
Hvis campus er fremtiden – fra nød til lyst



VI FREMMER VIDEN

Hvis campus er fremtiden – fra nød til lyst

Dato for udgivelse: April 2011

Forfattere: Maria Lindorf og Iben Berg Hougaard
med assistance fra Christiane Præstgaard Christensen

Udgiver: DEA

Design: Anne-Sofie Thomsen

Tryk: Print 1

ISBN: 9788790772321

Projektets styregruppe:

Anja Solak Storgaard, konsulent, Danske Regioner

Kenneth Hirsch Sørensen, chefrådgiver, Danske Regioner

Jørn Ibsen, direktør, Danske Erhvervsskoler – Bestyrelserne

Lars Kunov, direktør, Danske Erhvervsskoler – Lederne

Stine Sund Christensen, uddannelseskonsulent, Danske Erhvervsskoler – Lederne

Thomas Kurtz Ankersen, konsulent, Danske Erhvervsskoler – Lederne

DEA

Fiolstræde 44

DK-1171 København K

Tel + 45 3342 6600

dea@dea.nu

www.dea.nu

Indhold

Forord	5
Sammenfatning	7
KAPITEL 1	
Hvorfor undersøge campus?	11
Campus på dagsordenen	11
Tre institutioner med campuserfaringer	14
KAPITEL 2	
Det danske campuslandskab	17
Danmarks første kortlægning af campus	17
Campus på ungdomsuddannelserne – i typer og tal	19
En tendens på tværs af uddannelser	26
KAPITEL 3	
Faglighed	27
Flere faglige profiler samme sted	27
Kan forskellige faglige kulturer samarbejde?	31
De svære spørgsmål om faglighed	35
KAPITEL 4	
Studiemiljø	37
Flere uddannelser – én eller flere identiteter?	37
De svære spørgsmål om studiemiljø	46
KAPITEL 5	
Ledelse	49
Mellem kompleksitet og fleksibilitet	49
De svære spørgsmål om ledelse	53
KAPITEL 6	
Fastholdelse og frafald	55
Nærhed i det store	55
De svære spørgsmål om fastholdelse og frafald	59
KAPITEL 7	
Next step for campus	61

Forord

*Lille kat,
lille kat
lille kat på vejen.
Hvis er du,
hvis er du?
Jeg er sgu min egen!*

Historisk set er de danske ungdomsuddannelser opstået og udviklet som separate, selvstændige uddannelser med stærke faglige profiler rettet mod forskellige elevgrupper. Som Piet Heins lille kat på vejen har de frem for alt dyrket deres egenart, kultur og faglighed.

Derfor er der på de danske ungdomsuddannelser ikke nogen stor tradition for mere forpligtende samarbejder uddannelsesinstitutionerne imellem.

Men virkeligheden har ændret sig. Især gennem de seneste 10 år har Danmark oplevet en stigende tendens til, at ungdomsuddannelserne flytter sammen i forskellige campuskonstellationer og samarbejder på nye måder. Ofte har det været en presset økonomi, der har drevet institutionerne i armene på hinanden – og udviklingen har således været præget af nød snarere end af lyst.

Men økonomi er langt fra hele historien om campus. Grebet rigtigt an kan der også være en række andre fordelagtige dimensioner ved campus, når det gælder faglighed, studiemiljø, ledelse og reduktion af frafald. Dimensioner, der hidtil har været udokumenterede og underbelyste.

Denne rapport kaster netop lys over nye perspektiver og potentialer ved campus. Det sker både på leder-, lærer- og elevniveau – ud fra en betragtning om, at de udgør de væsentligste stemmer i debatten om campus.

Gennem en kortlægning af det danske campuslandskab på ungdomsuddannelserne og en nuanceret beskrivelse af mulighederne, men også af udfordringerne, ved campus, ønsker vi at skabe refleksion over campus som en fremtidig vej til konkurrencedygtige og menneskeligt udviklende uddannelser. Og ikke mindst uddannelser, hvor man i fremtiden både kan dyrke kvalitet, faglighed og særkender på den enkelte uddannelse og få gevinsterne af et samspil på tværs.

Rapporten er udarbejdet af tænketanken DEA. En styregruppe bestående af Danske Regioner, Danske Erhvervsskoler – Lederne og Danske Erhvervsskoler – Bestyrelserne har været med til at give projektet retning og bidraget med relevante input og sparring til projektteamet.

God læselyst!



Stina Vrang Elias
Adm. direktør, DEA



Bjarne Lundager Jensen
Vicedirektør, DEA

Sammenfatning

Denne rapport giver det første samlede overblik over campuslandskabet på danske ungdomsuddannelser. Den viser, hvordan ideen om campus er blevet udbredt de sidste 20 år. Hvor i landet man arbejder mest med campus på ungdomsuddannelserne. Og hvilke typer samarbejder, der er mest udbredte.

Rapporten beskriver desuden resultaterne af en stor spørgeskemaundersøgelse om holdninger til campus blandt 135 ledere på de danske ungdomsuddannelser – med og uden campuserfaring. Disse holdninger dækker et bredt spektrum af erfaringer, som går fra meget positive oplevelser med campus over til udtalte bekymringer for især de faglige udfordringer, der er ved at danne en campus sammen med andre institutioner.

Endelig er rapporten et katalog over muligheder og udfordringer ved campus belyst gennem kvalitative interviews med ledere og lærere samt fokusgrupper med elever på tre campusser i Struer, på Vestfyn og i Ishøj.

Hvad er campus?

Campus er i denne rapport defineret som:

- Et permanent fællesskab mellem mindst to ungdomsuddannelser, som tidligere har fungeret separat fra hinanden.
- Et fællesskab mellem flere af den samme type ungdomsuddannelser eller flere forskellige typer ungdomsuddannelser.
- Et fællesskab, der er geografisk afgrænset, hvor hidtil separate uddannelser helt eller delvist deler bygninger.
- Et fællesskab, hvor man samarbejder på et eller flere af følgende niveauer: på ledelsesniveau omkring administrative opgaver, på lærerniveau omkring undervisning og på elevniveau omkring studiemiljø, indsatser for fastholdelse m.m.

Danmarkskortet

- Campus er et fænomen, der er udbredt over hele Danmark. I alt er der de sidste 20 år kommet 58 nye campusser til på ungdomsuddannelserne.
- Særligt de sidste 12 år har campusudviklingen taget fart.

- I tre ud af fire kommuner har man mindst én campus.
- Et stort geografisk område, hvor kommunerne har mange campusser, er Sydsjælland, Lolland og Falster. Her har alle kommuner to, tre eller flere campusser.
- Fælles for kommunerne, der huser Danmarks fire største byer, København, Aarhus, Odense og Aalborg, er, at de placerer sig i kategorien med flest campusser, dvs. tre eller flere. Kortlægningen viser således, at campus ikke kun er et udkantsfænomen.
- Forskellen mellem den region, som har flest campusser og den, som har færrest, er relativt stor. I Region Midtjylland har man siden 1991 fået 17 nye campusser, mens man i Region Nordjylland har fået syv.

Fire campustyper

Alle campusser, der indgår i kortlægningen af det danske campuslandskab, er kategoriseret i henhold til to parametre: sammensætning af uddannelser og samarbejdets karakter.

Det giver fire forskellige campustyper:

En monofaglig, administrativ campus, som er et samarbejde mellem to eller flere *ens* uddannelser udelukkende omkring administration og/eller ledelsesopgaver.

En monofaglig, social campus, som er et samarbejde mellem to eller flere *ens* uddannelser, som deler faciliteter, der medfører, at elever og lærere mødes på tværs i hverdagen. Dette kan også inkludere et samarbejde omkring administration og ledelse.

En flerfaglig, administrativ campus, som er et samarbejde mellem to eller flere *forskellige* uddannelser udelukkende omkring administration og/eller ledelsesopgaver.

En flerfaglig, social campus, som er et samarbejde mellem to eller flere *forskellige* uddannelser, som deler faciliteter, der medfører, at elever og lærere mødes på tværs i hverdagen. Dette kan også inkludere et samarbejde omkring administration og ledelse.

Flest flerfaglige, sociale campusser

Den type campus, der er etableret flest af siden 1991, er flerfaglige, sociale campusser: i alt 33. Til sammenligning er der 10 flerfaglige, administrative campusser, som er den næstmest almindelige campustype i denne kortlægning. Mens udbredelsen af de tre campustyper – flerfaglig,

administrativ campus, monofaglig, administrativ campus og monofaglig, social campus – har fulgtes ad over tid, viser den tidlige udvikling af flerfaglige, sociale campusser, at denne type for alvor har taget til i antal siden 2002. Udbredelsen af monofaglige, administrative campusser er skæv: mens der i Region Midtjylland er tre af denne type, er der ingen i Region Syddanmark.

Muligheder og udfordringer ved campus

Rapporten beskriver muligheder og udfordringer for fagligheden, studiemiljøet, ledelsen og frafaldsproblematikken på campus. Vi har nedenfor opsummeret en række af mulighederne ved campus. Udfordringer og barrierer fremgår af de svære spørgsmål og er beskrevet nærmere i rapportens enkelte kapitler.

Mulighederne for at styrke **faglighed** på campus er bl.a.:

- Udvidet udbud af valgfag.
- Øget uddannelsesudbud gennem kombination af fag fra forskellige uddannelser.
- Øget faglig sparring mellem lærere på tværs af uddannelser – særligt for de små fag.
- Højet kvalitet af udstyr i faglokaler.

Mulighederne for styrket faglighed kan hjælpes på vej ved at gøre sig overvejelser om følgende svære spørgsmål:

- Hvordan kan man skabe en campuskultur, der udnytter mangfoldigheden til faglig udvikling – uden at gå på kompromis med kvalitet og faglige profiler?
- Hvordan kan man arbejde med at udvikle fælles valgfag på tværs af uddannelser – når man både skal imødekomme varierede elevinteresser og uddannelsernes forskellige bekendtgørelser og lovgivning?
- Hvordan kan man motivere til og udvikle et lærersamarbejde mellem uddannelserne – når lærernes hverdag er præget af forskelle i ansættelsesvilkår?
- Hvordan kan man indrette bygningerne, så de faglige identiteter understøttes – og det samtidig er muligt at dele lokaler og faciliteter på tværs?

Mulighederne for at styrke **studiemiljø** på campus er bl.a.:

- Sociale aktiviteter på tværs af elevgrupper, fx fester, sportsaktiviteter og fredagscaféer.
- Øget tryk hos eleverne gennem bevarelse af venskaber med kammerater fra folkeskolen.
- Ny attraktiv dimension i markedsføring: det store og mangfoldige ungdomsmiljø.

De svære spørgsmål, der kan hjælpe udviklingen af studiemiljø på vej, er følgende:

- Hvordan kan man skabe et studiemiljø med plads til de uddannelsesmæssige forskelle, som er afgørende for identitet og faglighed – og samtidig sikre, at forskelsdyrkelsen ikke virker nedbrydende på det store fællesskab på tværs af campus?
- Hvordan kan man give eleverne mulighed for at bevare venskaber på tværs – samtidig med, at der opbygges nærhed og fællesskab på den enkelte uddannelse?
- Hvordan kan man som lærer arbejde med at understøtte studiemiljøets forskellige dimensioner?

Mulighederne for at styrke **ledelsesrummet** på campus er bl.a.:

- Igangsættelse af og deltagelse i udviklingsprojekter.
- Stærkere relationer til omverdenen, fx virksomheder.
- Øget lokalpolitisk indflydelse.

De svære spørgsmål, der kan bidrage til at udvikle ledelsesrummet, er følgende:

- Hvordan organiserer man sig, når man både skal lede udadtil, indadtil, i bredden og i dybden?
- Hvordan sikrer man, at øget volumen ikke fører til lange beslutningsgange og usmidige strukturer og bureaukrati?
- Hvordan udnytter man som ledelse bedst muligt den fleksibilitet i ressourcer, som kan følge med campus – uden at skabe unødigt uro og dræne organisationen for engagement?

Mulighederne for at styrke indsatsen i forhold til **fastholdelse og frafald** på campus er bl.a.:

- Ansættelse af særlige ressourcepersoner som coaches, psykologer og socialrådgivere.
- Løft til studievejledningen gennem bredde i tilbud og større tilgængelighed.
- Færre forandringer for elever i forbindelse med uddannelseskift.
- Øget kendskab til uddannelsesudbud for elever fra ikke-uddannelsesvante hjem.

Også når det gælder fastholdelse og frafald, er der en række svære spørgsmål, man må stille sig selv, hvis mulighederne skal realiseres:

- Hvordan kan man sikre, at økonomisk fleksibilitet omsættes og udnyttes til at styrke og målrette indsatsen i forhold til fastholdelse og frafald?
- Hvordan kan man indrette campus, så de vigtigste lokale uddannelsesaktører, som fx UU-centre, studievejledning og ledelser, er tilgængelige for hinanden og kan samarbejde?
- Hvordan kan man øge incitamenterne til at lette studieskift internt mellem uddannelserne på campus?

Hvorfor undersøge campus?

Campus på dagsordenen

360-graders eftersyn af den danske folkeskole, 95-pct.-målsætningen for ungdomsuddannelserne og en ny universitetslov er blot tre tydelige eksempler på, at opmærksomheden i disse år er rettet mod de danske uddannelser. Det er der god grund til – for den tid, hvor relative store andele af en ungdomsårgang kunne gå direkte fra folkeskolen ud på arbejdsmarkedet, er endegyldigt forbi.

Danmarks fremtid afhænger i høj grad af, at vi via uddannelse udvikler befolkningens fulde potentiale af erhvervs-kompetencer. Det er kun muligt, hvis uddannelsessystemet fra første skoledag og frem til svendeproe eller kandidatgrad rummer høj faglighed og fleksibilitet, som på én og samme tid imødekommer de unges interesser og erhvervs-livets skiftende behov. Hvordan det konkret skal ske, bliver mere og mere afgørende for både konkurrenceevne og velfærd fremover.

At uddannelse er blevet 'high politics' kan også mærkes rundt om på uddannelsesinstitutionerne – ikke mindst på ungdomsuddannelserne. Her stiller ændrede betingelser, nye forventninger og høje ambitioner krav om løbende forandring og udvikling. Fx skal uddannelsesinstitutionerne håndtere behovene hos en gruppe ikke-uddannelsesvante unge, man ikke hidtil har set meget til i uddannelsessyste-met. Samtidig er der et stort fokus på at nedbringe frafaldet, som samlet set er for stort på de danske ungdomsuddan-nelser. Og i udkantskommunerne er man som følge af den demografiske udvikling udfordret på at stille en bred vifte af uddannelsesvalg til rådighed for en relativt lille andel unge.

Den ændrede virkelighed på ungdomsuddannelserne gør

innovative tiltag og nye måder at tænke uddannelse på nødvendige.

Heldigvis sker der allerede en masse. I 2005 trådte Gymna-siereformen i kraft. Hensigten var at hæve niveauet for både faglighed og fleksibilitet på alle de gymnasiale uddannelser. En ambition, der også har været gennemgående for de udviklingstiltag, man har gennemført på erhvervsuddannel-serne. Siden den seneste reform i 2001 er der foretaget en række ændringer, bl.a. indførslen af nye, korte uddannelses-forløb, uddannelser med flere niveauer, en mesterlæreud-dannelse, og i 2007 blev de syv indgange fra Reform 2000 udvidet til 12.

Sideløbende med initiativer til at højne fagligheden, har institutionslandskabet også forandret sig. En klar tendens i denne udvikling er, at større uddannelsesinstitutioner er kommet til – og flere er på vej. Det gælder særligt fusioner, campusdannelser eller bygningsfællesskaber, hvor ledelsen på de forskellige uddannelser bevares separat. Det betyder, at hidtidigt adskilte uddannelser flytter sammen. En udvik-ling, som helt naturligt påvirker den måde, man både tænker og bedriver ungdomsuddannelse på. Denne udvikling er omdrejningspunktet for nærværende rapport og betegnes med en fællesnævner: *campus*.

Men hvad er det egentlig, der sker med disse nye organisa-tionsformer på de danske ungdomsuddannelser? Og hvilke muligheder for at indfri vores uddannelsespolitiske målsæt-ninger indebærer de?

Nød frem for lyst

Som det er i dag, har vi et relativt begrænset overblik over de effekter, der kan være, når man danner campus på de

HVAD KALDER VI CAMPUS?

I denne undersøgelse er *campus på ungdomsuddannelserne* defineret som:

- Et permanent fællesskab mellem mindst to ungdomsuddannelser, som tidligere har fungeret separat fra hinanden. Ungdomsuddannelser er de gymnasiale uddannelser, erhvervsuddannelserne og VUC.
- Et fællesskab mellem flere af den samme type ungdomsuddannelser eller flere forskellige typer ungdomsuddannelser. En campus kan også ligge sammen med en eller flere uddannelser på et andet niveau, fx 10. klasse, erhvervsakademier, AMU-centre osv.
- Et fællesskab, der er geografisk afgrænset, hvor hidtil separate uddannelser helt eller delvist deler bygninger. En campus kan godt fordele sig på flere adresser med én adresse som fælles samlingspunkt.
- Et fællesskab, hvor man samarbejder på ét eller flere af følgende niveauer: på ledelsesniveau omkring administrative opgaver, på lærerniveau omkring undervisning og på elevniveau omkring studiemiljø, indsatser for fastholdelse m.m.

danske ungdomsuddannelser. På det økonomiske område er der samlet visse erfaringer, mens det er langt mere sparsomt, når det gælder faglighed og studiemiljø. Undervisningsministeriet har gennem en række rapporter de seneste år sat fokus på institutionernes resultater og udbudsstruktur i forbindelse med fusioner, samarbejde mellem institutioner og forskellige udbudsprofiler. Dette fokus afspejler, hvad der indtil nu har været den primære drivkraft i campusudviklingen: forskellige samarbejdsmodellers effektiviseringsrationaler.

Selv om der findes eksempler på, at nogle sammenlægninger har været drevet af udsigten til nye muligheder for faglighed og studiemiljø, er den generelle tendens i institutionsudviklingen, at campus frem for alt er blevet et spørgsmål om økonomi og praktik. Lidt skarpt sat op træffes valget om at danne campus på danske ungdomsuddannelser i dag oftere af nød snarere end af lyst.

Det økonomiske fundament for den enkelte uddannelsesinstitution er naturligvis en helt afgørende forudsætning for, at vi kan skabe uddannelser, der lever op til høje faglige og studiemiljømæssige standarder. Samtidig indebærer økonomien som den primære – eller ligefrem eneste – drivkraft for campus også en risiko for, at de vigtige sociale og faglige potentialer ikke udnyttes.

Når man danner campus og bringer forskellige uddannelser sammen, er det ikke kun de økonomiske forhold, der ændrer sig, men også de sociale og faglige. Campus påvirker ikke kun ledelsens betingelser, men skaber også forandringer på lærer- og elevniveau. Disse perspektiver skal derfor også bringes i spil, når man taler om og beskæftiger sig med campus, hvis vi – med nutidens udviklingsretorik – skal udnytte de innovationspotentialer, som ligger lige for.

Vigtig viden går tabt

Én ting, vi ved om campusser på danske ungdomsuddannelser, er, at der er næsten lige så mange modeller, som der er realiserede campusser. Det er der en god grund til: Uddannelsesbehovene er ikke ens fra kommune til kommune. Eksempelvis fremhæver en analyse fra 2009 fra Undervisningsministeriet kompleksiteten i campusdannelser: Ifølge den er der ikke mindre end *otte* centrale parametre, som påvirker et samarbejde mellem ungdomsuddannelsesinstitutioner i en positiv eller negativ retning. Uddannelsespolitiske målsætninger, økonomi og elevgrundlag, ledelsesfilosofi, medarbejderholdninger og fagkulturer, organisationers interesser, personlige interesser, modebølger og lokalsamfundets interesser er blot noget af det, som må tages i betragtning, hvis man vil forstå, hvordan udfaldet af et samarbejde mellem en eller flere uddannelsesinstitutioner bliver.¹

Campusdannelse er langt fra en så enkel proces, at man kan udvikle én endegyldig model, der kan applikeres i alle kontekster. Der er snarere mange forhold, som ledelse, bestyrelse og lokalpolitikere må forholde sig til – og der vil altid være nogle, man ikke kan forudse, eller som vil være svære at håndtere mest hensigtsmæssigt. Man har forskellige kombinationer af uddannelsesretninger, forskellige organiseringer af ledelse, forskellige elevgrupper, forskellige bygningsforhold og meget andet. Det er derfor ikke underligt, at der på den enkelte campus kan opstå en oplevelse af, at man har udviklet noget så unikt, at det ikke kan sammenlignes med andre.

Selvom forskelle og særegenheder ikke må glemmes, rækker det heller ikke blot at konstatere, at landets campusser er så forskellige, at de slet ikke kan sammenlignes og videndele med hinanden. En stadigt større andel af de danske uddannelsesinstitutioner har igennem de senere år prøvet sig frem og fundet løsninger på forudsete og ikke mindst uforudsete udfordringer i samarbejdet mellem hidtil adskilte institutioner. Den viden er alt for værdifuld til at gå tabt eller forblive udelt.

Ønsker vi at styrke den igangværende campusudvikling, er det derfor nødvendigt både at danne

1. Analyse af fusioner og samarbejder mellem uddannelsesinstitutioner, Pluss Leadership for Undervisningsministeriet, 2009

sig overblik over den samlede udvikling og indhente erfaringer bundet til forskellige specifikke kontekster. På den baggrund behøver campus ikke blive et spørgsmål om enten/eller, men kan i stedet give anledning til en mere nuanceret debat og erfaringsudveksling om, hvornår det er mest meningsfuldt at dyrke de store sammenhænge og ligheder – og hvornår man skal sikre det nære.

Bring debatten om campus videre med ny viden

Med dette projekt sætter tænketanken DEA sammen med Danske Erhvervsskoler – Lederne, Danske Erhvervsskoler – Bestyrelserne og Danske Regioner fokus på nogle hidtil underbelyste dimensioner af campus på ungdomsuddannelserne. Ambitionen er at skabe et veldokumenteret grundlag for debatten om, hvordan de nye betingelser, som campus medfører, kan skabe muligheder for at udvikle og styrke uddannelsernes faglige indsats, studiemiljø og ledelsesmæssige handlerum.

Rapporten skal ikke læses som en dækkende beskrivelse af alle muligheder endsige udfordringer, der kan være ved at

danne campus. Ej heller skal den betragtes som udrulningen af en 'monstermodel', der frit kan implementeres overalt, hvor man barsler med et campusprojekt. Den skal i stedet opfattes som et inspirationsoplæg til personer, der gerne vil blive klogere på, hvordan man kan håndtere udfordringer og opsøge muligheder ved de forandringer, der sker, når flere enkeltstående uddannelsesinstitutioner pludselig skal samarbejde. Rapporten sigter således ikke på, at velfungerende enkeltstående institutioner landet over skal 'påduddes' campus men i stedet, at de institutioner, der finder campus interessant, kan finde ny inspiration.

I kapitel 2 præsenteres Danmarks første kortlægning af campusudviklingen. Formålet er at danne overblik over udviklingen af campusser i Danmark og få en fælles forståelse af, hvor, hvordan og hvornår campus er blevet til på de danske ungdomsuddannelser. Kapitlet repræsenterer et forsøg på at samle en tendens, der hidtil har været spredt – både i tilgang og i terminologi. I kapitel 3, 4, 5 og 6 går vi tættere på de muligheder og udfordringer, som campus kan medføre. Det sker med udgangspunkt i tre dimensioner af

METODEN BAG

Denne rapport er den første undersøgelse af den danske campusudvikling, der sætter fokus på de faglige, studiemiljømæssige og ledelsesmæssige muligheder, der kan opstå med dannelsen af campus. Undersøgelsen bygger på tre empiriske dataindsamlinger: en kortlægning af alle campusdannelser i Danmark i dag, en kvalitativ interviewundersøgelse blandt tre uddannelsesinstitutioner med campuserfaringer og en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere på uddannelsesinstitutioner, der udbyder ungdomsuddannelser.

Kortlægningen af det danske campuslandskab har fundet sted fra oktober 2010 – marts 2011. I denne periode er alle kommuner systematisk blevet gennemgået for campusdannelser. For hver registreret campusdannelse er der noteret et årstal for, hvornår campus er initieret, ligesom hver campusdannelse er kategoriseret i henhold til en firdelt campustypologi. Se mere indgående metodebeskrivelse i næste kapitel.

Den kvalitative undersøgelse blev gennemført i november og december 2010 på tre campusser: Struer Statsgymnasium, CPH WEST i Ishøj og bygningsfællesskabet mellem Vestfyns Handelsskole & Handelsgymnasium, Vestfyns Gymnasium og Assens Kommunes 10. klassecenter. Institutionerne er valgt ud fra kriterierne om, at de har flere års erfaring med at arbejde inden for en campusstruktur – samt, at de repræsenterer forskellige konstellationer af uddannelsesretninger. Elever, lærere og ledere repræsenterer tilsammen både gymnasiale uddannelser og erhvervsuddannelser, dog overvejende de gymnasiale uddannelser. Der blev gennemført interview med ni ledere, otte lærere samt i alt ni fokusgrupper med elever.

