

Case: Virksomhedskonsulent

Jørgen Søndergaard, Forskningsleder, SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd
Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K, E-mail: js@sfi.dk
Poul Erik Mouritzen, Professor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet
Maria Keilow, Videnskabelig assistent, SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

November 2014.

Casen må ikke ændres uden tilladelse fra forfatterne.

Søren havde netop ringet til skolechefen og accepteret tilbuddet om at blive ny skoleleder på Moseparkskolen. Det havde været en svær beslutning, for Moseparkskolen var udfordret på flere måder.

Skolechefen havde udtrykt det ret direkte: ” det kan faktisk ikke blive meget værre”. Det han hentydede var ikke mindst skolens dårlige ry. Da Søren søgte stillingen som skoleleder, var han udemærket klar over, at skolen havde et blakket ry både i det lokale nærmiljø og i kommunalbestyrelsen. Søren havde fra en af sine bekendte hørt Moseparkskolen beskrevet som skolen, hvor end ikke skolens egne medarbejdere ville lade deres børn indskrive. Skolens navn dukkede også jævnligt op i pressen. Senest havde en af de landsdækkende aviser bragt en artikel, der problematiserede den høje andel af funktionelle analfabeter blandt tosprogede elever, der fandtes på flere af landets folkeskoler, og Moseparkskolen var blevet nævnt som et grelt eksempel i den forbindelse.

Søren havde læst skolens seneste kvalitetsrapport og slået skolens placering på CEPOS-listen op. Moseparkskolen var en middelstor folkeskole med 2 spor fra 0. til 9./10. klasse; omtrent 450 børn var indskrevet på skolen. Skolen havde en meget høj andel af tosprogede elever (omtrent 50 %) og af børn fra socialt belastede familier. Mange elever på Moseparkskolen kæmpede med både sociale og faglige vanskeligheder allerede tidligt i deres skolegang, og skolens indsatser for at rette op på sådanne udfordringer var tilsyneladende både mangelfulde og resultatløse. Både kvalitetsrapporten og CEPOS-listen viste, at skolen præsterede lavt fagligt (nr. 1289 på CEPOS – listen), og Søren havde desuden bemærket fordelingen af skolens linjefagskompetencer; en stor andel af lærerne var åbenbart ikke linjefagsuddannede i de fag, de underviste i. Da han spurgte til dette forhold under ansættelsessamtalen, forklarede skolens pædagogiske leder ham om skolens problemer med at tiltrække og fastholde kvalificerede lærere på skolen. Flere nyuddannede dygtige og ambitiøse lærere havde i de senere år sagt deres stilling op – typisk efter ganske kort tid i jobbet.

En anden alvorlig udfordring var Moseparkskolens fysiske rammer, der i lang tid havde været i kraftigt forfald. Grundig renovering af flere af skolens bygninger var nødvendig, hvis man fortsat skulle drive skolen på dens nuværende adresse. Søren fik indtryk af, at nogle af kommunens politikere helst så at man lukkede skolen og byggede en ny på en anden adresse. Skolechefen havde dog forsikret, at han havde borgmesterens fulde opbakning til at give Moseparkskolen en chance til

En mandag morgen fem uger senere går Søren gennem porten og ind i skolegården på Moseparksskolen for at begynde sin første dag på skolen. Nu var det magtpåliggende for Søren at danne sig sit *eget* indtryk af skolen. Det første syn, Søren mødte, da han trådte ind i skolegården, var en mur overmalet med graffiti og indholdet af en væltet skraldespand, der lå i det ene hjørne af skolegården. I et andet hjørne havde nogen smidt en cykel op i en busk. Klokken ringede ind til første lektion, og Søren gik gennem skolens hovedindgang, mens eleverne strømmede larmende ind omkring ham. Han havde netop tænkt, at skolen godt nok så meget slidt ud, da han ud af øjenkrogen bemærkede, hvordan en dreng i teenagealderen gav døren til et klasseværelse et kraftigt spark, før han væltede ind i lokalet. Nok var døren både gammel, ridset og overmalet med graffiti, men det stødte Søren, at se en elev behandle sin skole med så lidt respekt.

