

Case: Byskolen

Jørgen Søndergaard, Forskningsleder, SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd
Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K, E-mail: js@sfi.dk
Poul Erik Mouritzen, Professor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet
Maria Keilow, Videnskabelig assistent, SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

November 2014.

Casen må ikke ændres uden tilladelse fra forfatterne.

Anne-Merethe var en ambitiøs og erfaren skoleleder med store visioner for den skole, Byskolen, hun netop var blevet ansat som leder af. Skolen lå i et pænt middelklassekvarter, og en overvejende andel af skolens elever kom fra ressourcestærke hjem. Byskolen bestod af en række ny-renoverede og lyse etplansbygninger til henholdsvis indskoling, mellemtrin og udskoling omgivet af grønne arealer og villakvarterer. Ifølge kvalitetsrapporten dækkede lærerressourcerne de væsentligste fag fint mht. linjefaguddannede undervisere, og uddannelsesniveaet var generelt højt blandt skolens lærere [se BILAG].

Anne-Merethes forhåndsindtryk af skolen var derfor alt i alt positivt, og hun forventede, at der ville være rigtigt gode muligheder for at udvikle en folkeskole, der til fulde udfyldte elevernes faglige læringspotentiale. Hun havde søgt jobbet, da skolen pludseligt stod uden leder og hun selv ledte efter nye udfordringer, og hun accepterede stillingen som Byskolens ny skoleleder uden tøven, da hun fik den tilbudt.

*

Få uger efter sin ansættelse sad Anne-Merethe foran sin computer og studerede skolens seneste faglige resultater. Ud fra sine personlige erfaringer, syntes hun resultaterne lå i underkanten af hvad hun havde forventet. Især syntes hun resultaterne var foruroligende for skolens mellemtrin. Hun rynkede panden og undersøgte derpå de seneste CEPOS opgørelser vedrørende skolens undervisningseffekt [se BILAG]. Selvom karaktergennemsnittet ved afgangsprøverne umiddelbart så pænt ud, viste det sig, at undervisningseffekten for det senest målte skoleår for Byskolen befandt sig en del under landsgennemsnittet, når man tog højde for elevernes socioøkonomiske baggrund. Og, til Anne-Merethes overraskelse, havde der været en svagt faldende trend for skolen i de seneste tre år.

Erkendelsen af, at skolens faglige niveau lå under hvad man burde forvente, gav Anne-Merethe anledning til dybere overvejelser om behovet for at sætte en ny dagsorden på skolen. Hun havde allerede overvejet forskellige ændringer på skolen. Vel var skolens lærere højt kvalificerede, men hendes indtryk fra sin første tid på skolen var, at der samtidig herskede en høj grad af egenrådighed og lukkethed i lærerkollegiet. Desuden var hun pikeret over det sprogbrug nogle af lærerne benyttede i omtalen af visse børn på skolen – noget som hun instinktivt fandt direkte ubehageligt. Anne-Merethe havde fra første dag på skolen fortsat sin vane fra sin ansættelse på sin tidligere skole med at gå på besøg i et klasseværelse et par gange om ugen, men de fleste læreres kropssprog afslørede en dyb modvilje mod at blive "kigget i kortene".

Hun havde også overværet en enkelt diskussion blandt en gruppe lærere, der afslørede at i hvert fald en gruppe af lærere havde en meget høj selvforståelse af egen formåen. Det kom bl.a. til udtryk ved en decideret nedrakning af lærere og elever på en af kommunens andre

skoler. Anne-Merethe var klar over, at det ville blive op ad bakke at få sit lærerkorps til at hente inspiration udefra eller til at sparre mere med hinanden. Men hendes konklusion var, at det var nødvendigt at foretage nogle gennemgribende ændringer af skolens organisation og kommunikationsveje, hvis Byskolen skulle udvikle sig positivt fremfor at stagnere i et urealistisk selvskabt glansbillede, der ikke stemte overens med skolens egentlige faglige præstationer. Og med sin erfaring som leder havde hun allerede flere idéer til konkrete ændringer.