Spørgeskemaundersøgelsen er udarbejdet på baggrund af den kvalitative interviewundersøgelse. Den blev gennemført i perioden 17. januar – 8. februar 2011. Målgruppen var de øverste ledere af alle uddannelsesinstitutioner, der udbyder mindst én ungdomsuddannelse. I alt blev spørgeskemaet sendt ud til 305 ledere, hvoraf 135 besvarede samtlige spørgsmål. Dette giver en besvarelsesprocent på 44.

Lederne, der har besvaret skemaet, repræsenterer et bredt udsnit af ungdomsuddannelserne, ligesom man på nogle uddannelser, der indgår i undersøgelsen, også udbyder blandt andet 10. klasse, videregående uddannelser og AMU.

Af samtlige respondenter er der 27 pct., som har campuserfaring. Det vil sige, at de arbejder på en enten mono- eller flerfaglig, fusioneret uddannelsesinstitution eller en uddannelsesinstitution med bygningsfællesskab og separate ledelser. 67 pct. har ikke campuserfaring, og endelig er der syv pct., som svarer, at de arbejder på en uddannelsesinstitution, der ikke passer på de givne kategorier i spørgeskemaet.

Den definition af campus, som lederne har besvaret spørgsmålene på baggrund af, lyder: "Ungdomsuddannelsesinstitutioner, der hidtil har holdt til i forskellige bygninger, flytter i disse år helt eller delvist ind i fælles faciliteter. Samarbejderne sker med varierende grader af forpligtelse og dækker blandt andet over fusioner, bygningsfællesskaber og uddannelsescentre. I dette spørgeskema anvender vi campus som en samlebetegnelse for disse forskellige samarbejdsformer. Vi er interesserede i at vide, hvilke muligheder og udfordringer, du mener, campus medfører for de danske ungdomsuddannelser".

	LEDERE	LÆRERE	ELEVER
STRUER STATSGYMNASIUM	Tre interviews: Rektor Uddannelseschef for hhx og hg Uddannelseschef for stx	Fire interviews: Stx Hhx Hg Hf	Tre interviews: Hhx Stx Hg
CPH WEST	Tre interviews: Direktør Vicedirektør/chef for erhvervsuddannelserne Rektor for de gymnasiale uddannelser	Et interview: Htx	To interviews: Htx Hg og erhvervsuddannelser
VESTFYN	Tre interviews: Direktør for hhx/hg Rektor for stx Leder af 10. klasse	Tre interviews: Hhx Stx 10. klasse	Fire interviews: Hhx, stx

ungdomsuddannelse: faglighed, studiemiljø, ledelse samt fastholdelse og frafald. Inden for hvert af disse emneområder sammenholdes forventninger og holdninger hos ledere på landets ungdomsuddannelser med faktiske erfaringer fra tre eksisterende campusser på den anden.

Tre institutioner med campus-erfaringer

Den kvalitative del af undersøgelsen baserer sig på interviews med lærere og ledere samt fokusgrupper med elever på tre uddannelsesinstitutioner med campuserfaringer. Fælles for de tre institutioner er, at de inden for de sidste 10 år er gået fra at udbyde én uddannelse til flere uddannelser. De er dog også forskellige – blandt andet i forhold til organisering, geografi og ikke mindst kulturer. Følgende korte gennemgang har til hensigt at skabe overblik over de tre uddannelsesinstitutioners opbygning og forskellige samarbejdsformer.

CPH WEST

CPH WEST er i dag en af landets største ungdomsuddannelsesinstitutioner. Skolen udbyder tre gymnasiale uddannelser (hhx, htx og stx), 14 forskellige erhvervsuddannelser og derudover voksenuddannelser samt kurser og efteruddannelse.

I alt er der næsten 3.700 elever, heraf næsten 2.000 på de gymnasiale uddannelser.

Siden første fusion mellem Forstædernes Handelsskole og Vestegnens Handelsskole i 1998 har man på CPH WEST

været igennem en række både mono- og flerfaglige fusioner. I 2003 fusionerede to tekniske skoler, Frisørskolen for Storkøbenhavn og Teknisk Skole Ishøj. I 2005 fusionerede den tekniske skole med de to allerede fusionerede handels-skoler, og i forbindelse med kommunalreformen i 2007 fusio-nerede Ishøj Amtsgymnasium ind i resten af skolen. CPH WEST fik sin nuværende form ved en fusion mellem CPH WEST, Uddannelsescenter København Vest og Ballerup Erhvervsuddannelsescenter (BEC) i januar 2009.

Mere end 10.000 elever og kursister og 440 undervisere er tilknyttet CPH WEST. Geografisk fordeler CPH WEST sig på fire adresser. Hovedafdelingen ligger i Ishøj, hvor man udbyder alle tre gymnasiale uddannelser (hhx, htx og stx) samt en række erhvervsuddannelser, hvoraf den største er merkantil. Derudover har man i Ballerup endnu et handels-gymnasium samt en merkantil afdeling. Og i Taastrup både en merkantil- og kursusafdeling. Endelig ligger Frisørskolen i København NV.

CPH WEST har en direktør, og derudover tæller ledelses-gruppen to vicedirektører (hvoraf den ene samtidig er chef for erhvervsuddannelserne), en rektor for gymnasierne i Ishøj, en rektor for handelsgymnasiet i Ballerup og en kursuschef. I direktionen drøftes tværgående emner, fx strategi, udvikling, kvalitetsudvikling, budget og byggeprojekter.

Lærerne på CPH WEST er ansat på én bestemt uddannel-sesretning. De forskellige afdelinger har et formaliseret samarbejde mellem hhx- og htx-lærerne om bl.a. iværksæt-teri og innovation. Det mest omfattende samarbejde finder sted mellem de gymnasiale uddannelser i Ishøj (stx, htx og

hxx), hvor man arbejder sammen om efteruddannelse, men også benytter den fysiske nærhed til at bytte lærere med hinanden i tilfælde af sygdom, barsel osv. Hver uddannelse har sit eget lærerværelse. På erhvervsuddannelserne er der et fælles lærerværelse på hver lokation.

Der er ingen daglig kontakt mellem eleverne på de gymnasiale uddannelser og eleverne på erhvervsuddannelserne, da de er placeret i forskellige bygninger. Eleverne på htx og nogle af eleverne på erhvervsuddannelserne deler dog visse faglokaler og maskiner med hinanden.

Vestfyns Handelsskole & Handelsgymnasium, Vestfyns Gymnasium og 10. klassecenteret i Assens Kommune

I Glamsbjerg på Vestfyn deler Vestfyns Handelsskole & Handelsgymnasium, Vestfyns Gymnasium og Assens Kommunes 10. klassecenter adresse. Samlet udbyder man således hxx, hg, stx og folkeskolens 10. klasse. De forskellige uddannelser har ikke et fælles navn.

Samarbejdet begyndte i 2006, hvor Vestfyns Handelsgymnasium flyttede ind i en ny tilbygning til den bygning, som Vestfyns Gymnasium havde beboet i mange år. Her blev bygget en fælles kantine for handelsgymnasiet og det almene gymnasium, ligesom der kom fælles lærerværelse og lærerforberedelsesrum for de to uddannelser. I første omgang forblev administration og ledelse samt hg-elever og -lærere i de lokaler i Assens, som hele Vestfyns Handelsskole & Handelsgymnasium havde holdt til i tidligere. I 2010 blev bygningerne i Glamsbjerg udvidet yderligere, og i efteråret 2010 flyttede så administration, ledelse og hg fra Vestfyns Handelsskole & Handelsgymnasium samt 10. klassecenteret ind. Den nyeste tilbygning fungerer efter et 'ejerlejlighedsprincip', hvor ca. 55 pct. af bygningerne ejes af Vestfyns Handelsskole & Handelsgymnasium, mens den resterende andel ejes af Assens Kommune, som benytter dem til at huse 10. klassecenteret.

I alt er der i omegnen af 1.000 elever, hvoraf ca. 350 er tilknyttet hg og hxx, 483 er tilknyttet stx og 157 er tilknyttet 10. klassecenteret. Lærerkorpset tæller i alt omkring 82 lærere: 20 på Vestfyns Handelsskole & Handelsgymnasium, 51 på Vestfyns Gymnasium og 11 i 10. klassecenteret.

Hver uddannelse har sin egen ledelse. Vestfyns Gymnasium og Vestfyns Handelsskole & Handelsgymnasium har hver sin administration, mens 10. klassecenterets administration varetages af administrationen på Vestfyns Handelsskole & Handelsgymnasium. Konkret har 10. klassecenteret sin egen telefon, som Vestfyns Handelsskole & Handelsgymnasiums administration passer. Desuden består samarbejdet i betaling og fakturering.

Ledelserne imellem samarbejder man om afholdelse af visse

elevarrangementer, ligesom man har praksis for at kunne 'låne' lærere af hinanden, hvis nogen går på barsel eller bliver syge.

Der er én stor kantine, som alle elever deler. Denne har dog to 'sider', hvor stx- og hxx-eleverne overvejende benytter den ene (ejet af Vestfyns Handelsskole & Handelsgymnasium), medens eleverne fra hg og 10. klasse benytter den anden (der indgår i ejerlejlighedsmodellen). Vestfyns Handelsskole & Handelsgymnasium og Vestfyns Gymnasium har delt rengøring og pedelfunktion for de fælles arealer, så al det indvendige varetages af Vestfyns Handelsskole & Handelsgymnasium, medens Vestfyns Gymnasium til gengæld har ansvaret for al udendørs vedligehold.

Der er pt. ikke endelige planer om at udvide samarbejdet, men man overvejer mulighederne for, at hxx og stx kan indgå i 10. klassecenteret med tilbud om linjeundervisning. Tanken er, at eleverne i 10. klasse gennem henholdsvis stx- og hxx-orienterede undervisningsforløb kan få et bedre indblik i, hvad det konkret vil sige at tage de to forskellige gymnasiale uddannelser.

Struer Statsgymnasium

Struer Statsgymnasium er en uddannelsesinstitution med flere forskellige retninger, end navnet umiddelbart antyder. Uddannelsesinstitutionen tog sin nuværende form i 2008, hvor Struer Statsgymnasium og Struer Erhvervsskole fusionerede og fandt sammen i det forhenværende statsgymnasiums bygninger. I dag udbyder man hxx, hg, stx, hf samt den 2-årige internationale gymnasiale uddannelse IB, International Baccalaureate.

Skolen har i alt omkring 630 elever og 70 lærere.

Skolen har en rektor, der er leder for hele skolen. Derudover er der en uddannelseschef for hver uddannelsesretning, dvs. hxx og hg, stx, hf og IB.

Lærerne har fælles lærerværelse, og de fleste underviser på flere forskellige uddannelsesretninger.

Eleverne har faste undervisningslokaler. De forskellige uddannelsesretninger holder dog ikke til på bestemte dele af skolen, men er blandet med hinanden. Eleverne deler desuden fællesarealer.

På skolen holder man fælles aktiviteter på tværs af de forskellige uddannelser såsom samspilsgrupper, musicals, sammenkomster, underholdning, fredagscafé, lektiecafé mv. Undervisningen er adskilt mellem de forskellige uddannelsesretninger, men dog har fusionen mellem gymnasiet og erhvervsskolen muliggjort, at man udbyder nogle fælles valgfag.

Videre har skolen tilknyttet en kostskoleafdeling med plads til ca. 80 elever. På grund af gældende lovgivning er dette kun et tilbud til elever, der går på stx, hf eller IB.

I august 2011 udvider Struer Statsgymnasium yderligere, så man også tilbyder folkeskolens 10. klasse.

Det danske campuslandskab

Danmarks første kortlægning af campus

Mens politiske visioner og handleplaner ofte adresserer ungdomsuddannelserne som et samlet felt, er det en anden forståelse af virkeligheden, der gør sig gældende hos dem, visionerne retter sig mod. De danske ungdomsuddannelser er ikke opstået som en fælles bevægelse, men derimod som separate uddannelser med forskellige faglige profiler rettet mod forskellige elevgrupper. En lang tradition for at dyrke det, der adskiller, frem for det, der samler, har derfor sat sit præg. Udviklingen er i mange år sket inden for den vante logik, hvor det fx er givet, at stx og hf har mere at samarbejde om end stx og hhx. Hvor broer bygget over kløften mellem erhvervsuddannelserne og de gymnasiale uddannelser har været stort set utænkelige. Og hvor mange små uddannelsesinstitutioner er at foretrække frem for en stor.

Denne logik er de seneste år blevet udfordret. Den demografiske og økonomiske udvikling har fået uddannelsesinstitutioner rundt omkring i landet til at kigge sig om efter nye måder at gøre tingene på – og ikke mindst nye uddannelser at samarbejde med. De udfordringer, man har stået med i den enkelte kommune, er blevet løst forskelligt afhængigt af den konkrete økonomiske og politiske situation, eksisterende uddannelsesinstitutioner og ikke mindst de mennesker, der har været involveret. Resultatet er, at vi i dag har en langt større mangfoldighed af institutionsstrukturer, end vi havde for blot 10 år siden.

Selv om det kan være svært at aftegne en entydig tendens i den udvikling, der er sket, er der flere grunde til, at vi alligevel danner et samlet overblik over campussituationen i

dag. For praktikerne – ledere og bestyrelser på de enkelte institutioner – kan et overblik inspirere og give indsigt i, hvor mange forskellige måder man kan tænke disse samarbejder på. Man kan få en fornemmelse af, hvad der har ladet sig gøre andre steder – og med hvilke effekter. Det kan forhåbentligt blive en vigtig inspiration for de institutioner, som finder campus både interessant og relevant. For politikere, i kommunerne, regionerne og på Christiansborg, kan et overblik bidrage til, at strukturer og systemer tilpasses, så de bedst muligt understøtter en campusudvikling, der både er konstruktiv og effektiv – og samtidig er drevet af initiativer, der opstår fra neden.

I dette kapitel præsenteres Danmarks første kortlægning af campusser på de danske ungdomsuddannelser. Den viser, hvordan ideen om campus er blevet udbredt de sidste 20 år. Hvor i landet man arbejder mest med campus på ungdomsuddannelserne. Og hvilke typer samarbejder, der er mest udbredte. Kortlægningen svarer ikke på alle spørgsmål, man kan stille til campusudviklingen på de danske ungdomsuddannelser. Men den giver et kvalificeret bud på, hvordan man kan forstå udviklingen, og ikke mindst et sprog til at tale om de fællesnævnerne, der – trods alle forskellene – er mellem forskellige campusmodeller.

Campus-hvad-for-noget?!

I sin oprindelse er campus et klart afgrænset område med en specifik funktion. Begrebets etymologiske rødder går tilbage til det gamle Rom, hvor campus var den mark, som de unge mænd dyrkede sport på. Siden da har forståelsen af campus udviklet sig en del. I dag bruges campus i sin mest generelle forståelse til at betegne et samlingspunkt, hvor folk med fælles interesser kan mødes, ikke bare fysisk,

Campus-associationer

”

For mig er campus noget, jeg forbinder med gamle dage på universitetet, hvor forskellige fakulteter er samlet om et åbent område, hvor menneskene kan snakke sammen og være i berøring med hinanden.

LÆRER, STRUER STATSGYMNASIUM, STX, HHX OG HG

”

Første gang jeg stødte ind i ordet 'campus', havde jeg et billede af en amerikansk campus, hvor man både har politi og brandvæsen og 80.000 studerende. I dag er min opfattelse, at det er nogle uddannelser, der kan give hinanden noget synergi, spille sammen og udvikle nye aktiviteter sammen. Det må der være på en campus, der er bæredygtig.

PETER CHRISTENSEN, VICEDIREKTØR, CPH WEST

”

Campus er et sprudlende uddannelsesmiljø med masser af unge på en gang, som rummer muligheden for at skifte uddannelse.

EVA HOFMAN-BANG, DIREKTØR, CPH WEST

”

Jeg mener godt, at man kan sige, at vi er en campus. Da vi fusionerede, brugte vi godt nok ikke ordet, men det er fuldstændig samme tankegang, for vi har jo mange uddannelser samlet på ét sted – og en kostskole, ikke mindst. Struer Statsgymnasium fungerer som en campus, hvor eleverne er helt integrerede med hinanden: De har pauser sammen, og undervisningen er fordelt på hele skolen. Og uden for undervisningstid har vi fælles aktiviteter for eleverne på frivillig basis.

JENS ELSIG, REKTOR, STRUER STATSGYMNASIUM

”

For mig giver ordet campus nogle positive associationer. Jeg kommer til at tænke på noget, der er ret stort – hvor der er mange unge mennesker og mange forskellige mennesker. 'Campus' får en til at tænke på noget, der er amerikansk eller engelsk.

LARS KOFOED, LEDER, VESTFYN, 10. KLASSECENTERET

men fx også på internettet. Det er dog særligt den kulturhistorie, som begrebet har fået på engelske og amerikanske universiteter, der præger opfattelsen af, hvad en campus er i en dansk kontekst i dag.

Den første officielle brug af begrebet i en uddannelsessammenhæng finder man på Princeton University i New Jersey, USA, i 1775, og siden har campus været en betegnelse i både USA og England for et område med bygninger, fx auditorier, kontorer og boliger, der hører til et universitet eller et college. Campus er et sted, hvor unge både studerer, bor og omgås hinanden, og hvor der er liv stort set hele døgnet. Denne tænkning har også inspireret danske universiteter. Fx er Roskilde Universitet og Aalborg Universitet organiseret sådan, at mange af universitetets funktioner samt boliger til de studerende er placeret inden for et geografisk relativt afgrænset område. Og senest har også Københavns Universitet fuldstændt sin campusstrategi ved at samle institutionerne under det samfundsvidenskabelige fakultet i fælles bygninger, som man kalder campus.

Campus på ungdomsuddannelserne – i typer og tal

På de danske ungdomsuddannelser er campustænkningen endnu ny og for nogen ligefrem fremmed. Der er ikke nogen systematik i, hvornår man kalder et samarbejde for en campus, og hvornår man bruger andre betegnelser. Nogle steder kalder man det for en campus, når forskellige uddannelsesinstitutioner samarbejder om at kunne udbyde

en bestemt linje. Andre steder deler en række uddannelsesinstitutioner bygninger og har en masse fælles aktiviteter mellem ledelse, lærere og elever, men kalder sig ikke for campus.

I denne undersøgelse er *campus på ungdomsuddannelserne* defineret som:

- Et permanent fællesskab mellem mindst to ungdomsuddannelser, som tidligere har fungeret separat fra hinanden. Ungdomsuddannelser er de gymnasiale uddannelser, erhvervsuddannelser og VUC.
- Et fællesskab mellem flere af den samme type ungdomsuddannelser eller flere forskellige typer ungdomsuddannelser. En campus kan også ligge sammen med en eller flere uddannelser på et andet niveau, fx 10. klasse, erhvervsakademier, AMU-centre osv.
- Et fællesskab, der er geografisk afgrænset inden for et bestemt område, hvor man helt eller delvist deler bygninger mellem hidtil separate uddannelser. En campus kan godt fordele sig på flere adresser med én adresse som fælles samlingspunkt.
- Et fællesskab, hvor man samarbejder på ét eller flere af følgende niveauer: på ledelsesniveau omkring administrative opgaver, på lærerniveau omkring undervisning og på elevniveau omkring studiemiljø, indsatser for fastholdelse m.m.

METODEN BAG KORTLÆGNINGEN

Kortlægningen af det danske campuslandskab bygger på en dataindsamling, der har fundet sted fra oktober 2010 – marts 2011. I denne periode er alle kommuner systematisk blevet gennemgået for at finde ud af hvilke campusdannelser, der var færdigetablerede på kontakttidspunktet.

I første runde blev der for hver kommune udarbejdet en liste, der dannede overblik over samtlige ungdomsuddannelsesinstitutioner. Her bidrog UU-centrene med relevante oplysninger. Alle centre landet over blev kontaktet, og omkring halvdelen besvarede henvendelsen. Derudover blev listerne udarbejdet på baggrund af en omfattende internetsøgning. Dette er dobbelttjekket med Undervisningsministeriets nyeste liste over alle ungdomsuddannelser i Danmark.

I anden runde dannede eksisterende rapporter om nyere institutionsudvikling samt uddannelsesinstitutionernes hjemmesider grundlag for en opgørelse over hvilke

uddannelsesinstitutioner, der kan betegnes som en campus i denne undersøgelses definition.

I sidste runde blev der taget telefonisk kontakt til alle uddannelsesinstitutioner, der er defineret som campus, for at spørge ind til karakteren af samarbejdet og på den baggrund inddele samtlige campusser i fire typer. Typerne bygger på en vurdering af campusserne ud fra to parametre: sammensætning af uddannelser og karakteren af samarbejde. I denne kategorisering har der naturligvis været en række tilfælde, hvor institutioner har været svære at placere inden for kategorierne. I samtlige tilfælde er institutionerne blevet kontaktet og har bidraget med oplysninger til en endelig kategorisering.

Endelig skal det nævnes, at flere kommuner deler campusser. Det betyder, at hvis man bare registrerer, hvor mange campusser hver kommune for sig indgår i, er antallet af campusser langt højere end 58 – nemlig 133 (se figur 2). I denne kortlægning er der derfor naturligvis korrigeret for, at hver campus kun optræder én gang.

Campusser i hele Danmark

Der er ikke noget at tage fejl af: Campus er et fænomen, som har bredt sig til ungdomsuddannelser i hele Danmark. Denne kortlægning viser, at der over de sidste 20 år er kommet 58 nye campusser til, når man ser på det samlede Danmarkskort over campusser (se figur 2). Og dette er vel at mærke kun de campusser, som matcher denne undersøgelses definition. Talte man alle samarbejder med, som benytter campusbetegnelsen, ville tallet sandsynligvis være endnu højere.

Særligt de seneste 12 år, siden 1999, har campusudviklingen taget fart (se figur 1). Det gælder i hele landet. Betragter man campusudviklingen i de fem regioner for sig, er det bemærkelsesværdigt, at det i alle fem regioner er omkring årtusindeskiftet, at antallet af campusser begynder at vokse stødt. Den første campusdannelse i denne periode er sket i 1993 i Region Syddanmark (se figur 6) og den næste året efter i Region Nordjylland (se figur 8).

Ser man på hvilke tendenser, der kan spores i udbredelsen af campus, har tre ud af fire kommuner mindst én campus. Der findes i alt 23 kommuner, som slet ikke har en campus på ungdomsuddannelserne. Det område, hvor der er flest af disse kommuner, er nord for København (se figur 2).

Et større geografisk område, hvor kommunerne alle har 2, 3 eller flere campusser, er Sydsjælland og Lolland-Falster (se figur 2).

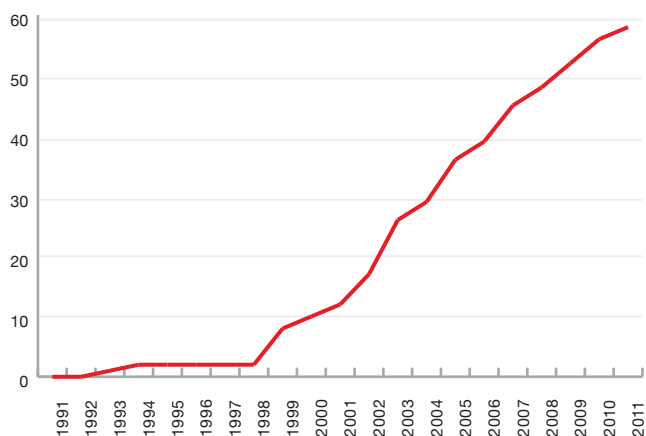
En anden tendens, som Danmarkskortet over campus tydeligt viser, er, at campus – på trods af, hvad man kan få indtryk af i debatten – ikke blot er et udkantsfænomen. Fælles for kommunerne, der huser Danmarks fire største byer, København, Aarhus, Odense og Aalborg, er, at man her har tre eller flere campusser (se figur 2).

Sammenholder man campusudviklingen i de fem regioner, er forskellen mellem den region, som har flest campusser og den, som har færrest, relativt stor. I Region Midtjylland har man siden 1991 fået 17 nye campusser (se figur 7), mens man i Region Nordjylland har fået syv (se figur 8).

I Region Midtjylland, som således er den region med flest campusser, er udviklingen gået særligt stærkt siden 2006 – samme år som strukturreformen blev vedtaget (se figur 7). At strukturreformen har sat skub i debatten om institutionsstrukturer forekommer ret sandsynligt, men en direkte sammenhæng er det ikke muligt at spore i denne kortlægning.

