



Ballerup Lærereforening

Danmarks Lærereforening - kreds 21

Ballerup, den 16. august 2018

Til Ballerup Kommune

Att: Børne- og Skoleudvalget og Kommunalbestyrelsen

Hørings svar vedrørende 'Evaluering af skolestruktur'

Tak for det tilsendte materiale, som vi har gennemlæst med stor interesse.

En justering af skolestrukturen har længe været påkrævet, og vi glæder os over, at kommunen denne gang har entret med et eksternt konsulentfirma, VIVE, som har begået en grundig, afbalanceret og yderst lodig rapport. Vi vil dog ikke undlade at fremføre en kritik af den interviewede personkreds. Selvom der mestendels er tale om en ledelsesreform, er det kritisabelt, at forholdet mellem de interviewede ledere og medarbejdere og antallet af ansatte inden for kategorierne er så forholdsmeget skævt, som det er: I alt er 91 ansatte interviewet, heraf 44 ledere og 47 medarbejdere. Det må nu engang være afgørende at komme ordentligt omkring dem, som udsættes for ledelsen, så den prioritering kan undre.

Vi noterer os, at der i rapporten gentagne gange pointeres det væsentlige forbehold for konklusionerne, at der er sket mangt og meget i skolevæsenet over de seneste fem år, hvorfor det er umuligt at påvise entydige årsagssammenhænge. Vi oplever fortsat, at der er betydelig medlemskritik af strukturen, og at det mere opfattes som ledelsens end lærernes projekt. Derfor må vi stilfærdigt erklære, at lærerne altovervejende har svært ved at se lyset i den nye skolestruktur. I den forbindelse appellerer vi til, at kommunalpolitikere og administration fremadrettet forsøger at undgå for tendentiøs kommunikation om skolestrukturen, da det skaber irritation og modstand hos os fagprofessionelle.

Ballerup Lærereforening har da også stadig den holdning, at skoler på flere matrikler er en uskik, og vi kan ikke se, at det har bidraget positivt til skolevæsenet. Vi har imidlertid i dette høringssvar valgt at formulere ni anbefalinger i stedet for at genfremføre tidligere kritik.

Anbefaling 1: Skolerne skal frisættes til mere selvbestemmelse

Hvis skolerne skal hæve kvaliteten yderligere, er det påkrævet, at de sikres et større råderum og flere frihedsgrader til beslutninger om strukturelle forhold som fx:

- antallet af klasser på en årgang og deres placering på de skoler, der henhører på flere matrikler
- antallet af afdelinger på skolen og dertilhørende anvendelse af ledelsesressourcen
- udskolingens udformning og placering

Det skal imidlertid ske i tæt dialog med det politiske udvalg, og større organisatoriske og bygningsmæssige ændringer bør kun kunne iværksættes gennem en ansøgningsproces, hvor det er politikerne, der tager endelig stilling til skolernes ønsker og konkrete forslag.

Anbefaling 2: Én skole, flere kulturer - men ensartede rettigheder og vilkår

Det er vores indtryk, at kommunens ledelse på alle niveauer har arbejdet intenst på at sikre, at de nye skoler på flere matrikler opfattede sig som én samlet skole. Vi mener, at det er en illusion at forestille sig, at skoler på flere matrikler kan udvikle ensartet kultur. Der har i mange tilfælde været tale om at skabe kunstige medarbejder- og elevfællesskaber, og vi har svært ved at få øje på, hvem det skaber værdi for. Det er på høje tid, at kommunen lægger den vildfarelse på hylden og i stedet evaluerer og vurderer, hvilke samarbejder og sammenhænge på tværs, som reelt hæver kvaliteten og skaber forbedringer af undervisningen og lærernes arbejdsmiljø.

Der må gerne være kultur- og traditionsforskelle matrikler og afdelinger imellem, så længe de er velovervejede, bevidste og meningsfulde. Det er derimod særdeles problematisk, når afdelingerne lukker sig om sig selv, og de pædagogiske ledere bliver for fokuseret på egen afdeling, fordi der tilsyneladende dermed dels opstår markante forskelle på lærernes vilkår, rettigheder og muligheder inden for samme skole, hvilket skaber et dårligt arbejdsmiljø med en udbredt følelse af uretfærdighed. Dels fordi der er risiko for, at skolens samlede opgave tabes af syne.

Det bør være én af distriktsskolelederens fornemmeste opgaver at fremvirke ensartethed, sammenhæng og forståelse både vertikalt og horisontalt i organisationen, hvilket vi ønsker bliver en udtalt opmærksomhed de kommende år.

Anbefaling 3: Skole- og matrikelnavne

I forlængelse af ovenstående anbefaling, kunne vi godt ønske os en genovervejelse af visse matrikelnavne, selvom det kan synes som en bagatel i det store billede. Det er simpelthen kønsløst og historieforldt at have skolematrikler med navnene *Øst* og *Vest* og *Nord* og *Syd*, og mange omtaler da også skolematriklerne med deres gamle skolenavne. Det må kunne ændres.

