

Kampen om skolestruktur

Ledelse af forandring og læreprocesser

Mariagerfjord Kommune
8. februar 2011 - Klaus Majgaard

Indhold

- Afsættet: Vision eller bitter nød?
- Hvad kan en ny skolestruktur bruges til?
- Modeller for den politiske proces:
 - Panserbussen
 - Vild flugt
 - Lavt flyvende kompromis
 - Højt flyvende kompromis
- Model for den administrative udmøntning: Kabale med elever, medarbejdere og ledere
- Perspektiver videre frem
- Dialogen mellem skoleledere og forvaltning

Afsættet

Nye kompetenceidealer for
videnssamfundet
For mange gennemfører ikke
en ungdomsuddannelse
Stigende seggregering

Demografi
Pres på økonomien
Brug for bæredygtig
organisering



Brug for en strategisk
udvikling af
læringsmiljøer
HERUNDER
SKOLESTRUKTUR!

Afsættet

To spor i argumentationen

Visionsdrevet
argumentation

Nødvendighedsdrevet
argumentation

Kan de kombineres?



Logisk set: Ja

Psykologisk set: Hmm..

Afsættet Bevisets stilling

- Det kan påvises, at skolestørrelse har betydning for andelen af lektioner, der dækkes af lærere med relevante linjefag
- Det kan også påvises, at størrelse har betydning for muligheden for at etablere inkluderende tiltag (holddannelser etc.)
- MEN der kan ikke påvises en sammenhæng mellem størrelse og resultater
- Andre faktorer overgår størrelse i betydning for kvaliteten, ikke mindst lærerne og lederne
- Men størrelse har betydning for en bæredygtig økonomi og organisering (f.eks. klasseoptimering)

Hvad kan en ny skolestruktur bruges til?

Udvikling af læringsmiljøer

- Gentænkning af læringsforløb over tid – samt relationen til dagtilbud og ungdomsuddannelse (se eksempel)
- Gentækning af samspillet mellem skole og lokalsamfund, herunder fritidstilbud og foreningsliv
- Gentækning af samspillet mellem almen- og specialpædagogik

Udvikling af kompetencer og organisering

- Udvikling af faglige miljøer
- Fælles ledelse
- Gentænkning af former for forældredemokrati

Hvad kan en ny skolestruktur bruges til?

Økonomiske løftestænger

- Klasseoptimering
- Strukturrationalisering (ledelse, administration og bygningsdrift)
- Prioritering af lærernes tid til andre opgaver
- Konvertering af midler fra special- til almenområdet

UNDGÅ

- Uddynding af faglighed
- Uddynding af økonomi
- Uddynding af samarbejdsrelationer

Udvikling af læringsmiljøer

Dagtilbud

Skole

Ungdomsudd.

Børnemiljøer

Behov for nærhed, tryghed
og lokalsamfundstilknytning

Ny børneskole:

Integration med dagtilbud og
fritidsliv

Børnekultur

Fokus på brede kompetencer/
chancelighed

Ungemiljøer

Behov for nye deltagelses- og
netværksmuligheder

Ny overbygning:

Linjer/valgfagspakker

Ungdomskultur

Ny afgangsprøve

Overgang til ungdomsudd.

Tilbud til de ikke-uddannelsesparat/
"Rullende udskoling"

Modeller for den politiske proces

Panserbussen

- Forlig før høringsprocessen
- Struktureret kommunikation i hele forløbet

Vild flugt

- Politisk splittelse og tilbagetog, når modstanden tårner sig op

Lavtflyvende kompromis

- Første udspil mere visionært
- Kompromis skabes som det muliges kunst i lyset af debatten i høringsperioden

Modeller for den politiske proces

Det socialt skæve mønster

- De mest ressourcestærke og velorganiserede lokalsamfund sætter ofte effektivt dagsordenen for den politiske debat.
- Kan resultere i, at små og relativt dyre skoler bevares, men skoler i mere udsatte områder med mindre velorganiserede forældregrupper nedlægges

Udfordring: Hvordan understøtter vi en debat, som giver alle mere lige deltagelses- og påvirkningsmuligheder?

Modeller for den politiske proces

Er der en fjerde model:

Et højt flyvende kompromis?

- Oplæg, der bygger både visions- og nødvendighedsargumenter, men anerkender det psykologiske dilemma i denne dobbelthed
- En reel høring, hvor det lykkes at holde fast i et højt ambitionsniveau samtidig med, at de konkrete invendinger får betydning
- En politisk koalition, som bevarer sammenhængskraften gennem forløbet

Hvad skal der til?