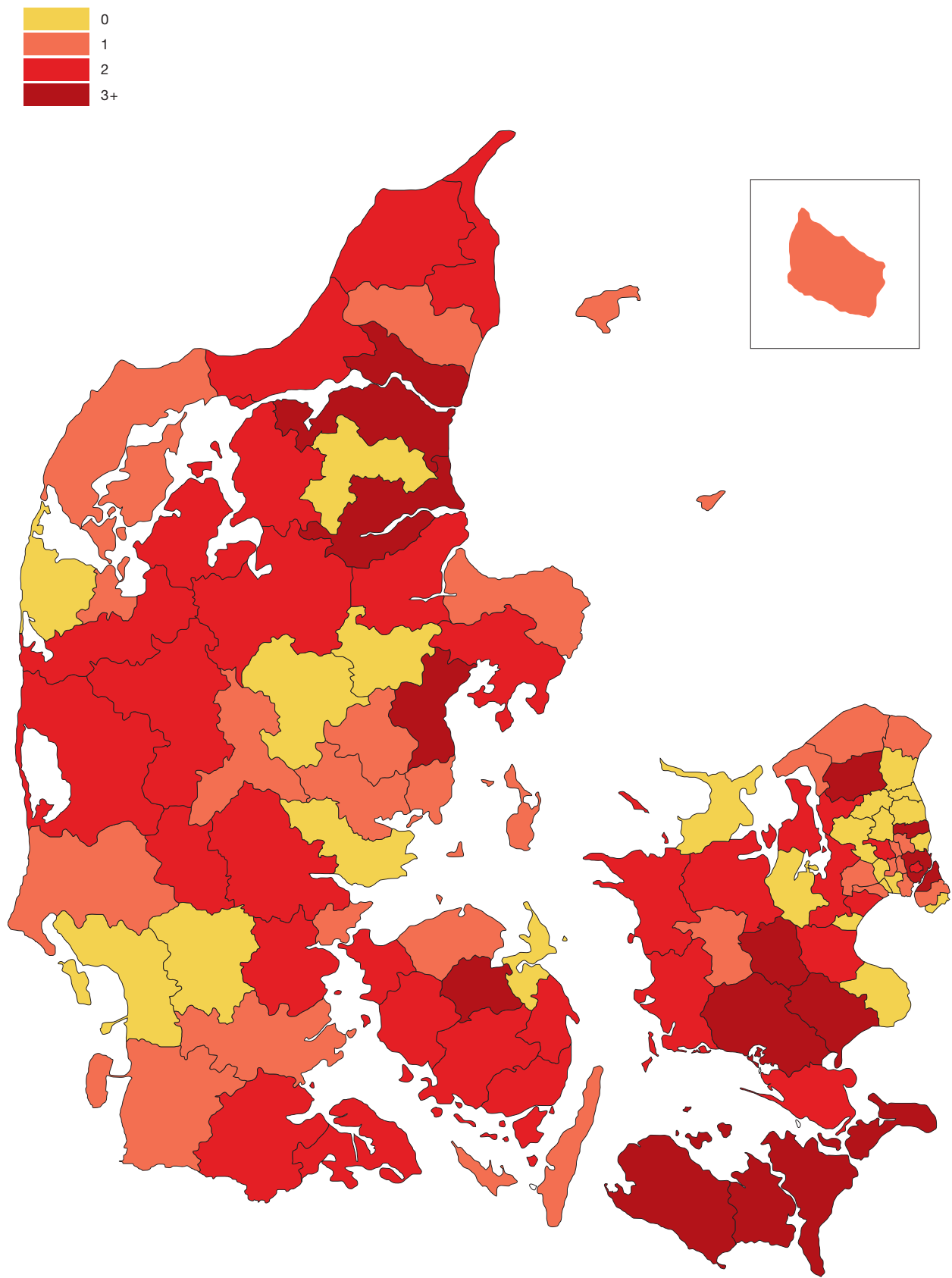
FIGUR 1

Campusudviklingen i Danmark 1991–2011.
Antal campusser etableret, akkumuleret.



FIGUR 2

Danmarkskort over campus. Antal campusser pr. kommune, status marts 2011.



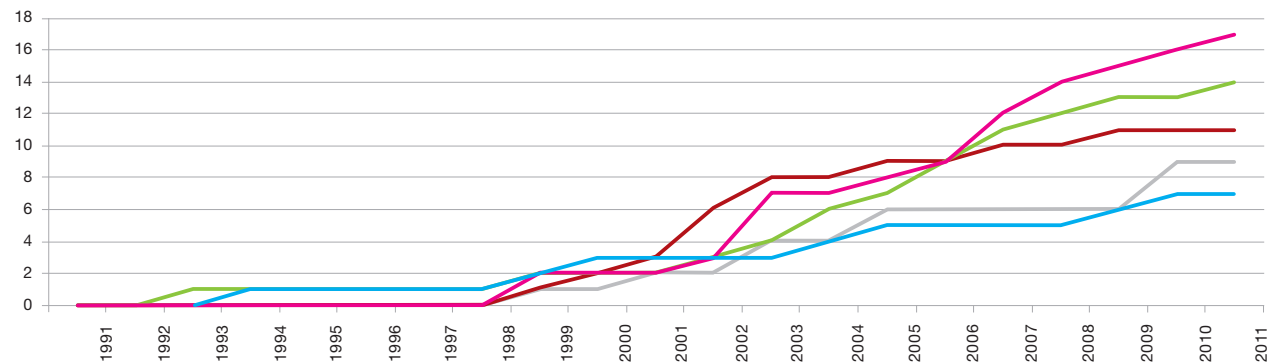
Campusudvikling i regionerne



FIGUR 3

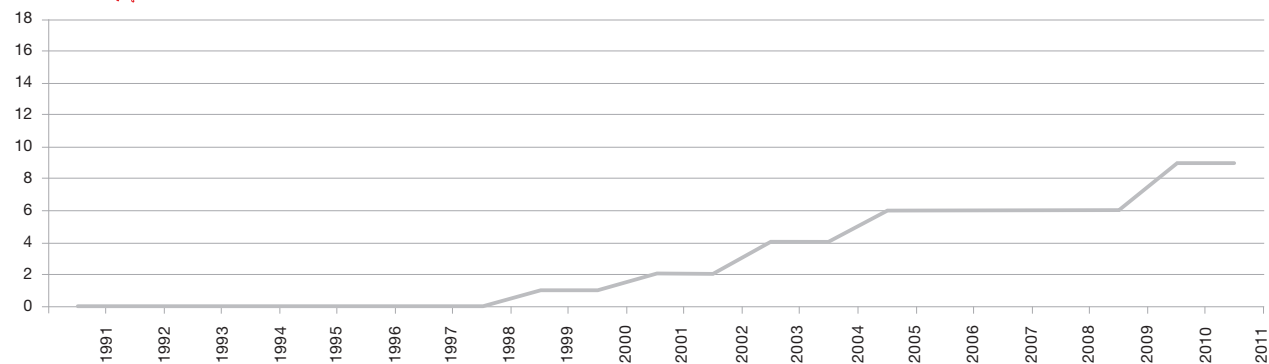
Campusudviklingen i regionerne i 1991–2011. Antal campusser etableret, akkumuleret.

Hovedstaden Sjælland Syddanmark Midtjylland Nordjylland



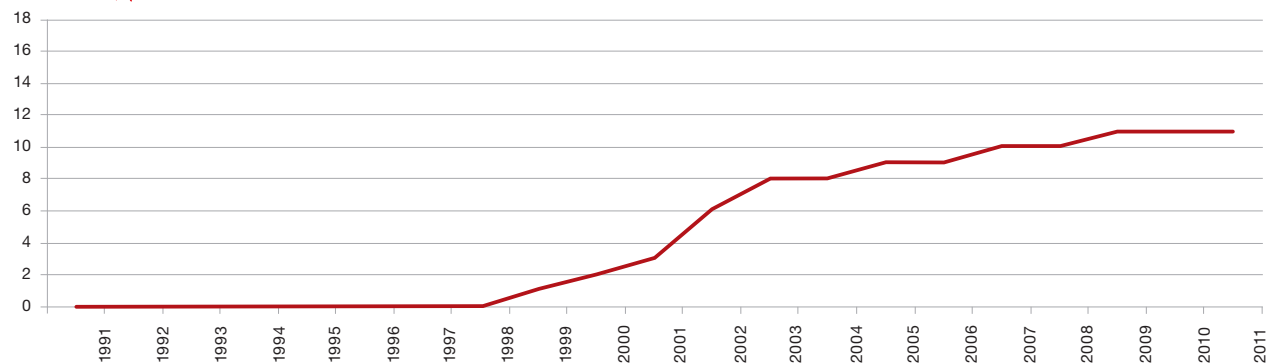
FIGUR 4

Campusudviklingen i Region Hovedstaden 1991–2011. Antal campusser etableret, akkumuleret.



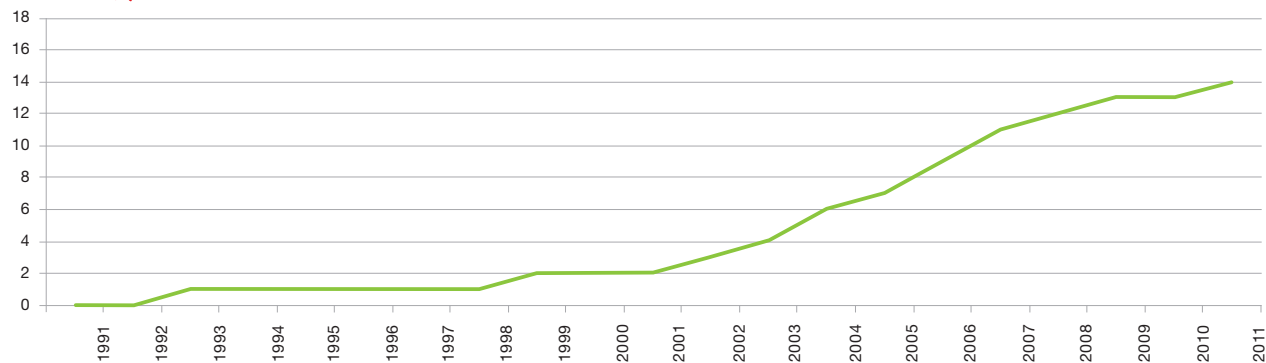
FIGUR 5

Campusudviklingen i Region Sjælland 1991–2011. Antal campusser etableret, akkumuleret.

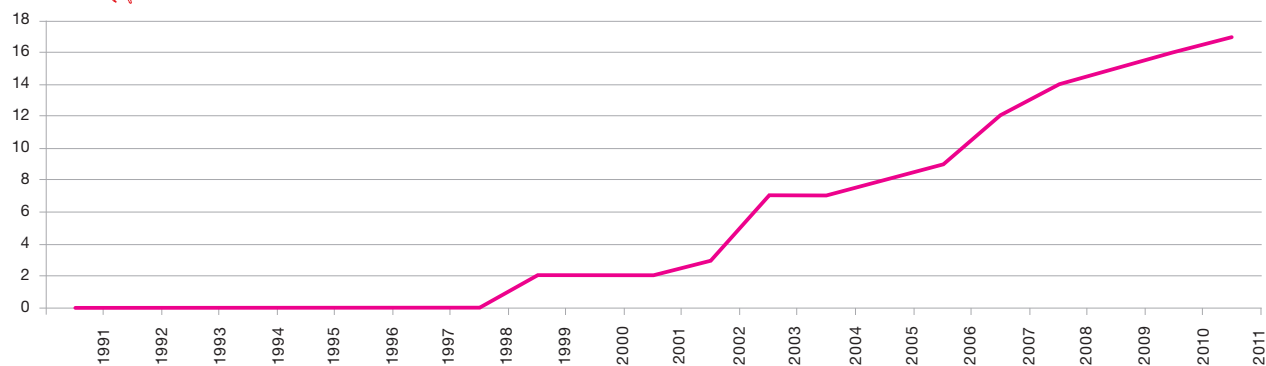




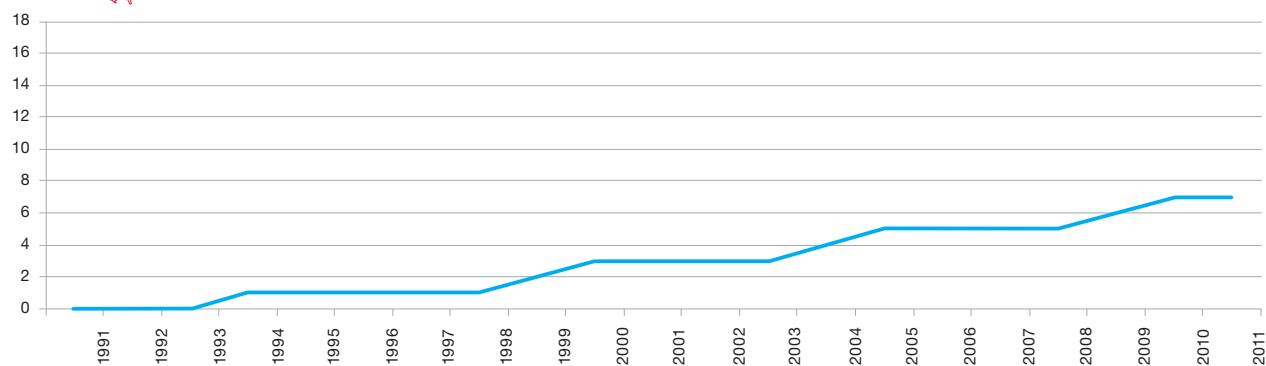
FIGUR 6
Campusudviklingen i Region Syddanmark 1991–2011. Antal campusser etableret, akkumuleret.



FIGUR 7
Campusudviklingen i Region Midtjylland 1991–2011. Antal campusser etableret, akkumuleret.



FIGUR 8
Campusudviklingen i Region Nordjylland 1991–2011. Antal campusser etableret, akkumuleret.



Et sprog til at tale om campus

Campus på ungdomsuddannelserne lader sig ikke bare definere. Det står klart for alle, der har forsøgt. I denne kortlægning har vi alligevel trukket nogle streger i sandet, se tekstboksen "Fire campustyper".

Fordelt på disse fire typer er der en tydelig tendens til, at ud af de campusser, der er kommet til de sidste 20 år, er langt de fleste flerfaglige, sociale campusser – i alt 33. Altså campusser, hvor der udbydes mere end én ungdomsuddannelse, og hvor lærere og elever i en eller anden grad interagerer med hinanden dagligt på tværs af uddannelser (se figur 9).

Til sammenligning er der kommet 10 flerfaglige, administrative campusser, syv monofaglige, sociale campusser og otte monofaglige, administrative campusser.

Ser man på regionerne for sig, er det samme tendens, der gør sig gældende. I fire ud af fem regioner er der flest flerfaglige, sociale campusser, mens der i Region Hovedstaden er lige mange flerfaglige, *sociale* campusser og flerfaglige, *administrative* campusser (se figur 10).

Mens udbredelsen af de tre campustyper – flerfaglig, administrativ campus, monofaglig, administrativ campus og monofaglig social campus – har fulgt ad over tid, viser den tidslige udvikling af flerfaglige, sociale campusser, at denne type for alvor har taget til i antal siden 2002 (se figur 11).

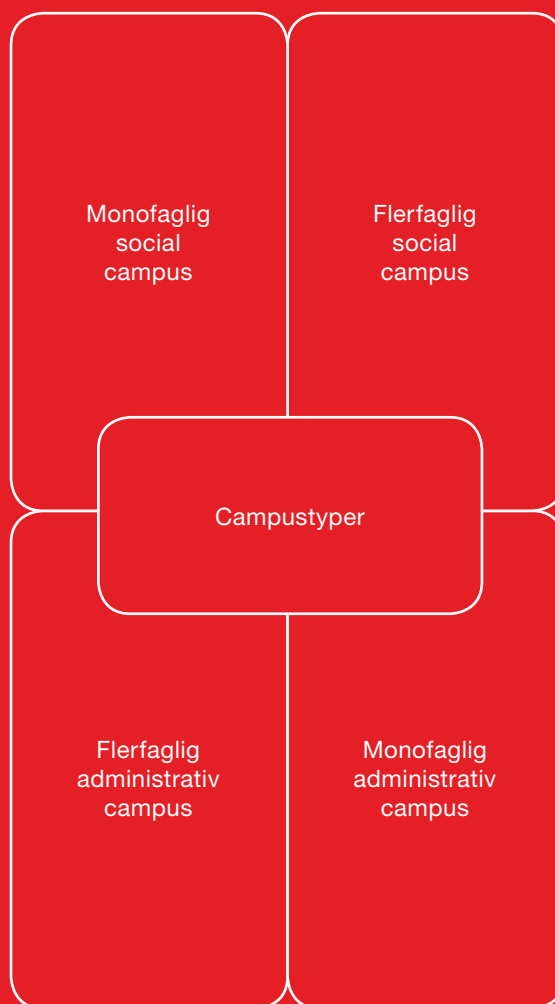
Udbredelsen af monofaglige, administrative campusser er forholdsvis skævt fordelt mellem regionerne. I Region Midtjylland er der tre af denne type, og i Region Syddanmark er der ikke nogen (se figur 10).

FIRE CAMPUSTYPER

Alle campusser, der er medtaget i denne kortlægning, er kategoriseret i henhold til to parametre:

Sammensætning af uddannelser og samarbejds karakter, dvs. hvor mange mennesker på campus berører campuskonstruktionen i hverdagen. Dette fører til en firefeltstabel:

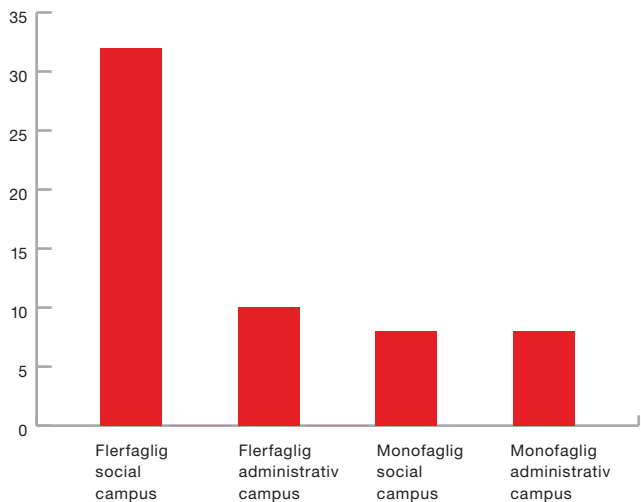
- **En monofaglig campus** er et samarbejde mellem to eller flere ens uddannelser. Der er enkelte kombinationer, som i denne undersøgelse betragtes som monofaglige, selv om de formelt er kombinationer af forskellige uddannelser. Det gælder stx og hf samt hhx og hg. Desuden betragtes alle fællesskaber mellem flere af erhvervsuddannelsernes 12 indgange i denne undersøgelse som monofaglige. Dette skyldes ønsket om at skabe en enkelthed i kortlægningen.
- **En flerfaglig campus** er et samarbejde mellem to eller flere forskellige uddannelsesretninger. I denne undersøgelse er campusser ikke regnet som flerfaglige, hvis der blot er én ungdomsuddannelse og én eller flere uddannelser på et andet niveau.
- **En administrativ campus** er et samarbejde mellem to eller flere uddannelser, hvor der udelukkende samarbejdes om administration og/eller ledelsesopgaver. På administrative campusser har elever og lærere således ikke daglig omgang med hinanden.
- **En social campus** er et samarbejde, hvor to eller flere uddannelser deler faciliteter, der giver anledning til, at elever og lærere mødes på tværs i hverdagen. Det kan fx være på fællesarealer, i fælles kantiner, på fælles lærerværelser eller ved deling af undervisningslokaler.



Campus på flere måder

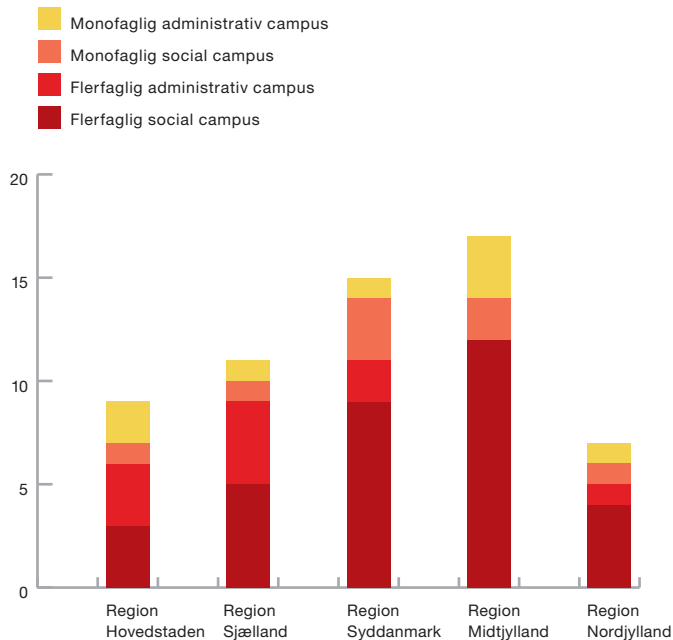
FIGUR 9

Campusser fordelt på fire typer, status marts 2011.
Antal campusser fordelt på typer.



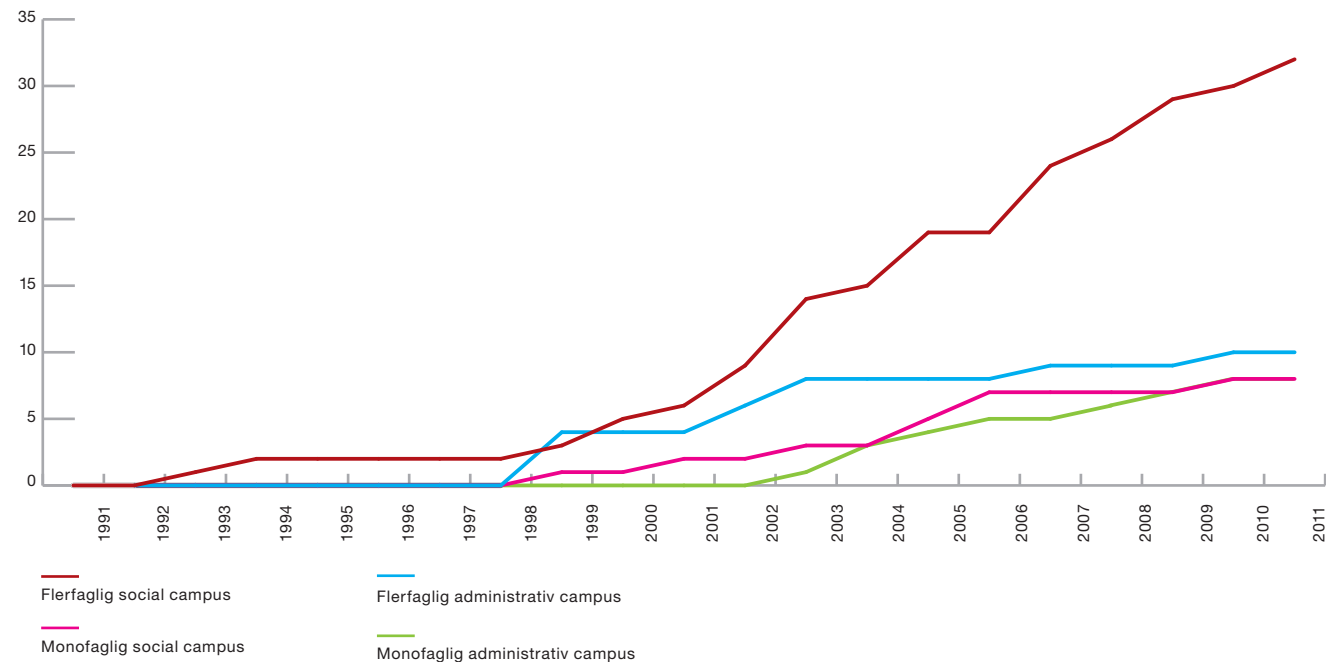
FIGUR 10

Campustyper fordelt på regioner, status marts 2011.
Antal campusser fordelt på typer.



FIGUR 11

Campustypernes udvikling over tid, status marts 2011. Antal campustyper etableret, akkumuleret.



En tendens på tværs af uddannelser

Med denne første kortlægning af det danske campuslandskab står det klart, at campus ikke bare er et fænomen for de få. Stadig flere elever, lærere, ledere og bestyrelser landet over har de seneste 20 år gjort sig erfaringer med, hvad det vil sige at være en del af en campus på de danske ungdomsuddannelser.

Kortlægningen er således et vigtigt led i at skabe en fremadrettet og veldokumenteret debat om campus. Nu ved vi, dels hvordan campus fordeler sig på kommuner og regioner, dels hvordan campus kan forstås i forskellige kategorier, og endelig hvordan udviklingen er sket over tid. Campus er således ikke længere et uoverskueligt virvar af forskellige og usammenlignelige institutionsstrukturer. Ligheder og forskelle træder tydeligere frem, og på den måde kan de, der vil, få en fælles platform at tale om campus ud fra.

Den tydeligste tendens, som træder frem i kortlægningen, er, at den type campus, som her betegnes som flerfaglige, sociale campusser, er langt den mest udbredte på tværs af kommuner og regioner. Det er netop denne type, som de tre caseinstitutioner, der indgår i denne undersøgelse, er eksempler på. Mulighederne ved at arbejde med flerfaglige, sociale campusser udfoldes således med konkrete erfaringer inden for forskellige dimensioner i de følgende kapitler.

Faglighed

På alle niveauer af det danske uddannelsessystem diskuteres i disse år en lang række vigtige, men også svære spørgsmål om faglighed. Hvordan sikrer vi et højt fagligt niveau? Hvordan udnytter vi alles potentialer for uddannelse optimalt? Og hvordan tilpasser og tilegner vi os de former for viden, færdigheder og kompetencer, der skal styrke vores position i feltet af vidennationer – også i fremtiden?

