

# Giv alle folkeskoler mere selvbestemmelse



**CLAUS HJORTDAL**

**Lad alle folkeskoler bestemme mere selv, så lederne sammen med medarbejdere og forældre kan sikre, at eleverne trives og bliver så dygtige som muligt.**

Claus Hjortdal er formand for Skolelederforeningen

PLUDELIG STÅR vi på den anden side af et folketingsvalg.

En ny regering er fundet, og ministertabureterne fordelt. I regeringsgrundlaget står der, at folkeskolen fortsat skal være forældrenes foretrukne skolevalg, og at der skal være mindre styring og mere ledelse på de enkelte folkeskoler – og rygtet vil vide, at Hendes Majestæt ved den obligatoriske dronningerunde er glad på sine børnebørns vegne.

Kronprinsens og kronprinsessens fire børn går jo på den lokale folkeskole ikke langt fra Amalienborg.

For kronprinseparret ønsker, at deres børn skal leve en tilværelse, der så vidt muligt minder om andre børns, hvilket indbefatter kommunal vuggestue, børnehave og skole. Og det, til trods for at folkeskolen de senere år har været udsat for omvæltninger, kritik og overstyring.

En udvikling, der har skræmt andre forældre væk. Men som den nye regering nu heldigvis stopper igen ved at skabe et bredt samarbejde om at løse den store fælles samfundsopgave, det er at drive folkeskole.

En sådan situation på den anden side af valget vil glæde os ledere af landets folkeskoler.

Spørgsmålet er, hvordan vi når dertil, at det – igen – går op for landspolitikerne, at et skolevæsen ikke kan drives som et stormagasin med nye tilbud og fødselsdagsudsalg.



**SKOLE.** Kongefamiliens børn går på folkeskole. En tillidsklæring til systemet og skolelederne, som politikerne kunne lade sig inspirere af. Foto: Joachim Ladefoged

At vores folkestyre i bund og grund hviler på tillid. Tillid til, at de, som er valgt, sætter fornuftige målsætninger og rammer op for at nå målene. Og tillid til, at de, som arbejder med opgaverne, gør deres allerbedste og er loyale over for be-

slutningerne. Ja, det er det spørgsmål, vi skoleledere stiller os selv, og som vi i dag stiller åbent.

FOR VIRKELIGHEDEN er, at der er behov for en ny styringsform, hvor alle folkesko-

ler gives mere selvbestemmelse. På den måde kan lederne sammen med medarbejdere og forældre sikre, at eleverne trives og bliver så dygtige som muligt.

Der er behov for en styringsform, hvor man fra politisk hold sætter retning og værdier. Uden alt for detaljerede reguleringer og anvisninger, men med klare retningsangivelser, som skolerne selvfølgelig er forpligtede på at følge, og hvor ansvaret ligger hos skoleledelsen med reference til skolebestyrelsen og kommunalbestyrelsen.

I dag er vi udfordrede af den meget specifikke styring, der mindsker vores manøvrerum som skoleledere og dermed vores mulighed for at sikre, at eleverne lærer og trives i folkeskolen. Et eksempel kunne være det bastante krav, der stilles om, at eleverne skal bevæge sig i 45 minutter i løbet af skoledagen.

Der er ikke noget forkert i, at folkeskolerne skal sikre, at eleverne ikke sidder stille hele dagen. Mere bevægelse er rigtig godt for elevernes indlæring og motivation for at gå i skole.

Det, der er vigtigt for os, er, at den enkelte skole får mere selvbestemmelse, så den kan sikre, at eleverne bevæger sig nok – i stedet for at blive holdt op på, om det er præcis tre kvarter om dagen.

Man kunne f.eks. mål-tallet og lave en skarp formulering, som forpligter skolens leder, skolebestyrelsen og kommunen til at sikre, at eleverne får, hvad der



**I dag er vi udfordrede af den meget specifikke styring, der mindsker vores manøvrerum som skoleledere**

svarer til intentionerne. I dialog med de enkelte medarbejdere og teams om, hvornår og hvordan bl.a. bevægelse indgår i undervisningen. Et andet eksempel på detailstyring er regulering af skoledagens længde. Hvad der er den rette længde på skoledagen, er – som i så mange andre spørgsmål – forskelligt i situationerne. Også her mener vi derfor, at man fra politisk side bør give folkeskolerne mere frihed til at vurdere, hvordan de bedst skruer skemaet sammen og sikrer, at eleverne trives, er motiverede og lærer i løbet af hele skoledagen.

Man kunne f.eks. overveje en harmoniskamodell, som dels forpligter skolens leder til at bruge de 30, 33 og 35 timer, som kommunen tildeler alt efter årgang, og dels giver en øget frihed til at justere, hvordan elevernes skoledage tilrettelægges. En model, der giver frihed til løbende at vælge, om man f.eks. ønsker flere eller færre dobbelttimer.