*

På det næste møde med lærerkollegiet præsenterede Anne-Merethe først Byskolens dalende faglige resultater og fremførte dernæst sine planer for skolens fremtidige organisatoriske struktur og processer. Den største ændring bestod i dannelsen af nye lærerteams. Hidtil havde lærerne selv indbyrdes sammensat deres egne teams. Fremover ville denne teamdannelse blive foretaget af ledelsen ud fra hensynet til at styrke mulighederne for lære af hinanden og give og modtage sparring fra flere forskellige kolleger. For at bibeholde en høj grad af professionalisme og samtidig styrke vidensdelingen, skulle teamdannelsen køre som et turnussystem, således at lærerne som udgangspunkt højst ville være to år i træk i samme team.

I praksis ønskede Anne-Merethe at bryde med den form for teamdannelsesproces, der efter hendes mening snarere var foregået ud fra sociale og venskabelige logikker end fagprofessionelle principper. Og hun så teamdannelsen som et ansvarsområde, der alene hørte hjemme under ledelsen.

Præsentationen af de konkrete ændringer af teamdannelsen blev mødt, først, med en larmende tavshed, hvorpå der bredte sig en utilfreds mumlende snak blandt de tilstedeværende på mødet. En erfaren lærer, som Anne-Merethe havde indtryk af besad en toneangivende og meningsdannende rolle i lærerkollegiet, rettede en kritisk kommentar mod begrundelsen for dette tiltag: Hvorfor i alverden ville man ændre noget, der allerede fungerede fint og som lærerne selv havde styr på, spurgte hun. Anne-Merethe besvarede spørgsmålet og henviste til, at det er en fælles opgave for os alle sammen at få vendt de faldende faglige elevpræstationer. En relativt ny ung lærer på skolen fremførte, at han så positivt på det nye tiltag, da det i hans optik ville give bedre muligheder for faglig sparring og udvikling blandt lærerne. Ingen andre lærere bakkede åbent denne holdning op, og Anne-Merethe bemærkede, at flere af de øvrige lærere udvekslede sigende blikke eller hviskende kommentarer, der tydeligt omhandlede den nye lærers udtalelse.

Anne-Merethe fortsatte sin fremlæggelse, der for den resterende part bestod af nogle ændringer af skolens ledelsesmæssige praksis og kommunikationsveje, bl.a. ville alle i

ledelsesteamet fremover med mellemrum gå på besøg i klasserne og hun ville afholde individuelle MUS-samtaler med alle ansatte. Dette var helt nyt på skolen. Hidtil var næsten al kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere foregået ved uformelle samtaler mellem leder og nogle bestemte toneangivende lærere, der indtog en slags uformel lederrolle i lærerkollegiet.

*

Da Anne-Merethe næste morgen trådte ind på lærerværelset fornemmede hun en kølig og afvisende attitude, som var der en mur mellem hende og lærerkollegiet. Hun forsøgte at indlede en samtale med den nye lærer, der havde udtalt sig positivt på mødet den foregående aften. Men læreren virkede utilpas over hendes henvendelse og skelede nervøst til en lille gruppe af lærere, der stod og talte dæmpet sammen i den anden ende af lærerværelset.

Anne-Merethe afsluttede samtalen og vendte sig for at gå. På vej ud af døren blev hun passet op af tillidsrepræsentanten, en erfaren lærer nær pensionsalderen, der bad om et kort møde med hende. Tilbage på kontoret gav tillidsrepræsentanten udtryk for at han personligt sådan set godt kunne forstå, hvad hun ville, men samtidig advarede han hende mod at gå videre med sine planer. Tillidsrepræsentanten belærte Anne-Merethe: " Denne skoles lærere er meget stolte, bl.a. fordi de gennem årene selv har haft et meget stort ansvar for og indflydelse på skolens drift og udvikling. Hvis I i ledelsen nu vil til at overvåge og kontrollere lærerne ved uanmeldte besøg i klasseværelserne, ved at bestemme, hvem der skal i team med hvem og ved at holde 1-1 MUS samtaler med nogle af landets bedste lærere, så signalerer I en enorm mistillid til lærerne på et helt urimeligt grundlag. Det kan næsten ikke undgå at fremkalde meget negative reaktioner og skabe et forgiftet samarbejds-klima mellem ledelse og medarbejdere. Og det tror jeg ikke du ønsker, for du virker oprigtig interesseret i at stå i spidsen for en god skole. Mit bedste råd er: opgiv de ideer med det samme og vis din respekt for de lærere, der har gjort denne skole til noget helt særligt ".