Dette gælder også på ungdomsuddannelserne, der er danske unges første mulighed for at vælge, i hvilken retning de vil uddanne sig. Her støbes det fundament, som de unge bygger oven på i deres videre færd i uddannelsessystemet og på arbejdsmarkedet. Derfor er den faglige kvalitet på ungdomsuddannelserne i disse år blevet et centralt omdrejningspunkt i den uddannelsespolitiske debat.

Også i debatten om campus fylder spørgsmål om faglighed meget. Når der dannes flerfaglige campusser, opstår der nemlig møder mellem fagligheder, som traditionelt har været adskilt på separate institutioner og derfor ikke er vant til at omgås og interagere med hinanden. De nye møder rejser naturligt en masse spørgsmål om ligheder og – i første omgang typisk mest – om forskelle.

Ser man nærmere på, hvad de nye konstellationer af faggrupper og fagligheder kan føre med sig, viser der sig bl.a. muligheder for at styrke fag- og uddannelsesudbuddet. Hvis man opdyrker de nye faglige muligheder, er der således tegn på, at campusser kan blive et skridt på vejen til at sikre, at vi også i fremtiden har fagligt konkurrencedygtige uddannelser. De nye muligheder betyder naturligvis ikke, at campus ikke også rummer nye spørgsmål og risici, når det handler om at sikre stærke uddannelsesspecifikke profiler

og udvikle en styrket faglighed på den enkelte uddannelse. I denne del af rapporten dykker vi ned i, hvordan man på elev- og lærerniveau kan arbejde med fagligheden på campus. Fokus er her på de flerfaglige campusser, men der er også erfaringer, som kan anvendes i en monofaglig sammenhæng. I det første afsnit ser vi på, hvordan campus spiller ind på fagligheden og dyrkelsen af de enkelte uddannelsers faglige profiler. I andet afsnit er der fokus på mødet mellem forskellige faglige kulturer på lærerniveau.

Flere faglige profiler samme sted

Der er store forskelle på de faglige profiler og det faglige indhold på de danske ungdomsuddannelser – og det er der rigtig god grund til. Eleverne på de enkelte uddannelser har forskellige uddannelsesmæssige interesser og behov – i hvert fald til en vis grad. Af samme grund har man også i den uddannelsespolitiske debat igennem mange år været optaget af at dyrke forskellene mellem de faglige profiler. En rendyrkning, der understøttes af en lang tradition for, at de enkelte institutioner udbyder én uddannelse og primært samarbejder med institutioner med samme uddannelsesudbud.

De mest udbredte samarbejdskonstellationer på tværs af uddannelser har på gymnasialt niveau været stx og hf samt hhx og hg. På erhvervsuddannelserne har der generelt været lidt større tendens til at huse flere uddannelsesretninger i samme bygninger, særligt for uddannelser med et relativt lille elevtal. Samtidig har erhvervsuddannelserne også gennem tiden gjort sig erfaringer med at dele faciliteter med htx. Ud over disse samarbejdskonstellationer har der ikke været tradition for mere forpligtende samarbejder på tværs af ungdomsuddannelserne.

Med mødet mellem forskellige fagligheder og faglige profiler udfordrer campus dermed den tænkning om naturlige samarbejdskonstellationer, som ungdomsuddannelserne typisk har været præget af. Forandringerne kan skabe usikkerhed om, hvorvidt volumen og uddannelsesmæssig mangfoldighed vil udvande fagligheden på den enkelte uddannelse.

"Jeg ville se det som en udvanding af fagligheden, hvis man lavede for mange strukturelle ændringer i retning af at skulle have mere til fælles. Det er vigtigt at skabe den oplevelse for eleverne, at går man ind ad dén port, så følger der en bestemt pakke med: det alment dannende og de musikskreative fag. Og hvis man går ind ad hhx-porten, så er der fokus på at kunne gebærde sig i en merkantil virksomhed."

LÆRER, VESTFYNS GYMNASIUM

Den bekymring, som en lærer udtrykker her, er også at genfinde i spørgeskemaundersøgelsen blandt ledere på ungdomsuddannelserne. Kun 16 pct. vurderer, at campus i meget høj eller høj grad kan føre til en højnet faglighed, og mere end halvdelen mener, at det i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Samtidig angiver 44 pct. af de adspurgte en bekymring for, at campus svækker de forskellige uddannelsers faglige profiler.

Bekymringen for, at fokuset på den enkelte uddannelses faglige profil og dermed specifikke udviklingsbehov svækkes ved campusdannelser, er således udbredt. Når man breder sig over for meget, risikerer man at gøre det hele halvt, lyder en del af forklaringen. Her refereres blandt andet til, at lærere på nogle flerfaglige campusser ikke blot underviser på én uddannelsesretning og forholder sig til én gruppe elever, som det traditionelt har været tilfældet, men derimod bliver bedt om at undervise på flere forskellige uddannelser.

"Hvis man fx underviser på tre-fire retninger, er der en fare for, at det går hen og bliver overfladisk. Hvis man

bliver kylet for meget rundt, sker der ikke den faglige udvikling, som kan ske, hvis man har mange klasser af samme type."

LÆRER, STRUER STATSGYMNASIUM, HHX OG STX

Det kræver noget ekstra af den enkelte lærer at undervise på flere uddannelser, da man skal orientere sig efter forskellige bekendtgørelser og læreplaner. Samtidig spiller lærerne en central rolle for at sikre konsistens og kvalitet i undervisningen for den enkelte elevgruppe. En dobbelthet, der medfører, at man på campus må overveje, hvordan man bedst muligt gør brug af lærerkræfterne, så man både sikrer den enkelte profils faglighed og fleksibilitet på tværs af uddannelserne:

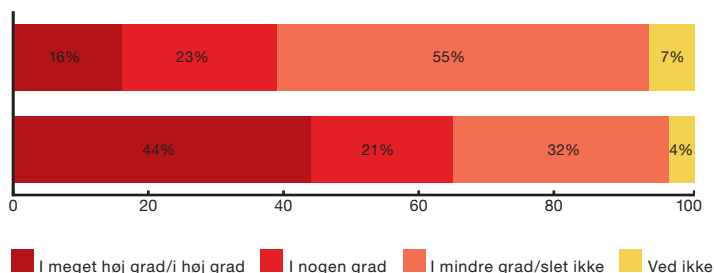
- **På Struer Statsgymnasium** kan alle lærere i princippet blive bedt om at undervise på de uddannelser, som de har kompetencer til. De fleste lærere underviser således på mere end én uddannelse. Foretrækker nogle lærerne dog kun at undervise på en enkelt retning, er det også en mulighed, så længe lærerne har undervisningstimer nok i deres fag på den enkelte retning.
- **På Vestfyn** er lærerne tilknyttet hver sin separate uddannelsesretning under forskellige ledere. Opstår der akutte behov for at få dækket undervisning, tilstræber man dog at låne lærere til hinanden, så vidt det er muligt. Ligeledes kan der være enkelte fag, som der kun er én lærer på alle uddannelserne, der har kompetencer til at undervise i – og i så fald kan denne lærer undervise på både hhx og stx.
- **På CPH WEST** er lærerne fast tilknyttet én retning, som de underviser på. I tilfælde af orlov, sygdom osv. tilbydes lærerne på de gymnasiale retninger at tage undervisning på andre gymnasiale retninger. Det samme gør sig gældende, hvis det handler om at sikre beskæftigelsen for den enkelte lærer. I så fald kan lærerne vælge at undervise fast på flere uddannelses-

FIGUR 12

Bekymring for campusdannelses betydning for faglighed og uddannelsernes faglige profiler. Andele angivet i procent, N = 135.

I hvilken grad mener du, at campusdannelse kan forventes at medføre højnet faglighed?

I hvilken grad mener du, at campusdannelse bør give grund til bekymring for en svækkelse af de forskellige uddannelsers faglige profiler?



retninger. Mellem erhvervsuddannelserne deler man naturligt nok ikke lærere på tværs.

Ser man på erfaringerne fra de tre caseinstitutioner, der er med i denne undersøgelse, genkender man den generelle bekymring for faglig udvanding. Derfor har man også fra start været meget opmærksom på at bevare de faglige profiler og det faglige fokus.

Stort fokus på at bevare de faglige profiler på campus

Selv om campus kan medføre, at der opstår en ny flerfaglig virkelighed, som lærere og ledere må forholde sig til og i en vis grad tilpasse sig, er det ikke ensbetydende med, at den enkelte uddannelses profilering og faglighed automatisk går fløjten. På alle tre caseinstitutioner giver både ledere og lærere udtryk for, at man har vedvarende opmærksomhed på den faglige udvikling. Det betragtes ganske enkelt som et succeskriterium for at skabe en vellykket campus.

"Det er en meget vigtig ting for os at bevare den faglighed, der er i uddannelserne. Det er det, der tiltrækker de unge mennesker. Fagligheden er utrolig vigtig – den skal være på skolen, ellers finder de en anden."

PETER CHRISTENSEN, VICEDIREKTØR, CPH WEST

Som institution er der mange initiativer, man kan tage, for at sikre en fortsat udvikling af de forskellige faglige profiler.

En type initiativer er dem, der handler om fordelingen af skolens bygningsfaciliteter. Man kan vælge at dyrke den enkelte uddannelses faglighed ved at lade områder på skolen være præget af et bestemt fagligt indhold, som bestemte elever og lærere føler et særligt tilhørsforhold til.

"Vi er meget optagede af både at skabe sammenhæng på tværs og stadig holde de faglige miljøer levende. Vi har gjort meget for at fastholde de faglige profiler. Fx har stx og htx hver deres laboratorier, fordi de arbejder forskelligt."

EVA HOFMAN-BANG, DIREKTØR, CPH WEST

En anden måde, man rent bygningsmæssigt kan markere de enkelte fagligheder på, finder man på Vestfyn, hvor skolen er indrettet i relativt klart afgrænsede afdelinger, som huser hver sin uddannelse. Her er klasselokalerne opdelt i afdelinger efter uddannelse. Vestfyns Handelskole & Handelsgymnasium deler dog faglokaler på tværs. Fx er der fælles værkstedslokaler, som lærerne kan booke sig ind i, ligesom der er et undervisningslokale med plads til to klasser ad gangen, som deles disse uddannelser imellem. Selvom skolen er opdelt i afdelinger, når det gælder klasselokalerne, betyder det ikke, at eleverne ikke mødes. Møderne sker bl.a. i den fælles kantine, hvor eleverne fra de forskellige uddannelser alle spiser frokost. På lærerniveau er

der også en vis grad af deling af lokaler og møder i hverdagen, da lærerne deler lærerværelse og forberedelsesrum – stx og htx sammen, og hg og 10. klasse sammen.

Et tredje eksempel findes på CPH WEST. Her har man bibeholdt adskilte lærerværelser for at bevare sammenhængskraften i de oprindelige lærergrupper og dermed dyrke det, der fungerede godt, før man fusionerede. Da fusionen skulle realiseres, vurderede ledelsen, at en fortsat adskillelse af lærerværelserne ville være en vigtig markering af, at uddannelsernes faglighed fortsat var i fokus samtidig med, at udviklingen var præget af sammenlægning og stor mangfoldighed.

Endelig arbejder man netop nu på Struer Statsgymnasium med at få en model med såkaldte profillærere til at fungere. Profillærere er personer, der udelukkende underviser på én uddannelse, og som dermed har et særskilt ansvar for at bevare og styrke uddannelsens faglige sammenhæng, niveau og kultur.

"På den ene side er der meget, man bør gøre på tværs og uden skarpe afgrænsninger. Men vi skal også profilere de forskellige retninger og have lærere, som er særligt opmærksomme på at tone og fastholde retningerne. Lærerne har lidt forskellige roller, hvor nogle er specialister og bærer retningerne frem, mens andre går mere på tværs."

SØREN SMITH, UDDANNELSESCHEF FOR STX, STRUER STATSGYMNASIUM

Herudover er der også en udbredt bevidsthed om, at man i rekrutteringen af elever har mulighed for at synliggøre forskellene mellem de enkelte profiler. På CPH WEST sker dette bl.a. gennem et samarbejde med Ungdommens Uddannelsesvejledning, hvor man fx lægger vægt på at være meget tydelig omkring de fagrækker, der skaber de enkelte profiler.

Som eksemplerne viser, findes der forskellige greb og tiltag, man som institution kan gøre brug af for at sikre varetagelse af den enkelte uddannelses profil og faglige kvalitet. Formår man ad denne vej at bevare pladsen til og respekten for den enkelte uddannelseskultur, så viser erfaringerne fra Vestfyn, at ens bekymringer langt fra behøver at blive til virkelighed.

"Da planerne om bygningsfællesskab dukkede op, havde vi nogle svære overvejelser om, hvad det ville betyde for kulturen. Den var så stærk og god, og vi var bekymrede for, at den skulle udvandes, fx ved at eleverne kom fysisk længere væk fra skolen ved at skulle dele kantine med htx-eleverne i en anden bygning. Vi fandt da heldigvis ud af, at selvfølgelig kunne vi bære det, og det har været meget problemløst, vil jeg sige."

LÆRER, VESTFYNS GYMNASIUM

Flere valgfag og større uddannelsesudbud

En ting er, at campus ikke behøver at føre til faglig udvinding og svækkelse af uddannelsernes profiler. En anden, at campus rent faktisk kan bidrage til en positiv faglig udvikling ved at skabe nye faglige muligheder. Ud fra dette perspektiv handler det kort sagt om, hvordan øget volumen og mangfoldighed udnyttes bedst muligt til at skabe tilbud, der går på tværs af de traditionelle faglige siloer, og som ikke mindst imødekommer elevernes behov og interesser.

Et eksempel, der går igen på flere af de eksisterende campusser med gymnasiale uddannelser, er, at man kan udvide udbuddet af valgfag. Et relativt stort elevgrundlag på tværs af de forskellige retninger gør det ganske enkelt muligt at oprette flere og mere forskelligartede valgfag. For eleverne betyder det, at de får mulighed for at vælge mellem både de valgfag, der typisk udbydes på deres egen retning – og valgfag, som findes på en anden uddannelse.

"Vi samarbejder om valgfag på tværs af uddannelserne. Stx, hf og hxx deler på den måde nogle valgfag, og det er de glade for. Og så har fusionen også betydet, at man på hxx kan vælge idræt – det kunne de ikke før."

JENS ELSIG, REKTOR, STRUER STATSGYMNASIUM

Campus kan med andre ord tilføje nogle ekstra dimensioner til fagligheden, som tidligere ikke ville have været mulige. På de tre caseinstitutioner er man opmærksom på de nye faglige potentialer, som campus kan medføre. Der er imidlertid forskel på, hvor meget man indtil nu har dyrket dette perspektiv:

- **På CPH WEST** har man nogle erfaringer med at oprette valghold på tværs af de gymnasiale uddannelser. Samarbejdet om valghold er dog begrænset af, at uddannelsernes forskellige bekendtgørelser gør det svært at gennemføre kontinuerlig undervisning, hvis eleverne skal dele valgfag på tværs. Fx er der den forskel, at hxx'erne skriver studieretningsprojekt i én uge, mens det for stx'erne varer to uger.
- **På Vestfyn** udbyder stx og hxx ikke fælles fag. Man har dog haft mulighed for at udbyde innovation som valgfag på stx, fordi der er lærerkapaciteter inden for dette fag på hxx. Herudover tilkendes en interesse for at udvikle tilbud om valgfag på tværs i fremtiden.
- **På Struer Statsgymnasium** samarbejder man om valgfag på tværs af de gymnasiale uddannelser. Det betyder, at man har udvidet fagudbuddet for den enkelte uddannelse.

Den faglige udvikling på campus kan ikke blot føre til et større udbud af valgfag – den kan i nogle tilfælde også føre

til et øget uddannelsesudbud.

På CPH WEST har man allerede erfaringer med at kombinere de merkantile og de tekniske uddannelser. Med sigte på at imødekomme konkrete funktioner i erhvervslivet har man bl.a. udviklet uddannelser målrettet bestemte stillinger i SAS Ground Service og Matas-kæden, ligesom man nu tilbyder en helt ny operationsteknikeruddannelse. På uddannelsen til Matas Beauty Expert kombinerer man eksempelvis butikskompetencer hentet fra det merkantile med kosmetikerkompetencer hentet fra erhvervsuddannelserne.

"Vi bliver også synlige i forhold til et erhvervsliv, fordi vi kan lave kombinationsuddannelser. Det kan vi, fordi vi er en stor skole og har mange uddannelser samlet – så kan vi tænke ud af boksen og gå på tværs."

EVA HOFMAN-BANG, DIREKTØR, CPH WEST

At man som uddannelsesinstitution kan indgå i direkte samspil med erhvervslivet, har en betydning for uddannelsernes brugbarhed og optimerer i bedste fald elevernes jobmuligheder efter endt uddannelse. Dette gælder i særlig grad erhvervsuddannelserne, der skal udstyre de unge med en dyb, teknisk faglighed, som kan tages direkte i brug på arbejdsmarkedet. De nye faglige muligheder, som campus kan medføre, rækker således længere ud end elevernes uddannelsesliv her og nu.

Faglig mangfoldighed tiltaler eleverne

De nye faglige muligheder er ikke kun relevante at opsøge for at sikre kvalitet og udvikling af relevante kompetencer på ungdomsuddannelserne. Det er også værd at beskæftige sig med, fordi det betyder noget for eleverne.

Ud over et større fagudbud tiltaler nogle elever også af ideen om at have fag sammen med elever fra de andre uddannelser. Nogen synes, det kunne være sjovt at have undervisning med andre end de sædvanlige klassekammerater, og andre udtrykker en nysgerrighed over for, hvordan de andre tænker og er. En nysgerrighed, som også udmønter sig i et ønske om tværgående projekter, hvor de enkelte uddannelsers særlige kompetencer bringes sammen.

"Man burde jo lave nogle fælles projekter på tværs, for vi har jo hver vores ting, som vi er gode til. Det kunne være sjovt med nogle store projekter på tværs. Hxx laver produktet, hxx laver en handelsplan, og stx skriver rapporten. Det kunne være fedt at lave små firmaer. Vi ville nok danne et godt team."

ELEV, CPH WEST, HTX

Til trods for, at eleverne efterspørger øgede faglige muligheder og aktiviteter på tværs, udtrykker de dog også en bekymring for, at elevsammensætningerne i undervisningen

kan blive for spredte. At vennernes præferencer spiller ind, når der skal vælges valgfag, er der flere af de interviewede lærere, der beskriver som en begrænsning for at udbyde fag med blandede elevgrupper.

En anden begrænsning for flere tværgående faglige aktiviteter, som elever og lærere på stx bemærker, er, at elevernes muligheder for at vælge valgfag er blevet begrænset som følge af gymnasireformen. Det kan mindske elevernes behov for et stort fagligt udbud.

Både stærk faglighed og muligheder på tværs

At møderne mellem hidtil isolerede miljøer og fagligheder kan skabe synergi på tværs af uddannelserne på campus, viser erfaringerne fra de tre caseinstitutioner med tydelighed. Udfordringen er imidlertid, at man ikke må fortabe sig i alene at skabe løsninger på tværs, så man mister fokus på at styrke uddannelsernes forskellige profiler. Ikke mindst på de gymnasiale uddannelser, hvor man siden gymnasireformen i 2005 er gået fra to til en række forskellige studieretninger, er man i disse år særligt fokuserede på at skabe klarhed i de faglige profiler. Skal man skabe vellykkede tværgående aktiviteter, er det derfor en forudsætning, at man samtidig dyrker elevernes og lærernes bevidsthed om de faglige profilers særkender.

Kan forskellige faglige kulturer samarbejde?

Vi har i det foregående peget på en række muligheder, der kan opstå i forhold til at styrke forskellige dimensioner af faglighed på campus. Debatten om, hvordan disse muligheder reelt kan udnyttes, kan dog ikke adskilles fra spørgsmålet om, hvordan uddannelsernes forskellige kulturelle og strukturelle betingelser spiller sammen på den enkelte campus.

Det emne, som i særlig grad fylder i denne del af debatten, er det, der sker, når lærere på tværs af retninger pludselig skal omgås hinanden dagligt og i nogle tilfælde samarbejde på tværs af kulturelle, faglige og strukturelle skel.

Det plejer vi ikke

Det store fokus på forskellene mellem de faglige kulturer skal forstås i lyset af, at ungdomsuddannelserne har udviklet sig under forskellige betingelser. De gymnasiale uddannelser og erhvervsuddannelserne har forskellige ministerielle ophæng, uddannelserne har forskellige bekendtgørelser og ansættelsesforhold og har indtil for relativt nylig haft forskellige ejer- og bestyrelsesforhold. Forskelle, der tilsammen har medført, at hver enkelt uddannelse typisk har været forholdsvis isoleret med fokus på egne traditioner og egen faglighed.

Der har med andre ord været de rette betingelser for at skabe stærke kulturer på de enkelte retninger hver for sig.

Med campusdannelser bringes lærere fra disse stærke uddannelseskulturer sammen – ofte med udsigt til et mere eller mindre intensivt samarbejde. Men det kan være svært for lærerne at forestille sig, hvordan et sådant samarbejde skal forløbe, når man nu ikke plejer at arbejde sammen. Flere af lærerne på de tre caseinstitutioner beskriver dette som en stor omvæltning.

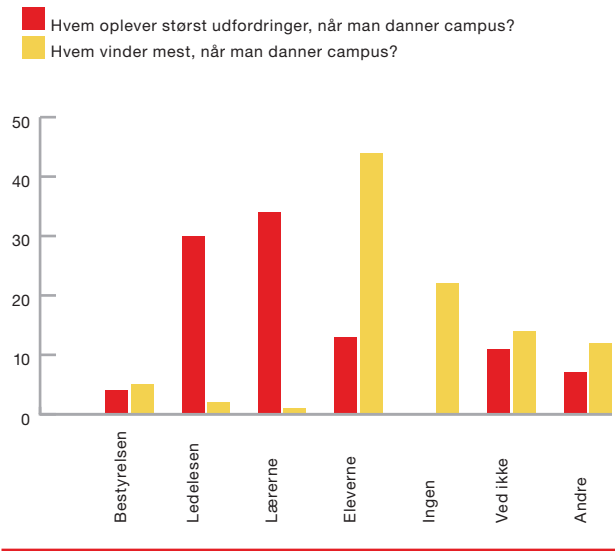
”At samarbejde på tværs kræver en vis åbenhed fra begge sider. Og det oplever jeg da også, der er. Men man kan godt mærke lige i starten, at man skal se hinanden an. Der er nogle fjendebilleder.”

LÆRER, VESTFYNS HANDELSKOLE & HANDELSGYMNASIUM

At der kan være fjendebilleder, som gør det svært at samarbejde, hænger sammen med en lang tradition for rivalisering mellem uddannelserne. Et uddannelseshierarki med stx og htx øverst og erhvervsuddannelserne nederst træder i nogle tilfælde tydeligt frem i lærernes opfattelser af hinanden. Lærere og ledere på caseinstitutionerne beskriver, at man godt kan mærke, at synergi og fællesskab på tværs ikke er værdier, man traditionelt har dyrket. I begyndelsen af et samarbejde kan stærke mentale og kulturelle barrierer blokere – og det kan gøre det svært at forestille sig, at der skulle være faglige muligheder ved at arbejde sammen.

FIGUR 13

Skæv fordeling af muligheder og udfordringer ved campus. Andele angivet i procent, N = 135.



” Man burde jo lave nogle fælles projekter på tværs, for vi har jo hver vores ting, som vi er gode til. Det kunne være sjovt med nogle store projekter på tværs. Htx laver produktet, hhx laver en handelsplan, og stx skriver rapporten. Det kunne være fedt at lave små firmaer. Vi ville nok danne et godt team.

ELEV, CPH WEST, HTX

"Der har været en tendens til, at de forskellige retninger på ungdomsuddannelserne bekriger hinanden. Det er fjollet – vi skulle meget hellere bruge tiden på at arbejde sammen."

EVA HOFMAN-BANG, DIREKTØR, CPH WEST

At lærerne kan finde det vanskeligt at samarbejde, afspejler sig også i spørgeskemaundersøgelsen. Hver tredje af de adspurgte ledere på landets ungdomsuddannelser mener, at lærerne er den gruppe, som oplever størst udfordringer ved campusdannelse, mens kun én pct. vurderer, at det er lærerne, der vinder mest. Omvendt er der en udbredt opfattelse af, at dem, der vinder mest ved campusdannelse, er eleverne – selv om hver femte mener, at campus ikke er en gevinst for nogen af de involverede grupper.

Ser man på, hvordan samarbejdet på lærerniveau er grebet an på de tre caseinstitutioner, er der stor forskel på, i hvor høj grad lærerne samarbejder omkring det faglige og dermed hvilke krav til tværfaglig interaktion, der stilles til dem:

- **På Vestfyn** underviser lærerne kun på én uddannelse, og de indgår derfor heller ikke i teams med lærere på de andre uddannelser. Dette er dog ikke tilfældet, når det gælder hhx og hg, hvor man i et vist omfang 'deler' lærere. Lærerne mødes dagligt på de to lærerværelser, hvor stx og hhx deler det ene, og lærerne fra 10. klassecenteret og hg deler det andet.
- **På CPH WEST** underviser lærerne i udgangspunktet på én uddannelse. Der er dog flere lærere i gymnasieafdelingen, som af og til underviser på andre gymnasiale uddannelser end deres primære. Skolen har bibeholdt adskilte lærerværelser efter fusionen, så stx, hhx og htx har hvert sit. Også lærerne på erhvervsuddannelserne er adskilt på separate lærerværelser.
- **På Struer Statsgymnasium** underviser lærerne oftest på flere forskellige uddannelser. Lærerne deler fælles lærerværelse og indgår også i faglige teams på tværs af uddannelserne.