HVIS DER ER sociale udfordringer i klasserne, bør man som skoleleder have mu-

## Giv alle folkeskoler mere selvbestemmelse

lighed for at justere elevernes skema i en kort periode og placere dobbelttimerne på den mest hensigtsmæssige måde. Alt sammen under ansvar over for skolebestyrelsen, som kunne lave principper for modellen og føre tilsyn.

Der vil i praksis være en masse tilfælde, hvor en mere fleksibel model vil gøre det langt nemmere for lederne ude på skolerne at sikre, at eleverne både trives og bliver så dygtige som muligt.

Et sidste eksempel på en konkret udfordring er, at den firkantede 8-14-, 8-14.30- eller 8-15-tænkning ofte står i vejen for, at skolens medarbejdere kan få tid til både undervisning og forberedelse.

Som ledere går vi på arbejde for at sikre høj kvalitet i folkeskolen, så vi ærgres os over, at sådanne kvoter skal besværliggøre opgaven i så høj grad. Derfor mener vi, at alle folkeskoler bør gives mere selvbestemmelse, så skoledagene kan tilrettelægges mere fleksibelt.

Jeg vil gerne samle vores ønsker i én fælles opfordring og sætte en tyk streg under: Giv folkeskolerne mere frihed til at afgøre, hvad der er de bedste løsninger på de enkelte skoler. Og lad så ikke kun nogle, men alle folkeskoler få mere selvbestemmelse, så der er kontinuitet, og forældrene ved, hvad den lokale folkeskole står for.

Sæt en retning, som skolelederne kan følge, og giv så lederne mandat og rum til at lede. Under ansvar for skolebestyrelsen, der skal inddrages i beslutninger og føre tilsyn med skolen og resultater.

Øget ledelsesrum er afgørende for at drive skole. Særligt i en tid, hvor de ledelsesmæssige udfordringer bliver forstærket, i takt med at der sker væsentlige øko-



### Vores folkeskole er unik. Den er vores nations store styrke

re og forældre at sikre, at eleverne trives og bliver så dygtige som muligt.

I nogle kommuner så voldsomt, at ledere, medarbejdere og forældre er meget berørte. Ikke mindst – som det er sket i stor stil – når folkeskoler sammenlægges og nedlægges.

Den optimering har over de sidste 10 år reduceret skolernes antal med 20 procent. Det har også betydet, at ledelses- og medarbejderressourcerne er skåret betragteligt, så vi i dag er 15-16 procent færre ansatte i folkeskolen end for 10 år siden. En udvikling, der betyder, at flere forældre vælger folkeskolen fra.

Et andet vanskeligt økonomisk skolefokus er specialområdet, hvor et ambitiøst mål om at få elever med særlige behov tilbage i almenundervisningen er tæt ved at være nået, men hvor der kommer flere elever til, og hvor gennemsigtheden i finansieringen ofte ikke er til stede, så det er svært at få økonomien til at hænge sammen.

Et tredje forhold er, at folkeskolerne udfordres af mange nye skal-opgaver uden at få de stigende tilskud, som f.eks. tildeles fri- og privatskoler, der ikke er underlagt samme regler.

SELV OM ØKONOMIEN tit ikke rækker på

nomiske forringelser af folkeskolen – som vi igen ser ved budgetforhandlingerne i 40 ud af 98 kommuner.

Flere besparelser gør det sværere for lederne sammen med medarbejde-

skolerne, har skolelederne loyalt implementeret skoleloven.

Skolelederne fortæller, at reformen er dagligdag på skolerne, og at det går den rigtige vej. Men det har også været nødvendigt fortsat at argumentere for, at økonomien skal være i orden, hvis skolerne skal have mulighed for at levere den nødvendige kvalitet, så eleverne trives og bliver så dygtige som muligt.

For selv om vi er nået langt på mange områder, har reformen været udfordret af den lunkne politiske opbakning. Og vi har måttet spørge politikerne: Vil I det her, eller vil I ikke?

Selv synes vi, det er ærgerligt at give op. For skoleloven var og er tiltrængt, hvis vi fortsat vil have skoler, der er blandt verdens bedste – og have alle vores børn og unge med på vognen.

Desværre snublede skoleloven i en arbejdskonflikt, der trækker dybe spor i dag fem år efter.

Den stabilitet, der skal til for at gennemføre større forandringer, har dermed ikke været der. Og som nævnt er usikkerheden blevet forværret i løbet af årene, hver gang vi bliver udfordret på grundlaget for og indholdet i vores arbejde.

