

03 Implementering af folkeskolereformen

- i Hjørring Kommune



JAIS BRÆNDGAARD HEILESEN

Cand. scient. pol.
Konsulent i Børn, Skole og
Uddannelsesforvaltningen
Hjørring Kommune



KRISTINE VITA FOKKEN JENSEN

Master i Læreprocesser
Faglig udviklingschef i Børn, Skole og
Uddannelsesforvaltningen
Hjørring Kommune

Artiklen er en fortælling om forarbejdet med at implementere skolereformen i Hjørring Kommune. Artiklen er på en gang en meget praksisnær fortælling og et strategisk billede på den bevægelse, der har fundet sted og som forventes at finde sted.

Artiklen er bygget op omkring et fokusgruppeinterview med kommunens skoledistriktsledere, og artiklen giver et indblik i de forskellige strategiske overvejelser, skolelederne i Hjørring Kommune har gjort sig i arbejdet med at implementere reformen. Artiklen identificerer på den baggrund, dels hvad der har været og stadig er de største knaster, og dels hvilke strategiske dispositioner lederne har oplevet som mest betydningsfulde for en succesfuld implementering af reformen.

I foråret 2013 blev den danske folkeskole præsenteret for et realitetschok: Den skulle genopfinde sig selv – og målet

var meget klart: *“Folkeskolereformen skal gøre en god skole bedre. Der skal bygges videre på folkeskolens nuværende styrker, men også tages hånd om de udfordringer skolen står overfor.”* Folkeskolereformen lagde således op til en markant forandring, men det var ikke nødvendigvis en forandring, der hverken blev hilst velkommen eller mødt med forståelse ude på den enkelte af landets skoler.

Nu viser kalenderen foråret 2014, og der er få måneder til, at reformen skal blive praksis på landets skoler. Forud er gået et skoleår, hvor både landets forvaltninger og den enkelte skoleledelse er blevet udfordret på sine ledelseskompetencer, processuelle kreativitet og ikke mindst sin vedholdenhed. Vi inviterer med ind i maskinrummet, på hvad der formentlig er en af de mest krævede forandringsprocesser i mange år.

EN PROCES I TRE FASER

På skoleniveau arbejdede skoleledelserne i Hjørring i forsommeren 2013 aktivt med at hele, hvad der skulle vise sig som både dybe og smertefulde sår efter konflikten mellem Danmarks lærerforening og KL. Alt i mens var projektorganisationen, der skulle til for at implementere folkeskolereformen, ved at være på plads. 1000-kroners spørgsmålet var allerede i forsommeren 2013, hvordan man kunne tilrettelægge en proces, der med respekt for den yderst vanskelige situation som konflikten havde efterladt, ville gøre Hjørring Kommunes skolevæsen klar til reformen i august 2014? I drøftelserne mellem skolerne og forvaltningen i denne fase var der flere væsentlige overvejelser, som fik betydning for, hvordan processen blev tilrettelagt:

- Det var enighed om, at der skulle bruges god tid på at formulere tydelige billeder på, hvordan skolen efter reformen skulle tage sig ud, før man forholdt sig til, hvordan man skulle løse de mange praktiske udfordringer, som reformen bød på
- Arbejdet med folkeskolereformen ville komme til at kræve et intenst fokus på at inddrage bredt set, og bl.a. få igangsat et arbejde om indholdsmæssige vigtige ting helt ude på den enkelte skole så hurtigt som muligt
- Der var vigtigt hurtigt at få klædt skolelederne bedst muligt på om både processen og reformens indhold, da det var forventningen, at lederen fra første dag ville blive mødt af både meget usikkerhed og mange spørgsmål

Processen blev som følge planlagt i tre overordnede faser – en visions- og målsætningsfase frem til 1. november 2013, en konkretiserings og udviklingsfase frem til 1. marts 2014 og en udmøntningsfase frem til skoleårets start i august 2014.

VISIONS- OG MÅLSÆTNINGSFASEN, AUGUST TIL NOVEMBER 2013

I visions- og målsætningsfasen var hovedfokus i skolevæsenet på at beskrive, hvordan vi gerne ville have skolevæsenet til at se ud efter reformen. Vi skulle helst lykkes med at prøve at gøre dette uden at begynde at løse og give svar på de mange praktiske spørgsmål, der meldte

sig. Den væsentlige begrundelse for dette var, at reformen ville komme til at vende op og ned på så mange ting, at det ville være yderst vanskeligt at træffe stringente beslutninger, før den overordnede retning var fastsat. Det var således i sagens natur en fase, hvor mange ting endnu var uafklarede. En Skoledistriktsleder fra Hjørring beskriver ledelsesopgaven i denne fase som at:

”DET GÆLDER [SOM LEDER] OM AT HAVE IS I MAVEN. DVS. AT AFMONTERE DEN FORVIRRING OG FRUSTRATION SOM HOPPER UD AF, HVAD DER SKETE SIDSTE FORÅR. VI TAGER FAT OG SNAKKER OM NOGET, NÅR VI HAR NOGET AT SNAKKE OM. VI SKAL NOK FÅ STYR PÅ DET I FÆLLESSKAB, MEN DET KAN IKKE SVARE SIG AT BRUGE KRÆFTER PÅ DET, VI IKKE VED ENDNU”

Den første fase var karakteriseret ved flere væsentlige udfordringer for de enkelte skoleledelser. For det første var det i denne periode en udfordring for lederne at tegne præcise og brugbare billeder for medarbejderne af, hvordan hverdagen ville se ud efter reformen. Som en skoleleder beskriver det:

”DET ER SVÆRT AT SIGE, HVOR MAN SKAL HEN, NÅR MAN SELV ER I PROCES”

En anden væsentlig, og måske mere overraskende, udfordring var, at skolelederne havde yderst vanskeligt ved

at få medarbejderne til at forholde sig til indholdet i reformen. Det der i stedet blev ved at fylde var den praktiske organisering af skoledagen, de øvrige ydre rammer og arbejdsforhold. Som en skoledistriktsleder udtrykker:

”DET ER OVERRASKENDE, AT FOLK [MEDARBEJDERNE] IKKE HAR FÅET ØJE PÅ, HVAD DER REELT SKAL SKE – EN OMKALFATRING AF DEN MÅDE VI DRIVER UNDERVISNING PÅ. MAN KIGGER MEGET PÅ RAMMERNE – AT MAN NU SKAL VÆRE DER TIL 15:30”

En teoretisk betragtning i denne del af processen var, at substansen af reformen og de præmisser der lå bag, syntes at stride mod mange af medarbejdernes grundlæggende forståelse af egen profession. Sagt på en anden måde syntes den grundlæggende logik i reformen at være så væsensforskellig fra den nuværende praksis, at den enkelte medarbejder havde svært ved at forholde sig til dem. Som Kurt Lewin, i sit arbejde omkring adfærdsforskning, peger på, vil mennesket generelt gerne opretholde *status quo*, da vi er styret af *vaner* og derfor bliver utrygge ved det nye og de ukendte aspekter af dette.

Den amerikanske professor Edgar Schein (1994) argumenterer i tråd hermed, at organisationer – ligesom individer – har behov for at skabe en vis orden i sin omverden. Dette gøres ved hjælp af det, han kalder *”brugsteorier”*, eller bestemte *”grund-antagelser”*, der i løbet af organisationens liv har vist sig som anvendelige for organisationens overlevelse. Store forandringer kan blive problematiske, fordi de risikerer at destabilisere de *”grundantagelser”* eller *”brugsteorier”*, som organisationen hviler på. Prisen er, ifølge Schein, store mængder af grundlæggende utryghed.

Dermed underbygges det, som skolelederne oplever med sine medarbejdere, af anerkendt ledelses- og organisationsteori og giver dermed et fingerpeg om, at det er vigtige aspekter, som vi ledelsesmæssigt skal tage alvorligt. Men det har været vigtigt for os hele tiden at kunne balancere det paradoks, som handler om både at være til stede lige nu og møde de udfordringer og frustrationer som er, men *også* at holde fanen højt for den skole vi gerne vil have på den lange bane.

Derfor var det også vigtigt for os at holde fast i vores vision om at lande den første fase af reformarbejdet med formuleringen af et antal fælles mål og visioner for den nye folkeskole. Der blev formuleret i alt 6 mål og visioner for, hvordan skolen skulle være i Hjørring Kommune efter reformen. På trods af en intention om det modsatte, var dette dog endnu ikke billeder, der levede andre steder end blandt skoleledere og forvaltningen. Det skulle dog senere vise sig, at det netop var i denne fase grundlaget blev lagt til de nye skolepolitiske mål i Hjørring Kommune.

KONKRETISERINGS- OG UDVIKLINGSFASEN, NOVEMBER 2013 – MARTS 2014

Efter arbejdet med mål og visioner for en ny folkeskole i Hjørring Kommune påbegyndtes arbejdet med at konkretisere målenes og visionernes indhold. Det var her væsentligt for os at gå på to ben: Både at give plads til den enkelte skole til at arbejde med indholdet i den nye skole, men også at samle lederne og medarbejderne på tværs af skolerne og arbejde med fælles strategiske pejlemærker og indsatser. Altså arbejdede vi i 2 spor – et *”centralt”* og et *”decentralt”*.

