

Demokratisk og fleksibel skole

Grundlaget for ideen om en fleksibel skole er udviklet gennem 40 års arbejde med skoleudvikling og skoleledelse i folkeskolen i Danmark og Grønland. Selve tankegangen bag den fleksible skole indebærer, at der ikke findes en fiks og færdig måde at organisere skolens arbejde på, men at arbejdsformer og organisationsformer er dynamiske størrelser, der altid materialiseres i en lokal virkelighed defineret af de involverede elever, lærere og forældre og i en konkret fysisk og politisk defineret økonomisk ramme.

Af Erik Torm

Begrebet ”fleksibel skole” kan være problematisk i en tid, hvor ideen om fleksibilitet i den offentlige sektor oftest bliver forbundet med begrebet ”New Public Management” eller ”LEAN”.

NPM er en ledelsesfilosofi omkring modernisering af den offentlige sektor. NPM er blevet anvendt siden 80’erne til reformer i den offentlige sektor overalt i verden. Den vigtigste hypotese er, at en større markedsorientering i den offentlige sektor vil føre til større omkostningseffektivitet, uden negative bivirkninger for institutionens primære mål og opgaver.

LEAN er en forretningsfilosofi, der er opstået på Toyota-fabrikkerne i 1960’erne. Filosofien har klassisk taget udgangspunkt i produktionsopgaver, der løses i faste og mekaniske processer. Det vil sige samlebåndsarbejde, automatiseringer og intern struktur. Oftest er det også ovennævnte der refereres til når danske virksomheder, både private og offentlige, implementerer LEAN i håbet om at kunne forenkle og effektivisere produktionsprocessen.

Jeg kunne godt ønske mig, at min vision gennem mange år om udvikling af en fleksibel skole kunne betegnes med en mere ubelastet betegnelse, som ikke forbindes med NPM og LEAN. Det er ikke lykkedes, så derfor har det været vigtigt at beskrive, hvad begrebet ”Fleksibel skole” i min forståelse dækker. Det er afgørende, at den fleksible skole fremtræder som en demokratisk skole både i sin målsætning og i hverdagens praksis.

I en demokratisk praksis er respekt for hinandens personlighed og integritet selvfølgelig et vigtigt grundlag, men respekten for vores ”roller” lige så vigtig. Eleverne skal være elever og lærerne lærere! Ligeværdighed forudsætter, at vi gensidigt respekterer hinandens roller i fællesskabet. Ansvar, pligter og rettigheder er fundamentale elementer i et fungerende demokrati og skal ses i det lys.

Dette er udgangspunktet for min definition af den demokratiske og fleksible skole.

Den demokratiske og fleksible skole

- Det er en skole, der tager afsæt i elevernes forudsætninger og behov i relation til den verden deres liv udfolder sig i nu og i fremtiden. På dette grundlag tilrettelægges læringsmål, undervisningens indhold og organisering og de fysiske rammer i samarbejde med eleverne.

- Det er en skole, hvor de voksne tager ansvar for at udfordre elevernes læring. Det sker ud fra en ligeværdig samtale, der altid udviser respekt for elevernes baggrund, erfaringer og integritet.

I det følgende vil jeg forsøge at diskutere, hvad der kendetegner fleksible skoles pædagogik og organisation, og jeg vil også tage fat på ledelsesopgaven, som efter min erfaring er helt afgørende for udviklingen af den demokratiske og fleksible skole.

Klassen – Hvad er det for en størrelse?

I et interview i Politiken den 5. april 2009 udtaler formanden for Danmarks Lærerforening Anders Bondo Christensen om holddeling og niveaudeling, at ” I nogle perioder, hvor vi fx vil lave et intensivt kursus i læsning, kan det være meget fornuftigt at lade nogle elever indgå i en gruppe, hvor de bevæger sig på samme niveau og skal læse de samme bøger. I de tilfælde kan en holddeling, som også inddrager elevernes faglige niveau bestemt være på sin plads. Men fundamentet skal være den udelte klasse.” Og efterfølgende tilføjer Anders Bondo på spørgsmålet om det ikke kan være svært for en lærer at styre fx 3 hold, der arbejder med forskellige ting: ”Det er altså ikke ukendt for lærerne, at man skal differentiere sin undervisning(...). Det er bestemt ikke nemt, men det er jo en af de udfordringer, vi har som lærere, at vi skal rumme den forskellighed”.

