

Om ledelse i en ledelsesfornægtende tid

To tidligere skoleledere fortæller om skoleledelse på lilleskolerne i "gamle dage".

I Lilleskolernes Historisk Pædagogiske Selskab bestræber vi os på at skrive om lilleskolelærere, som tilbage i tiden efterlod sig markante spor.

Bent Aksel Kofoed og Diego Bang var to af dem. Begge har været skoleledere i en lang årrække og begge har på et tidspunkt været en del af en kollektiv ledelse.

Samtale med Bent Aksel Kofoed, tidligere skoleleder

Om tiden, hvor skolen ikke bare troede på ideen om kollektiv ledelse, men også praktiserede den.

Faktaboks

Bent var ansat på Den Lille Skole i København fra 1973 til 2008. I den periode var han bl.a. skoleleder i flere omgange. Først som formel leder i en kollektiv ledet skole og sidst som fast leder.

Den lille Skole i København blev etableret af en gruppe forældre, som ønskede en skole med et andet indhold end det, den kommunale skole kunne tilbyde. I et nedlagt lærlingehjem på Lindholmsvej i Brønshøj fandt gruppen en ledig bygning, og i september 1968 købte man grund og bygning for 360.000 kr. Man ansatte en skoleleder og en pædagog til at varetage undervisningen.

Skolelederen havde læst og var blevet grebet af Alexander Neills bog om Summerhillskolen i England og ville gerne prøve teorierne af på børnene her i Brønshøj. Det var svært at overføre et engelsk kostskolemiljø til en lille skole i Danmark, og nogle forældre, som ellers var rimelig åbne overfor nye og anderledes undervisningsformer, begyndte at tvivle på, om undervisningen ikke blev for laissez faire og vilkårlig. Efter få år stoppede den første leder, og skolens forældre ansatte nogle nye lærere.

En skal jo skrive under på dokumenterne.

Bent Aksel havde været praktikant på skolen tilbage i 1969, og nu i 1973 blev han ansat som lærer på skolen. I mellemtiden var skolens elevtal vokset, og der var både ansat sekretær og en del nye lærere.

Bent Aksel: "I det første år jeg var på skolen (73-74) var én af lærerne proforma skoleleder, der underskrev dokumenter mm., men hver af os lærere havde en ugentlig ledertime. Nå men så gik man over på skolens kontor og forsøgte at nyttiggøre sig. Det var ikke let og det var ikke meget man kunne udrette på en time. Sekretæren derimod, hun vidste alt om administrationen og økonomien. Året efter begyndte vi med en funktionær leder, der fik alle ledertimerne".

Efter den første skoleleder stoppede, besluttede forældre og ansatte, at skolens hverdag skulle styres kollektivt. For at overholde formalia blev en lærer udnævnt til skoleleder - men kun for et år - så valgte man en ny lærer til at skrive under på dokumenterne. Eneste betingelse for at blive skoleleder var, at man ikke var nyansat samme år.

Senere, da det administrative arbejde og krav om dokumentation blev større, besluttede man at forlænge skolelederperioden med to - og til sidst tre år.

I den første tid med kollektiv ledelse blev stort set alle beslutninger taget på det ugentlige lærermøde. Bestyrelsen - eller "Styrelsen", som den dengang hed - bakkede lærerne op og kiggede lidt på økonomien sammen med sekretæren.

For en bestyrelse eller skoleleder ville denne styremodel være helt utænkelig i dag, men tiden var en anden. Bl.a. var tilskudsmodellen meget mere simpel og krav om dokumentation også meget mindre.

De parter, der har størst økonomisk indsigt, har størst magt, når der skal tages beslutninger

Skolelederfunktionen blev først senere målsat og tydeliggjort, og det gjorde det til tider vanskeligt at finde ud af, hvem der i virkeligheden bestemte på skolen. Sekretæren var for eksempel den eneste ansatte med viden om skolens økonomi og kunne på et lærermøde nærmest nedlægge veto, hvis en beslutning havde økonomiske konsekvenser for skolen. Nogle lærere kunne have en personlig dagsorden, som ikke altid var nem at gennemskue. Nogle brugte emotionelle og personlige forhold til at gennemtrumfe beslutninger - og hvem skulle tage sig af personalepolitikken - hvem kunne tillade sig at sige: "Du skal stramme op eller også må du finde et andet arbejde?"