På baggrund af vores mål og visioner og ministeriets overordnede mål for en ny folkeskole, formulerede vi fem arbejdsopgaver, som skolerne parvist på skolevæsenets vegne skulle arbejde med i tre måneder. Baggrunden for denne tilgang var ønsket om at inddrage flest mulige i processen mest muligt. Hensigten var således at prøve at le-

vendegøre og sikre ejerskab til indholdet af reformen både blandt medarbejdere og ledelse ved at give de enkelte skoler ansvar for at løse vigtige indholdsmæssige opgaver på vegne af skolevæsenet. I skolernes arbejde stillede forvaltningen udover et kommissorium for opgaven økonomi til rådighed til fx studieture, oplægsholdere eller internater for hver arbejdsgruppe. Arbejdsgrupperne kunne derudover trække på hjælp fra konsulenterne på forvaltningen, hvilket blev gjort til bl.a. procesplanlægning og procesfacilitering.

Processen gjorde det muligt allerede på et tidligt tidspunkt at få ledere og medarbejdere til at arbejde med substansen af og reelle udfordringer i reformen. Derudover gav det mulighed for den enkelte skoleleder at fastholde fokus på reformen over tid. Som en skoleleder beskriver:

”DET HAR VÆRET VIGTIGT AT FASTHOLDE LEDERE OG MEDARBEJDERE OM, AT DET ER DET HER, VI VIL”

Tydelighed og vedholdenhed hos skolelederne viste sig i denne fase som særligt betydningsfulde kompetencer. Dette dog i tæt sammenspil med evnen til at være meget åben om de udfordringer både skole og personalegruppe stod overfor. Som en leder beskriver:

”DET HAR HANDLET OM AT SKABE RO, SKABE RETNING, GIVE OPLEVELSE AF, AT MAN FLYTTER NOGET IFT. RETNING, AT SKABE REDELIGHED I SIN EGEN ORGANISATION – ALTSÅ GIVE OPLEVELSE AF RETFÆRDIGHED. GØRE PROCESSEN TRANSPARENT OG ÅBEN. VÆRE BEVIDST OG TYDELIG OM HVAD DET ER, MAN VIL – DET ER EN SKAL-OPGAVE, SOM MAN IKKE KAN KOMME UDENOM”

At processens anden fase med held kunne organiseres på denne måde, skyldtes bl.a. den måde som vi har organiseret os og arbejder på Børne-, Skole- og Uddannelsesområdet i Hjørring Kommune. Her er vi organiseret i en Leadership Pipeline-struktur, hvor det tværgående arbejde finder sted i en matrix-organisering. I en Leadership Pipeline-struktur defineres det tydeligt, hvilke færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier der arbejdes hen imod på forskellige hierarkiske niveauer. Leadership Pipeline bidrager herved til at skabe klarhed om opgaver, ansvar og kompetencer på de enkelte ledelsesniveauer (Dahl og Molly-Søholm 2012). En matrixorganisation fungerer i praksis som en blanding af to organisationsformer. På den ene side en klassisk siloorganisering, hvor opgaver varetages i forskellige enheder – i dette tilfælde skoler, og på den anden side en projektorganisering, hvor både ressourcer og personale lægges i tværgående arbejdsgrupper – i dette tilfælde under forvaltningens ledelse. En matrixorganisation er dermed klassisk set en projektorganisering, der etableres på tværs af enhedernes almindelige funktioner. I stedet for at flytte medarbejdere fra deres daglige funktioner i enhederne, indgår de i tværgående arbejdsgrupper. I matrixorganisationen refererer den enkelte medarbejder både til ”projektledelsen” og til sin egen enhed. Matrixorganisationen er mere fleksibel i opgaveløsningen end en silopræget organisation, men det er også en organisation, der stiller store krav til koordinationen. Arbejdsformen kan til tider være tidskrævende og stiller store krav til både projektledelsens og enhedernes vilje og evne til samarbejde (Larson & Gobeli, 1987).

Både Hjørring Kommunes Leadership Pipeline-struktur og Matrix-strukturen blev sat aktivt i spil – og på prøve – i den anden fase af arbejdet med reformen. I forhold til Leadership Pipeline var der i denne del af processen særligt fokus på, at det var det strategiske skolelederniveau, der havde bolden ift. at drive udviklingen og tilrettelægge de nødvendige processer. I praksis betød det bl.a., at forvaltningen nok stillede konsulenter til rådighed for sko-

lernes arbejde, men at det var de enkelte skoleledere, der skulle udforme procesplanerne og formulere, hvilke behov de havde for støtte. Der blev tilsvarende lagt vægt på, at det var medarbejderniveauet, der skulle udforme de faglige løsninger. En skoleleder beskriver om denne del af processen:

”DET HAR SKÆRPET OPMÆRKSOMHEDEN PÅ LEADERSHIP PIPELINE-TÆNKNINGEN – DET HANDLER BL.A. OM AT HÅNDTERE USIKKERHED PÅ MANGE PLANER. DET HAR VÆRET MULIGT AT ITALESÆTTE LEADERSHIP PIPELINE PÅ EN MÅDE, HVOR DET BLIVER PRAKTISK FORSTÅELIGT, HVILKET HAR VÆRET NØDVENDIGT I DET HER.”

