

Det handler om dannelse og uddannelse

Nysgerrighed, ansvarlighed, fællesskab og ambition. Det er de fire grundstøtter, der kendetegner et genfødt Helsingør Gymnasium.

Jacob Martin Henriques
jah@jmedier.dk

INTERVIEW: 1. januar 2018 overtog Claus Ellekær Madsen og Claus Corneliussen ledelsen for Helsingør Gymnasium som henholdsvis rektor og vicerektor. De stod foran en gigantisk udfordring på et gymnasium, der var præget af et manglende retning, af dårlig økonomi, utilfredse lærere og et højt frafald og fravær blandt eleverne. Nu – tre år senere – er situationen, trods en strammere økonomi og covid-benspænd helt anderledes positiv for det traditionsrige gymnasium, dets ansatte og først og fremmest eleverne.

- Vi har stået i spidsen for den her skude i tre til januar, og det har været en lang, interessant rejse og en lang proces. Og vi er lykkedes med nogle ret store ting i forhold til markant øget elevsøgning og har fået brandet skolen på en ny måde. Vi har fået rettet op på en økonomi, der led noget, siger rektor Claus Ellekær Madsen, med noget der minder om et massivt understatement. Havde HG været en bokser, var det en gennemtvævet en af slagsen, der hang i tovene og var nået til ni i dommerens nådesløse nedtælling til kampslut. Helsingør Gymnasium var i dyb krise.

- Det var et fængsel på en række forskellige punkter. Det er en rammende karakteristik på flere forskellige planer. Dels var man gået fem klasser ned over to kalenderår, men der var ikke reduceret i antal ansatte. Så den første bundne opgave, vi fik fra bestyrelsen, var, dels at bringe budgettet i balance i 2020 og dels reducere antallet af ansatte, så det passede til elevtallet, siger Claus Corneliussen.

Manglede 11 mio. kr.

Da de to begyndte at nærstudere økonomien, var tallene skræmmende.

-Det første, vi gjorde, var at skabe de langtidsbudgetter, der ikke lå, da vi blev ansat. Der var ikke nogen, der havde overblik over, hvad der ventede. Da vi gjorde det, kunne vi se, at vi manglede 11 millioner kroner i 2020 (det her var i marts 2018). Det var helt forventeligt. På det tidspunkt var der stadig

2 procents reduktioner, eller omprioriteringsbidrag, som det hedder, siger Claus Ellekær Madsen.

- Oven i det blev der så hevet 3,7 procent i udligning til erhvervsskolerne, så det var på kanten af et temmelig massivt økonomisk indhug, at vi tog over, supplerer Claus Corneliussen.

Et andet image

Det store arbejde lå dog måske særligt i at få givet HG en ny identitet. Som et gymnasium på vej op og frem i stedet for et på vej ned. At brande skolen på ny.

- Det vi satsede på, var at skærpe kvaliteten. Hvis eleverne grundlæggende er tilfredse, så spredes ordet. Så sælger skoler sig selv. Kan eleverne lide at være her, og synes de, de bliver dygtige, behøver man ikke lange salgstaler, siger Claus Ellekær Madsen.

- Det handlede i vid udstrækning om, at møde eleverne i øjenhøjde og at tage dem med ind i så mange fora og beslutninger som muligt. Det var et led i den strategiproces, hvor vi - sammen med medarbejdere, elever og bestyrelse - prøvede at blive klogere på, hvad det er for en skole, vi gerne ville have. Vi fandt frem til fire kerneværdier, og fik lavet en lille fortælling om vores vision med skolen. Vi fik sat ord på, hvad vi sigtede efter, siger Claus Corneliussen.

Claus Ellekær Madsen, som kom fra en stilling som vicerektor i Stenløse, forklarer:

- Vi indledte samarbejde med et firma, der hedder Resonans (coaching-firma, der arbejder med strategirealisering og giver kunder redskaber til at realisere deres vision, kort fortalt, red.). Vi talte en del med dem om, hvordan vi fik det i gang på en måde, hvor både ansatte og elever kunne se selv i processen. Men også hvor de kunne få lov til at sætte aftryk på strategien. Helt basalt kiggede vi på: Hvad er det for nogle værdier, vi står på? Hvad skal kendetegne vores praksis? Og det brugte vi faktisk en del tid på – også med bestyrelsen ind over.