Forskellige ansættelsesvilkår er en barriere

Det er ikke kun de kulturelle og mentale forskelligheder, der kan gøre det svært for lærergrupper at samarbejde. Der er også en række forskelle i de strukturelle vilkår for uddannelserne, som træder tydeligt frem, når man bringer forskellige lærergrupper sammen. Et væsentlig benspænd for samarbejdet, som nævnes på alle tre caseinstitutioner, er, at lærerne arbejder under forskellige overenskomster og arbejdstidsaftaler.

"Som det er i dag, arbejder lærere under forskellige overenskomster, og det er jo rigtig dårligt – og i hvert fald meget besværligt, når man er en campus. Vi har jo lærere, der underviser i det samme fag, men på forskellige uddannelser, og det giver forskellig løn. Kunne man forhandle en ny overenskomst hjem, som lønner alle efter højeste niveau, ville alle være glade, men det er nok ikke realistisk – og alle andre løsninger, der skaber forskelle, vil det være en udfordring at få opbakning til."

JENS ELSIG, REKTOR, STRUER STATSGYMNASIUM

De forskellige ansættelsesforhold fylder rigtig meget i bevidstheden hos både lærere og ledelse, når talen falder på, hvordan man kan opnå det fulde faglige potentiale ved campus. Det er tydeligt, at de forskelle, der findes i de administrative og lovgivningsmæssige rammer i dag, ikke er skabt til det tætte samarbejde, som campus indbyder til.

Et eksempel på, hvordan man som campus kan arbejde med at håndtere de forskellige ansættelsesvilkår på tværs af lærergrupperne, finder man på Struer Statsgymnasium. Her har man omregnet forskellige faktorer i bekendtgørelserne. Det får ikke forskellene til at forsvinde, men beregningerne skaber en klarhed, så lærerne nemmere kan gennemskue forskellene og se, at de måske ikke længere er helt så store, som man kunne frygte.

Fra store forskelle til samarbejde

Når man opridser de mentale, kulturelle og strukturelle forskelle mellem lærerne på ungdomsuddannelserne, springer mulighederne for samarbejde på tværs ikke umiddelbart i øjnene. Erfaringerne viser dog, at meget kan ændre sig, når kendskabet og samarbejdet øges.

På alle de tre caseinstitutioner har man oplevet, at mange af de fordomme, der prægede samarbejdet i begyndelsen, har vist sig uholdbare, og at fokuset på forskellene er mindsket i takt med, at man har lært hinanden bedre at kende.

"Da vi satte os sammen, fandt vi ud af, at der jo er et uddannelseshierarki, hvor de fine traditionelt er dem med de røde huer. Derefter kommer htx'erne og så hhx'erne. Vi fandt dog også ud af, at vores elever var forbløffende ens, og vi lignede hinanden rigtig, rigtig meget. Men vi havde ikke samarbejdet før – og vi vidste meget lidt om hinanden inden da."

TRINE LADEKARL NELLEMAN, REKTOR FOR DE GYMNASIALE UDD., CPH WEST

Også på lærerniveau oplever man, at forskellene måske ikke er helt så store, når man først lærer hinanden at kende. Det gælder både der, hvor man praktiserer et formaliseret samarbejde på tværs og der, hvor samarbejdet er mere på frivillig basis. Flere lærere beretter om, at der er opstået muligheder for faglig sparring, som man ikke havde forventet.

"Før i tiden var fordommene om dem ovre på handels-skolen store. De gik jo med slips og den slags. Det viste sig dog, at vi lignede hinanden kraftigt. En af fordelene ved at have alle de nye kolleger er for mig personligt, at jeg nu har kolleger, der er økonomer. Jeg har altid interesseret mig for økonomi, men det var jeg en af de eneste på det gamle gymnasium, som gjorde. Nu har jeg nogen, jeg kan sparre med og spørge til råds."

LÆRER, STRUER STATSGYMNASIUM, STX OG HHX

En anden gevinst ved at få nye kolleger kan således være, at man bliver flere inden for den samme faggruppe. På den måde kan campus bidrage til faglig udvikling – særligt inden for de små fag. Det gælder særligt på de mindre institutio-ner, hvor lærere, der tidligere var ene om at dække et fag, får mulighed for sparring.

En anden dimension af den faglige udvikling kan opstå ved, at man får mulighed for at give kvaliteten på de udstyrstunge fag et nøk op, fordi lærerne her kan dele udstyr. En lærer på CPH WEST nævner fx, at campus har gjort en betydelig forskel for naturfagene. Her har man nemlig kunnet oprette en stor afdeling med laboratorier, hvor stx og htx har hver deres afsnit. Hvis uddannelserne ikke havde ligget sammen, ville der ikke have været råd til facilitetsinvesteringer i det omfang, det nu har været tilfældet.

Et videre eksempel på mulig synergi mellem uddannelserne er samarbejde mellem faggrupper på tværs af uddannelser om indkøb af undervisningsmateriale. Denne model praktise-res i Struer. Her beskriver man, at samarbejdet kan give en vis økonomisk gevinst, idet fagene på tværs af uddannelser i nogle tilfælde kan dele materialer. Derudover skaber det også en fælles bevidsthed hos lærerne om skolens samlede undervisningsmateriale inden for det enkelte fag samt giver kendskab til og forståelse for hinandens fag i lærergruppen.

Udvikling af kompetencer i fællesskab

Foruden gevinsterne ved den faglige udvikling på campus kan samarbejde på tværs af uddannelserne også bidrage med nye former for kompetenceudvikling for lærerne.

"Der, hvor jeg ser de store potentialer og det store afkast på tværs, er udviklingsprojekter for medarbejderne – kompetenceudvikling. Det er noget, vi har gjort rigtig meget ud af. Det er indgangsvejen til, at lærerne opdager, at dem ovre i den anden afdeling er okay, og at samarbejde rummer nogle læringsmuligheder. Når man får startet på den måde, så udvikler tingene sig af sig selv. Her har smed, beklædning og merkantil fx udviklet en rigtig fysisk butik, hvor man kan komme ind og købe tøj. Det er noget, der er kommet nedefra. Lærerne skal kunne se mulighederne i at arbejde på tværs."

PETER CHRISTENSEN, VICEDIREKTØR, CPH WEST

At det kan være kompetenceudviklende og inspirerende at møde andre tilgange hos kollegerne i hverdagen, er der også flere lærere, som fremhæver. Lærere og ledere erfarer, at der ofte er fællesnævner i lærernes behov for faglig og pædagogisk udvikling, og det giver derfor god mening at samarbejde omkring efteruddannelsesstilbud til lærerne på tværs af uddannelsesretninger. Som eksempel kan nævnes CPH WEST, der har haft fælles fokus for alle lærere omkring de tosprogede piger, der stormer frem i uddannelsessyste-met. Et andet eksempel er Vestfyn, hvor to lærere fra henholdsvis stx og htx har valgt at følge samme kursus i innovation og dermed efterfølgende vil være oplagte faglige sparringspartnere for hinanden.

Kan plejer blive til fortid?

Samtidig med, at der er potentiale i at opdyrke samarbejder på tværs af uddannelserne om lærernes kompetenceudvik-ling, er der også erfaringer, der viser, at det kan være svært at begrave 'plejer'. Derfor er det meget relevant at blive klogere på, hvad der kan gøres for at optimere udfaldet af møder og samarbejder mellem lærere fra forskellige faglige kulturer.

Svaret på det spørgsmål er naturligvis komplekst – og nogle af de store forandringsbehov, som fx nye overenskomstsat-ser, ligger uden for de enkelte institutioner at ændre på, selv om flere udtrykker et klart ønske herom.

En vigtig faktor for betingelserne for samarbejde, som er placeret på den enkelte skole, er til gengæld ledelsen.

"Ledelsen er vigtig for, at samarbejdet kan komme op at stå på tværs af uddannelserne. Nogle gange ser man, at lederne føler sig som skoleejere, og selvom det også er en vigtig kraft, at de skal være med til at dyrke den enkelte skole, kan det samtidig være det, der hindrer samarbejdet i at udvikle sig."

LÆRER, VESTFYNS HANDELSSKOLE & HANDELSGYMNASIUM

Ledelsen betragtes af flere lærere og ledere som afgørende kulturbærere i den samarbejdsproces, som opstår, når man danner campus mellem forskellige uddannelsesretninger. Ledernes indstilling og ikke mindst kommunikation er derfor afgørende for, hvordan samarbejdet udvikler sig.

"Vi har fået en leder, som er meget til stede og er en god frontfigur. Det har været en kæmpe lettelse. Så selv om jeg var en af dem, der var meget imod inden, så må jeg sige, at det udelukkende har været en positiv udvikling."

LÆRER, STRUER STATSGYMNASIUM, HHX OG HG

Ifølge både lærere og ledelse handler det i høj grad om klar og åben kommunikation. Lærerne skal vide, hvad der sker og ikke sker, så der ikke er anledning til rygter og spekulatio-

ner. Derudover er det selvsagt også afgørende, at ledelsen tror på, at de forandringer, der sker, skaber bedre uddannelser. Det smitter af på medarbejdernes indstilling.

Det, der umiddelbart lyder som et simpelt budskab, kan dog være svært at praktisere, hvis man som skoleleder er blevet 'tvunget' ind i et samarbejde, man helst var foruden. Som leder er udfordringen dermed dobbelt: Man skal ikke bare tackle sine egne bekymringer, men også være indstillet på, at der i forbindelse med et nyt samarbejde typisk vil være skepsis og formentlig også modstand i lærergruppen. En modstand, som det er nødvendigt at vende til noget konstruktivt, hvis potentialerne i campus for alvor skal realiseres. På campus er det derfor en afgørende ledelseskompetence, at man er i stand til at anskueliggøre og sætte fokus på de nye muligheder – både dem, som ligger lige for, men også dem, der har et mere langsigtet perspektiv.

Et andet vigtigt aspekt i ledelsens håndtering af det nye samarbejde er, at alle uddannelsesretninger skal opleve at være lige. Det er ledelsens opgave at se muligheder og udfordringer for den enkelte uddannelse og sætte hver enkelt ind i den store sammenhæng.

"Et godt råd er, at man skal betragte sig som én skole, hvor alle har en berettigelse. Selvom der var tendens til det, før vi flyttede sammen, har jeg ikke oplevet faglige hierarkier efter. Først tænkte jeg: Det her bliver aldrig min skole – det er bare et sted, jeg arbejder. Men det har ændret sig. I dag opfatter jeg det helt sikkert som min skole."

LÆRER, STRUER STATSGYMNASIUM, HHX OG HG

Som citatet afspejler, spænder føromtalt uddannelseshierarki af og til ben for denne proces. Får man ikke brudt med uddannelseshierarkiet eller en opfattelse af, at den uddannelse med størst volumen har mest at skulle have sagt, kan det være en udfordring at skabe et frugtbart samarbejde på tværs. Hermed går man glip af den nytænkning, som netop kan opstå i møder mellem parter, der på den ene side har forskellige tilgange – og på den anden side arbejder for det samme overordnede mål: at skabe spændende og fagligt solide ungdomsuddannelser.

De svære spørgsmål om faglighed

Et højt fagligt niveau er kerneydelsen på de danske ungdomsuddannelser. Når man taler med ledere og lærere brænder engagementet for at sikre og udvikle fagligheden tydeligt igennem. Middelmådighed er bestemt ikke et fremtidigt drømmescenarie – og derfor er bevågenheden på, hvordan campus påvirker fagenes kvalitet, stor.

Denne undersøgelse peger på, at campus har noget at tilbyde de danske ungdomsuddannelser, når det gælder

faglig udvikling. Campus kan bl.a. bidrage til en positiv udvikling ved at skabe nye muligheder for at udvide udbuddet af valgtag. Et større elevgrundlag på tværs af forskellige uddannelser kan være med til at gøre dette muligt. Samtidig kan campus også give mulighed for, at man kan øge uddannelsesudbuddet ved at kombinere kompetencer fra forskellige uddannelser. Endelig kan campus betyde en forskel for faciliteter og udstyr – særligt på de udstyrstunge fag som inden for fx natur og teknik. Ved at lade eleverne helt eller delvist dele udstyr på tværs af uddannelserne kan den samlede pulje af midler og udstyr øges med det overordnede mål for øje at øge den faglige kvalitet.

På lærerniveau kan campus føre til øgede muligheder for faglig sparring på tværs – særligt for de små fag. Herudover har man også på caseinstitutionerne erfaringer med fælles kompetenceudvikling for hele lærergruppen – på tværs af den uddannelsesmæssige tilknytning.

Men faglig udvikling på campus sker ikke bare af sig selv. På elevniveau er der en vigtig balancegang i både at sørge for, at eleverne forstår og identificerer sig med den specifikke faglige retning, de har valgt, samtidig med, at de er en del af et større studiemiljø. Derfor kan campus rumme risici i forhold til fremadrettet at sikre både stærke faglige uddannelsesprofiler og udviklingen af en styrket faglighed på den enkelte uddannelse. Og på lærerniveau er der også en del af tage fat på, hvis man skal skabe samarbejde på tværs, når hverken tradition, mindset eller arbejdstidsaftaler indbyder til det.

Skal man gribe de nye muligheder i forhold til faglighed på campus, er det afgørende, at man tør tage fat på de største dilemmaer og fordomme og åbent debattere med hinanden.

For at skabe grundlag for denne debat følger en række svære spørgsmål om faglighed, der kan være nyttige at forholde sig til, hvis man arbejder med campus:

- Hvordan kan man skabe en campuskultur, der udnytter mangfoldigheden til faglig udvikling – uden at gå på kompromis med kvalitet og faglige profiler?
- Hvordan kan man indrette bygningerne, så de faglige identiteter understøttes – og det samtidig er muligt at dele lokaler og faciliteter på tværs?
- Hvordan kan man som ledelse blive en frontfigur for alle på campus – og gøre sig fri af tidligere faglige eller uddannelsesspecifikke tilhørsforhold?
- Hvordan kan man motivere til og udvikle et lærersamarbejde mellem uddannelserne – når lærernes hverdag er præget af forskelle i ansættelsesvilkår?

- Hvordan kan man gøre brug af lærerroller, som varetager forskellige funktioner, fx specialister og generalister?
- Hvordan kan man arbejde med at udvikle fælles valgfag på tværs af uddannelser – når man både skal imødekomme varierede elevinteresser og uddannelsernes forskellige bekendtgørelser og lovgivning?

Studiemiljø

På mange ungdomsuddannelser gør man en stor indsats for at styrke studiemiljøerne. Man er bevidste om, at ikke blot undervisningsmiljøet, men også de aktiviteter, der sker på skolen uden for undervisningen, kan have afgørende betydning for elevernes motivation for at tage en uddannelse – og ikke mindst holde fast, når de faglige udfordringer bliver store. Stærke studiemiljøer er således en forudsætning for at kunne udnytte alle elevers fulde potentiale og ikke mindst sikre, at så mange unge som muligt får en ungdomsuddannelse.

Dannelsen af campus medfører nye betingelser for studiemiljøet. Elever, der går på en campus, er del af en større gruppe unge med tilknytning til den samme uddannelsesinstitution. Og på flerfaglige campusser består denne gruppe af unge med forskellige uddannelsesmæssige interesser.

Ser man på debatten om campus i dag, er elevperspektivet stort set fraværende. Lærere og ledere har holdninger til, hvordan campus påvirker ungdomsuddannelserne – men hvad mener eleverne, og hvad lægger de vægt på?

Erfaringerne fra de tre caseinstitutioner viser, at ideen om campus ikke er nær så faretruende for eleverne, som den er for nogle lærere og ledere. Muligheden for at omgås hinanden på tværs af uddannelser, som campus giver de unge, viser mange elever stor interesse for. Det gælder i forbindelse med mere formelle aktiviteter som fester, fredagscaféer og sportsarrangementer. Men det gælder også den mere uformelle kontakt, som kan holdes mellem unge, der har gået i folkeskolen sammen, men herefter har truffet forskellige uddannelsesvalg. På campus får de mulighed for at bevare kontakten med hinanden, og det sætter mange elever stor pris på.

At bringe forskellige uddannelser sammen stiller naturligvis også en række spørgsmål og udfordringer, som bl.a. handler om, hvordan man med succes skaber et stort og mangfoldigt studiemiljø på tværs af forskellige elevgruppes behov og interesser.

I dette kapitel ser vi nærmere på studiemiljøet og de nye muligheder for sociale aktiviteter, som kan opstå på campus, særligt med fokus på flerfaglige campusser.

Flere uddannelser – én eller flere identiteter?

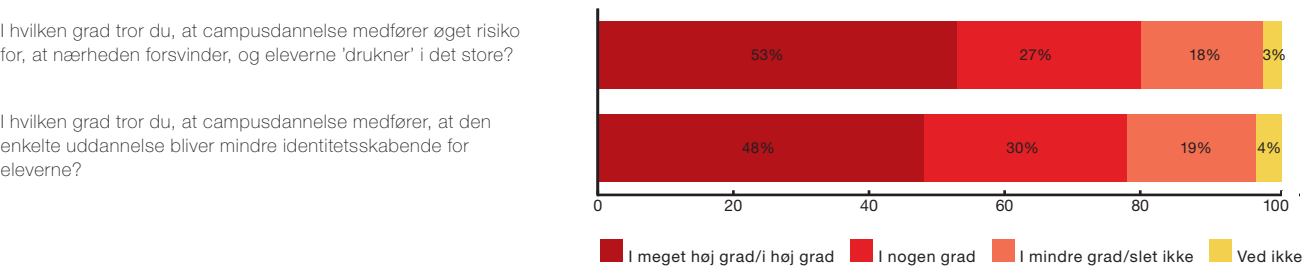
Der er to forbehold, som træder tydeligt frem, når man spørger lederne på landets ungdomsuddannelser, hvad der sker med studiemiljøet, når man danner campus. For det første mener mange, at eleverne på de forskellige uddannelser generelt er *for* forskellige til, at de kan få noget ud af at gå på samme uddannelsesinstitution og have fælles aktiviteter. For det andet er store uddannelsesinstitutioner noget, der i sig selv vækker bekymring.

Det skræmmebillede, som spørger, når man taler om campus i en dansk kontekst, er enorme amerikanske og engelske high schools med mange tusinde elever, hvor ungdomsuddannelse er en vare i masseproduktion – af tvivlsom kvalitet og uden blik for den enkelte elevs særlige behov og potentialer.

Ifølge spørgeskemaundersøgelsen mener godt halvdelen af lederne i meget høj grad eller høj grad, at campusdannelse øger risikoen for, at nærheden forsvinder, og eleverne 'drukner' i det store. Det samme gælder bekymringen for, at

FIGUR 14

Bekymring for campusdannelse betydning for studiemiljøet i forhold til nærhed og identitetsskabelse. Andele angivet i procent, N = 135.



den enkelte uddannelse bliver mindre identitetsskabende for eleverne.

På de tre caseinstitutioner kender man også til dette billede – men som et skræmmebillede og ikke en retvisende beskrivelse af virkeligheden. Tværtimod er man alle tre steder meget bevidste om at indrette sig og arbejde med tiltag, der sikrer, at elevernes identifikation med deres uddannelsesvalg bevares, og skabe tætte sociale sammenhænge, der opfylder behovet for nærvær og tryghed.

Samtidig med, at man søger at bevare det, man kender fra studiemiljøerne på mindre, monofaglige uddannelsesinstitutioner, har man også erfaret, at studiemiljøer med mange elever og en blanding af forskellige elevgrupper kan give nogle særlige fordele, man ikke havde før, man dannede campus.

En styrke at være forskellige – sammen

At eleverne på de forskellige uddannelser har forskellige interesser, der binder dem sammen, er de ikke i tvivl om. Spørger man dem om, hvad der er forskellen på dem og 'de andre', har de et svar parat. Om det gælder udseende, musiksmag eller faglige interesser. På det faglige område handler rivaliseringen mellem de forskellige uddannelser blandt andet om, hvorvidt man går på den *sværeste* uddannelse eller den uddannelse, der er mest *anvendelig* og *virkelighedsnær*.

Elevernes orientering mod det fællesskab og den kultur, der kendetegner den enkelte uddannelse, er vigtig. Det er en holdning, der går igen hos lærere og ledere på alle tre caseinstitutioner. Ingen har interesse i, at forskellene udviskes. Man betragter elevernes bevidsthed om, hvorfor de har valgt deres specifikke uddannelse, som en afgørende forudsætning for, at man kan skabe en campus, der både har solide faglige profiler og et attraktivt studiemiljø.

"De kulturer, som er bygget op gennem et langt liv, gør uddannelsernes identitet tydeligere. Handelsskolen har sin egen profil med en særlig elev- og lærerkultur, og vi har vores egen på det almene gymnasium. Jeg mener, det er dét, eleverne søger, når de vælger uddannelse."

OLE TOFT, REKTOR, VESTFYNS GYMNASIUM

Men forskellene kan dyrkes på mange måder – med mange forskellige udfald til følge. Noget af det, som bekymrer lederne på landets ungdomsuddannelser, er, at mangfoldigheden i elevgrupper vil gå ud over bestemte muligheder for medbestemmelse. Fire ud af 10 frygter, at uddannelser med færrest elever kommer til at ligge under for de uddannelser med flest elever. Og næsten lige så mange mener, der er en risiko for, at campus vil medføre, at eleverne mister indflydelse på udviklingen af deres skole.

Skal forskellene bruges konstruktivt og ikke medføre en skyttegravskrig, der i sidste ende skaber vindere og tabere, kræver det et fokus og en bevidst strategi på den enkelte campus.

På de tre caseinstitutioner taler man åbent om, at der er forskelle. Eleverne på CPH WESTs gymnasieafdeling har fået lov til at dyrke stereotyperne med en udstilling af papfigurer, der viser de forskellige typer på hhx, htx og stx.

Samtidig er det vigtigt for både elever, lærere og ledere at påpege, at dyrkelsen af forskelle ikke må tages for bogstaveligt. Fordommene er netop bare fordomme og skal adskilles fra de reelle forskelle, som ikke blot er negative modpoler, men også er spændende, sjove og skaber god dynamik og inspiration på campus.

"Jeg bliver imponeret, når jeg har fransk med de naturvidenskabelige. De har store afleveringer, og jeg sidder bare der med store øjne. Og omvendt kan de blive store i hovedet, når de hører om mit. Det er fedt, at man kan

møde nogen, som har andre interesser end én og så alligevel ikke helt. Jeg bliver ikke misundelig, men jeg synes, det er fedt, dét de kan."

ELEV, STRUER STATSGYMNASIUM, STX

"Jeg tror også, at det med forskellene på snobber og hippier jo bare er noget, man siger, for ligesom at samle sig om noget. For når man er sammen med dem, er der jo ikke nogen forskel. Det er bare for at være lidt humoristisk. Vi skaber jo lidt vores egen identitet ved at kigge på dem og finde modsætninger."

ELEV, VESTFYNS GYMNASIUM

Eleverne fremhæver, at deres fælles faglige interesser på hver enkelt uddannelse er en god indikator på, hvad de generelt interesserer sig for – men at de naturligvis også er indbyrdes forskellige og ofte deler interesser med elever fra de andre retninger. Mens nogle elever aldrig har været i tvivl om hvilken ungdomsuddannelse, de ville vælge, er der også en stor andel, som har overvejet flere forskellige uddannelser og derfor ikke bygger deres identitet op omkring deres uddannelse i den grad, som lærere og ledere kan være tilbøjelige til at tro.

Derfor passer mangfoldigheden godt til deres selvforståelse: De ser en værdi i at indgå i et studiemiljø med mange forskellige mennesker, impulser og muligheder – som man kan gribe, hvis man vil.

"Jeg kan godt lide at gå her, fordi det er en stor skole, og der er mange elever. Og så er der mulighed for at være på de retninger, som interesserer én og få mulighed for at specialisere sig på de retninger, der interesserer én."

ELEV, CPH WEST, HTX

"Her tager man ikke i samme grad et socialt valg, hvor man skal vælge mellem forskellige typer. Her der får du jo mange forskellige typer. Det er rart, at vi får flere muligheder."

ELEV, STRUER STATSGYMNASIUM, HHX

"Jeg synes, der er meget stor forskellighed i personligheder her på skolen. Det er mange forskellige typer, der kommer sammen. Jeg synes, det er fedt, at jeg har lært nogle typer at kende, som jeg normalt ikke ville have mødt."

ELEV, CPH WEST, BEKLÆDNINGSHÅNDVÆRKER

Man kan holde kontakten

En fordel ved det mangfoldige studiemiljø på campus, som fremhæves af elever på alle tre caseinstitutioner, er, at unge fra samme nærområde er samlet på tværs af de uddannelsesvalg, de har truffet. Dels giver det en tryghed for nogle elever, at de ved, de kender nogen, når de for første gang skal møde op på en helt ny uddannelse efter 10 år i folkeskolens trygge, vante rammer. Dels giver flerfaglige campusser eleverne mulighed for at holde kontakten ved lige med venner og gamle klassekammerater, der ikke har truffet samme uddannelsesvalg som dem selv.