I dagene, der fulgte, oplevede Anne-Merethe fortsat en massiv kulde omkring sig. Gentagne gange blev hendes autoritet som leder udfordret af de ansatte. Hun rådførte sig med forvaltningen, der i det store hele bakkede hendes tiltag op, men som i de enkeltsager, hun havde med de ansatte, forholdt sig mere passivt og afventende. Lederne i hendes ledelsesgruppe følte sig under et enormt pres, men de bakkede fortsat op om de udmeldte tiltag. De havde aftalt, at fordele klasserumsbesøgene sådan, at Anne-Merethe selv fortrinsvis besøgte klasser med de mest erfarne lærere, mens viceskoleleder og afdelingsleder fortrinsvis gik på besøg hos de mindst erfarne lærere, som virkede knap så fjendtligt indstillet.

Halvanden måned senere lå der to opsigelser på Anne-Merethes skrivebord. Den ene var fra den unge lærer, der havde forsvaret hendes fremtidige planer for skolen på det første og hidtil eneste fællesmøde, hun havde holdt efter sin tiltræden. Da hun talte med ham senere på dagen, fortalte han, at han aldrig rigtig var kommet til at føle sig hjemme i lærerkollegiet, som han mente var præget af klikker og magtkoalitioner. "Hvis man ikke anerkender og indordner sig under de dominerende normer, bliver man simpelthen frosset ud", forklarede han. Den anden opsigelse var fra en af de ældste lærere på skolen, som havde forholdt sig stærkt kritisk overfor Anne-Merethes indblanding i lærernes forhold og som Anne-Merethe havde haft en hel del diskussioner og opgør med. Da Anne-Merethe senere fik lejlighed til at tale med hende, sagde hun så alle i nærheden kunne høre det: "Jeg er meget stolt af det arbejde jeg har udført her gennem mere end 25 år, men nu er arbejdsglæden væk. Valget mellem at indordne sig under din autoritære ledelsesstil og så efterlønnen var let for mig. Det er børnene, der betaler prisen".

*

Prøv at sætte dig i skoleleder Anne-Merethes sted:

- *Hvad er din vurdering af skolens resultater?*
- *Hvad er din vurdering af skolens lærerkorps?*
- *Hvilke pædagogiske initiativer og strukturelle ændringer ville du overveje for at udvikle skolens faglige niveau?*
- *Hvordan ville du opnå accept fra lærerne?*
- *Ville du gå i dialog med den lærergruppe, der indtager en uformel lederrolle? Med enkelte lærere fra denne gruppe?*
- *Kunne Anne-Merethe ændre eller tilføje noget til sin plan, så lærerne ville opleve, at der også var noget i det for dem? Gælder det også den klike af lærere, der indtager en uformel ledelsesposition?*

BILAG

Byskolens oplysninger i kvalitetsrapporten

I hvilket omfang varetages undervisningen i folkeskolens fagrække af lærere med linjefagskompetence i faget eller kompetencer svarende til linjefagskompetencer? Angiv pct. andel.

Dansk 95

Engelsk 100

Matematik 90

Kristendom 40

Historie 70

Idræt 90

N&T 75

Musik 100

Billedkunst 90

Tysk 100

Biologi 100

Geografi 100

Håndarbejde 100

Hjemkundskab 50

Sløjd 100

Fysik/kemi 100

Byskolens placering på CEPOS rangliste over skolers undervisningseffekt

Placering på landsplan 2013	Karaktergns. 2013	Undervisnings-effekt	Karaktergns. 2012	Undervisnings-effekt	Karaktergns. 2011	Undervisnings-effekt
1105	7,4	-0,4	7,7	0,0	8,0	+0,2

Nationale testresultater for Byskolen 2013

	Sprogforståelse	Afkodning	Tekstforståelse	Samlet
Læsning 2. klasse	58	64	55	60
Socio. reference	60	59	59	59
Læsning 4. klasse	55	49	56	54
Socio. reference	58	53	61	58
Læsning 6. klasse	48	45	40	44
Socio. reference	61	59	62	60
Læsning 8. klasse	36	50	44	43
Socio. reference	61	65	62	63

	Tal og algebra	Geometri	Mat. i anvendelse	Samlet
Mat. 3. klasse	60	57	52	56
Socio. reference	58	59	56	57
Mat. 6. klasse	52	52	45	49
Socio. reference	63	60	70	65