Efter kun et par dage i jobbet som skoleleder modtog Søren en opringning fra en mor til én af de kommende elever på skolen. Moren var oprevet og utilfreds med, at hendes datter skulle gå på distriktsskolen, Moseparksskolen – familien havde udtrykkeligt søgt om plads på en anden skole i kommunen, men der var overtegnet, fortalte hun. Moren omtalte Moseparksskolens dårlige ry: ”Alle ved jo, at det hele sejler på Moseparksskolen. Lærerne formår ikke at lære eleverne noget. Det er kun et par måneder siden Moseparken blev udråbt til en af landets ringeste skoler. Skolelederen – altså ham, der har været her siden skolen blev oprettet og lige er fratrukket - har ingenting gjort ved problemerne. Skolen ser jo forfærdelig ud. Desuden er der alt for mange tosprogede og alt for mange børn fra Moseparkens socialt belastede bebyggelse. Vi hører hele tiden om vold og mobning af elever både i skolen og på vejen til og fra skole. Jeg ønsker bare, at mit barn skal gå på en *god* skole med nogle *gode* klassekammerater”. Søren lod moren få luft og forsøgte derefter at berolige hende. Han fortalte hende, at han var meget opmærksom på skolens dårlige ry og de dårlige læseresultater og at det var noget af det første han ville tage fat på som ny leder. Til sidst fik Søren overtalt moren til i det mindste at besøge skolen for at danne sig et mere indgående indtryk af stedet.

At der næsten hver uge var et forældrepar, der udskrev deres barn af skolen, sådan som viceskolelederen beklagende havde berettet til ansættelsessamtalen, var chokerende ny information for Søren. Særligt blandt ressourcestærke familier blev skolen på forhånd fravalgt eller børn udskrevet, og det medførte en skævvridning af skolens elevsammensætning. Søren funderede over de mulige bagvedliggende årsager til denne elevflugt, og sammenhængen med de tilsvarende lærer-rekrutteringsvanskeligheder.

Samme dag fik han resultatet af de seneste læsetest for indskolings eleverne. Ifølge OS120 læsetesten var over 60 % af eleverne på første klassetrin svage læsere, og kun 10 pct. var sikre og hurtige læsere.

I de følgende dage erfarede Søren, at størsteparten af lærerne havde været på skolens siden dens indvielse for snart 30 år siden og aldrig været ansat andre steder end på Mosepark. Skolen var bygningsmæssigt opdelt i indskoling, mellemtrin og udskoling og lærergruppen i hver af de tre afdelinger var selvstyrende i ret ekstrem grad. Faktisk ønskede de kun to ting af skolelederen. Han skulle sørge for, at der var penge nok bl.a. til at de kunne være to lærere til stede i klasserne, når det blev for uroligt (Søren fandt senere ud af at det måske lige så meget handlede om en rigelig vikardækning, så lærerne kunne opretholde et meget højt fravær) og han skulle tage sig af samtaler med besværlige forældre. Og så skulle han for øvrigt lade afdelingerne passe sig selv. Denne fordeling af opgaver var blevet etableret for snart 30 år siden og ingen havde sat spørgsmålstejn ved den siden. Der var således ingen formelle afdelingsledere på skolen, men udover skolelederen alene en viceskoleleder og en pædagogisk leder.

Søren fik også lidt mere forståelse af problemerne med at fastholde nye lærere på skolen. TR forklarede en dag, at de nyuddannede lærere, der søgte stillinger på skolen, næsten altid kom med en forestilling om, at nu skulle de ”redde de her udsatte børn”. ”Den misforståelse må de jo se at komme af med, hvis de vil være her, og ellers må de finde sig en stilling på en anden skole”, sagde TR.

