

Palle Isbrandt Jansen & Lars Alrø Olesen
(206)

SKOLELEDELSE

- Organisation, magt og forandring



1. SKOLEDELSE - UDFORDRINGER OG DILEMMAER

Lederidentitet er i vores forstand evnen til at forstå og reflektere over sig selv som leder og udtrykke sig i overensstemmelse hermed.

Ledelse er især de relationer og de sociale processer, der knytter sig til begreberne magt og tillid. Magt-anvendelse forekommer, når en aktør formår at få sine synspunkter eller beslutninger igennem på trods af, at der er andre, der er uenige. Det hører således til ledelse, at man kan og vil udøve magt over andre mennesker med sigte på at nå mål, opfylde krav eller sikre helheden og fællesskabets fortsatte eksistens.

Lederen skal af hensyn til helheden markere grænserne for den enkeltes virke, men må samtidig være med til at flytte på disse grænser, så de skaber udvikling af helheden. Skolens leder skal fokusere på skolen som en helhed og som organisation, men hun kommer dermed let i konflikt med den konkrete ledelses af undervisningen og læringen i de enkelte dele af skolens virksomhed.

På overfladen vil skolelederen opleve, at mange er enige om, at forandring er nødvendig. Men forandring tolkes forskelligt og med forskelligt perspektiv. At fremme skolens evne til forandring er en af ledelsesarbejdets største udfordringer. Ledelse er derfor ikke blot at sidde øverst i masten og have det frie udsyn til en fantastisk horisont. Ledelse er på samme tid at kende sin position og kurs og kunne formidle til medarbejderne, hvorfor og i hvilken retning kursen bør lægges om.

2. SKOLEN SOM ORGANISATION

Skolelederen er stillet over for mindst fire hovedtyper af opgaver:

1. Den strategiske opgave
2. Udviklingsopgaven
3. Driftsopgaven
4. Human-Ressource-opgaven og de støttende opgaver.

Udover at formulere mål er det også lederens opgave løbende med sit lederteam at kunne gennemføre en strategisk analyse af skolens virksomhed.

Udviklingsopgaverne omhandler alle de initiativer, der indeholder bevidste og planlagte forandringer af den givne praksis.

Driftsopgaver er opgaver, der rutinemæssigt og dagligt skal håndteres, for at skolehverdagen hænger sammen og er koordineret.

Skolens organisationsplan giver overblik over (1) skolens fysiske opbygning og (2) dens sociale struktur.

Den danske skolekultur er relativ uformel og hylder en flad struktur, der i princippet giver den enkelte medarbejder så stort ansvar over og ledelse af egen aktivitet som muligt. Organisationsplanens opgave er at præcisere, hvor ansvar og ledelse er placeret.

Selvstyrende team er en organisationsform, som vinder frem på stadig flere skoler. For at kunne håndtere stadig mere komplekse og tværgående opgaver må skolen i stigende grad fungere teambaseret.

Den moderne skole er i stigende grad afhængig af og i en konstant relation til sine omgivelser. I ledelsesmæssig sammenhæng har det den betydning, at lederen får stadig flere opgaver uden for skolen.

Omgivelserne lægger i tiltagende grad et pres på skolen, som bliver til det, vi kunne kalde for en offentlig arena. Krydspreset fra omgivelserne retter sig mod forskellige forhold i skolen. Skolens brugere har forskellige --men måske især individuelle og situationsbestemte - interesser. Lederen må beskytte skolen mod at blive trukket i stadig skiftende retning pga. stemningen i brugergruppen.

Interessen for skolen strækker sig imidlertid længere end blot til brugernes (forældre og elever) involvering i skolen. Der er interesse, pres og ønske om indblanding fra (1) politikere på både lokalt og nationalt plan, (2) interessegrupper og -organisationer og (3) forskellige forsknings- og konsulentmiljøer.

Når vi lægger dette brogede billede af skolens ydre kontekst sammen, så skaber det et billede af et "polycentrisk" skolefelt. Skolelederen og lederteamet har derfor brug for at udvikle en strategi, som kan være med til at gøre presset på skolen forståeligt og håndterbart. Først og fremmest skal man som leder godtage, at der er dette ydre pres på den moderne skole. Den moderne skoleleder kan aktivt og systematisk søge at udvikle skolens manøvreduktighed gennem et veltilrettelagt og præcist arbejde med at definere skolens værdier og målfastsættelse.