I en kollektiv ledelse er der altid nogle, som fylder mere end andre. Nogle som ikke er bange for at sige deres mening, og som tør tage et ansvar på gruppens vegne. Det kan være en fare for demokratiet. Men det kan også være en nødvendighed, når beslutninger skal tages - også de svære beslutninger. På Lilleskolen var der på den tid et par stykker, som tog teten og skubbede på, for at lærerne fik udarbejdet tydelige undervisningsmål - både for den konkrete undervisning og mål for den sociale udvikling set i lyset af, at skolen var en socialistisk skole.

Kollektiv ledelse gav stor ejerskab til skolen

Fra slutningen af 70'erne, bliver mange af lærerne en længere årrække på skolen. Det er med til at styrke den kollektive ledelse, sammen med en anden faktor.

Bent Aksel siger: *"Efterhånden som flere har prøvet at være "leder" i en periode, er der flere omkring bordet der véd, hvad det handler om og det er også med til at styrke den kollektive ledelse. Men når det er sagt, så skal det også nævnes, at man nu og da kunne opleve, hvad jeg kalder "korridorbeslutninger" Selv om sager blev drøftet og besluttet på lærermøderne, så var der helt klart tilfælde, hvor beslutningen var taget andetsteds....end på lærermødet".*

Styrelsens magt og beføjelser blev samtidig øget. Det var tydeligt, at det var bestyrelsen, som fastlagde skolens overordnede økonomi, og dermed også stor indflydelse på ansættelsesforhold og løn. Der blev skabt et arbejdsgiver/ arbejdstagerforhold mellem Styrelsen og de ansatte på skolen.

Alle disse tendenser øgedes i 90-erne, og omkring årtusindskiftet besluttede skolen at tage skridtet fuldt ud og ansætte en fast skoleleder.

Hvorfor gik man bort fra den kollektive ledelse?

Bent Aksel: *" Den turnus vi havde haft så længe, hvor man på skift var leder, blev brudt da nogle af de yngre lærere ikke ville påtage sig opgaven. Det betød eksempelvis, at jeg for anden gang måtte være leder. Ikke med min gode vilje, men jeg gjorde det.*

Med tiden var de administrative opgaver vokset betydeligt, så lederen måtte hen ad vejen uddanne sig gennem kurser. Den kollektive ledelse var ikke god til at håndtere personsager. Når en lærer ikke passede sit arbejde ordentligt, eller fungerede dårligt".

Fra partner til konsument ?

Bent Aksel: *I de år, hvor jeg var tilhænger af vores kollektive ledelse og folk spurgte, hvorfor vi dog blev ved med den form for ledelse, var mit svar: Udelukkende fordi Nationalmuseet anser os for at være bevaringsværdige og støtter os økonomisk! Husker jeg ret, var jeg den første til at foreslå, at vi gik over til en fast leder....og jeg var bestemt ikke ude efter jobbet!"*

Måske var det en naturlig konsekvens af en mangeårig udvikling. Nok en nødvendighed, men dermed blev der også sat et punktum for en skoleepoke, hvor alle interessenter - børn, forældre og ansatte - havde direkte ejerskab til skolen og havde et fælles forpligtende ansvar. Udfordringen fremadrettet blev måske at fastholde den demokratiske lilleskoletankegang på en skole, hvor forældre i højere grad var blevet konsumenter end partnere, og den hierarkiske ansættelsesform besværliggjorde den enkelte ansattes ejerskab til arbejdspladsen.

Samtale med Diego Bang, tidligere skoleleder

Om ledelse i en ledelsesfornægtende tid

Faktaboks

Diego Bang har været skoleleder på Humlebæk Lille Skole i to omgange. Da Diego blev ansat i 1976 blev skolen styret af en trojkaledelse. Trojkaen blev udnævnt efter borgerligt ombud hver år og hver af trojkaens medlemmer havde et bestemt ansvarsområde. Den ene stod for kontakten til forældrene - den anden sad i det pædagogiske råd og endelig havde den sidste det formelle ansvar over for undervisningsministeriet. Da den lærer som stod for den formelle kontakt til undervisningsministeriet forlod skolen i 1978, overtog Diego opgaven.