"Det med venner er en vigtig ting. At der er mange venner, der går hernede – alle dem, man kender. Også mange af dem, man kender fra folkeskolen. Det er der jo mulighed for her. Fordi vi er slået sammen, så er vi jo sammen med alle dem, vi kender fra folkeskolen lige meget hvilken uddannelse, vi har valgt."

ELEV, STRUER STATSGYMNASIUM, HHX

"Jeg snakker en del med dem fra de andre årgange. Der er både nogle af dem, jeg er vokset op med og går til fodbold med – og så er der også nogle fra tredje år, som jeg arbejder sammen med."

ELEV, VESTFYNS HANDELSSKOLE & HANDELSGYMNASIUM

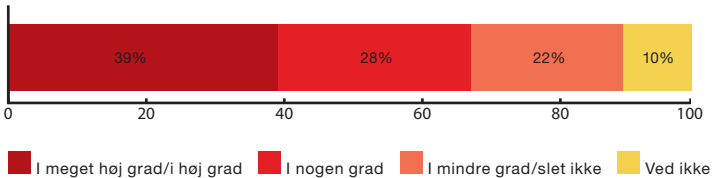
"Jeg har jo en masse venner, der går på hhx. Stort set alle mine venner valgte hhx frem for stx, så det er meget naturligt for mig at være derovre. Jeg kender jo de fleste af dem, og det er dem, jeg er sammen med i fritiden. Så det er naturligt også at tage til fest med dem derovre."

ELEV, VESTFYNS GYMNASIUM

FIGUR 15

Bekymring for at de elevmæssigt små uddannelser kommer til at ligge under for de elevmæssigt største uddannelser ved campusdannelse. Andele angivet i procent, N = 135.

I hvilken grad vil campus medføre, at uddannelser med færrest elever kommer til at ligge under for uddannelser med flest elever?



Fordommene lever

”

Vi lærer alle mulige forskellige undervisningsformer, mens det på det almene gymnasium mere er som folkeskolen, bare på et højere niveau.

ELEV, CPH WEST, HTX

”

Det er lidt sådan, at vi kalder dem på det almene gymnasium for hippier, og så kalder de os snobber, og så kalder vi dem på hg ... landsbytosser! Jeg tror aldrig, at den slags fordomme går væk. For eksempel sådan en med, at alle drengene på hg har en scooter – den rammer meget godt, egentlig.

ELEV, VESTFYNS HANDELSSKOLE & HANDELSGYMNASIUM

”

De (hxx) er bedst til virksomheder, vi er bedst til mennesker.

ELEV, VESTFYNS GYMNASIUM

”

IB'erne (International Baccalaureate) går hele tiden og taler engelsk til hinanden – også danskerne. Og det har vi nok lidt svært ved at forholde os til. Vi synes, det er lidt underligt, at dem, der er danskere, snakker engelsk med andre danskere.

ELEV, STRUER STATSGYMNASIUM, HHX

”

De (hxx'erne) vil mene, at vi er nogle rigtige dengser, der laver vores ting, og så drikker vi en masse øl. Vi er sådan nogle, der går med farverigt tøj, sidder rundt om et bål og spiller guitar og har noget sjovt hår – i den typiske hxx'ers øjne.

ELEV, VESTFYNS GYMNASIUM

”

Vi kan erhvervsøkonomi, salg og service og dekorere. Vi er bedre til det kreative og til at styre en butik – og vi kommer hurtigere ud i livet, end de (gymnasieeleverne) gør. Vi kommer hurtigere i gang med at tjene penge.

ELEV, STRUER STATSGYMNASIUM, HG

Når lederne skal vurdere om opretholdelsen af relationer fra folkeskole til ungdomsuddannelse er en positiv effekt af studiemiljøet på campus, vurderer hver tredje i spørgeskemaundersøgelsen, at det i mindre grad eller slet ikke vil være tilfældet. Her synes der således at være en grundlæggende forskel i elev- og lederperspektivet på hvilke muligheder, campus skaber.

Skal man forstå, hvad der ligger bag den udbredte holdning hos lederne, hænger det måske sammen med en forståelse af, at mange elever slet ikke ønsker at bevare kontakten til deres klassekammerater fra folkeskolen, men snarere ønsker en frisk start, når de begynder på en ungdomsuddannelse. En holdning, som også udtrykkes af nogle elever i denne undersøgelse – men som langt fra er den mest fremherskende.

På de tre caseinstitutioner er det gennemgående, at både ledere og lærere beskriver, at denne effekt af campus har vist sig at være af større betydning for eleverne, end man havde forventet.

"Vi har opdaget en bonus, som vi ikke var opmærksomme på før – nemlig, at eleverne er rigtig glade for, at de nu kan følges med dem, de gik i folkeskole med, når de går videre i uddannelsessystemet. Så selv om man har valgt htx, kan man følges med dem, der går på stx. Det betyder meget, at man ikke mister sine venner. Et eksempel på det er også, at vi i dag får besøg af fire elever fra et gymnasium i området. De overvejer at skifte over til os, fordi – som de siger – de kender mange flere her – også på de andre gymnasieretninger."

TRINE LADEKARL NELLEMAN, REKTOR, DE GYMNASIALE UDD., CPH WEST

Som man har erfaret på CPH WEST, kan fordelene for eleverne også blive en fordel for institutionens elevsøgning: Muligheden for at bevare relationer fra folkeskolen og dermed en stor omgangskreds kan i sidste ende være udslagsgivende for hvilken uddannelsesinstitution, man vælger, og hvilket studiemiljø man kan skabe.

Fester er federe, jo flere man er

Foruden elevernes muligheder for på eget initiativ at kunne bevare gamle venskaber og bekendtskaber, viser erfaringerne også, at campus danner basis for en række fælles aktiviteter på tværs af uddannelsesretninger, som mange elever oplever som en bonus ved studiemiljøet.

En elev fra Vestfyns Handelsskole & Handelsgymnasium beskriver, hvordan hun oplever, at fælles aktiviteter kan modvirke negativ rivalisering mellem elevgrupper.

"Jeg tror ikke, at vi ville rivalisere så meget med stx'erne, hvis der havde været flere fælles aktiviteter fra starten, vi begyndte at gå her. Jeg ved fra min storesøster, at der var meget større rivalisering mellem stx og hhx, da hun gik her. Sådan nogle ting bliver jo bedre med tiden. Og vi kender jo hinanden fra folkeskolen i de små byer, hvor mange af os er vokset op. Når man kommer fra samme skole, kan det være nemmere at snakke med hinanden."

ELEV, VESTFYNS HANDELSSKOLE & HANDELSGYMNASIUM

Ser man på hvilke typer aktiviteter, man har erfaringer med at afholde på tværs af elevgrupper, kan man overordnet tale om tre typer: faglige, sportslige og sociale.

Fælles undervisning, morgensamling og foredrag er således en type arrangementer af mere faglig karakter, som man har erfaringer med at afholde for flere elevgrupper samlet på alle tre caseinstitutioner. Foruden en stor elevinteresse for denne slags arrangementer, kan der også i nogle tilfælde være økonomiske og faglige argumenter for at dyrke denne mulighed.

På Vestfyn holder man fx fællestimer for stx- og hhx-eleverne samlet. Da man flyttede sammen, fandt de to uddannelser ud af, at de har enslydende krav i deres fagbekendtgø-

”

De ville beskrive os som nørdere og som computerfreaks. Jeg synes også, der er mange fra htx, som er nørdere. Prøv at kigge i vores klasse – det er jo nørdere!

ELEV, CPH WEST, HTX

”

Erhvervsskolerne – det er håndværkersprog og sådan noget. Det er dårlig humor.

ELEV, CPH WEST, HTX

relser om at holde alment dannende arrangementer for eleverne uden for undervisningen. Det var en mulighed, der var oplagt at udnytte. I dag planlægges fællestimerne af en gruppe af elever fra stx og hhx i et udvalg med nogle lærere. Her vurderer man, hvad der kunne være relevant for begge uddannelser at vide noget om.

Derudover har man på Vestfyn også arrangementer i støbeskeen, som går på tværs af alle elevgrupperne. Fx planlægger man at afholde et fælles valgmøde for alle eleverne, når der udskrives valg.

På samme måde har man morgensamling for alle elever på Struer Statsgymnasium. Et arrangement, som eleverne værdsætter.

"Det er hyggeligt, når der er morgensamling, som er fælles for hele skolen. Så laver vi underholdning, og det er et sted, hvor man har mere fællesskab med de andre. Man føler, at man lærer en bid af folk at kende, fordi de stiller sig op på scene foran os alle. Det gør skolen til en helhed, at der er fælles morgensamlinger."

ELEV, STRUER STATSGYMNASIUM, STX

En anden type arrangementer, som nogle elever ytrer ønske om at afholde på tværs af uddannelsesretninger, er sportsaktiviteter. Dels er det et tværgående ønske, at man kan dyrke sport i forbindelse med sin uddannelse hos flere af de elever, der ikke har idræt som en del af deres undervisning. Dels ser flere elever potentiale for gode sociale møder med de andre elever gennem sporten.

"Det kunne da sikkert være meget sjovt at lave nogle turneringer på tværs. Når smedene laver sæbekassebiller, bliver vi altid inviteret."

ELEV, CPH WEST, BEKLÆDNINGSHÅNDVERKER

"Jeg kunne godt tænke mig at lave flere ting sammen med stx. De har fx sådan en stor idrætsdag, hvor klasserne dyster. Det kunne faktisk være ret sjovt, hvis vi var med der. Selv om det nok mere er sådan en dag, man bliver fjender, mere end man bliver venner! Jeg tænker, at det måske kunne være en god ide at lave blandede hold, men omvendt er vi i forvejen så rivaliserende over for hinanden, at det måske kunne blive svært. Man skulle nok dyste klassevis."

ELEV, VESTFYNS HANDELSSKOLE & HANDELSGYMNASIUM

"Sidste år var der en turnering til en fredagscafé, hvor alle klasser på alle uddannelser havde hold, og det havde lærerne også. Og så spillede de mod hinanden. Det var rigtig sjovt!"

ELEV, STRUER STATSGYMNASIUM, STX

Både elever og ledere udtrykker dog, at det kan være en logistisk udfordring at stable fælles sportsarrangementer på benene. Sportsaktiviteter er således en dimension af campus, der er gode grunde til, at man tænker ind i tilrettelæggelsen og udnyttelsen af bygningerne, som vi vender tilbage til senere i dette kapitel.

Den tredje type arrangementer, som langt de fleste elever på tværs af uddannelsesretninger udtrykker stor interesse for at afholde i fællesskab, er begivenheder med sociale og kulturelle formål. Det gælder fester og fredagscaféer, men også forårscaféer, musikcaféer og filmaftener står på elevernes ønskelister.

En elev forklarer, at man har forskellige sociale behov i og uden for undervisningen.

"Det er godt at være mange til fester og få i klassen. I klassen vil man gerne kunne få så meget hjælp som muligt – mens fester er federe, jo flere man er!"

ELEV, CPH WEST, HTX

De sociale arrangementer betragtes af eleverne som vigtige supplementer til undervisningen. Nogle beskriver, at det sociale samvær er det, der motiverer dem til at komme op om morgenen i de perioder, hvor de faglige udfordringer synes uoverkommelige. Elever fra Struer Statsgymnasium forklarer blandt andet, at forberedelsen af en fest giver anledning til, at man snakker sammen på tværs af årgange og uddannelsesretninger.

"Vi har en del fester, og det gør altså også, at vi har et helt andet sammenhold. Igennem festerne har jeg både lært folk at kende fra forskellige årgange og sådan noget. Man lærer hinanden at kende på en anden måde."

ELEV, STRUER STATSGYMNASIUM, STX

"Det er vigtigt med fester og fredagscaféer. Det med, at folk bliver samlet, og man får et fællesskab også med de andre uddannelser. Det er fedt, fordi vi ikke føler os så meget som htx, stx, hhx – men hele CPH WEST. Og man lærer jo nye mennesker at kende, som man aldrig har kendt før."

ELEV, CPH WEST, HTX

Fælles for mange af de sociale arrangementer er, at de opstår nedefra: Det er eleverne, der er initiativtagere og driver dem frem. Og sådan skal det være, er man enige om på de tre caseinstitutioner.

I nogle tilfælde påpeger eleverne dog også, at lærernes og ledelsens opbakning spiller en vigtig rolle for omfanget af de fælles arrangementer. Fx nævner elever fra Vestfyns Gymnasium, at man fra skolens side kunne gøre mere ud af

at opfordre dem til at tage til fester på handelsgymnasiet, end man gør i dag. Og omvendt ærgrer elever fra handelsgymnasiet sig over, at de kun kan være med til fester på det almene gymnasium to gange om året.

På Struer Statsgymnasium har man fra ledelsens side ønsket at skabe fælles traditioner for hele skolen. Derfor er det i dag ikke kun eleverne fra stx, der danser lancier ved deres afgangsfest, men alle skolens afgangselever. En fest for i alt 1.200 elever, lærere og forældre, som er et stort arbejde at arrangere og afholde – men som til gengæld giver eleverne på tværs af retninger en oplevelse af at høre til det samme fællesskab. Og som desuden er et vigtigt signal til de elevgrupper, der ikke traditionelt holder en stor flot afgangsfest, at alle elever på skolen er ligeværdige medlemmer af det store fællesskab.

"Vi har også lige haft lancier, hvor alle afgangsklasserne dansede og havde mulighed for at tage partnere med. Det var rigtig godt!"

ELEV, STRUER STATSGYMNASIUM, STX

"Det var pissefedt at danse lancier. Mine ben rystede bare helt, fordi jeg var så nervøs!"

ELEV, STRUER STATSGYMNASIUM, HG

"En af de positive forandringer, der er sket, er, at vi på hhx og hg har fået nogle gode traditioner, som vi ikke havde før, fx gallafest med lancier. Det er noget af det, stx altid har været gode til, men tidligere, da vi var så få, var den slags svært at holde i live. Det har vi fået mulighed for nu."

LÆRER, STRUER STATSGYMNASIUM, HHX OG HG

Strategier for studiemiljøet behøver dog ikke kun at handle om, hvordan man skaber de bedste relationer mellem elevgrupperne. En anden dimension er, at man som ledelse kan beslutte, at der er elevgrupper, som af forskellige årsager *ikke* skal dele sociale arrangementer.

Dette gælder blandt andet på CPH WEST, hvor ledelsen har besluttet, at gymnasie- og erhvervsskoleeleverne ikke skal gå til de samme fester. Dels er elevgrupperne så store, at det vil være en massiv logistisk udfordring at få dem samlet på ét sted. Dels vurderer man, at de to elevgrupper har så forskellige festkulturer, at det ikke vil gøre festerne bedre at bringe dem sammen. På samme måde har man på Vestfyn måttet indstille eleverne i 10. klassecenteret på, at de ikke kan deltage i de fælles gymnasiefester, da de i henhold til folkeskoleloven ikke har tilladelse til at indtage alkohol.

Bygninger og faciliteter betyder noget

Studiemiljøet handler ikke kun om elevgruppernes interesser eller om sociale aktiviteter på tværs. Det handler også om

fysiske rammer. Den fysiske ramme om studiemiljøet er imidlertid en dimension af campus, som nemt risikerer at ryge i baggrunden, når realiseringen af campus skal gå stærkt. Tidslige og økonomiske hensyn virker både mere presserende og ligger umiddelbart tættere op ad den traditionelle ledelsesopgave end arkitektoniske overvejelser om bygningsfysik og rumdynamik.

Blandt eleverne er der imidlertid stor opmærksomhed på betydningen af de fysiske omgivelser – både i og uden for undervisningen. På tværs af uddannelsesretninger og -institutioner bemærker de, at bygningernes signaler påvirker deres oplevelse af studiemiljøet. I et par tilfælde nævnes faciliteterne endda som udslagsgivende for valg af uddannelsessted.

"Når vi snakker studiemiljø, så kommer jeg til at tænke på, at det er vigtigt med kreative omgivelser. Her er der fx meget gråt – eller sort og hvidt. Hvis man føler sig afslappet, og der ikke er så meget larm, så er det nemmere at koncentrere sig. Et godt studiemiljø handler også om at arbejde på forskellige måder – fx at arbejde på tværs af klasser og årgange, som vi gør her."

ELEV, VESTFYNS HANDELSSKOLE & HANDELSGYMNASIUM

"Jeg syntes også, det betød noget, at lokalerne var nye. Jeg var ude på et andet gymnasium. Der var lokalerne meget gamle, og det hele var meget slidt. Og på et tredje gymnasium, jeg så, er der små klasselokaler og mursten over det hele. Der var det meget bedre her, hvor det hele var lyst og nyt. Man føler ligesom, at man starter på noget nyt. Her er der mere plads til én."

ELEV, CPH WEST, HTX

Et ønske, som går igen på tværs af skoler og uddannelser, handler om at have adgang til områder, hvor man kan være sammen og hygge sig. De elever, der har dette, fremhæver det som et gode – og dem, der ikke har, ønsker sig det.

"Der skal være plads til forskellighed og rum, hvor man kan sidde sammen, så det hele ikke bliver arbejde. Vi har nogle sofahjørner og et elevrum, hvor vi kan spise frokost. Det, synes jeg bare, er meget rart – det der med, at man kan ligge det hele væk bare for et kvarter og så sidde og snakke om alt muligt andet."

ELEV, CPH WEST, BEKLÆDNINGSHÅNDVÆRKER

"Jeg blev lidt misundelig, da jeg kom herover. De har sofaer herovre – sofaer! Vi kunne godt bruge nogle puder ovre hos os."

ELEV, VESTFYNS GYMNASIUM

En anden dimension af studiemiljøet, som eleverne bringer op, er muligheden for at benytte skolens faciliteter *uden for*

undervisningstiden. For erhvervsskoleeleverne er det særligt attraktivt at få udvidet faglokalernes åbningstider, så de også kan benyttes efter kl. 18. Andre elever fremhæver, at fx adgang til sportsfaciliteter har stor værdi for dem.

Ideen med at gøre skolen til et sted, hvor der er liv og mange aktiviteter også uden for undervisningstiden, tiltaler mange elever. Det opleves som et privilegium, at man kan få lov til at blive på skolen og ikke være under opsyn.

"Vi har en ledelse, der gør helt vildt meget for, at studielivet her er godt. Vi kan jo sidde her efter skole næsten lige så lang tid, vi har lyst. Der er ikke nogen, der render og holder øje med os. Vi har lov til at være her. Og fordi der er så mange mennesker her, og der er lektiecafé og sådan noget, så har man bare lyst til at være her efter skole."

ELEV, VESTFYNS GYMNASIUM

Når man kan bo på skolen

På Struer Statsgymnasium er der særlige muligheder for at dyrke skolelivet. Her har man tilknyttet en kostskole, og den er populær blandt eleverne. Der er 98 pladser og altid nogen, der står på venteliste. Og så har man ikke engang udnyttet det fulde potentiale: Som lovgivningen er i dag, er det imidlertid kun et tilbud, stx-, hf- og IB-elever kan benytte sig af.

Blandt lærere og ledere på stedet er det opfattelsen, at kostskolen fungerer som en vigtig attraktion og sammenhængskraft for uddannelsesinstitutionen som helhed.

"Det er mit indtryk, at det betyder meget for eleverne, at vi har en kostskoleafdeling. Hele IB-uddannelsen ville ikke kunne fungere, hvis vi ikke havde den. Og det gælder ikke kun vores internationale elever, men også de danske, hvor nogen af dem kommer langvejsfra for at tage den her uddannelse. Kostskolen gør det muligt at tiltrække nogle andre – skabe nogle andre uddannelsesmuligheder. IB er jo en ret hård uddannelse, den hårdeste vi har her på stedet."

LÆRER, STRUER STATSGYMNASIUM

"På kostskolen må vi bruge hallen i weekenderne og på hverdage. Vi har prøvet at oprette et sportsudvalg, så alle på hele skolen kan komme over i hallen og spille fodbold. Men vi er nok lidt for mange, og det er svært at organisere. Lige nu arbejder vi på at finde en anden løsning sammen med rektor. Det har der været de tidligere år."

ELEV, STRUER STATSGYMNASIUM, STX

Netop fordi mange campusdannelser i dag sker i tyndt befolkede kommuner, er det ikke kun elever i Struer, der ser fordele ved at kunne bo i nærheden af deres uddannelsesinstitution. På Vestfyn nævner nogle elever også, at det

kunne være praktisk med et kollegium i byen.

"Man kunne også have et kollegium. Du kan ikke bo nogen steder som studerende i Glamsbjerg. De steder, hvor man kunne, er lavet om til ældreboliger. Man kan ikke – jeg har undersøgt det, for jeg overvejede det. Det er da underligt, når der er så mange uddannelsessteder."

ELEV, VESTFYNS GYMNASIUM

Elevernes klare ønsker til indbydende og funktionelle bygninger i forbindelse med campus sætter fokus på en dimension, som hidtil ikke har fyldt meget i debatten. Skal der skabes stærke studiemiljøer, er det ikke nok at sørge for veludstyrede faglokaler og smart boards i klasseværelserne. Det er samtidig nødvendigt med en mental ombygning, hvor man bliver langt mere bevidst om hvordan, med hvem og hvorfor man anvender lokaler og rum, som man gør. Både i og uden for undervisningen.

Studiemiljøet på campus kan tiltrække elever

I debatten om campus i dag ser lederne generelt ikke så positivt på mulighederne for at skabe et stort, fælles studiemiljø på tværs af uddannelserne, som mange af eleverne synes at gøre.

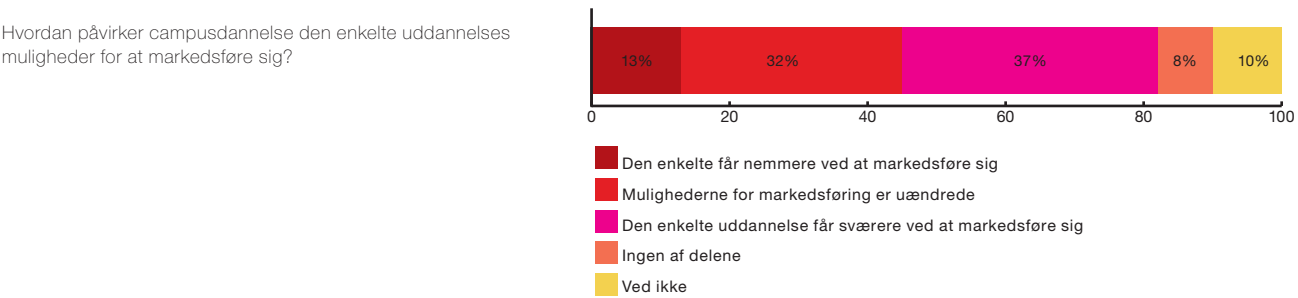
Spørgeskemaundersøgelsen viser, at der er en relativt udbredt bekymring for, at den enkelte uddannelse vil miste sit særlige varemærke, når den bliver en del af en større sammenhæng. Og det går ud over mulighederne for markedsføring. 37 pct. af ungdomsuddannelseslederne vurderer, at campus forringer den enkelte uddannelses muligheder for at markedsføre sig selv (se figur 16), og hver tredje mener i mindre grad eller slet ikke, at uddannelserne på campus tilsammen skaber et attraktivt studiemiljø, som vil tiltrække flere elever (se figur 17).

Der synes altså ikke at være stor opmærksomhed omkring, hvordan det fælles studiemiljø kan fungere som en attraktionsværdi i forbindelse med markedsføring af institutionen. Ser man på de tre caseinstitutioner, tegner der sig tre forskellige måder at gribe denne udfordring an på:

- **På Vestfyn** har man på nuværende tidspunkt ikke en fælles markedsføringsstrategi, men markedsfører hver enkelt uddannelse for sig. Uddannelserne er ikke fusioneret, så de har bevaret deres forskellige navne – og har ikke officielt et fælles navn eller en fælles hjemmeside.
- **På Struer Statsgymnasium**, der er fusioneret, har man fået fælles navn for uddannelserne og dermed også fælles hjemmeside med forskellige indgange til den enkelte uddannelse. Navnet stammer fra den største af de to skoler, der blev fusioneret.

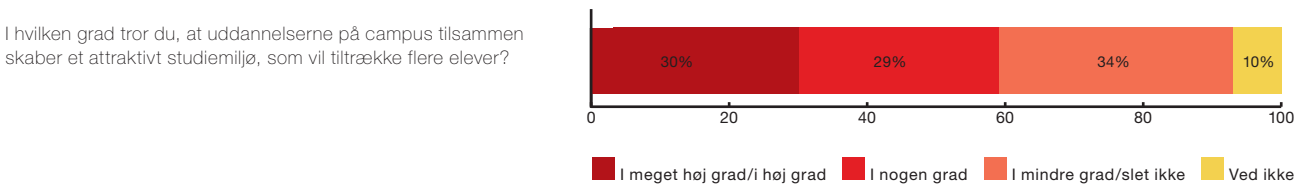
FIGUR 16

Campusdannelses betydning for den enkeltes uddannelses markedsføringsmuligheder. Andele angivet i procent, N = 135.