- Samtlige elevrepræsentanter i 23 klasser lavede samtidig processen ude i klasserne, hvor der ikke var en lærer for bordenden, fortæller Claus Corneliussen.

- Alle kom så op med nogle vær-

diord, som vi hængte op væggene, og så fandt vi sammen ud af, hvilke ord der var de mest rammende i fortællingen om, hvem vi er, fortæller han.

Fælles værdier

- Det var meget interessant at være med til. Det første ord, der kom op, var nysgerrighed. Man kan jo diskutere, om det er en værdi. Men det er i hvert fald både en indgang til og en forudsætning for at lære. Og det er både den faglige nysgerrighed, men sandelig også nysgerrigheden. Det næste var ansvarlighed. Det er en forudsætning for at gennemføre et uddannelsesforløb, men også at være en del af et fællesskab. Det tredje var netop fællesskab: Ikke i sig selv en værdi, men noget som betyder rigtig meget i fortællingen om det HG, vi har overtaget, siger Claus Ellekær Madsen.

- Det er jo ikke et fællesskab uden kant. Jeg tror, vi er enige om, at det skal være et forpligtende fællesskab. Et hvor man yder noget. Det koster noget, at være en del af, siger han.

- Den sidste værdi var ambition. For noget af det, vi kunne mærke på eleverne og vores medarbejdere, var, at de ville rigtig gerne være mere ambitiøse. Og det er jo vores opgave at skabe rum for det.

Det var de fire værdier, man blev enige om, og som både dengang og fremover skal kendetegne Ellekær Madsen og Corneliussens praksis i det daglige arbejde på HG.

- Det ambitiøse er jo hele vejen rundt i organisationen. Det er eleverne, der skal have en ambitiøs tilgang til deres nysgerrighed. Men det er jo i lige så høj grad lærerne, som skal være så dygtige, som de kan live, for at skabe de rigtige forudsætninger. De skal sprudle fagligt og have lyst til at give videre. Så der er vi i gang med intern og ekstern efteruddannelse, som er prioriteret ret højt.

- Da man havde etableret værdisættet, tog man på et stort seminar på Konventum. Hele bestyrelsen, alle medarbejdere, ledelsen og repræsentanter fra stort set alle klasserne, omkring 60 elever. Efter aftenmaden blev eleverne så sendt hjem og vi andre blev så – også dagen efter – hvor vi fik nogle arbejdsgrupper sat i gang. Og det er



så det arbejde, vi står med nu. V har en følgergruppe, som er ved at realisere den strategiplan, som blev produktet af den her halvandet års øvelse med at definere værdier, og få det sammenskrevet i et narrativ, hvor vi skal have det ud og leve i praksis og have forandringerne til at ske. I kulturen, i de fysiske rammer og så videre., fortæller Claus Corneliussen.

Professionel kapital

- Noget af det som så har kørt parallelt med den proces, har været at skubbe til professionsforståelsen hos lærerne. I en verden som er blevet voldsomt effektiviseret, er det helt nødvendigt, at man arbejder sammen. Vi har jo løbende de her APV- og MTU-målinger (arbejdspladsvurdering og medarbejdertilfredshedsundersøgelser, red.), og vi kunne jo se, at de var ***dårlige til at begynde med. Og det er der jo sådan set ikke noget mærkværdigt i – vi kom jo op til noget, som ikke fungerede. Og vi nåede jo nok frem til, at vi skal gøre tingene mere for elevernes skyld, end for vores egen.

Til det valgte HG at samarbejde med professor Tage Søndergaard og begrebet professionel kapital. Skolens professionelle kapital – kort fortalt – består af tre elementer, nemlig social kapital, human kapital og beslutningskapital. Soci-

al kapital består af tillid, retfærdighed og samarbejdet på arbejdet på arbejdspladsen.

Human kapital henviser til den enkeltes viden, kompetencer, empati, følelsesmæssige intelligens med videre.

Beslutningskapital er, at man er i stand til at træffe fagligt velbegrundede beslutninger i de situationer, der opstår i forbindelse med varetagelsen af de daglige opgaver.

En lærer skal træffe beslutninger i situationer, der er komplekse, hyppige og meget forskellige, og løsningen på den slags problemer findes ikke i værktøjskasser eller manualer. Det, der kræves, er evnen til at vurdere og beslutte, altså beslutningskapital.