3. SKOLEUDVIKLING OG FORANDRING

Skoleudvikling kan kort defineres som en forandringsproces, der bringer skolen fra én type praksis over i en ny type praksis eller tilstand. Kravet om forandring er let at stille, men langt vanskeligere at gennemføre.

Skoler forandrer sig, hvad enten de har lyst til det, eller ej. Den afgørende forskel på det bevidste og det ubevidste er imidlertid, om forandring bliver oplevet som kvalificeret og nødvendigt.

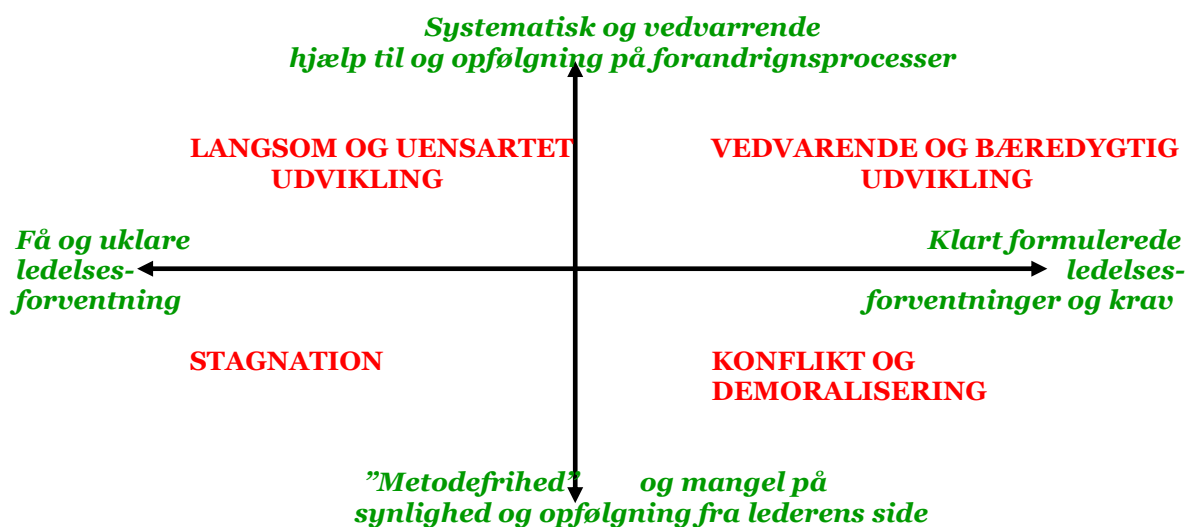
Et af de mest omfattende forandringsområder er knyttet til udviklingen af nye læringsformer, undervisningsdifferentiering og indsigt i sammenhængen mellem læring og personlighed.

Billedet af den privatpraktiserende lærer er i opløsning. Læreren skal indgå i arbejdsfællesskaber og kan kun udvikle deres undervisning gennem teamsamarbejde.

Lederen skal absorbere den støj, som skolen er udsat for fra mange sider, og give den sprog og tolkning. Meningen med at absorbere støj er ikke at beskytte medarbejderne, men at kunne give støjen mening og især retning, så den bidrager til skolens udvikling som organisation.

Ofte er forsøgs- og udviklingsprojekter gennemført på skoler, uden at det efterfølgende og nævneværdigt har ændret deres praktiske virkelighed. Projektarbejde er i princippet en ideel form at gennemføre udviklingsarbejde i, men det er samtidig en svag metodik i forhold til at skabe forandringer, som gennemgribende påvirker hele organisationen og skolens daglige praksis. Det er væsentligt, at skoleledelsen kæder forandringsprocessen sammen med værdiafklaringer, og at disse værdiafklaringer finder sted så tidligt som muligt i udviklingsarbejdet.