Argumentationen her tager udgangspunkt i, at klassen er den fundamentale enhed i skolens organisation. Og klassen er altid den årgangsbaserede klasse med normalt mellem 20 og 30 elever. At sætte spørgsmål ved dette grundlag er næsten helligbrøde. Det er i årgangsklassen, at den enkelte får sin sociale opdragelse og læring, fordi alle samfundslag og alle elevforudsætninger er repræsenteret. Det er i klassen med klasselæreren som omsorgsperson og fællesskabsformidler, at vi skaber den i disse tider så berømmede danske sammenhængskraft, hvor (sub)kulturer og samfundslag lærer af hinanden og udvikler gensidig forståelse og tolerance, fordi vi der mødes på tværs af social og etnisk baggrund.

Men er det nu så oplagt, at en årgangsklasse altid er den bedst fungerende enhed både med hensyn til et godt fagligt undervisningsmiljø og til at fremme de sociale kompetencer hos eleverne?

Undervisningsdifferentiering eller niveaudeling?

Det er i hvert fald en kendsgerning, at der i større omfang end godt er både er mange fagligt dygtige elever, som keder sig i skolen, fordi det ikke får lov til at udvikle sig fagligt eller bliver udfordret til det af læreren og mange fagligt svage elever, der har svært ved at hænge på, fordi de har svært ved at lære i samme tempo eller omfang, som flertallet i klassen.

Der er her svaret har været undervisningsdifferentiering og holddeling. Når det tilsyneladende er så svært at få til at hænge sammen i årgangsklasse, har det måske slet ikke noget med lærernes pædagogiske kompetencer at gøre, men udspringer af en umulig organisationsform.

I den aktuelle politiske debat er svaret ved at være genindførelse af niveaudeling.

Men modstillingen af undervisningsdifferentiering og en den niveudelte skole er ikke en reel modstilling, fordi undervisningsdifferentiering handler om pædagogik, mens niveaudeling handler om ideologi.

Et pædagogisk og didaktisk begrundet alternativ

Mit spørgsmål er derfor, hvorfor aldersintegrerede arbejdsenheder med en fasttømret og kontinuerlig lærergruppe ikke kunne være en mindst lige så brugbar organisatorisk basis for god læring og socialisering med udgangspunkt i elevernes behov og forudsætninger? Det skal være et lærerteam, hvor alle er forpligtede på ”klasselæreropgaven” for en del af eleverne, hvor der kan bygges på et gensidigt tillidsforhold og ligeværdighed. Der er ikke andre steder i det samfund elevernes skal dannes og uddannes til, hvor organisationsformen er aldersdefinerede samarbejdsgrupper eller arbejdsteam.

I en sådan praksis vil fællesskab og læringsprocesser ud fra egne forudsætninger (nærmeste udviklingszone) være et fundamentalt udgangspunkt. Eleverne er ikke stigmatiserede i et A-hold og et B-hold.

Er dette tankespind uden reel jordforbindelse? Jeg er for tiden tilknyttet en friskole med 85 elever, hvor strukturen ikke grunder sig på klasser og traditionelle skoleskemaer. Selvom jeg ikke forstiller mig, at dette uden videre kan overføres til en folkeskole på grund af størrelse og elevgrundlag, så er det trods alt bevist for, at andre organisationsformer er mulige uden tab af fællesskab og nærværende voksenkontakt, og på en sådan måde at socialisering og faglige udfordringer ud fra den enkelte elevs mål og behov er ligeså essentielt, som i de bedste folkeskoleklasser.

Og fordi eleverne får tiden og lærerens opmærksomhed, når de er parate, så kan den indlærings- og læringsproces, der anvendes på trinmålene ofte være langt kortere end i den traditionelle organisation, som undervisningsdifferentiering til trods stadig et langt stykke af vejen er baseret på en samtidighed i klassens arbejde omkring fagenes progression og trinmålene.