Hellere pædagogik end ledelse

I lærerkollegiet udvikledes med årene en ulyst til at overtage de forskellige ansvarsområder i triumviratet, og derfor besluttede lærerkollegiet at samle den formelle ledelse i en person - dog valgt for et år ad gangen. Derved blev Diego valgt til skoleleder. Denne post - med formelt valg hvert år - fortsatte Diego med at have frem til 1983, hvor Diego forlader skolen for at videreudanne sig.

Det er en tid, hvor lærerne på skolen hellere vil diskutere pædagogik end ledelse. Det er jo pædagogikken som skal styre skolen - ikke pengene eller undervisningsministeriet. Så sekretæren og Diego deltager i bestyrelsesmøderne og her besluttet de økonomiske rammer for skolens virke. Derved ændres Diegos rolle sig langsomt fra at være lærernes repræsentant i bestyrelsen til bestyrelsens repræsentant i læregruppen.

I perioden frem til 1991, hvor Diego efter opfordring søger og får lederstillingen igen, har skolen forskellige ledere og ledelseskombinationer.

En relationsbåret skole

Belært af sine erfaringer fra sin første tid som leder på skolen, var det vigtigt for Diego at få formuleret en forretningsorden for ledelsesarbejdet, så formalia kom i orden og dermed råderummet for skoleledelsen. Som Diego siger: *Ledelse er jo en alvorlig sag!* Og derfor skulle der udarbejdes ramme og mål for skolen, så man havde noget at navigere efter.

Humlebæk Lille Skole var i 1991 en relationsbåret skole. Med det, mener han, at forholdet mellem lærere, lederen og forældrene var baseret på tillid. Det er svært definerbart, da traditioner og "vi plejer" ligger til grund for mange af værdierne. Kulturen på skolen bestemte, hvem der blev ansat, altså hvem der passede ind, mere end specifikke mål. Nyansatte havde derfor svært ved at forstå, arve og tilpasse sig den måde, man plejede at agere på. De mødte en ikke nedskeven viden frem for en organisation med klare og tydelige mål.

Skolen skal være en professionel arbejdsplads

Lederen bliver let en del af denne kultur og dermed også dennes beslutnings- og demokratipraksis. En skole, som er relationsbåret og baseret på værdier, er svært definerbar og derfor vanskelig at lede. Dermed blive det til tiden også vanskeligt og uigennemsigtbart, hvor skolen bevæger sig hen.

Det lykkedes dog efterhånden at få styr på skolens økonomi og vende nogle af de, efter Diegos mening, mere uheldige vaner på skolen. Således skulle skolen ikke styres af få stærke personlighedens mening men være en tryk og professionel arbejdsplads. En skole med klare definerede mål - en skole for hele fællesskabet, hvor dialog demokrati går hånd i hånd. Diego var leder i 4 år frem til 1995, hvor han ville færdiggøre sit pædagogiske speciale.

Skrevet af: Pernille Frahm, Bente Haugaard, Elizabeth Vonsild og Bent Laub Faaborg

Om oprettelsen af Lilleskolernes første overbygnings-skole - Den Alternative Skole- DAS.

I Lilleskolernes Historisk Pædagogiske Selskab bestræber vi os på at skrive om lilleskolelærere, som tilbage i tiden efterlod sig markante spor.

Per Kristensen har været skoleleder på Den Alternative Skole, Holbæk Lille Skole, formand for Frie Skolers Fællesråd og medlem af forretningsudvalget

Bjørn Strange har bl.a. været skoleleder på Den Alternative Skole og næstformand i Frie Skolers fagforening, tidligere medlem af forretningsudvalget for ECNAIS, som er den europæiske organisation for nationale organisationer for frie og private skoler. og foregangsmand på mange områder.

Hvordan og med hvilken baggrund blev DAS oprettet?