Nedenstående model viser, hvilke mekanismer, der fremmer en balanceret skoleudvikling og forandringsproces:



Al udvikling og forandring starter med behovet og kravet om afvikling. Formålet med afvikling er at skabe ressourcer til det, som mere tidssvarende opfylder de mål og værdier, man arbejder for.

4. DEN UUNDGÅELIGE KONFLIKT

Når skoler ændrer sig, optræder der interne forstyrrelser, som skaber spændinger i skolen og mellem aktørerne i skolen.

Det er muligt at udpege fire kendetegn på skoler i konflikt:

- Manglende kontekstafklaring af den kompleksitet og de aktiviteter og forventninger, der er tilstede på skolen
- Ledelsesteamet har ikke afklaret deres værdier og forventninger indbyrdes
- Lærerne oplever, at de ikke bliver hørt, set eller forstået
- Skolen har i sådanne situationer udviklet en kultur, hvor man kigger efter fejl og mange beklager sig.

De fire problemfelter skal ses i en kontekst, hvor skolen i dag er under voldsom forandring og møder krav om vedvarende udvikling.

Det er vigtigt, at skolelederen både arbejder for et højt kommunikationsniveau, laver kontekstafklaringer og sikrer, at lærerne kan se, hvilke krav der stilles til dem, og hvilke man for tiden ikke kan eller skal leve op til.

I dette forandringsfelt skal skolelederen være synlig både på det personlige niveau i lederskabsdimensionen, i håndtering af relationer og i skabelse af meninger.

Usamtidighed er et historisk begreb, der peger på, at en skole eller et samfund kan indeholde en fortid, en nutid og en fremtid på samme tid. Et enkelt ledelsesprincip er: Skab relationer mellem mennesker. Skab kontekster, inden for hvilke medarbejderne kan tale sammen om det, der er svært, det, der lykkes og det, man ønsker at skabe sammen. Ledelse på skoler bliver således også et spørgsmål om at håndtere og koordinere usamtidigheder.

Kompleksitet og dynamik stiller krav til både lærerne og ledelsen. Lederen skal "keep it simple", have et højt kommunikationsniveau, arbejde med feed-back-systemer og afklare kontekster.

5. DEN PERSONLIGE DIMENSION I LEDELSE

Som leder og lærer i skolen skal man i stigende grad konstruere og udvikle initiativer og måder at håndtere undervisning, læreprocesser, evaluering, forældre eller teamsamarbejde. Der er sket en bevægelse fra den rollebaserede mod den personbaserede autoritet i jobbet.

Skolelederen skal forfine og styrke evnen til at lede via processer og være reflekterende samt lede medarbejdere med vidt forskellige tilgange afhængig af køn, alder, ønsker, værdier og mål i tilværelsen.

Når lederen bevidst arbejder med rolletænkning og kontekstafklaring, kan dette styrke lederens håndtering af de pædagogisk-didaktiske opgaver.

Vi er i en rolle, når vi arbejder, og det kan give tryghed og sikkerhed at blive i rollen og være tilstede i rollen. Går man ud af rollen, er man på herrens mark. Her er man sårbar og kan reagere personligt og privat.

Lederen tilføjer sin egen ledelse autoritet gennem afklaringen af konteksten og beskrivelse af den nye kontekst. Lederen, der har meningskompetence, dvs. kompetencen til at skabe og tydeliggøre meninger og gå i dialog med medarbejderne og koordinere meninger, har ofte et fortrin.

Skolelederen skal udvikle sin evne til at være i processer og bevare roen. Håndtering af relationer indbefatter 2 niveauer, nemlig (1) at der sker noget mellem mennesker og (2) at effekten af håndteringen af relationer er med til at give mening eller ikke-mening. Vi er hinandens årsag og virkning, og begge parter i et samspil er ansvarlige for, at ændre på samspillet gennem ændringer i deres måde at give og modtage meddelelser.

Gennem en cirkulær forståelse ser man omverdenen og sig selv som en del af en proces, hvor man er hinandens årsag og virkning. Når vi tænker i en lineær forståelsesform, går vi ud fra, at vi kan beskrive verden på observatørplan. Verden er uafhængig af os. I den cirkulære forståelsesform går vi derimod ud fra, at vi konstruerer verden gennem det sprog, vi bruger.