Modeller for udmøntning

Fordeling af elever:

- Klasse- eller enkeltvist?
- Principper for nye klassedannelser?

Fordeling af medarbejdere:

- Omplantning og videreførelse af kompetencer og miljøer?
- Jobsikkerhed vs. afskedigelser

Fordeling af ledere

- Omplacering eller nyansættelser?
- Alle skoler i spil eller kun dem, der er berørt af nedlæggelser?

Modeller for udmøntning

Samarbejde med skolebestyrelser

- Rolle i forhold til klassedannelse, nye medarbejdere og ledere
- Inddragelse i forbindelse med omplaceringer
- Nye eller fusionerede bestyrelser



Stærkt behov for transparens og struktureret
kommunikation
samt beredskab til problemløsning

Perspektiver for den videre proces

Aktiv kommunal strategi for udvikling af læringsmiljøer

- Holde fokus på de politiske visioner for skoleudvikling
- Sikre momentum i udviklingen af læringsmiljøer – sætte konkrete pejlemærker for fremdriften

Forældredialog

- Bruge det store forældreengagement, som har rejst sig under debatten
- Vitalisere eksisterende organer for forældredialog eller oprette nye

Perspektiver for den videre proces

Organisationsopbygning

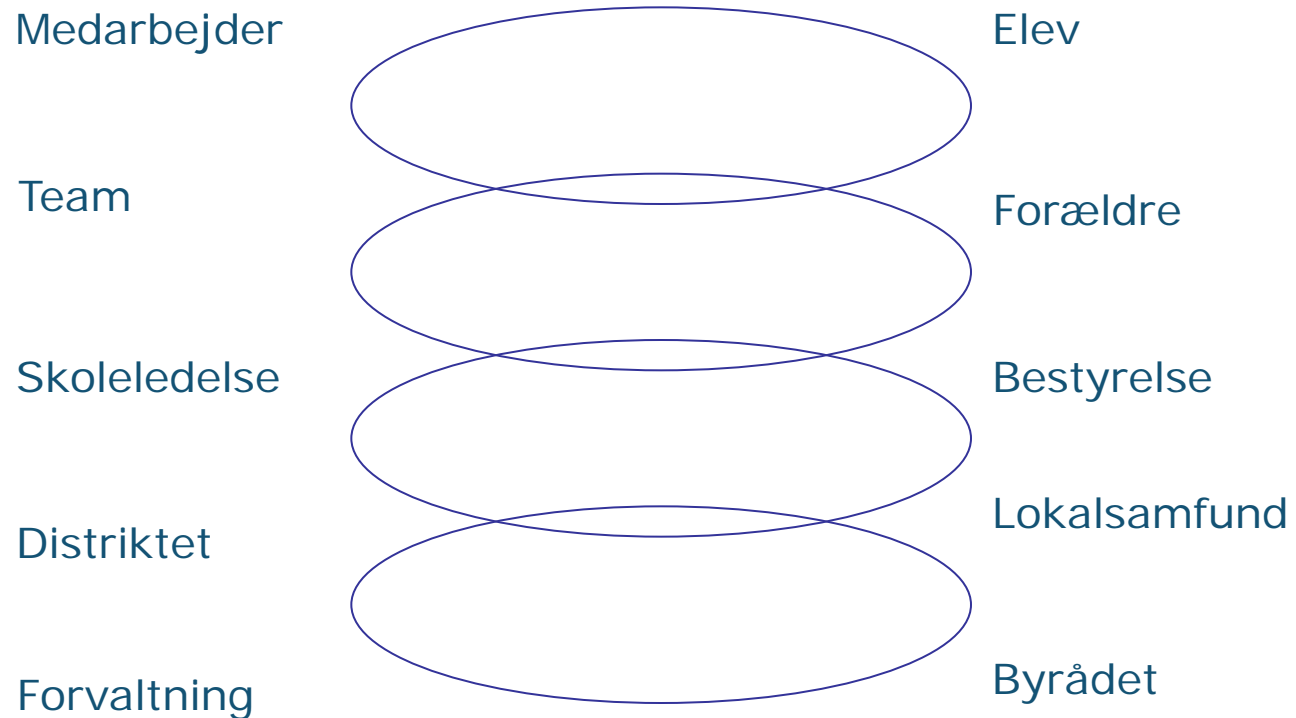
- Høste gevinsterne ved en mere bæredygtig organisering
- Udvikling af lokale ledelsesfællesskaber