Her er således tale om et didaktisk funderet alternativ til årgangsklassen som fastholder eleverne i et fællesskab med et andet udgangspunkt end årgangsklassen. Eleverne arbejder individuelt, i par og i grupper med det mål hele tiden at bliver så vidende og dygtige som muligt, fordi fællesskabet - både det aktuelle samvær her og nu og det samfundsmæssige fællesskab som eleven skal kunne indgå i - har brug for, at vi alle bliver så dygtige og kompetente som muligt. I et sådant arbejdsfællesskab er tillid og samarbejde vigtigere end konkurrence på hinandens bekostning, og fanden tager de sidste!

Med hensyn til tid, så er der i hvert fald fire forhold som ud fra mine erfaringer skal tilgodeses for at elevernes læreprocesser og videnstilegnelse kan få plads og rum til at fungere og udvikle sig.

Der skal være tid til:

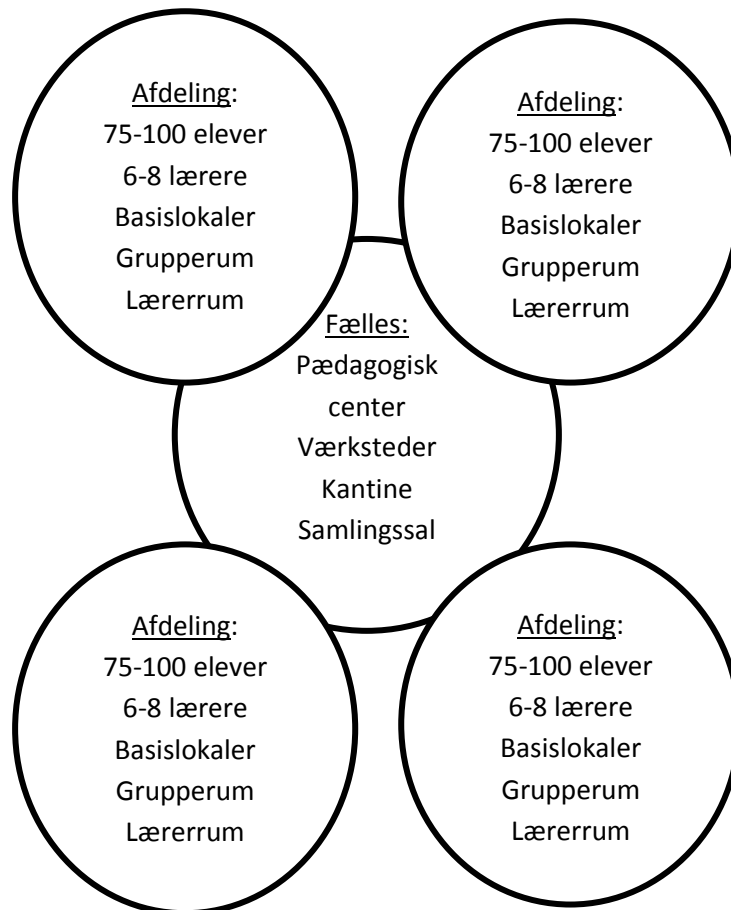
- at fordybe sig i stoffet og aktiviteterne
- at undersøge forskelle og sammenhænge
- at eksperimentere med tingene
- at anvende erhvervet viden og færdigheder i meningsfulde sammenhænge

Desuden skal der - som en femte og overordnet ting - være tid til, at det hele foregår i et socialt samspil, hvor den ligeværdige samtale mellem elev og lærer er det afgørende omdrejningspunkt. Det traditionelle skema og skoleklokkens kimen atomiserer tiden i smådele, der ikke lægger op til andet en overfladiskhed og mangel på engagement.

Den lille skole i den store

Grafisk kan organisationen af den fleksible skole tegnes således:

Fig. 1: Den lille skole i den store



For hver 12-15 elever er der en ”klasselærer”, som hjælper den enkelte elev med at skabe progression i undervisningen og læringsprocessen, og som tager om nødvendigt dagligt konflikter og social adfærd op til behandling og løsning.

Antallet af elever og lærere i hver afdeling kan selvfølgelig være på andre måder, bl.a. afhængig af økonomi og fysiske rammer

Ledelse i den fleksible skole

En skole der er organiseret på en anden måde end den traditionelt klasse-, time- og fagopdelte skole stiller udfordringer og krav til skolens pædagogiske leder.

Grundlæggende kan man sige, at ledelse i en fleksibel og demokratisk skole skal være et forbillede for, hvordan en demokratisk organisation arbejder indadtil og udadtil. Det gælder selvfølgelig også helt generelt i folkeskolen.