Hillerød Lille Skole blev oprettet i 1966 - og ligesom de andre lilleskoler gik eleverne kun i skole til 7. klasse. Derefter blev de fordelt på forskellige kommunale eller private skoler. Men på en generalforsamling i 1972 besluttede forældrene gennem en demokratisk proces, at eleverne fra det kommende skoleår skulle fortsætte på skolen. Den daværende skoleleder Knud Simonsen mente, at de store elever skulle ind til byen. Forældrene måtte på banen og skaffe eleverne plads til undervisning i Hillerød. I august 1974 flyttede tolv 8. klasseelever og 2 midlertidigt ansatte lærere fra skolen på Brødskovvej og ind til Hotel Kronprinsen på Hillerød Torv. Starten på Hillerød Lille Skoles overbygning bliver dog ret kaotisk. Der er ikke skrevet nogen lejekontrakt. og elever og lærere måtte derfor flytte til nye lokaler på Hotel København og derfra tilbage til skolen på Brødskovvej. Der er ikke noget egentlig skema og mål med undervisningen. Skolen beslutter at ansætte en fast lærer til at varetage undervisningen for skolens 8. klasse. Per Kristensen, som på dette tidspunkt er lærer på privatskolen i Assens, sender en ansøgning, og bliver ansat d. 1.12. 1974.

Hvordan oplevede du den første tid på skolen?

Jeg oplevede en utrolig stor opbakning til dette helt nye projekt. På trods af den turbulente start, meldte ingen forældre deres børn ud, og sammen med eleverne bakkede forældrene op, kom med input til undervisningen og efter en uges ansættelse havde jeg sammen med elever og forældre lavet det første "rigtige" skema. Det var fra starten elevernes skole - en demokratisk skole med højt til loftet. Skolen var jo fra start en overbygnings-skole for Hillerød Lille Skole.

Hvorfor blev Den Alternative Skole en selvstændig skole?

I årene der fulgte, voksede overbygningen. Der kom flere og gode lærere til, og uden nogen form for markedsføring viste der sig at være en rigtig god interesse for det eksperiment som skolen var. Op til 1981 blev prøveretten diskuteret. Skulle Hillerød Lille Skole beholde denne Den Alternative Skole som egen overbygning - eller skulle Den Alternative Skole overgå til at være selvstændig fri skole. Skolelederen på Hillerød Lille Skole, Knud Simonsen, ville ikke have prøver på sin skole af pædagogiske grunde. Forældre, elever og lærere på Den alternative argumenterede for det modsatte synspunkt, ja til prøver. En stærk debat udspandt sig, forældre på begge skoler involverede sig stærkt - og udfaldet blev at en skole blev til to. Den Alternative Skole blev selvstændig fri skole fra 1. august 1981. Den Alternative Skole blev godkendt, som den første overbygning for lilleskoler, med 3 underbygnings skoler: Hareskovens Lilleskole, Søllerød Lilleskole og Hillerød Lille Skole. En konstruktion som lovgivningen dengang gav mulighed for. Ideen var at lilleskolens elever efter 7.klasse kunne fortsætte i en skoleform som var en naturlig eller logisk opfølgning af lilleskolernes pædagogik. Eleverne ville ellers være blevet spredt i lokalområdet på forskellige skoler, folkeskoler, private skoler. Forudsætningen for at DAS - Den Alternative Skole - kunne anerkendes som en selvstændig skole var at der var mindst to underbygnings-skoler tilknyttet - og med tre skoler tilknyttet blev lovkravet opfyldt, og dermed

var skolen også berettiget til at modtage selvstændigt tilskud fra Undervisningsministeriet.

Hvilke overvejelser gjorde I, da I skulle formulere en pædagogik for den første overbygningsskole?