Anbefaling 4: Involvering og demokratisk ledelse

Hvis vi ønsker et demokratisk samfund i dybeste forstand, er demokratisk ledelse og praksis i folkeskolen en nødvendighed. Vi taler ikke om at tilsidesætte ledelsesretten, men som profession forventer vi på alle niveauer at tage del i og ansvar for centrale beslutninger vedrørende skolens indhold, drift og udvikling. Og skolen bør emme af en oprigtig tillid til, at vores kritik og forslag udspringer af et velment ønske om at levere det bedst mulige for eleverne inden for rammerne - som alle parter i øvrigt har en etisk forpligtelse til at blive ved med at udfordre.

Det ærgrer os derfor, at en ellers fornuftig opprioritering af ledelse ser ud til at medføre, at ledergruppen i højere grad end tidligere er sig selv nok, egenhændigt definerer skolens strategier og værdier og udstikker retning uden dybdegående pædagogiske drøftelser med medarbejderne. Der er sket en uheldig bevægelse fra grundige processer med inddragelse og vedvarende drøftelser til hurtig, overfladisk information og flygtig involvering. Det er der oplagt flere årsager til, men skolestrukturen spiller også en rolle i den sammenhæng.

Skal idéer og tiltag blomstre og gøre en positiv forskel for eleverne, må vi deltage i beslutningerne og føle ejerskab til dem. Og det kræver altså tæt dialog og dybtfølt inddragelse at opbygge den vigtige vi-kultur og bedrive sund skoleudvikling.

Det er vores vurdering, at MED-systemet har svært ved at løfte de pædagogiske diskussioner, og at dette - ellers særdeles vigtige - organ ikke kan eller skal erstatte drøftelserne fra skolemøder. En større organisation nødvendiggør en større anvendelse af repræsentantskaber, udvalg og arbejdsgrupper, men det er afgørende, at væsentlige, principielle og omkalfatrende beslutninger bliver bragt til drøftelse for alle medarbejdere, fordi en skole er kendetegnet ved, at vi kun kan løfte vores store fælles opgave i et forpligtende, vedkommende samarbejde.

Anbefaling 5: Lærere som læringsvejledere og sparringspartnere

'Ledelse tæt på' var også et ønske om at skabe rum for mere såkaldt 'læringsledelse'. Det er vores opfattelse, at der er langt imellem de pædagogiske ledere, som for alvor fungerer i rollen og ser sig i stand til at prioritere den tid, der skal til. Når vi dertil lægger, at lærerne ofte udtrykker, at det giver tvivlsom værdi for deres undervisning, appellerer vi til, at kommunen overvejer, om kræfterne bruges rigtigt.

Burde de pædagogiske lederes rolle i højere grad være at initiere, understøtte og organisere lærerteamenes kollegiale observationer, sparring og erfaringsudveklinger snarere end at foretage selve undervisningsobservationerne? Kunne vi ikke sætte undervisningsvejlederne bedre i spil og udnytte, at lærerne altid vil være tættere på praksis end lederne og dermed - med ledelsesstøtte og -vejledning - kan give en mere kvalificeret kollegial sparring? Kunne man forestille sig, at der skabes bindeled mellem kollegial supervision, co-teaching og arbejdet med BAL?

Undervisningsudvikling i praksis er følsomt og sårbart, og det kræver et højt tillidsniveau og stor trykthed reelt at invitere andre ind i undervisningen med henblik på justeringer. Det fordres efter vores opfattelse ofte bedre, når der ikke direkte er indblandet en leder/medarbejder-relation, men en blanding af former og metoder er under alle omstændigheder oplagt.

Anbefaling 6: Mere ressourcecenter og SAMSPAL, færre modeluner

God skoleudvikling forudsætter stabilitet, kontinuitet og langt mere forebyggelse end reparation. Der findes ingen hurtige løsninger og feberredninger, som holder over tid. Det er det "lange, seje, pædagogiske træk", som gør forskellen, og her betyder det alverden, at der er ressourcer til lokale, forebyggende indsatser.

Vi ser langt hellere, at skolerne kan sætte ind med forebyggende specialundervisning og øvrige pædagogiske, inkluderende tiltag - gerne med ressourcecenteret som omdrejningspunkt - end at der kastes ressourcer efter modeluner som Reading Recovery, NEST og diverse turboforløb.

Og så skal SAMSPAL - der faktisk i mange henseender har vist sig at kunne levere på efterspørgslen - opprioriteres og videreudvikles. Der ligger et enormt potentiale i at skabe udveksling og sparring mellem den almene og den specialiserede folkeskole.