Blandt lærerne herskede en udbredt opfattelse af, at skolens elever ikke havde potentiale til at blive fagligt dygtige, og at det heller ikke var det vigtigste her i verden. Skolen havde f.eks. tre mandlige lærere, der underviste i biologi i udskolingen selvom de aldrig selv havde haft biologi hverken i gymnasiet eller på seminariet. Der var ingen på skolen, der syntes at der var noget problem i det, for alle tre var gode og hyggelige kollegaer, og der var jo ”alligevel ingen elever på fra Moseparken, der skulle på universitetet og læse biologi”. Når samtalen en enkelt gang faldt på kritikken af de dårlige faglige resultater, blev den ofte sporet ind på andre emner gennem bemærkninger som ”vi var bagud på point fra starten, men tabte alligevel kampen”.

Søren fik i løbet af de første uger et klart billede af, at behovet for forandringer var enormt på næste alle områder. Det faglige stod rigtig skidt til, kulturen var præget af opgivenesshed (”hvad skulle det nytte med de elever vi har her”) og overbærenhed, de fysiske rammer var uacceptable, elevernes omgangsformer utålelige, forældreopbakningen var ikke-eksisterende.

Søren havde på et to-dages seminar gennemdiskuteret alle disse udfordringer med sit lille ledelsesteam bestående af den pædagogiske leder, som havde været på skolen i et par år, og viceskolelederen, som var nyansat samtidig med Søren. Ledelsesteamet var forholdsvis hurtigt blevet enige om HVAD, der burde gøres, men var kørt fast i spørgsmålet om HVOR PENGENE til de nye tiltag SKULLE KOMME FRA.

Søren var kommet i tanke om, at han en aften hos en af sine bekendte havde mødt en konsulent, der arbejdede hos et kendt konsulentfirma. Søren greb telefonen og fik fat i Michael og fik ham overtalt til at bruge en eftermiddag sammen med Søren på at søge efter løsninger på Sørens udfordringer.

Søren resumerede sin analyse af skolens situation og lederteamets bud på hvad der burde gøres:

- Renovering af bygninger
- Liv på skolen uden for skoletiden, f.eks. kultur- og fritidsaktiviteter
- Gårdvagt både før, i og efter skoletiden
- Projekt ”Fagligt løft”. Kompetenceudvikling på skolen og ansættelse af nye vejledere og lærere i dansk, dansk som andetsprog, matematik og naturfag skal løfte skolens faglige niveau markant.
- En helt ny indskolingsordning, der skaber tillid hos de ressourcestærke forældre (ny organisering, ny leder, en fast tilknyttet socialpædagog og enkelte nye lærere)
- Målrettet kommunikation og kontakt til især forældre med børn i dagtilbud.

”Men hvor skal pengene til alt det komme fra” sluttede Søren.

Michael svarede:” Det du beskriver svarer meget præcist til det vores gamle ledelsesguru Peter Drucker¹ kaldte ”the most painful step” for ledere. Du ved godt, hvad der kan skabe resultater, du ved, at det koster noget, men du ved ikke helt, hvor pengene skal komme fra. Druckers svar ville være: tag ressourcer væk fra aktiviteter, der ikke skaber resultater. Du kan selvfølgelig også forsøge dig som Robin Hood, men jeg vil anbefale dig at gå forsigtigt frem. I firmaet plejer vi lidt for sjov og lidt for alvor at sige ”du ved aldrig hvornår du igen får brug for at besøge nogen af dem, hvis lommer du har tømt én gang”

Søren indvendte, at han jo ikke bare sådan kunne flytte på ressourcerne. Der var jo et utal af statslige og kommunale regler, han skulle overholde. Michael lyttede lidt utålmodig til Sørens forklaringer. Til sidst brød han ind: ”Hør nu her, din strategi skal være bakket op af en

¹ Peter Drucker, ”Managing for Business Effectiveness,” *Harvard Business Review* (May-June 1963)

ressourceplan – en plan, der flytter ressourcer over til det, der skaber resultater og tager ressourcer fra det, der ikke skaber resultater. Uden en ressourceplan er din strategi bare ord uden nogen som helst betydning”. Det tyggede Søren lidt på.