Samlet set er det de vigtigste elementer i det, man samlet kan kalde ledelseskvalitet, samarbejde og kerneydelsen. Mere end 100 skoler og gymnasier bruger Professionel kapital som et redskab til at nå deres mål.

- Tage Søndergaard kom ud og fortalte lærerne om, hvad det betyder, kun at have en kerneopgave. Og der har vi fået sat gang i en spændende proces. Grundtanken er, at der kan kun være en kerneopgave, og den skal alle være enige om. Lige fra rengøringen, over pedellen til lærerne og ledelsen, skal man være enige: Det er levernes dannelse og uddannelse, det hand-



Claus Corneliussen og Claus Ellekær Madsen fra Helsingør Gymnasium. Foto: Torben Sørensen

les forberedelse. Vi tog halvdelen af forberedelsestiden og lagde over i en fælles pulje, hvor lærerne skulde arbejde sammen i faggrupperne. Et tvunget benspænd, som dogme, for at tvinge lærerne over i et praksisfællesskab, hvor de gør ting nemmere for hinanden og arbejder sammen. Så har vi revurderet, hvordan man evaluerer skriftlige opgaver, så vi har fået en feedbackkultur, som er lige så konstruktiv for elevernes læring, men betydeligt mindre resursekrævende for lærerne. Og det er simpelt hen et greb for at finde de to procent, der er skåret fra i en årrække i træk. Der er jo lærernes forberedelsestid at gøre godt med, så det skal gøres smart, i stedet for bare at skære det væk. Og det har man gjort ved at støtte faggrupperne hen et sted, hvor synergieffekten kompenserer for tidstabet, fortæller Claus Corneliussen.

Man har med de tos ord forsøgt at løse opgaven så mindeligt som muligt, eller "mildne luften for de klippede får", som Claus Ellekær Madsen formulerer det.

Og det har da også været svært at ændre den kultur. For det er jo både noget vanetænkning og nogle helt elementære spørgsmål om identitet, man har været inde og pille ved.

- Og både lærerne og eleverne kan godt mærke, at det fungerer bedre. Vi har lige haft en undersøgelse blandt vores 1. g'ere, og den viste, at de havde valgt os, fordi vores lærere er gode. Og det bliver vi da stolte af, siger han.

Rummelige elever

Samtidig roser de to eleverne, som de synes er helt ekstraordinært rummelige og gode ved hinanden.

- Der er ikke alle de der putteritualer og sådan noget. Vi har alle typer på HG. Fra etnisk over kønsfrustrerede til stærkt fagligt amitiøse. Vi har hele paletten – og der er plads til dem. Og det er bare så smukt, og det gør mig glad hver dag, jeg går på arbejde, siger Claus Corneliussen.

Alle de gode intentioner blev dog – i lighed med resten af samfundet – udsat for et groft benspænd: Corona blev en realitet i 2020, og det har naturligvis også kunnet mærkes på Helsingør Gymnasium.

To gange Claus glæder sig til Dan Turellsk hverdag. Også fordi de vigtige aktiviteter omkring rekruttering er aflyst.

- Vi forsøger at komme ud på skolerne, men mange aktiviteter er aflyst. Og alle besøgende her er aflyst pga covid. Det er meget specielt, men det er jo ens for alle, siger Claus Corneliussen.

Helt grundlæggende kan man dog konkludere at Helsingør Gymnasium – covid eller ej – har taget et helt fantastisk u-turn. Fremtiden lover godt og i den nærmeste fremtid vil man også begynde en renovering af bygningerne, som ikke kun lugter af rengjort linoleum. De dufter af håb og tro på en fælles fremtid.

ler om, fortæller Claus Corneliussen.

Og det er naturligvis en dynamisk proces på et gymnasium, hvor der både sker udskiftning i lærerstaben, men måske mest tydeligt hvert år kommer et nyt kuld af elever, som skal "købe" ideen.

Løfter i flok

Det næste, man gjorde, var at hyre erhvervspsykolog Camilla Raymond som er ekspert i arbejdsrelationer, for at få hendes bud på, hvordan lærerne – som ikke altid er sporet ind på samarbejde – kunne blive bedre til at løfte opgaven sammen.

- Alle skulle høre om, hvordan vi arbejdede bedre sammen. Og grundlæggende har det været rigtig godt, og noget, alle har været glade for. Det er jo ikke givet på forhånd, at medarbejdere synes, at det er den fedeste ide i verden. Men de tilbagemeldinger, vi har fået, er fuldstændigt entydige: Hun har været god, hun har givet dem redskaber, og man har lært at stille krav til hinanden, siger Claus Corneliussen.