Det er ikke, fordi vi ønsker at passe os selv. Interessen for vores børns fremtid er et fælles anliggende. Og vi er glade, når der har været et politisk ønske om brede og langsigtede politiske forlig om folkeskolen, så forandringer har haft mulighed for at slå rod. Men også bekymrede, når folkeskolen er kastebold mellem forskellige ideologier.

Folkeskolen bør få mere selvbestemmelse, så lederne og medarbejderne sammen kan sikre, at eleverne får den bedst



### Giv folkeskolerne mere frihed til at afgøre, hvad der er de bedste løsninger på de enkelte skoler

se. Ledelseskommisionen fastslår, at der i folkeskolen er behov for ledelse tættere på kerneopgaven og flere ledere.

Der er for langt mellem lærerne og lederne, og der er behov for at forbedre ledelseskapaciteten.

Skoleledernes gennemsnit på 24 medarbejdere for hver leder er for højt og bør ifølge kommissionen mindskes, fordi man ikke kan lede nogle, man ikke er i kontakt med. Der skal være mere tid til at støtte skolens lærere og pædagoger.

Handlefriheden på skolerne er ofte låst, og der er behov for en øget dialogbaseret tilgang i stedet for en, der er mål- og kontrolstyret. Inddragelse er et nøgleord – en god kultur og etablering af gode relationer er afgørende for at opnå gode resultater.

Det er vigtigt, at hele organisationen kan mærke, at der er en leder til stede, og at alle føler, man er fælles om opgaven. Men fakta er, at skolelederne har for mange kontrol- og afrapporteringsopgaver og for lidt tid til personaleledelse.

VI MENER, DER er behov for retning, men mindre top- og detailstyring. Det fremgår også senest af A.P. Møller Fondens status

tænelige skoletid. Så de er glade og motiverede for at gå i skole hver dag, og der er tilstrækkelig fleksibilitet til at variere undervisningen og måderne at lære på.

Vejen frem går over mindre styring og mere ledelse.

over uddelingen af over halvdelen af den flotte milliarddonation til den danske folkeskole, at den ledelsesmæssige indsats vurderes som afgørende for lærernes og elevernes udbytte af projekterne.

Skal læringen styrkes, kræver det mere tid til ledelse – ikke mindst pædagogisk ledelse – end tilfældet er på mange skoler. Der skal være tid til at forstå og coache lærerne og det øvrige personale.

Derfor er det yderst bekymrende, at skolelederne gang på gang melder tilbage, at styringen æder deres tid op – at de bruger for meget tid på at opfylde måltal i stedet for at løse kerneopgaven: nemlig at flere børn skal lære mere og trives bedre. Blandt andet ved, at vi som ledere er tættere på undervisningen og i dialog med medarbejdere, forældre og elever. Ved at være dér, hvor det sker, og ikke kun sidde med regneark. Ved i højere grad at kunne lave den fornødne planlægning fleksibelt.

For folkeskolen er i disse år i en situation, hvor der sker et fravalg til fordel for fri- og privatskoler.

For os handler det ikke om et enten-eller. Vi anerkender, at det er en opgave, som en del af fri- og privatskolerne også påtager sig.

Men når 12 procent af eleverne i år 2000 gik på privat- og friskoler, og tallet i dag er steget til 18 procent og fortsat stiger, så er vi bekymrede. Det vil på længere sigt betyde, at det er slut med en stærk folkeskole – slut med det fælles referencepunkt, det fælles tilbud for alle børn uanset herkomst og baggrund.

Vi glæder os til at følge den skolepolitiske dagsorden frem mod valget – og ikke mindst til på den anden side af valget at

læse et regeringsgrundlag igennem, som skaber grobund for mindre styring og mere ledelse i folkeskolen.

Vi håber, at den kommende nye regering anerkender folkeskolen som den væsentligste dannende og uddannende institution i vores samfund.

At politikerne ser folkeskolen som et fundament i vores demokrati, der skaber et fællesskab for alle, såvel børn af konstanthjælpsmodtagere som af kongelige. Vores folkeskole er unik. Den er vores nations store styrke.

Vi håber at stå på den anden side af valget med en følelse af, at der virkelig vises respekt for det arbejde, der hver dag udføres på folkeskolerne og kaster masser af gode resultater af sig.

Vi håber at kunne takke politikerne for, at folkeskolen sikres som et attraktivt tilbud for eleverne, deres forældre og hele befolkningen.

Vi håber, at I vil give alle folkeskoler mere selvbestemmelse, så lederne sammen med medarbejdere og forældre kan sikre, at eleverne trives og bliver så dygtige som muligt.

Vi lover til gengæld altid at yde vores bedste for at gøre det endnu bedre og leve op til tilliden.

CLAUS HJORTDAL