Anbefaling 7: Samarbejde mellem skole og BFO, henholdsvis lærere og pædagoger

Det er vigtigt at understrege, at væsentlige dele af de problemer, som vi ser i samarbejdet mellem lærere og pædagoger i skolen, skal tilskrives folkeskolereformen snarere end skolestrukturen. Men der er også forbedringer at hente lokalt.

Der er brug for tydeligere funktions- og opgavebeskrivelser samt ansvarsfordeling mellem de forskellige ledelsesfunktioner, der er involveret i ledelse af pædagogerne og deres samarbejde med lærerne. Men det bør også fremover være et ufravigeligt krav, at pædagogiske lederstillinger besættes af kandidater med en lærerbaggrund, da det har afgørende betydning for forståelsen af lærernes og folkeskolens komplekse opgaver og udfordringer.

Derudover vil vi endnu en gang gøre opmærksom på, at samarbejdet mellem lærere og pædagoger er blevet kvalificeret betydeligt på de skoler, hvor der er afsat ressourcer til, at lærerne varetager al undervisning, mens pædagogerne bidrager til udviklingen af elevfællesskaberne på andre måder. I en tid, hvor ressourcerne er knappe, er det magtpåliggende, at de anvendes kvalificeret og effektivt.

Anbefaling 8: Skal kommunen have en "Ballerup Specialskole"?

Ordblindeinstituttets status og organisatoriske placering i skolevæsenet har længe været diskuteret, og der pågår konstant rygter og konspirationsteorier om skolens fremtid. Skal Ordblindeinstituttet være en afdeling under Kasperskolen, en gruppeordning på en almenskole eller noget helt tredje?

Det er desuden aldeles uholdbart, at skolelederen - med henvisning til, at denne ikke er "distriktskoleleder" - ikke deltager i distriktsskoleledergruppen, selvom stillingen indebærer et ansvar, som er fuldt ud sammenligneligt med distriktsskolelederens. Og der har gennem lang tid været udfordringer med de fysiske rammer samt takstniveauerne. Skolen har velsagtens ikke på noget tidspunkt følt sig rigtig velkommen i Ballerup Kommune, og det er ikke værdigt for en kommune, som ellers drager omsorg for og prioriterer sit skolevæsen højt.

Der er brug for snarlig afklaring af Ordblindeinstituttets status og organisatoriske placering, så skolen kan få et trygt udgangspunkt for en revitalisering og fortsat udvikling af Danmarks mest kvalificerede tilbud for børn og unge med dysleksi.

Anbefaling 9: Distriktsskolelederen som fyrtårn - også for sin "egen" skole

En forudsigelig og mærkbar konsekvens af skolestrukturen er, at vi ikke længere har én skoleleder pr. skole/matrikel. Det er ingen hemmelighed, at Ballerup Lærereforening stadig begræder én skole på flere matrikler, og vi mener faktisk, at der på mange skoler er gået noget særdeles værdifuldt tabt; skolelederen som det fyrtårn, der angiver den daglige retning for skolens undervisning og dannelse af eleverne.

Vi medgiver samtidig, at distriktsskoleledergruppen har været en strategisk gevinst for skolevæsenet, og vi sætter stor pris på det samarbejde, som er etableret. Men det bør kalde på eftertanke, at ganske få lærere har et forhold til eller en føling med deres distriktsskoleleder. Bruges distriktsskolelederne rigtigt? Har de tilstrækkelig tid på skolen? Er den korrekte balance mellem at lede opad og nedad fundet?

Vi vurderer altså, at der fremadrettet skal være mere fokus på at binde skolerne sammen og sikre den lokale sammenhængskraft, så vi ikke får ”flere skoler i skolen”. Et væsentligt element i den forbindelse er, at kommunen målrettet arbejder på at kvalificere ”ledelse af lederne” på alle niveauer, da vi desværre har for mange eksempler på, at den ene leder ikke ved, hvad den anden foretager sig, hvilket medfører dårligere opgaveløsning og irritation og frustration hos medarbejderne. Det må fx være distriktsskolelederens ansvar at stille sig i spidsen for skolens samlede fagfordeling, hvor de mest fagligt og pædagogisk funderede løsninger sommetider findes på tværs af afdelinger og de pædagogiske ledes ansvarsområder. Og det må være distriktsskoleledernes opgave at sørge for en betydelig ensartethed, når det kommer til at overholde gældende aftaler og retningslinjer.

Ballerup Lærereforening står naturligvis til rådighed for spørgsmål og uddybninger, og vi mener, at en vedvarende, tæt dialog om skolestrukturens fordele og ulemper er bydende nødvendig for at realisere vores fælles ambition om, at Ballerup Kommune til alle tider bør have et fremragende skolevæsen.

Med konstruktiv hilsen

Ballerup Lærereforenings Styrelse
Kasper Mortensen & Morten Refskov