- Og det falder jo fint sammen med det, Tage Søndergaard siger: At trivsel kommer af at arbejde ambitiøst og kvalificeret omkring fælles mål. Og at man selv skaber det gode arbejdsmiljø, uanset hvor man står i organisationen, siger

han.

- Vi har øvet os på at sige: Vi har en gave med de her unge mennesker, der kommer ind. De skal lige spores ind, og nogle endda opdrages lidt, men de har jo en fantastisk energi og virkelyst og bringer rigtig meget med. Så man får jo en hel del forærende, og det, tror jeg, er vi blevet skarpere på at tage imod, siger Claus Corneliussen.

Eleverne møder en mere åben dør, end tidligere. Et sted, der kan rumme alt deres anarki og nysgerrighed. Det afspejles også i HGs mødekultur. Fem repræsentanter valgt af eleverne selv, sidder med ved møder med Claus Ellekær Madsen og Claus Corneliussen cirka en gang om måneden, hvor man lige får vendt, hvad der rører sig. Eleverne får lov at komme med deres input og ledelsen med deres, og så afstemmer man helt simpelt kursen. Det kan eleverne gå tilbage med i klasserne. Vi sidder også i elevrådsmøder med repræsentanter for alle 25 klasser, og desuden er der elever repræsenteret i stort set alle skolens stående udvalg. I bestyrelsen, i det pædagogiske råd og så videre. Eleverne er medspillemænd alle steder.

- Vi har fået forkortet afstanden. Tidligere har man brugt meget energi på at tale, om de ting, der ikke kunne lade sig gøre. Men når man får eleverne med ombord, så

taler, man i langt større grad om det, der kan lade sig gøre. Og det er jo en væsentlig kulturforskel, siger Claus Ellekær Madsen.

Synlige forbedringer

De mange forandringer har naturligvis ændret markant på skolens udtryk: Der er færre fravær, frafaldet er reduceret til en tredjedel, der er bedre karakterer, og der er især meget bedre søgning. HG er blevet et populært gymnasium for de unge at søge.

- Eleverne kan godt lide at blive udfordret. De skal nogle gange stå lidt på tæer, for at klare det. Men det kan de godt lide. De er med på udfordringen. Så på den måde kan man roligt sige, vi har synlige resultater, siger Claus Ellekær Madsen.

HG havde i år ni fuldstændigt fyldte klasser, hvor man i 2018, da de to tog over havde syv halvtomme klasser. De fleste er førsteprioritetsansøgere, altså elever der har prioriteret HG som deres førstevalg, hvor det tidligere har været sådan, at man fik overført to-tre klasser, der ikke kunne komme ind andre steder. Og det smitter naturligvis af.

-Det er jo noget andet, at stå med nogle elever, der aktivt har villet det her, som Claus Corneliussen siger.

Ud af 256 lever er det kun 11, der ikke havde HG som førsteprioritet.

En del af strategien på det punkt, har været et effektivt rekrutteringsarbejde, som især Claus Corneliussen har stået for sammen med elever fra HG. De har været ude og fortælle på grundskoler, hvad Helsingør Gymnasium står for, og hvad man kan forvente som elev på skolen. Man er gået fra det første år at have 172 til at have 245 førsteprioritetsansøgere. Og det taler jo sit eget tydelige sprog.

Samtidig er lærernes tilfredshed også vokset proportionalt. Fra nogle ikke særligt gode AP-V/MTU'er i 2018 til nogle helt anderledes positive af slagsen nu. Med til den ligning hører naturligvis også, at man pga økonomien så ind i en større fyringsrunde den gang.

-Det eneste, vi rigtigt slå ud på nu, er, at lærerne synes, der er for meget støj og uro i timerne. Men på ledelse og ledelseskvalitet er vi gået frem, siger Claus Corneliussen.

Han erkender dog, at der er områder der kan forbedres.

- Der er lærere, der føler sig for pressede, og det skal vi jo have bearbejdet, siger Claus Ellekær Madsen.

Og der har vitterlig været meget nyt, at tage stilling til som underviser på HG.

- Noget af det første, vi gjorde, var at opfinde noget, vi kaldte fæl-