

# Tærskel- værdier

Hvis ikke ledelsen kan samle tilstrækkelige ressourcer til at give et skoleforsøg realistiske muligheder for at lykkes - så lad endelig være med at begynde!

**D** yrekøbte erfaringer er sjældent i høj kurs. Drømmene er for stærke. Ofte har starten på et mislykket fornyelsesprojekt netop været en dejlig drøm. En drøm om, at noget smukt og stort kunne lykkes og blive til gavn og glæde for alle på skolen. Det kunne fx være et undervisningsforsøg med "cooperative learning" eller en studiekreds om "træning i læringskompetencer" eller en ny type lærersamarbejde.

Tiderne er hårde, der må afskediges lærere (og ledere), der er begrænsede midler til udvikling og fantasifulde forsøg. Netop derfor er behård prioritering nødvendig, og netop derfor bliver prioriteringen kun sjældent ført igennem. Det er for hårdt. Man må gøre sig for upopulær. Man må sige nej og nej og nej – sagligt, stædigt, vedholdende. For at kunne sige JA! til noget andet.

Det er den eneste mulighed for at få noget som helst nyt til at lykkes så det sætter sig varige spor. At sige NEJ! til en række andre fascinerende og overbevisende tankeslotte. For at få råd til at gennemføre ét eneste måske skelsættende fornyelsesprojekt vel vidende, at man ikke på for-

hånd kan være sikker på at det vil lykkes. For så var det jo ikke et fornyelsesprojekt.

## Penge ud af vinduet

Som konsulent i uddannelsessystemet har jeg medvirket i et antal udviklingsprojekter, som ikke nåede frem til mærkbare, væsentlige og varige fremskridt. De nåede ikke over tærsklen for den holdbare fornyelse.

Måske kom projektaktiviteterne på nogle få punkter frem til "scenen for det synlige fremskridt". Ofte ved en meget stor og til dels ubetalt indsats fra projektdeltagerne. I det øjeblik de blev trætte, og projektkassen var tom, forsvandt projektet fra skolens horisont og blev til det, som nogle handelsskolelærere engang fortalte mig, at de kaldte "U-både".

"U-både" er projekter, som bliver sat i søen under stor festivitas. Kort efter dykker de ned under overfladen og lader sig aldrig siden se igen. Med andre ord har jeg i sådanne tilfælde været medvirkende konsulent i at smide penge ud af vinduet. Mange penge. Det er ikke muligt at dokumentere, men jeg vil gætte på, at vi i det danske uddannelsessystem har formøblet me- ▶



get store flercifrede millionbeløb, som følge af underfinansiering af fornyelsesprojekter. Fordi "projektkassen" ikke var stor nok til at rumme skolens fornyelsesdrømme.

Nogle få udviklingsprojekter gik det anderledes. I hvert enkelt tilfælde fordi der var samlet så massive ressourcer, at der var en tidshorizont i projektfaserne, som gjorde, at fejltagelser kunne opdages og korrigeres. Eller fordi projektets ambitionshorizont var strammet kraftigt op dvs. formindsket, så de eksisterende ressourcer var tilstrækkelige. For fejltagelser, forhindringer og ubehagelige overraskelser kan ikke undgås. Og siden skal fremskridt kunne indarbejdes i skolens organisationsstruktur og indre ressourcefordeling. Det koster også.

Således var der engang et projekt "Åben dør". Et rigtigt Æventyr. Et projekt om kollegial supervision ved flere voksenundervisningscentre i et centralt dansk amt. Et dengang spritnyt koncept, som ingen af os vidste, hvor ville føre hen.

Før projektet opstod, havde en visionær udvalgsformand skabt en pengekasse reserveret til særlige voksenpædagogiske fornyelsesprojekter.

Vi var heldige at være tidligt på færde og fik støtte til at fastholde projekttaktiviteterne henover hele to skoleår. Det betød at en række nye erfaringer kunne gøres, at fejltagelser kunne korrigeres, at modeller og arbejdsmetoder kunne udvikles og perfektioneres. Og at en gruppe af deltagerne blev uddannet til selv at føre dette og lignende projekter videre.

Ti år efter møder jeg en dag tilfældigt den projektleder i amtet, som i sin tid havde støttet projektet. Hun fortalte, at ud af en længere række udviklingsprojekter var "Åben dør" det eneste, som ti år efter stadig havde konstruktive udløbere i amtets skoler. Var det fordi vi var geniale?

Nej, det var fordi ressourcetildelingen gjorde, at vi havde en realistisk mulighed for at "komme op af vandet" og overskride tærskelværdien for varige, synlige og værdifulde projektsresultater. Men så vidt jeg husker blev pengekassen skabt på den barske måde, at udvalget trak penge tilbage fra de årlige bevillinger til undervisningsaktiviteter, så der blev skabt et finanseringsgrundlag for fornyelse.


### Fornyelse skal omtænkes

Folkeskolerne i Danmark står lige nu og her over for to overordnede og næsten uforenelige udfordringer. Den ene er økonomiske nedskæringer. Den anden er et ubønhørligt krav fra samfundet om, at skolen skal genopfinde sig selv og fungere langt bedre end før.

Måske er der dog en vej frem, nemlig hårdt prioriterede fornyelsesprojekter. Grundprincippet her er for det første at man skaber "ressourcelommer" på den smertelige måde, at man trækker penge ud af vigtige og normale undervisningsaktiviteter. Og for det andet at disse ressourcer IKKE spredes ud i små klumper på skoler og mellem skoler. Samt at ensartede projekter IKKE får støtte, men kun markant forskellige projekter støttes.

Der er nødt til at være en vis, overordnet specialisering og koordinering af fornyelsesprojekterne kombineret med en rimelig grad af dokumentation.

Det vil sige i praksis, at der mellem skolelederne i en ny stor kommune træffes bindende aftaler om hvem, der investerer i bestemte typer af fornyelsesprojekter, for det er komplet hul i hovedet, at tyve eller hundrede skoler går i gang med at afprøve den samme fornyelseside. De lærere, som får afvist deres projekt om f.eks. følgerne af at droppe lektier – skal så informeres om,



I det øjeblik projektkassen var tom, forsvandt projektet og blev til det, de kaldte en ubåd.

at ideen afprøves på en anden skole. Som de kan tage kontakt til og forære deres gode ideer og være "ekstern loyal oppositionsgruppe" til.

Min erfaring gennem tyve års konsulentarbejde er, at hverken kommuner eller skoleledelser har realistiske begreber om, hvor store midler, som skal samles – og beskyttes mod uhensigtsmæssig anvendelse – før der er mulighed for at nå over tærskelværdien. Før det er muligt at nå op på tørt land med brugbare projektsresultater.

De ressourcer, som investeres i det enkelte fornyelsesprojekt, skal være så massive, at projektet kan fastholdes i mindst 2-3 skoleår af en velkvalificeret og tilstrækkelig stor projektgruppe. Projektet skal endvidere indeholde en rimelig grundig dokumentation af aktivitetsforløbet, den indre refleksion og erfaringsdannelse og en påvisning af fremskridt, tilbageskridt eller stilstand.

Således at andre skoler ikke behøver at smide penge ud på, at forlise med de selv samme projektideer. Og der skal fra starten være afsat tilstrækkelige beløb til effektiv formidling af projektets udvikling før, under og efter forløbet.

Dette er den eneste måde, hvorpå et fattigt skolevæsen kan løfte sig selv ved hårene. ●

*Sten Clod Poulsen er chefkonsulent, cand. psych. i MetaConsult, se mere på [www.metaconsult.dk](http://www.metaconsult.dk)*