Den eksisterende matrix-organisering betød, at systemet allerede var vant til at løse tværgående opgaver og indgå i drøftelser, der rækker ud over den enkelte skole. Alligevel var det vigtigt i processen at være meget vedholdende på alle niveauer i forhold til hvilke særlige roller og forventninger, der var.

UDMØNTNINGSFASEN FRA MARTS 2014 TIL AUGUST 2014

Den anden fase af arbejdet med reformen blev afsluttet med et fælles temamøde, hvor skolerne delte deres erfaringer og løsningsforslag på de stillede arbejdsopgaver. Dette temamøde var samtidig startskuddet til den tredje del af processen nemlig udmøntningsfasen. Tænkningen var fra starten af processen, at ledelseslaget skulle være

i tæt dialog med forvaltningen i de to første faser, men at lederne samtidig skulle have mest muligt arbejdsro, når vi nærmede os planlægningen af det nye skoleår i det tidlige forår 2014.

Det væsentlige fokus i den tredje fase af arbejdet var således, dels på arbejdet på de enkelte skoler og dels på de mange administrative og praktiske tilpasninger, som reformen betyder på et skolevæsensniveau, herunder dels fysiske arbejdsforhold, kommunikation til forældre, tilmelding til en ny fritidsordning, skolekørsel og meget andet. Fokus i den tredje fase har ligeledes været på at formulere nye skolepolitiske mål, som giver retning for, hvordan vi i Hjørring Kommune vil arbejde frem mod reformens overordnede tre mål og at lave aftaler for, hvordan de nye skolepolitiske mål passer ind i vores samlede evaluering- og opfølgningssystematik på skoleområdet.

Endelig har et væsentligt fokus i den tredje fase været den nødvendige opkvalificering af medarbejderne i forlængelse af reformen. Et vigtigt element – ikke bare Hjørring, men i alle landets kommuner – bliver bl.a. at sikre en god kompetenceudviklingsproces. I Hjørring Kommune sætter vi som konsekvens fokus på at opkvalificere lærerne til at have undervisningskompetencer i de fag, de skal undervise i. Derudover sætter vi et særligt strategisk fokus på at opkvalificere alle vores medarbejdere, faglige vejledere og ledere i forhold til at formulere præcise læringsmål og give god feedback i elevernes læreprocesser. Med projekt ”Læringsmål og Feedback” sætter vi således fokus på en af nøgleforudsætningerne for bl.a. at udvikle teamsamarbejdet, men vi gør det også med den klare intention om at

vores medarbejdere før noget andet skal være de dygtigst mulige undervisere.

ÅR ÉT EFTER REFORMEN

Når klokken ringer ind efter sommerferien, vil det nok være forkert at sige, at vi er i mål med reformen. Det er langt mere rammende at sige, at vi er klar til at gå i gang med at skabe den nye skole, og det er vigtigt at fastholde, at der fremadrettet er en meget vigtig opgave med at understøtte at både medarbejdere og ledere på forskellige niveauer lykkes bedst muligt i den nye skole.

Arbejdet med reformen har bl.a. givet os et indblik i nogle af de forventninger og kompetencer, som skolelederniveauet fremadrettet skal udvikle for at lykkes. Herunder har reformen givet mange eksempler på, hvordan skolelederne fremover skal kunne agere strategisk dygtigt i forhold til bl.a. at tilrettelægge nødvendige gode udviklingsprocesser, håndtere usikkerhed og samarbejde tæt – både horisontalt og vertikalt i skolesystemet. Netop det sidste er vigtigt, for den nye skole bliver ikke på nogen steder en enkeltmandsopgave. Som en skoleleder beskriver det:

”VORES OPGAVE SOM LEDERE ER OGSÅ AT SKABE AMBASSADØRER I ORGANISATIONEN, ARBEJDSMILJØ ER FX IKKE MIN OPGAVE ALENE... FX AT UDDANNE PROCESSTYRERE TIL AT TAGE ANSVAR OG FACILITERE EFTER SOMMERFERIEN. VI KAN IKKE HÅNDTERE DET HER ALENE PÅ DEN LANGE BANE.”

LITTERATUR

Dahl, Henrik & Molly-Søholm, Thorkild (2012): Leadership Pipeline i den offentlige sektor, Dansk Psykologisk Forlag A/S

Larson, Erik W. & David H. Gobeli. (1987). Matrix Management: Contradictions and Insights. California Management Review, vol. 29 (nr. 4)

Schein, Edgar (1994): Organisationskultur og ledelse, Valmuen