FIGUR 17

Campusdannelses mulighed for at skabe et attraktivt studiemiljø med tiltrækning af elever. Andele angivet i procent, N = 135.



- **På CPH WEST** har en konkurrence mellem eleverne afgjort, hvad der skulle være det fælles navn for alle uddannelserne, og man har i dag en fælles hjemmeside med forskellige indgange til den enkelte uddannelse.

Ser man på de tre caseinstitutioner har de samlet set en række konkrete erfaringer med at skabe resultater ved at kommunikere på flere niveauer, som man kan lade sig inspirere af.

I 10. klassecenteret på Vestfyn nævner man det store ungdomsmiljø som én af de faktorer, der kan forklare, hvorfor elevsøgningen ved centerets første år blev væsentligt større end forventet.

"Da vi oprettede 10. klassecenteret fik vi langt flere ansøgere end forventet, og man måtte oprette en ekstra klasse. Vi fik 152 og havde kun regnet med 110-130 elever. Jeg tror, at de unge søger fællesskabet. Størrelsen tiltaler dem – både at vi er så mange på det samme sted og selvfølgelig det store faglige udvalg."

LÆRER, VESTFYN, 10. KLASSECENTERET

Leder Lars Kofoed håber på, at dette vil blive en vedvarende tendens, så de andre uddannelser ser værdien af 10. klassecenteret og får et incitament til at indgå i mere

forpligtende samarbejder, end det er tilfældet i dag.

Et andet eksempel er CPH WEST, hvor ledelsen er af den opfattelse, at man ikke kan afgøre entydigt, om det er uddannelsen eller skolen som helhed, der tiltrækker eleverne.

"Om det er de fede fester eller kemilaboratoriet, er ikke til at sige. Det er en eller anden kombination af, at her er rart at være, her får man en god uddannelse, og her kan man være stolt af sin skole. Det er en helhed, og det er min klare opfattelse, at de ting ikke kan skilles ad."

EVA HOFMAN-BANG, DIREKTØR, CPH WEST

Derfor arbejder man med kommunikation på flere niveauer: for den enkelte uddannelsesretning, for forskellige uddannelsesgrupper og for skolen samlet.

I gymnasieafdelingen har man taget konsekvensen og afholder nu to forskellige slags åbent-hus-arrangementer for kommende elever: både for enkelte uddannelser og for gymnasierne samlet. Erfaringen er, at man på den måde både får fat i de elever, der mest er optaget af institutionen som en helhed og er mindre afklarede med det specifikke uddannelsesvalg – og i de elever, som ved præcist hvilken uddannelse, de vil tage.

Forudsætningen for at kunne kommunikere på flere niveauer er, at man har et sprog og nogle udtryk for, hvad der kendetegner den enkelte uddannelse og sammenhængene imellem dem. På CPH WEST oplevede man, at den proces var svær, men også nødvendig og givende. Det viste sig, at det ikke kun var på elevniveau, man kunne have svært ved at forstå, hvordan skolen hang sammen. Også uddannelsesvejlederne, lærerne og lederne manglede et klart og tydeligt sprog. Resultatet blev en brochure med klare formuleringer.

"Vi forsøger i samarbejde med vores UU-vejledere at synliggøre, hvad der er forskellene mellem profilerne. Der er nogle ting, der er ens på de gymnasiale uddannelser – man skal fx have dansk, engelsk, matematik og samfundsfag. Og så kommer forskellene. Derfor gør vi meget ud af at fortælle eleverne, når de starter: at de skal elske den her fagrække, der danner profilen inden for hver af de tre gymnasiale retninger."

TRINE LADEKARL NELLEMAN, REKTOR, DE GYMNASIALE UDD., CPH WEST

Et andet niveau af kommunikation, som man har erfaring med på CPH WEST, er den, der går på tværs af skolens elever. Ledelsen ser det som et vigtigt indsatsområde at gøre eleverne stolte af både deres specifikke uddannelse og af skolen. For at skabe et stærkt tilhørsforhold på tværs af den store gruppe af elever arbejder man med at skabe synlig identifikation: Alle elever får udleveret bluser, tasker, kuglepenne og nøgleringe med skolens logo.

En lignende identifikation dyrkes på Struer Statsgymnasium, hvor både elever, lærere og ledere oplever, at det giver mening at identificere sig både med den enkelte uddannelse og med den samlede skole.

"Når jeg siger til andre, hvor jeg uddanner mig, så siger jeg, at jeg går på Struer Statsgymnasium. Og så spørger de altid, om jeg er stx'er, og når jeg så siger, at jeg er hhx'er, hænger det ikke helt sammen for dem. Men for mig er det jo bare sådan, at jeg går på Struer Statsgymnasium. Vi føler, at der er et sammenhold – at vi er én skole."

ELEV, STRUER STATSGYMNASIUM, HHX

"Vi er jo egentlig bare én skole med en masse studieretninger – sådan tænker jeg det."

LÆRER, STRUER STATSGYMNASIUM, HG OG HHX

"Nu er vi færdige med fusionen, men der er stadig enkelte lejligheder, hvor jeg siger, at vi er i 'år 3'. Det skal ses som et led i, at jeg forsøger at skabe en bevidsthed om, at vi kan arbejde med at være én samlet skole. Men jeg tror snart ikke, at jeg siger det længere. Alle de elever, der går her nu, har jo ikke oplevet andet, end at vi

har været én samlet skole. Nu er vi den skole, vi er, og jeg tror selvfølgelig på, at det er rigtigt for os det her. Det er vigtigt, at der ikke bliver et mærkeligt misk-mask i signalerne omkring det."

JENS ELSIG, REKTOR, STRUER STATSGYMNASIUM

De samlede erfaringer fra de tre caseinstitutioner peger således på, at den nye dimension af uddannelsernes identitet og selvforståelse, som campus tilfører, ikke behøver at være et benspænd i kommunikationen udadtil. Udnyttet på den rigtige måde kan det snarere skabe en bredde i markedsføringen, som adskiller sig fra andre uddannelsesinstitutioner og dermed udstyrer campusuddannelserne med et særligt konkurrenceparameter i kampen om nye elever.

De svære spørgsmål om studiemiljø

At studiemiljøet rummer store potentialer i forhold til at motivere og fastholde eleverne, efterlader eksempelvis i dette kapitel ikke tvivl om. Mange elever oplever fx en styrke ved den mangfoldighed, som et studiemiljø på campus rummer – særligt når det gælder sociale aktiviteter som fester, sportsaktiviteter og fredagscaféer.

Desuden er muligheden for at bevare venskaber med kammerater fra folkeskolen, som har truffet andre uddannelsesvalg, et væsentligt plus for eleverne.

Endelig oplever caseinstitutionerne også, at det store studiemiljø kan blive en attraktionsværdi i sig selv, som er vigtig i forhold til markedsføring. På den måde kan studiemiljøet på campus gøre en forskel for skolen som helhed i forhold til tiltrækning og fastholdelse af elever samtidig med, at det påvirker tilknytning og engagement for den enkelte elev i hverdagen.

Stærke studiemiljøer kommer dog ikke af sig selv – bare fordi man etablerer en campus. Det kræver en vedvarende indsats og ikke mindst indsigt i elevernes behov og ønsker *både* at bevare nærvær og nærhed på den enkelte uddannelse og samtidig dyrke mulighederne i det store fælles studiemiljø på tværs. Og det stiller ikke mindst store krav til viden om, hvordan man skaber et attraktivt studiemiljø for forskellige elevgrupper på én gang.

I arbejdet med at skabe et vellykket studiemiljø på campus er følgende seks svære spørgsmål nogle af dem, der er værd at debattere:

- Hvordan kan man skabe et studiemiljø med plads til de uddannelsesmæssige forskelle, som er afgørende for identitet og faglighed – og samtidig sikre, at forskelsdyrkelsen ikke virker nedbrydende for det store fællesskab på tværs af campus?

”

Jeg synes, der er meget stor forskellighed i personligheder her på skolen. Det er mange forskellige typer, der kommer sammen.

Jeg synes, det er fedt, at jeg har lært nogle typer at kende, som jeg normalt ikke ville have mødt.

ELEV, CPH WEST, BEKLÆDNINGSHÅNDVÆRKER

- Hvordan kan man give eleverne mulighed for at bevare venskaber på tværs – samtidig med, at der opbygges nærhed og fællesskab på den enkelte uddannelse?
- Hvordan kan man som lærer arbejde med at understøtte studiemiljøets forskellige dimensioner?
- Hvordan kan man arbejde med bygninger og faciliteter, så de understøtter studiemiljøets sociale og faglige aktiviteter?
- Hvordan kan man dyrke elevernes muligheder for at bo tæt på uddannelsesstedet – og gøre det til et aktiv i udviklingen af studiemiljøet?
- Hvordan skaber man en forståelig og nuanceret markedsføring af campus – hvor man både slår på det, der er fælles, og det, der er forskelligt?

Ledelse

Ledelsen er den del af skolens besætning, som er med hele vejen igennem en campusdannelse. Lige fra de indledende overvejelser over drøftelser i bestyrelsen til den endelige realisering og ikke mindst i implementering af campus i hverdagen. Med denne centrale placering siger det sig selv, at den tilgang og forståelse, man har i ledelsen, er afgørende for, hvordan udfordringer og muligheder anvendes i udviklingen af den enkelte campus.

Men ledelse har ikke kun betydning for, hvordan campus kommer til at se ud – campus har i lige så høj grad betydning for, hvordan man kan bedrive ledelse. Campus er en anden institutionstype end de traditionelle monofaglige, enkeltstående institutioner, og det påvirker hvilket handlerum, ledelsen har i forhold til at nå visioner og strategiske mål. Fx viser erfaringerne, at campus kan give ledelsen mulighed for at igangsætte nye typer af udviklingsprojekter samtidig med, at det kan ændre betydeligt ved den position, man som ledelse oplever at have i forhold til eksterne aktører. Samtidig oplever ledelsen på campus også en kompleksitet i hverdagen, som det kan give udfordringer at håndtere.

Det er dette sammenspil mellem campus og ledelse, vi ser nærmere på i dette kapitel. Særligt sætter vi fokus på, hvordan campus på den ene side øger kompleksiteten og på den anden side også fleksibiliteten.

Mellem kompleksitet og fleksibilitet

Ledere står over for nye ledelsesmæssige virkeligheder, når en enkeltstående uddannelse bliver del af en campus. Uanset om ledelsen for den enkelte uddannelsesretning

bevares, eller om en helt ny ledelse skal sammensættes for en fusioneret uddannelsesinstitution, opstår der nye situationer og opgaver, man må forholde sig til. Det betyder, at erfaringer fra tidligere ikke altid rækker, når der skal findes løsninger i hverdagen.

En afgørende forskel er graden af kompleksitet i opgaverne. Som leder af en campus skal man forholde sig til forskellige elev- og lærergrupper, uddannelsestraditioner, bekendtgørelser, overenskomster og fagligheder. Det kan være meget på én gang.

"På ledelsesniveau er der en stor forandring i og med, at der nu er fem uddannelser, som jeg er chef for og dermed skal kende og håndtere. Her er afstanden fra mig til den enkelte uddannelse blevet større. Om det er godt eller dårligt er svært at sige, men ledelsesopgaven er i hvert fald blevet mere kompleks."

JENS ELSIG, REKTOR, STRUER STATSGYMNASIUM

"Campus stiller helt klart nye krav til ledelse. Den lille skole havde direkte ledelse, og her på den store skole er der indirekte ledelse, hvor man må lede gennem andre. Den detaljerede indsigt i hverdagen er væk samtidig med, at den nære kontakt til medarbejderne er reduceret. Det er ikke nødvendigvis en ulempe, men afstanden er tydelig."

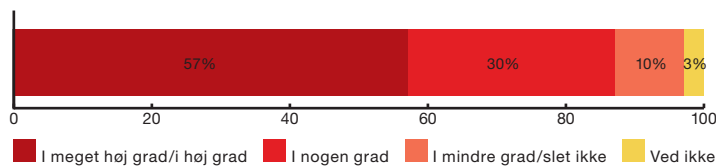
PETER CHRISTENSEN, VICEDIREKTØR, OPH WEST

Oplevelsen af, at campus skaber øget kompleksitet, er også tydeligt reflekteret i spørgeskemaundersøgelsen. Næsten seks ud af 10 mener, at kompleksiteten i ledelsesopgaven i meget høj eller høj grad øges, når man danner campus.

FIGUR 18

Bekymring for campusdannelses betydning for øget kompleksitet i ledelsesopgaven. Andele angivet i procent, N = 135.

I hvilken grad bør campusdannelse give bekymring for øget kompleksitet i ledelsesopgaven som følge af fx forskellige bekendtgørelser og overenskomster?



Både på CPH WEST og på Struer Statsgymnasium har man erfaringer med, at campus giver nye ledelsesmæssige strukturer, som kan øge afstanden fra ledelsen til lærernes og elevernes hverdag. På begge institutioner er man gået fra at have én central ledelse til at være et ledelsesteam med en direktør eller rektor i toppen og herunder ledere med ansvar for én eller flere uddannelser. En udvikling, som bl.a. har været foranlediget af, at man har måttet erkende, at opgaverne er for mange og for forskelligartede til mest hensigtsmæssigt at kunne varetages af en enkelt person.

Den nye ledelsesstruktur kræver en særlig opmærksomhed i begyndelsen. En af farerne er, at beslutninger skal igennem for mange led og dermed bliver for bureaukratiske.

"Man skal passe meget på, at man ikke får meget lange beslutningsgange. Det er der risiko for, når man er en meget stor institution. Det går fx ikke at have strukturer, hvor alt skal igennem én bestemt person. Her på stedet har man valgt ledelsesmæssigt at have ledere, der suverænt styrer deres egne afdelinger på stx, htx og hhx. Jeg tror, det er vigtigt med stort ansvar og selvstyre for den enkelte leder. Men er der noget, der driller, så er det vigtigt, at jeg som øverste leder får en tilbagemelding. Vi holder bl.a. et ugentligt kort møde for at koordinere den slags."

TRINE LADEKARL NELLEMANN, REKTOR, DE GYMNASIALE UDD., CPH WEST

Selvom faren for bureaukrati kræver opmærksomhed og implementering af smidige strukturer, fremhæver lederne på de tre caseinstitutioner, at der også er en række gevinster ved at arbejde som ledelsesteam. Blandt andet er der større mulighed for at få ledelsesmæssig sparring, ligesom nogle oplever, at uddelegeringen af ansvar gør det lettere at overkomme opgaveporteføljen og prioritere blandt andet bestyrelsesarbejde.

Fleksibilitet i fokus

Øget kompleksitet og afstand er dog langt fra hele historien om ledelse på campus. Erfaringerne fra lederne på de tre caseinstitutioner viser, at campus også kan styrke mulighederne for at udvikle spændende og attraktive uddannelsesinstitutioner. Overordnet set handler det om, at man på

ledelsesniveau oplever, at campus medfører øget fleksibilitet, fordi flere ressourcer giver mere at flytte rundt med – og dermed oplevelsen af større handlefrihed. En handlefrihed, som både kan skabe nye udviklingsmuligheder og gøre hverdagen lettere at håndtere.

Et meget konkret eksempel på, hvordan campus via øget fleksibilitet letter hverdagen, er i forhold til skemalægning. Ledelsen på de fusionerede uddannelsesinstitutioner får blandt andet mulighed for at anvende lærerressourcer på tværs af uddannelserne, og det gør det lettere at få tingene til at gå op.

"Rent praktisk er det nemt, at vi kan bytte lærere på tværs af uddannelserne. Når der pludselig er en barselsorlov, kan man låne en lærer hos de andre. Det er jo ti gange lettere, fordi de allerede er i huset. Det ville være meget mere besværligt, hvis de fysisk skulle flytte sig længere væk. Det handler både om tid og om at kende det hele – nøglen passer til dørene og sådan noget."

TRINE LADEKARL NELLEMANN, REKTOR, DE GYMNASIALE UDD., CPH WEST

"Vi har lånt to lærere til faget innovation – det har vi ikke nogen, der er uddannet til, og vi har også en af deres lærere i et barselsvikariat i matematik."

OLE TOFT HANSEN, REKTOR, VESTFYNS GYMNASIUM

På trods af, at caseinstitutionerne varierer med hensyn til, i hvor stort et omfang, man 'deler' lærere, oplever man alle tre steder en øget fleksibilitet ved skemaplanlægning, fx i forbindelse med sygdom eller orlov. En fleksibilitet, der kan betyde meget i en presset hverdag.

Et regnskab med flere bundlinjer

Hvorvidt uddannelsesinstitutionerne får økonomiske fordele ved campusdannelse er et meget omdiskuteret emne i den uddannelsespolitiske debat i dag. Det hænger sammen med det økonomiske fokus, der som omtalt i kapitel 1 har været dominerende for mange af de beslutninger om at danne campus, der hidtil er blevet truffet. Mens nogen argumenterer for, at der er store økonomiske besparelser at hente, stiller andre sig tvivlende overfor, hvor meget der egentlig er at spare. Denne tvivl kommer tydeligt til udtryk i spørgeske-maundersøgelsen, hvor omkring halvdelen af lederne mener,

at campus kun i mindre grad eller slet ikke kan forventes at medføre større økonomisk råderum.

I vurderingen af de økonomiske fordele og ulemper ved campus kan det være hensigtsmæssigt at skelne mellem etableringsomkostninger og driftsomkostninger. I etableringsfasen vil der stort set altid være økonomiske omkostninger i forbindelse med udbygning og tilpasning af bygningsfaciliteter og udvikling af nye arbejdsproducenter. Disse processer er omkostningstunge og kræver en betydelig opstartskapital. I tiden efter etableringen har man på caseinstitutionerne erfaret, at der kan være en række økonomiske besparelser at hente – særligt i forhold til administration.

"Med den fusionsrække vi har været igennem, har vi hver gang taget effektiviseringsgevinsten. Vi har samlet fællesadministrationen hver gang. Det bliver man nødt til, hvis det skal virke. Men elevadministrationen forbliver på afdelingen."

EVA HOFMAN-BANG, DIREKTØR, CPH WEST

På Vestfyn, CPH WEST og i Struer lyder vurderingen, at de administrative udgifter til aktiviteter og funktioner, som går på tværs af de forskellige uddannelser, er blevet relativt mindre. Det gælder fx udgifter til skolernes servicemedarbejdere og kantinefaciliteter.

Det ligger uden for denne undersøgelses område at gå nærmere ind i de økonomiske fordele eller ulemper ved campus på et mere generelt plan og på den vis ekstrapolere caseinstitutionernes erfaringer. Ved hver enkelt campusdannelse vil der være en række lokale og specifikke forhold, som har afgørende betydning for den økonomiske situation. Man kan dog overordnet set konkludere, at der, når man danner campus, er en række forskellige bundlinjer i spil – både de rent økonomiske, men også i forhold til det lokale uddannelsesudbud, den faglige udvikling eller de sociale muligheder.

Øget kapacitet giver udviklingsmuligheder

Ud over fleksibilitet i forhold til de faglige og økonomiske ressourcer har man også på CPH WEST erfaring med, at campus kan give en anden form for fleksibilitet i forhold til udvikling af institutionen.

"Vi kan gå ind i nogle store projekter, fx er vi lige nu med i et innovationsprojekt, hvor vi håndterer projektet. Projektledelse og administration ligger hos os, fordi vi lettest kan håndtere det. Og det kaster noget af sig at kunne håndtere de her ting. Det kaster nogle styrker, noget indsigt, noget udsyn og nogle muligheder af sig."

EVA HOFMAN-BANG, DIREKTØR, CPH WEST

Her oplever man således, at campus giver ressourcer til at løfte udviklingsopgaver, der kan sætte en positiv spiral i gang, så man ikke alene skaber en bedre skole gennem resultaterne af det enkelte udviklingsprojekt, men også indsigter og erfaringer til et videre udviklingsarbejde.

At have fokus på et mere vedvarende udviklingsarbejde kan spille en afgørende rolle i forhold til at tænke nyt på ungdomsuddannelserne. Innovation og nye perspektiver kan netop bidrage til vedvarende at styrke og udvikle kvalitetsmæssigt stærke uddannelsesmiljøer på et tidsmæssigt langt og mere generelt sigte for Danmark.

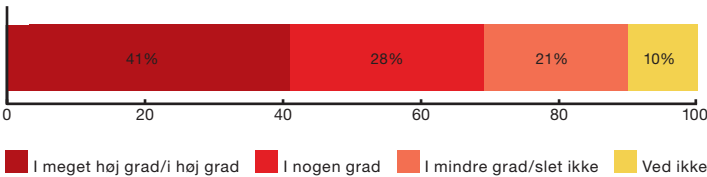
Andre lytter, når man er en stor spiller

Det er ikke kun i forhold til deltagelse i udviklingsprojekter, at ledelserne oplever, campus kan give nye muligheder. Det er også i forholdet til andre eksterne relationer. Dette gælder blandt andet de omkringliggende virksomheder, som det er afgørende at have gode relationer til – særligt de erhvervsrettede uddannelser. På CPH WEST oplever man, at campus har styrket denne relation. Det skyldes både, at størrelse i sig selv giver opmærksomhed men også, at der er fleksibilitet til at prioritere et opsøgende arbejde.

FIGUR 19

Forventning til campusdannelses betydning for lokalpolitisk indflydelse. Andele angivet i procent, N = 135.

I hvilken grad mener du, at campusdannelse kan forventes at medføre øget lokalpolitisk indflydelse?



”

I og med at vi er blevet en stor enhed, oplever vi at blive taget mere med på råd, når der skal ske udvikling på ungdomsuddannelserne, end vi tidligere gjorde. Det er da klart en fordel. Det gør det også muligt for os at være synlige flere steder.

KARSTEN EDAL, DIREKTØR, VESTFYNS HANDELSSKOLE & HANDELSGYMNASIUM

"En af fordelene ved at være store er, at vi er blevet bedre til at håndtere praktikpladsopsøgende arbejde. Vi er bedre til at servicere virksomheder. Medarbejderne, der arbejder med det, er veluddannede og ved, hvad de taler om, når de kommer ud til virksomhederne. Vi har også en større medarbejdergruppe at vælge ud af for at finde dem, der er gode til og har lyst til at tage ud til virksomhederne. Der sidder altid nogen ved telefonen, selvom folk er syge eller på barsel."

PETER CHRISTENSEN, VICEDIREKTØR, CPH WEST

Et andet eksempel på styrkede relationer udadtil er, at man på alle tre caseinstitutioner oplever, at campusdannelsen har styrket uddannelsesinstitutionens stemme i den politiske debat.

"I og med at vi er blevet en stor enhed, oplever vi at blive taget mere med på råd, når der skal ske udvikling på ungdomsuddannelserne, end vi tidligere gjorde. Det er da klart en fordel. Det gør det også muligt for os at være synlige flere steder. Fx har lederen for stx og jeg fordelt nogle områder imellem os, så vi tilsammen er synlige flere steder i debatten om ungdomsuddannelserne."

KARSTEN EDAL, DIR., VESTFYNS HANDELSSKOLE & HANDELSGYMNASIUM

At campus kan have potentialer i forhold til at skabe større politisk lydhørhed og indflydelse tilkendes også i spørgeskemaundersøgelsen. Her vurderer 41 pct. af lederne, at campus kan have positive effekter, når det gælder øget lokalpolitisk indflydelse.

Er man som uddannelsesinstitution placeret i et område med et begrænset uddannelsesudbud, kan blot det at være campus øge indflydelsen i flere sammenhænge. Man kan både få ekstra opmærksomhed, som kan være med til at styrke elevsøgningen, men også få øget lokalpolitisk indflydelse. Det kan være inden for et bredt lokalpolitisk spektrum – lige fra tilpasning af buskøreplaner til de kommunale fremtidsplaner for uddannelsesudbud.

Som eksemplerne viser, kan campus på flere dimensioner medføre en højere grad af fleksibilitet og et større råderum for ledelsen. Det gør, at man kan disponere mere frit over sine ressourcer og kan dyrke en række udviklingsmuligheder. Udviklingsmuligheder, som gerne skulle bidrage til ny viden og nye samarbejder, der både på kort og langt sigt kan medvirke til at skabe fagligt og socialt attraktive uddannelsesmiljøer.

De svære spørgsmål om ledelse

En kvalificeret og engageret ledelse er et væsentligt element, når man skal skabe en velfungerende campus – ikke mindst hvis man skal gribe de nye udviklingsmuligheder, som campus kan rumme.

De udviklingsmuligheder, som dette kapitel peger på, er blandt andet, at man kan igangsætte og medvirke i udviklingsprojekter, som på den lange bane kan bidrage positivt til et stærkt studiemiljø præget af innovative tiltag. Ledelserne på de tre caseinstitutioner oplever også, at man med campus får mulighed for at udvikle sine relationer til omverdenen, når man står som en vigtig aktør og stemme i den lokale uddannelsespolitiske debat.