Efter en lille pause sagde Søren: ” Noget af strategien kunne vi måske godt basere på Robin Hood – Ved min ansættelse fik jeg tilsagn fra skolechefen om en merbevilling til kompetenceudvikling. Kommunen har jo også tilkendegivet, at de er indstillet på en renovering. Udfordringen bliver at få renoveringen til at være tilstrækkelig omfattende, så alle kan se, at vi er en ny skole. Jeg tror meget på, at det vil have en kæmpe effekt på forældrenes syn på skolen, og på elevernes holdning til skolen, hvis forældrene kom her noget mere. Derfor ville det være vigtigt i forbindelse med renoveringen at få en meget bedre idrætshal og nogle attraktive lokaler til andre kultur- og fritidsaktiviteter. Jeg kommer også til at tænke på, at Moseparkens beboerforening har fået en bevilling til et par konsulenter, der skal arbejde med social- og fritidsaktiviteter i bebyggelsen. Måske kunne vi få dem med på et samarbejde, så nogle af deres aktiviteter kom til at foregå her”.

”Det lyder udmærket”, svarede Michael. ”Men skulle vi så ikke også tage en tur sammen gennem dit budget for at se nærmere på, hvad skolens bevillinger går til?”

Efter gennemgangen opsummerede Michael det således: ”Du kan frigøre nogle ressourcer på flere områder:

- 1) Skolen bruger flere penge på undervisningsmaterialer (ca. 800.000 kr.) end andre skoler. Halver det ordinære budget og sæt de resterende 400.000 af til de nye tiltag.
- 2) Lærernes undervisningstimetal er lavere end kommunens gennemsnit. Hæv det, så det bliver 20 timer højere end kommunens gennemsnit. Du skal især forøge timetallet for de lærere, hvor du vurderer, at det vil have mindst betydning for elevernes læring. Det vil ”frigøre” 800.000 kr. til nye tiltag.
- 3) Skolens klasser er små (ca. 17 elever i gennemsnit). Det beslaglægger forholdsvis mange ressourcer. En forøgelse til f.eks. 19 i gennemsnit vil tilføre skolen omkring 2 mill. kr. ekstra i budgettet. Det står og falder med, om det kan lykkes at bremse udmeldingerne og øge tilgangen til børnehaveklasserne.
- 4) Du har et velfungerende ressourcecenter, men det er ekstremt dyrt. Skær 10 pct. af budgettet. Det frigør 200.000 kr.

- 5) Som jeg forstår din kompetenceløft strategi har du både behov for at rekruttere nye medarbejdere og gennemføre kompetenceudvikling for dine nuværende medarbejdere. Hvis du afvikler 7-8 af de nuværende medarbejdere får du sammen med de frigjorte midler mulighed for at ansætte 11-12 nye medarbejdere på én gang. Vil det være tilstrækkeligt til at opnå det du gerne vil?

Søren nikker. ”Du har givetvis ret. I teorien. Men hvordan slipper jeg levende fra det, hvis jeg går ombord i den plan? Der bliver mega ballade. Og hvor har jeg så forvaltningen og politikerne henne? ”Det er jo det Peter Drucker har i tankerne, når han kalder denne del af ledelsesopgaven for ”the most painful”, siger Michael og ønsker Søren held og lykke med strategien.

Prøv at sætte dig i Søren's sted:

- Er du enig i Søren's analyse af behovet for ændringer på skolen – eller kunne der være noget andet, der ville have større værdi for skolen?
- Hvordan vurderer du konsulentens bud på omprioriteringer – er de velbegrundede eller kunne du løse opgaven på en anden måde?
- Hvordan ville du søge at opnå accept af de nødvendige omprioriteringer af ressourcerne i skolens budget?