Udvikling på "tilstødende" områder

- Parallel udvikling af dagtilbud og fritidstilbud
- Styrket samspil med specialfunktioner (PPR, børne- og ungerådgivning)
- Udvikling af lokalsamfundsstrategier

Samarbejde mellem skoleledelse og forvaltning

En kæde af læringsrum



Samarbejde mellem skoleledelse og forvaltning: Skolelederens klemme i strukturkampen

Loyalitet ift
skolebestyrelsen

Skole-
leder

Loyalitet ift
den samlede
kommune

Samarbejde mellem skoleledelse og forvaltning: Skolelederens klemme i strukturkampen

Loyalitet ift
skolebestyrelsen

Skole-
leder

Loyalitet ift
den samlede
kommune

Bliver navnlig et dilemma,
hvor den lokale skole
er præget af en patriarkalsk
familiekultur

Samarbejde mellem skoleledelse og forvaltning: Skolelederens klemme i strukturkampen

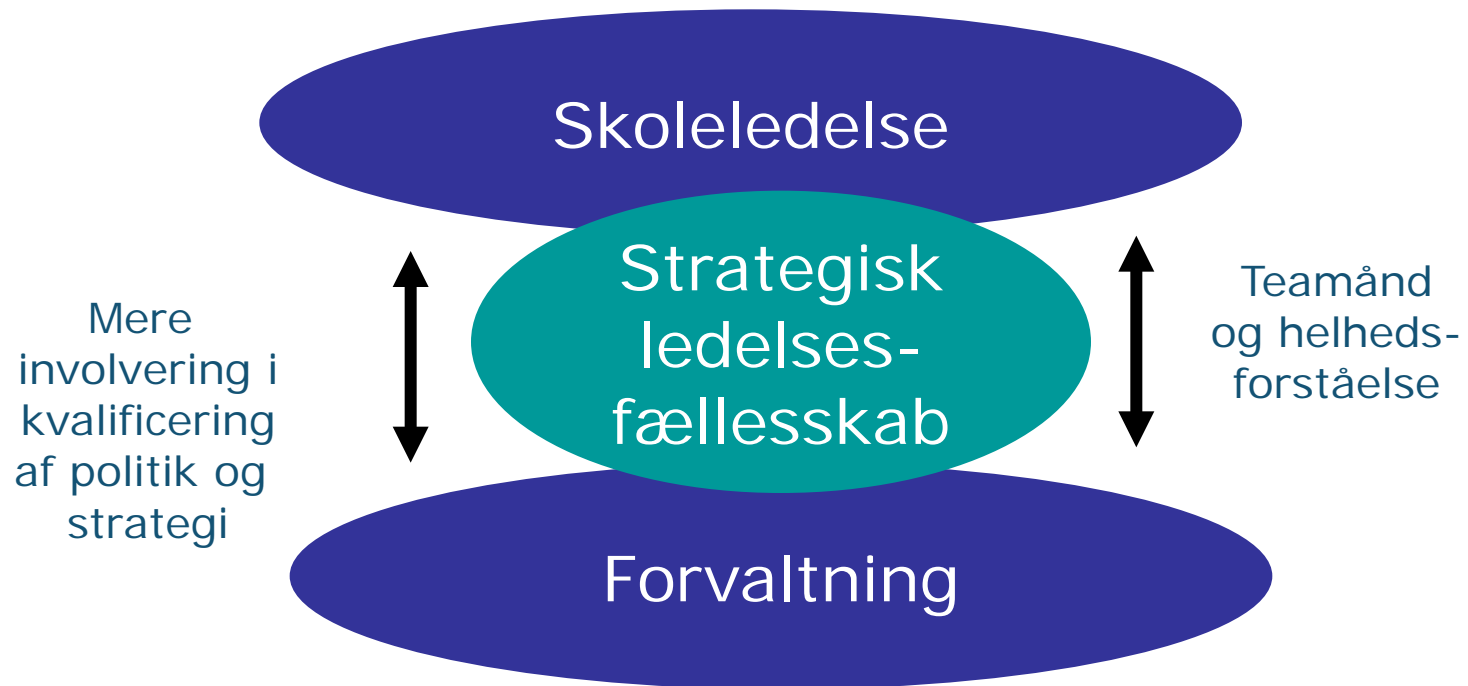
Loyalitet ift
skolebestyrelsen

Løsning
Åbenhed om dilemmaet
+ Professionalisering
af lederrollen

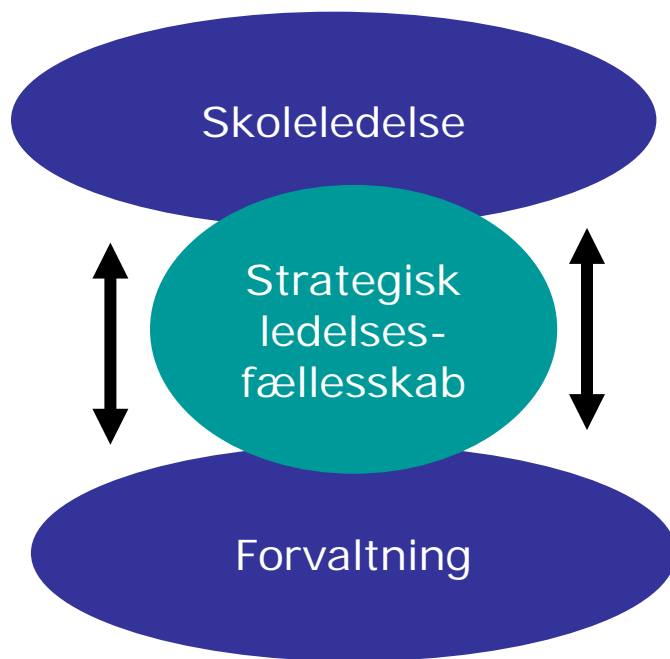
Skole-
leder

Loyalitet ift
den samlede
kommune

Samarbejde mellem skoleledelse og forvaltning