Men ledelse af en campus foregår på nye vilkår, stiller nye betingelser og rummer en kompleksitet, som ikke gør det til en helt let opgave. Her følger fem svære spørgsmål, som kan danne grundlag for en debat om ledelsesfeltets dilemmaer på campus:

- Hvordan organiserer man sig, når man både skal lede udadtil, indadtil, i bredden og i dybden?
- Hvordan sikrer man, at øget volumen ikke fører til lange beslutningsgange og usmidige strukturer og bureaukrati?
- Hvordan kan man have fingeren på pulsen i forhold til hverdagen – når afstanden til lærere og elever øges?
- Hvordan udnytter man som ledelse bedst muligt den fleksibilitet i ressourcer, som kan følge med campus – uden at skabe unødigt uro og dræne organisationen for engagement?
- Hvordan kan man som ledelse varetage skolens samlede interesser på tværs af de specifikke uddannelser, når man dyrker eksterne relationer til fx virksomheder eller lokalpolitikere?

Fastholdelse og frafald

Frafaldet på de danske ungdomsuddannelser er for stort. De sidste 10 år har omkring en tredjedel af alle unge afbrudt en ungdomsuddannelse. Udfordringen er størst på erhvervsuddannelserne, hvor hele 46 pct. af eleverne i 2009 afbrød deres uddannelse. Til sammenligning afbrød 15 pct. af eleverne på de gymnasiale uddannelser fra samme år deres uddannelse.² Selv om de gymnasiale uddannelser således har en mindre afbrydelsesprocent end erhvervsuddannelserne, er man også her langt fra at nå målsætningen om, at 95 pct. af de unge i 2015 skal gennemføre en ungdomsuddannelse. Status er, at 12,6 pct. af den årgang, der forlod folkeskolen i 2009, hverken forventes at opnå studie- eller erhvervskompetencer.³

Frafaldet er en udfordring på mange niveauer. For de unge uden erhvervs- eller studiekompetencer, der har dystre jobudsigter på et arbejdsmarked med stadigt færre ufaglærte jobs. For arbejdspladserne, der efterlyser kvalificeret arbejdskraft. Og for det danske samfund, som det koster dyrt at stille uddannelse til rådighed og ikke mindst forsørge personer, der står uden arbejde.

Det er for længst konstateret, at der ikke findes én enkelt opskrift på at løse problemerne med frafald. Netop derfor er det afgørende, at man på alle ungdomsuddannelser har fokus på at opsøge og afprøve nye mulige løsninger. Skal udviklingen vendes, må alle gode kræfter og erfaringer i spil. Etableringen af campusser på de danske ungdomsuddannelser er i flere år blevet forbundet med en styrket indsats over for frafald. Det har været en udbredt holdning, at campusser rummer et stort potentiale for at skabe sammenhæng og samarbejde mellem de forskellige uddannelser og dermed kan gøre det lettere for de unge, der falder fra og

gerne vil vælge om. Indtil nu har denne sammenhæng imidlertid stået uprøvet hen.

I dette kapitel ser vi nærmere på, hvordan man kan arbejde med frafald og fastholdelse på flerfaglige campusser. På alle tre caseinstitutioner er oplevelsen, at man med campusstrukturen har fået nye perspektiver på frafaldsindsatsen. Det handler bl.a. om, at elevernes kendskab til det samlede uddannelsesudvalg øges og dermed gøres mere håndgribeligt, ligesom praktikken omkring studieskift bliver lettere for institutionerne.

Nærhed i det store

Nogen kan måske umiddelbart have svært ved at tro, at campus skulle rumme særlige muligheder, når det gælder om at gøre en indsats i forhold til frafald og fastholdelse. Denne skepsis hænger sammen med en udbredt overbevisning om, at indsatsen for at sikre fastholdelse fungerer bedst i mindre nærmiljøer. I små miljøer har både lærere og ledelse et mere indgående kendskab til eleverne og er via dette kendskab i stand til at se den enkelte elev og tilgodese dennes behov bedst muligt. Det kan fx ske ved at tage ekstra samtaler med en skoletræt elev, som er på vippen til at vende uddannelsen ryggen.

Samtidig er der også undersøgelser, der viser, at nogle elever – særligt visse grupper af frafaldstruede – trives bedst i det nære, hvor man har mulighed for at skabe genkendelighed og kontinuitet.⁴

2. Undervisningsministeriets databank – EAK

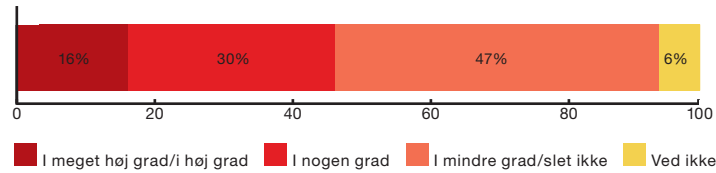
3. Undervisningsministeriets Profilmodel 2009

4. "Unge frafald på erhvervs-skolerne – hvad gør de gode skoler" (2009) af Pilegaard Jensen, Kamstrup, Haselman og Daugaard

FIGUR 20

Bekymring for indsatsen over for svage elever på campus. Andele angivet i procent, N = 135.

I hvilken grad kan campusdannelse forventes at medføre en styrket indsats over for svage elever?



Det er netop elementer som nærhed, kontinuitet og genkendelighed, som mange er bekymrede for, vil gå tabt, når man danner campus. At den enkelte elev bliver væk i den store masse og ikke får den tilstrækkelige opmærksomhed og vejledning.

Den manglende tro på, at campus skaber muligheder i forhold til at styrke indsatsen over for frafald og fastholdelse, kommer også til udtryk i spørgeskemaundersøgelsen. Her mener kun 16 pct. af de adspurgte ledere, at campus i meget høj eller høj grad kan have en positiv effekt i forhold til en styrket indsats over for svage elever (se figur 20).

Heller ikke på de tre caseinstitutioner er der tvivl om, at uddannelsernes evner til at skabe nærhed og tryghed i studiemiljøet har afgørende betydning for fastholdelsen af eleverne. Som tidligere omtalt oplever caseinstitutionerne dog – i modsætning til den generelle forventning blandt ungdomsuddannelsernes ledere – at campus rummer mange muligheder for at dyrke det nære i det store. Herudover giver campus også mulighed for at dyrke helt nye initiativer og muligheder i forhold til at sikre fastholdelse og hindre frafald. Disse muligheder ser vi nærmere på her.

Campus gør ekstra indsatser mulige

En af årsagerne til, at man kan gøre en ekstra indsats i forhold til fastholdelse af svage elever, er den øgede fleksibilitet, som campus giver. På caseinstitutionerne har den økonomiske fleksibilitet i flere tilfælde resulteret i muligheder for nye tiltag, som adresserer de frafaldstruedes elevers behov.

Det sker fx ved, at man kan ansætte særlige ressourcepersoner med specifikke kompetencer til at hjælpe de unge på vej.

"Siden fusionen har vi fået råd til en psykolog, en læsevejleder og en coach, som er fuldtidsansat. Coachen er en del af studievejledningsområdet og hjælper eleverne med rigtig mange forskellige ting. Hun forsøger at få dem til at strukturere deres hverdag, fx holder hun et morgenmadsarrangement flere gange om

ugen, og der er også etableret en vækningsordning, der skal sikre, at de kommer op. Principielt er det for alle skolens elever, men jeg tror, der er en overvægt af hg-elever, som benytter sig af det. Alt i alt synes jeg, at vores indsats over for de svageste elever fungerer bedre end tidligere."

SØREN SMITH, UDDANNELSESCHEF FOR STX, STRUER STATSGYMNASIUM

Også på CPH WEST kan man nikke genkendende til, at campus giver mulighed for at bringe nye initiativer og ressourcepersoner i spil. Her har man bl.a. haft gode erfaringer med at gøre brug af en socialpædagog, som spiller en afgørende rolle for skolens svage elever. Initiativet blev oprindelig igangsat i en kortere finansieret projektperiode, men gav så gode resultater, at man efterfølgende valgte at fastansætte vedkommende. Denne ansættelse var netop mulig, fordi man som campus oplevede at have et større økonomisk råderum.

Samme tendens har været tilfældet i Struer med ansættelsen af forskellige typer ressourcepersoner. På begge institutioner finder man derfor netop den åbenhed, som campus giver via øget fleksibilitet, afgørende for, at man overhovedet indgår i udviklingsprojekter, der på sigt kan gøre en forskel for frafaldet.

Desuden oplever man på caseinstitutionerne, at campus mere generelt set giver mulighed for at styrke vejledningen af eleverne.

"Campus giver også mulighed for at bære en større og mere systematisk vejledningsindsats. UU-centeret er flyttet ind i huset. Det har vi haft siden oprettelsen, og det er den bedste ide, vi har fået, for det er så vigtigt, at man kan se hinanden. Man kan lige ordne praktiske ting i hverdagen med det samme. Jeg får enormt hurtigt feedback. Det er fantastisk godt. Og så laver vi faktisk en del analytisk arbejde sammen. På den måde kan vi være udfarende og progressive og sætte ting i værk med det samme."

EVA HOFMAN-BANG, DIREKTØR, CPH WEST

”

Den uddannelsespolitiske effekt af fusionen var vi ikke så bevidste om i starten, men det er jo blevet nemmere for eleverne at skifte mellem uddannelserne.

De fysiske eller personalemæssige barrierer er væk, og i stedet er det de samme mennesker, der skal tage stilling til elevernes ønsker om skift og dermed kan tale sammen om det.

JENS ELSIG, REKTOR, STRUER STATSGYMNASIUM

Ved at samle institutionens vejledningsressourcer kan man på campus opnå både en øget bredde i tilbuddene og studievejledernes viden om forskellige ungdomsuddannelser samt en større systematik og tilgængelighed, fordi der er flere ressourcer at trække på. Det gør, at eleverne har flere åbne døre at gå ind ad, når de har behov for hjælp, og at de møder voksne med et bredt kendskab til uddannelsessystemet. Samtidig oplever man også i både studievejledning og ledelse, at man har ressourcer til at lave mere fremadrettet analytisk og udviklingsorienteret arbejde, som kan føre til nye progressive og proaktive initiativer.

Endelig oplever ledelsen, at man i forhold til den bredere medarbejderskare kan iværksætte en kompetenceudvikling, som bidrager til at fastholde eleverne. På CPH WEST har man bl.a. haft fokus på at kompetenceudvikle samtlige lærere i erhvervsskoleafdelingen.

"Håndtering af frafald er vi også blevet meget bedre til. Vi har halveret vores frafald på vores grundforløb fra 36 pct. til 19 pct. Bl.a. ved at vi i hver afdeling har opbygget et minimumsuddannelsesniveau på lærerkorpset – alle skal have deres pædagogikum, der skal være en lærer med dansk som andetsprog, vores læsevejledere skal være uddannede. Vi har en integrationskonsulent, som klæder vores medarbejdere på i forhold til inkluderende pædagogik i relation til fremmedsproget. Vi kan have folk, der er eksperter til at gøre tingene. Sådan noget kan en stor skole gøre, og her bliver synergien stor."

PETER CHRISTENSEN, VICEDIREKTØR, CPH WEST

Med campus får man således mulighed for at skabe en palet af initiativer, der alle har til formål at gøre en ekstra indsats, når det gælder om at fastholde elever. Ved at sætte ind på flere områder som studievejledning og styrkede lærerkompetencer er muligheden for, at tiltagene slår igennem, helt naturligt større.

Uddannelsesskift bliver lettere

En anden grund til, at campus rummer fastholdelsespotentialer, er, at det på campus er lettere for eleverne at skifte uddannelse. Med flere uddannelser i samme hus og et tæt administrativt samarbejde får man bedre mulighed for at sikre, at eleven kommer videre i systemet, hvis vedkommende er endt på den forkerte hylde.

Økonomisk og administrativt bliver studieskift og det medfølgende elevtab også nemmere at håndtere på campusser med én samlet ledelse. For en lille skole kan det nemlig i et økonomisk perspektiv være helt afgørende, hvis en eller to elever skifter uddannelser. Det kan nemmere håndteres på en stor institution, hvor der er større økonomisk råderum og elevgrundlag.

På CPH WEST begynder samarbejdet på tværs nærmest allerede, før eleverne begynder på uddannelsen. Her samarbejder man om at hjælpe de elever, der ikke kommer ind på den gymnasiale uddannelse, de havde ønsket. Det foregår konkret ved, at den gymnasiale afdeling på campus giver erhvervsskolen besked om hvilke elever, der ikke klarede optagelsesprøverne, så disse hurtigt kan indkaldes til orienteringsmøde om erhvervsuddannelserne. På den måde kan man – allerede inden eleverne er påbegyndt en uddannelse – hjælpe dem videre i uddannelsesverdenen frem for ud i et job som ufaglært. Et sådant samarbejde bliver nemmere, når man kender hinanden og derfor finder den form for samarbejde naturligt.

At samarbejde på tværs af uddannelserne spiller en afgørende rolle for at gøre uddannelsesskift så lette som muligt for de unge, giver flere af caseinstitutionerne udtryk for. De oplever, at man på campus bedre kan skabe et sammenhængende forløb for de unge, som falder fra.

"Den uddannelsespolitiske effekt af fusionen var vi ikke så bevidste om i starten, men det er jo blevet nemmere for eleverne at skifte mellem uddannelserne. De fysiske eller personalemæssige barrierer er væk, og i stedet er det de samme mennesker, der skal tage stilling til elevernes ønsker om skift og dermed kan tale sammen om det. Jeg tror, at det er vigtigt i forhold til 95 pct.-målsætningen, at campus i højere grad gør det muligt at yde hjælp til eleverne, hvis de har det dårligt eller er havnet på den forkerte uddannelse. Jeg vil tro, at bevægelserne mellem de forskellige uddannelser er blevet større end før, men jeg synes omvendt ikke, man kan sige, at vi har et problem med, at de 'shopper' rundt."

JENS ELSIG, REKTOR, STRUER STATSGYMNASIUM

Som citatet beskriver, kan campus gøre et uddannelsesskift langt mere overskueligt for den unge, som skal træffe valget. En overskuelighed, som måske netop i en presset situation kan gøre forskellen på, om man kan samle kræfterne til at begynde på noget nyt – eller om man ryger helt ud af uddannelsessystemet. Fx spiller det en rolle, at eleven kun skal skifte uddannelse og ikke også samtidig institution og venner. En oplevelse, som både ledere, lærere og elever kan genkende.

"For nogle af eleverne betyder det meget, at de fortsat kan sige, at de går på CPH WEST, så det ikke bliver et nederlag udadtil, at de har skiftet skole og skal forklare sig. Nogle af dem, der skifter, er jo kede af det, fordi det handlede om, at de ikke kunne magte den uddannelse, de var startet på. Derfor giver det en tryghed at sige, at man stadig går på skolen."

TRINE LADEKARL NELLEMAN, REKTOR, DE GYMNASIALE UDD., CPH WEST

"At man kan fortsætte samme sted betyder noget – det er der ingen tvivl om. Der er simpelthen en større barriere ved at skulle opsøge en anden institution – og hvis den så tilmed ligger 15 km væk, er der en vis risiko for, at det er for uoverskueligt for eleverne."

LÆRER, VESTFYN GYMNASIUM

"Det er en positiv ting med de mange linjer, for jeg ved, at der er mange, som starter, men som ikke kan komme igennem en hel stx, og så kan de flytte til hg og stadig blive på den samme skole. Der er også mange, der går fra IB til hf. De kan beholde alle deres venner og skal ikke til at flytte og sådan noget."

ELEV, STRUER STATSGYMNASIUM, STX

Citaterne illustrerer, at det kan være afgørende for eleverne, at ikke hele ens virkelighed forandres, blot fordi man skifter uddannelse. På campus har man netop muligheden for at bevare oplevelsen af den tryghed og kontinuitet på trods af studieskiftet, som kan gøre det overskueligt.

Der kan naturligvis være elever, som med et skifte ønsker at komme til et helt nyt miljø, og i disse tilfælde er campus ikke en optimal løsning. På caseinstitutionerne oplever man dog primært, at elever skifter til andre uddannelser på campus i stedet for at søge til andre institutioner. Denne tendens understøttes af, at eleverne i overvejende grad tilkendegiver muligheden for at bevare venskaber ved studieskift som et særligt gode ved campus. Meget tyder altså på, at campus særligt i forhold til studieskift rummer nye potentialer, som man af gode grunde ikke har haft mulighed for at dyrke på enkeltstående institutioner.

Ukendte uddannelser bliver kendte

Et sidste perspektiv ved campus, som det er interessant at beskæftige sig med i forhold til fastholdelse, frafald og studieskift, er, at campus gør nye uddannelsesmuligheder kendte for de unge. Det gælder særligt elever fra ikke-uddannelsesvante hjem, som forud for deres uddannelsesstart måske ikke har det store overblik over, hvilke uddannelsesmuligheder ungdomsuddannelserne samlet set byder på – og som heller ikke kan få hjælp hertil hjemme. På campus møder disse elever netop andre uddannelser, som giver dem ny inspiration og input til deres egne uddannelsesmæssige valg. Det gælder elever, der allerede har valgt en ungdomsuddannelse, men på Vestfyn, hvor man også har et 10. klassecenter på campus, gælder det også elever, der står foran deres første valg af ungdomsuddannelse.

"Jeg forestiller mig, at der er elever fra ikke-gymnasievan-te hjem, som i højere grad kan få nedbrudt nogle fordomme om stx som en fremmed verden, de ikke kan se sig selv i. Mange fravælger i dag de gymnasiale uddannelser, simpelthen fordi de ikke ved nok om dem.

Man kan håbe, at en mere direkte adgang til dem får nogen til at genoverveje valget mellem en teknisk og en gymnasial uddannelse."

LARS KOFOED, LEDER, VESTFYN, 10. KLASSECENTERET

På campus stifter eleverne ikke kun kendskab med de andre uddannelser. De hører også om indholdet på uddannelserne gennem de venner, de kender fra deres folkeskole, som går der. På den måde bliver de andre uddannelser gjort nærværende og måske endda relevante for elever, som tidligere ikke havde drømt om at gennemføre en gymnasial ungdomsuddannelse.

"Jeg tror helt klart, at campusdannelsen har haft en positiv betydning for vores hg-elever. Det er min vurdering, at en højere andel fortsætter på hhx efter hg, og der er generelt kommet en større mobilitet. Fx er der også flere, der vælger hf efter et år på hg. Forskellen fra før til nu er, at det ikke er så ukendt for dem, de føler sig mere trygge ved at træffe valget. Det er jo bare dem, man har gået i folkeskolen med, som er i klassen ved siden af."

LÆRER, STRUER STATSGYMNASIUM, HHX OG HG

Campus skaber med andre ord bevidsthed om alternativer hos eleverne, og det kan i bedste fald være medvirkende til, at tvivl bliver til omvalg frem for frafald. Samtidig kan kendskabet også føre til, at flere unge får lyst til at tage en hel ungdomsuddannelse frem for blot et grundforløb og derigennem udbygge deres faglige kompetencer.

De svære spørgsmål om fastholdelse og frafald

Fastholdelse og frafald fylder meget som indsatsområder både i den uddannelsespolitiske debat og rundt om på mange institutioner. Derfor er der også et stort behov for viden om nye initiativer og tiltag, som kan bidrage til at skabe attraktive uddannelser, der kan motivere og fastholde de unge.

Dette kapitel viser, at campus rummer nye potentialer for samarbejde på tværs af uddannelser, som netop kan være med til at sikre fastholdelse og hindre frafald. Det handler om, at man via den øgede fleksibilitet, som campus giver, kan gøre en ekstra indsats i forhold til fastholdelse af svage elever. Fx kan man ansætte særlige ressourcepersoner såsom coaches, psykologer eller socialrådgivere, der med deres specifikke kompetencer kan give de unge noget andet end lærere og ledelse og dermed hjælpe de unge på rette vej. Samtidig kan campus også give et generelt løft til studievejledningen i form af en øget bredde i tilbuddene og en større tilgængelighed pga. større samlet bemanning.

Herudover oplever caseinstitutionerne også, at campus kan gøre det lettere for eleverne at skifte uddannelse. Der er således bedre mulighed for at sikre, at eleven kommer videre på en ny uddannelse, hvis der skulle være valgt forkert i første omgang. For mange af eleverne opleves et uddannelsesskift på campus også mere overskueligt, fordi man 'kun' skifter uddannelse og ikke også institution og venner.

Endelig kan campus også bidrage til, at elever fra ikke-uddannelsesvante hjem får kendskab til hidtil ukendte uddannelser, som kan give inspiration til og måske også påvirke deres uddannelsesmæssige valg.

Men den positive udvikling i forhold til fastholdelse og frafald sker naturligvis ikke bare af sig selv – det kræver en målrettet indsats og et kontinuerligt fokus. Samtidig er der også på dette felt nogle svære spørgsmål, man må stille sig selv:

- Hvordan kan man sikre, at økonomisk fleksibilitet omsættes og udnyttes til at styrke og målrette indsatsen i forhold til fastholdelse og frafald?
- Hvordan kan man indrette campus, så de vigtigste lokale uddannelsesaktører, som fx UU-centre, studievejledning og ledelser, er tilgængelige for hinanden og kan samarbejde?
- Hvordan kan man øge incitamenterne til at lette studieskift internt mellem uddannelserne på campus?
- Hvordan kan man på campus dyrke og øge elevernes kendskab til de uddannelsesmæssige muligheder – og ruste dem til det bedst mulige valg?

Next step for campus

Modeord, varm luft og politisk spin er bare nogle af de mindre flatterende beskrivelser, som mange forbinder med campus på de danske ungdomsuddannelser. Campus har i de senere år været et flittigt anvendt begreb i den uddannelsespolitiske debat – uden, at der er fulgt en klar definition eller et præcist beskrevet indhold med.

Campusbegrebets uklarhed og kompleksitet har resulteret i en høj grad af usikkerhed og nervøsitet. For når det ikke er helt klart, hvad campus betyder og fører med sig, kan bekymrede forestillinger og skræmmebilleder hurtigt vokse frem. På den måde er debatten om campus blevet præget af frykten for det ukendte.

Det løst definerede campusbegreb har dog ikke kun været en hæmsko for udviklingen. Eksempelrigdommen i denne rapport illustrerer, at man i etableringen af campusser over hele landet har ladet kreativiteten få frit spil og udviklet løsninger skræddersyet til konkrete behov på den enkelte uddannelsesinstitution. Og erfaringer med campus kan være afgørende for ens indstilling til samarbejder mellem uddannelser. På tværs af en lang række holdningsspørgsmål viser spørgeskemaundersøgelsen med stor tydelighed, at de ledere, der har gjort sig egne erfaringer med campus, ser langt flere potentialer i campus end dem, der ikke har campuserfaringer.

Fx mener 54 pct. af lederne uden campuserfaringer, at campusdannelse i høj grad giver grund til bekymring for, at de forskellige uddannelsers faglige profiler svækkes, mens det kun gælder 22 pct. af dem med campuserfaringer.

59 pct. af lederne uden campuserfaringer mener i høj grad, at campusdannelse øger risikoen for, at nærheden forsvin-

der, og eleverne 'drukner' i det store. Dette gælder til sammenligning kun 35 pct. af dem med campuserfaringer.

En anden tydelig tendens er, at de ledere, der repræsenterer institutioner, hvor man alene udbyder stx, hf eller begge dele, er mere skeptiske over for campus' potentialer end ledere på institutioner med andre uddannelser eller en kombination af stx og/eller hf og andre uddannelser. Det gælder blandt andet spørgsmålene om, hvordan campus påvirker uddannelsernes faglige niveau.

Skal man forstå, hvorfor skepsissen over for campus er størst hos stx- og hf-ledere, hænger det måske sammen med, at man på mange almene gymnasier har en oplevelse af, at man allerede har velfungerende uddannelsesinstitutioner, der ikke kan forbedres i mødet med øvrige gymnasiale uddannelser eller erhvervsuddannelser. Den opfattelse kan man vælge at fortolke som en selvtilstrækkelighed – men det kommer man selvsagt ikke langt med. I stedet kan man se den som et udtryk for, at flerfaglige campusser blandt stx/hf-lederne betragtes som et dårligt bytteforhold, hvor den ene part kommer til at aflevere meget mere, end de får igen.

Sådan behøver det ikke være, viser denne rapport. Campus kan sagtens være en udveksling på mange niveauer: Forskellige økonomiske modeller forandres, men det gør fagligheder, lærerkulturer og elevtyper også i mødet med hinanden. Og det er i disse møder, der ligger en række muligheder for forbedringer og udvikling.

Skal vi for alvor gøre campus til en institutionsstruktur, der kan indfri de ambitiøse forventninger til ungdomsuddannelserne som et samlet felt, er det nødvendigt, at vi sikrer, at

potentialerne på *alle* niveauer af campus synliggøres for *alle* parter.

Denne rapport er et skridt i den retning. Den giver et indblik i, hvad der rører sig i campusverdenen rundt om i landet – og den stiller en række svære spørgsmål og udfordringer, som er vigtige at forholde sig til, hvis man ønsker at arbejde videre med campus.

Det er håbet, at rapporten kan være startskuddet til, at der bliver ført en mere nuanceret debat om, hvad der er next step for campus i Danmark.

Vi har brug for, at alle erfaringer bringes i spil, alle gennemtænkte løsningsforslag afprøves, og at alle relevante argumenter for og imod bliver hørt. Kun ad den vej kan vi blive klogere på, om campus på vores ungdomsuddannelser, er et godt svar på de store udfordringer, vi står over for som samfund.