Målet er at skabe en demokratisk kultur, som hele tiden er i udvikling, og som altid tager afsæt i den ligeværdige samtale. Det er også en kultur, hvor forskellighed betragtes som en styrke for demokratiet, ja hvor endog uenighed ses som et udviklingspotentiale frem for noget begrænsende.

En af PLOs stiftere Henrik Sidenius beskrev for mange år siden 8 principper for en demokratisk leder. Disse principper er til trods for at den sproglige klædedragt røber alderen, så dog stadig lige aktuelle:

Ledelsesprincipper for en demokratisk leder

1. *Stol på dig selv. Handl i overensstemmelse med din personlighed. Du må vide – føle – hvad du vil med institutionen, vejen, perspektivet. Vær åben, så alle kender dine mål og kan få chance for at blande sig. På den måde fremmes også den kollektive arbejdsdisciplin.*
2. *Hav tillid til dine medarbejdere. De er ikke alle lige gode. Men de udvikler sig bedst i frihed og under indtryk af, at de bakkes op. Og det skal du gøre. Særligt må du vænne dem til at du fortæller om dine egne dumheder. Men umuliusserne må bremses hårdt. Af hensyn til børnene må de have skemaer, hvor de gør mindst mulig skade ellers skaffes andet arbejde.*
3. *Ros! Ris også lidt – men med måde.*
4. *Inddrag alle personalegrupper på lige fod, når afgørelser skal tages.*
5. *Dit arbejde må du altid se som en del af en større helhed, en større kamp. Lokalt, landspolitisk og i verdensmålestok. Du og din skole skal yde et bidrag til den politiske udvikling bl.a. ved at demonstrere en ny måde at leve på, og ved at inddrage omverdenen så meget som muligt i dine aktiviteter.*
6. *Lad være med at spille primadonna. Du er kammerat og ansat leder. Dit engagement er afgørende, din entusiasme, din glæde. – Vis gerne temperament.*
7. *Indgå aldrig personlige intime forbindelser – med eller uden flirt og sex – med en af medarbejderne.*
8. *Lad ikke arbejdet blive rutine. Gå af når tingene er bragt til at fungere, som du ønsker. 7-10 år i samme stilling er passende. Sørg for at få dyrket en egnet efterfølger.*

Henrik Sidenius

Demokratiets legale forskellighed og uenighed stiller krav til lederen, om at kunne skaffe sig overblik og træffe de afgørende beslutninger, når samtalen er bragt til ende.

Det handler om at udvikle et arbejdsfællesskab hvor:

- alle har pligter og rettigheder
- vi supplerer hinanden faglig og pædagogisk
- dialogen er ligeværdig
- alle oplever sig nødvendige for opnåelse af de mål vi har sat

Det alsidigt kompetente lærerteam

Skolens pædagogiske ledelse udgøres i dagligdagen af skolelederen og en afdelingsleder for hver arbejdsenhed. Det er ledelsesteamet, som har ansvaret for teamdannelsen.

Lærerteamet i hver afdeling skal sammensættes ud fra fagfaglige og pædagogiske kriterier. Det er en ledelsesopgave i tæt samarbejde med lærerne at afdække hver enkelt lærers kompetenceområder,

således at afdelingsteamet bliver sammensat så det både fagligt og pædagogisk kan dække de krav loven og trinmålene/slutmålene stiller.

Ledelsesopgaven skal første og fremmest sikre det rum hvor elever og lærere - sammen og hver for sig - har mulighederne for:

- oplevelser og udfordringer
- udfoldelse af fantasi og kreativitet
- medleven og medbestemmelse
- medansvar for løsningen af den fælles opgave
- selvstændighed i opgavens udførelse

Derfor bliver det skolelederens centrale opgave at sikre, at skolens dagligliv er præget af åndsfrihed, ligeværd og demokrati.

Det ledelsessyn, der her er skitseret, har som grundlag, at lederen først og fremmest et menneske, der tager sig tid til og skaber sig det overblik der skal til for at være katalysator i den demokratiske proces. De kommende generationers dannelse og uddannelse afhænger af, om vi formår den udfordrende og modsætningsfyldte proces, som den fleksible skole og demokratiet er.