Samarbejde mellem skoleledelse og forvaltning

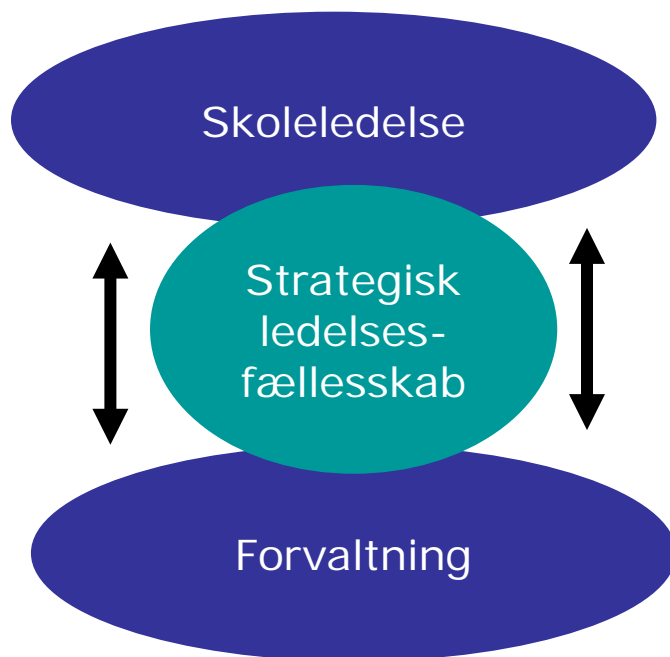


Eksempel på balancering af dilemma:

Skoleledere og forvaltning arbejder sammen i et fortroligt rum under udarbejdelsen af et forslag til skolestruktur

Skoleledere er frie til at tage del i debatten i høringsfasen

Samarbejde mellem skoleledelse og forvaltning



Eksempel på fælles strategiarbejde

Skoleledere og forvaltning udarbejder sammen et oplæg til politikerne om en aktiv strategi for udvikling af læringsmiljøer
Med pejlemærker og milepæle

Økonomiske løftestænger

SKOLEUDVIKLING I SPARETIDER

Godartede midler

- **Skolestruktur**
- **Prioritering af personalets tid**
- **Inklusion**
- **Fælles ledelse**

Ondartede midler

- **Reducerede timetal**
- **Udhuling af kvalitet, læremidler, efteruddannelse**
- **Forsømmelse af bygninger**

Nyt samspil

Fra

- Spillet om kompleksiteten: Send kompleksiteten videre til næste niveau

Til

- Styring gennem partnerskab: Dele kompleksitet
- Inddragelse af skoleledere i det strategiske rum
- Udvikling af strategisk pædagogisk ledelse