organisationen overbelastes, og at der opstår forskellige gruppedannelser blandt de ansatte vedrørende deres motivation og forpligtelse i forhold til organisationen.

Når det drejer sig om at udvikle en struktur for en organisation i forbindelse med en omstilling, findes der således ingen 'perfekte' ledelses- eller organisationsformer, og heller ingen helt rigtige løsninger, som man kan læne sig op ad. Hvilken organisations- eller ledelsesstruktur der er mest hensigtsmæssig og virker bedst, afhænger både af hvilken struktur og kultur der i forvejen eksisterer på skolen, og hvad en eventuel ny struktur skal understøtte.

Dette er også erfaringen fra de seks casebeskrivelser.

Nogle af gymnasierne har haft en udpræget decentral, flad struktur. De har ved de ændrede vilkår oplevet behov for en højere grad af centralisering og hierarkisering af ledelsesstrukturen for at kunne støtte *styrbarheden.* De store gymnasier har – ikke mindst for at støtte overskueligheden – opdelt organisationen ud fra det funktionelle princip i mindre afdelinger med egen ledelse.

Andre gymnasier har haft en mere udpræget central og planlæggende ledelse, og de oplever nu et behov for at støtte den pædagogiske *kreativitet* og *fornyelsesevne* gennem en prioritering af den pædagogisk ledelse og ved at støtte decentrale initiativer, fx gennem udviklingspuljer og oprettelse af nye pædagogiske fora.

På alle gymnasier er de decentrale elementer, udvalgsstrukturen, bevaret i højere eller mindre grad. Den knytter dels an til den traditionelle *gymnasiekultur,* og dels kan den støtte en central *kreativitet* i organisationen.

Helhedstænkningen stiller på alle skoler krav til kommunikationen: at ledelsen oversætter eksterne krav ind i organisationen, at strategien kommer hele vejen rundt, så medarbejderne opnår tryghed i forhold til vilkår og mål for deres arbejdsudførelse.

Af andre observationer kan nævnes at *økonomien* i højere grad er blevet styrende for aktiviteterne, hvilket gælder både for de skoler som med udligningsordningen har fået mindre økonomisk råderum og for de skoler som har fået større økonomisk råderum. Det har betydet at økonomifunktionerne flere steder er blevet professionaliseret, fx ved støtte fra ekstern ekspertise, ved ansættelse af specialister - eller ved at opgradere funktionen på det enkelte gymnasium, flere steder ved uddannelse af HK-ere.

Strukturdilemmaer

I den omstillingsproces som gymnasierne gennemlever i disse år står ledelserne over for at skulle håndtere en række klassiske strukturdilemmaer, som sandsynligvis vil kunne genfindes i enhver strukturmodel.

Centralisering over for uddelegering. I en videnbaseret virksomhed som gymnasiet vil der under de ændrede vilkår være en spænding mellem en centralisering for at kunne styre organisationen og manøvrere strategisk, og en decentralisering, uddelegering, af ansvaret for udførelsen af arbejdet. Dilemmaet opstår, fordi hovedopgaven, undervisningen, er en så kompleks proces, at den ikke kan løses gennem en central styring, men kræver den fagprofessionelles ekspertise og skøn for at kunne løses effektivt. På den anden side kan decentralisering hindre den samordning som er en del af gymnasiereformen.

Strukturel klarhed over for rum for kreativitet og læring. Præcise funktionsbeskrivelser og klare referenceforhold kan være med til dels at fremme styringen og dels at modvirke konflikter og uens belastninger af lærerne. En for stærk regelbundethed kan imidlertid 'binde' lærernes lyst og overskud til kreativitet og læring, som er nødvendig når organisationen selv skal 'finde vejen ad hvilken målene nås'. I den enkelte organisation vil dilemmaet

komme til at ligge mellem strukturelt at centralisere for at øge ledelsens mulighed for at kunne kontrollere og skabe effektive tilbagemeldingsgange – eller at acceptere risikoen for lavere effektivitet, fordi man har satset på decentralisering og dermed givet mulighed for et kreativt rum som kan øge læringen i organisationen.

Differentiering over for integration. Den differentiering der ligger i gymnasieorganisationen med de mange 'selvkørende' fag og højt uddannede specialister er hensigtsmæssig i forhold til at håndtere en stigende kompleksitet. På den anden side kræver denne differentiering, at de koordinerende strukturer, såsom regler og policies, udbygges for at sikre at helheden og sammenhængen i organisationen i forhold til målene ikke tabes af synes.

Disse dilemmaer bevirker, at når lederne søger løsninger eller opskrifter til at løse organisatoriske problemer, som er opstået i kølvandet på gymnasiereformen og selvejet, vil en valgt løsning så at sige altid skabe andre problemer. Det handler derfor om at forholde sig selvkritisk og analyserende til egen organisation og at finde en model, som er tilstrækkelig anvendelig i forhold til at afbalancere stram central planlægning med rum til kreativitet og fornyelse, at sikre kommunikationen fra top til bund og fra bund til top, og at nå til en organisatorisk helhedsforståelse.

Marianne Abrahamsen

Litteratur

Abrahamsen, M. (2008) *Ledelse til en forandring.* Ph.d-afhandling (Syddansk Universitet, Odense)
Bakka, J. F. & E. Fivelsdal (2000) *Organisationsteori. Struktur, kultur og processer* (Handelshøjskolens Forlag, København)
Fullan, M. (1991) *The New Meaning of Organizational Change* (Cassel Educational Ltd, London)
Gymnasieskolernes Rektorforening (2004) *Pædagogisk ledelse i studieretningsgymnasiet*
Harris, A. (2008) *Distributed School Leadership* (Rourledge, London:)
Hjort, K. (2001) *Moderniseringen af den offentlige sektor* (Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg)
Klausen, K. Klaudi (2004) Strategisk ledelse – de mange arenaer (Odense Universitetsforlag, Odense)
Klausen, K, Klaudi (2006) *Institutionsledelse. Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige* (Børsens Forlag, København)
Raae, P. H. & M. Abrahamsen (2004) *Nye krav, nye balancer. En undersøgelse af fremtidig ledelse i det almene gymnasium.* Gymnasiepædagogik nr 50 (Dansk Institut for Gymnasiepædagogik, Syddansk Universitet, Odense)
Raae, P. H. (2008) *Rektor tænker organisation.* Gymnasiepædagogik nr. 67 (Syddansk Universitet, Odense)
Weick, K. E. (1976) *"Educational Organisations as Loosely Coupled Systems"* in *Administrative Science Quarterly,* March 1976, vol. 21.
Lov om uddannelsen til studentereksamen (stx) (gymnasieloven) Lov nr. 95, 18.2.2004
Bekendtgørelse om kvalitetsudvikling og resultatvurdering inden for de gymnasiale uddannelser med ikrafttræden 1. august 2005
Lov om statens sanktionspolitik, og Undervisningsministeriets tilsynsplan 2006-07 (7.11.2006)