Vi var meget inspireret af John Dewey og hans ideer om erfaringspædagogik: Learning by doing. Eleverne bør opdrages og undervises med et fokus på deres erfaringsdannelse. "Giv eleverne noget at lave, ikke noget at lære - og når det, de skal lave er af en sådan art, at det kræver tænkning, er læring et resultat". Eleverne skulle ikke fodres med noget, de ikke kunne bruge til noget - men gennem egne og fælles oplevelser mærke den rigtige verden. Det var også en tid, hvor skolen var meget politisk og man regnede måske med - eller håbede på en socialistisk revolution inden for en kort årrække. I den sammenhæng blev eleverne til en vis grad brugt som et politisk instrument. De skulle ud og ændre det bestående samfund - en rolle man nok ikke ville give dem i dag. DAS var en selvstændig skole - ganske vist med tre underbygningsskoler, men man skelede ikke meget til disse skolers pædagogik og undervisningsmetoder. Gennem de følgende år blev den projektorienterede undervisning og lejrskoler skolens to hjørnestene. Pædagogisk blev man inspireret af bla. Tvind og RUC. Derudover plukkede man eller lod sig inspirere af ideer fra fx Freinet, Montessori og Steiner og vores egen Kold.. Et meget dansk fænomen - Det med at låne ideer og strukturer fra forskellige inspirationskilder. De faglige timer lå i blokke, et kvartal ad gangen for at få plads til projekterne. I praksis betød det, at man havde mange timer i engelsk i et kvartal, for derefter ikke have faget før næste skoleår. Skolen gik fra 8. til 10. klasse og det var en forudsætning, at alle elever fulgte hele forløbet, for der var først eksamen efter 10. klasse. I 1984 flytter skolen til Trollesminde forsøgsgård. Karaktergennemsnittet var stabilt og udmærket i en lang årrække. Der var få "fagfaglige" timer på skemaet, fagligheden var blev indarbejdet i lange projektforbøb, der var tværfaglige. Praktikker, lejrskoler - den opsøgende skole gav faglighederne en form for afsæt til det mere teoretiske stof. På trods af, at skolen i høj grad var de veltalende elevens skole, var der også plads til dem, som ikke var så velformulerende. Det forpligtende fællesskab, hvor eleverne blandt andet gennem lektiegrupper, hjalp hinanden, kunne være med til at løfte elever med et dårligt fagligt selvværd. Lektiegrupperne var trepersoners grupper, sammensat af lærerne. De fungerede som faste grupper over længere perioder, typisk hele skoleår. Som noget nyt i lilleskoleregi arbejdede lærerne i teams. Rejser, lejrskoler, besøg fra værtsskoler - er jo områder, som har fyldt meget på skolen.

Hvordan foregik det?

Lejrskolerne fyldte meget i skolen og var en stor del af undervisningen. Man kan sige at det var oplevelsesteori, hvor eleverne fik linket teori og praksis på deres ture til b.a. Wales og Tyskland. Eleverne arbejdede inden og på lejrskolerne med forskellige projekter og boede i de besøgte lande ofte hos private værtsfamilier. Senere fik skolen besøg af eleverne fra de skoler de havde besøgt. Skolen besøgte i 80'erne foruden Wales også det tidligere Østtyskland og senere Hviderusland. På skolen blev eleverne opdraget til demokrati, men det var, set i bagklogskabens klare lys, ikke altid et demokrati, de besøgte i disse lande. Om det så var noget, der blev diskuteret på DAS, når man kom hjem igen er ikke sikkert. DAS var jo kendt, som en meget demokratisk skole. Hvordan udmøntede det sig i praksis? DAS var elevernes skole. I modsætning til Hillerød Lille Skole, var det ikke forældrenes skole. Forældrene bakkede op om elevernes udstrakte grad af medbestemmelse. Skoleåret sluttede med en planlægningslejrskole for det kommende skoleår, og her blev elever og lærere enige om det kommende års projekter, lejrskoler og alle de praktiske tiltag som f.eks fælles pligter. Når det hele var blevet vedtaget, blev det nedfældet i planlægningsmappen for næste år. Der sket i skred i formuleringerne af skolens værdisæt fra 1970-erne til 1980-erne: De første formuleringer fra 1970-erne taler for at eleverne skal lære at tage del i at ændre samfundet - mens skolen i 1980 formulerer at eleverne skal opdrages til at være aktivt deltagende i et demokratisk samfund.

Hvad tog du med dig, da du senere blev leder på Holbæk Lille Skole ?

Efter årene på DAS blev jeg skoleleder på Holbæk Lille Skole. Det var også en spændende tid og nogle af de tanker jeg tog med fra DAS var ideen om at lærer-arbejde i teams, hvor det enkelte lærerteam påtager sig ansvaret for undervisningen af fx mellemtrin 3. - 5. klasse eller overbygning. Det var ikke særligt populært i begyndelsen, da lærerne var vant til at være klasselærere for den samme klasse op gennem det meste af skoletiden. Men efterhånden kunne lærerne godt se fordelene ved teamsamarbejdet. Det betød bla, at lærerne var fælles forpligtede, kunne støtte og inspirere hinanden, holde sammen og ikke altid opfinde den dybe tallerken, men genbruge gode emner og projekter og styrke fagligheden på samme trin - indskoling, mellemtrin og udskoling. I dag hedder DAS Nordsjællands Friskole.

Per er gået på pension, men er stadig, hvilket han har været i rigtig mange år, formand for skolens bestyrelse