I produktionens/handlingens domæne er man i det praktiske liv. Her er fokus på opgaverne. Man er i et univers med én version af virkeligheden. I refleksionens domæne er man nysgerrig, udforskende. Her er man undersøgende og alle versioner er ligeværdige (om end ikke lige ønskelige) og der optræder ingen overtagelse af hinanden. I det personlige domæne er man optaget af de personlige holdninger - man kommunikerer ud fra sine egne værdier, meninger og følelser.

Cirkulær tænkning og teorien om domæner kan anvendes sammen. I en situation, hvor der er konflikt mellem to mennesker, er der også et ønske, der ikke er blevet formuleret eller indfriet. Lederen skal flytte diskussionen til refleksionens domæne, hvor man forholder sig nysgerrigt både til sig selv og ved at lytte til de tanker og forskellige versioner, man kan skabe på baggrund af konflikten.

Det er vigtigt, at skolelederen styrer processer således, at man som person og medarbejder ikke bevæger sig fra det personlige domæne til handlingens domæne. Gør man det, kan den personlige holdning os smag blive styrende for ens udførelse af arbejdet. Sker det, kan lærere sidde i et møde, hvor der træffes beslutninger, og så forlade mødet og gøre, som det passer dem - og i modsætning til det, man besluttede på mødet. Man gør det, man finder rigtigt og vigtigt for sig selv!!

Enhver erfaring konstrueres gennem den måde, man vælger at se på sine erfaringer. Eksempelvis kan man vælge at se på sine erfaringer ud fra en ressourcevinkel eller ud fra en mangelvinkel. Det giver vidt forskellige udgangspunkter for den indsigt, der skabes.

Hvis man i sit arbejde som leder stimulerer lærerne til at bevæge sig fra erfaring til handling, så afklares der ikke kontekster; så koordineres der ikke mening og så mister man muligheden for at kunne skabe overblik og sætte sine egne erfaringer og handlinger i relation til konteksten. Man risikerer slet og ret, at "man ikke gør det rigtige rigtigt".

6. SKOLELEDELSENS TEAMSAMARBEJDE

Det er vigtigt, at et team kan drøfte 4 centrale faktorer for deres teamsamarbejde: (1) Mål, (2) Deltagertryk, (3) Støtte til ny-skabelse og (4) Teamets resultatorientering.

Den interne værdisafklaring er central for slidstyrken i alle team - også i lederteamet. Det samme gælder afklaringen om måden, teamet som team går i relation til medarbejderne på.

Modellen med "det indre landkort" viser, at vores overbevisninger har betydning for, hvilke data vi udvælger.

Den anerkendende organisationsteori arbejder bevidst med forandringsprocesser. Teorien udfordrer vores mentale konstruktioner og peger på, at det, vi fokuserer på, bliver vores virkelighed. Hvis teamet lægger vægt på at fokusere på mangler, beklagelser og fejl, så vil man have en tendens til at skabe mere af det, man ser efter.

Den værdsættende undersøgelse og udforskning peger på, at man i et teamsamarbejde skal værdsætte forskellighed. Man kan også sige, at det er ikke muligt at reflektere, hvis alle i teamet har den samme version på god undervisning og skabende læreprocesser, tværfaglighed o.s.v.

7. STRATEGISK SKOLELEDELSE

Strategiudvikling har ud over at gøre skolen mere proaktiv følgende formål:

- Strategiudvikling har focus på at bringe ledelsen på forkant med, hvad der sker i og omkring skolen
- Strategiudvikling har focus på at optimere de ressourcer, der er nødvendige for at kunne indfri de mål og visioner, der er sat for skolen
- Strategiudvikling er et væsentligt element i, at lederen bliver i stand til over for medarbejdere og forældre at kunne formidle den kontekst, skolen indgår i.

På den ene side skal lederen kunne formulere og formidle en klar kontekst. På den anden side skal lederen skabe involvering, dialog og reflektive læreprocesser om den vision og de værdier, skolen skal bygge på.

I værdiafklaringsprocessen stilles lederen over for tre centrale værdier, som fortløbende er på kollisionskurs, nemlig konflikten mellem æstetiske, etiske og politiske værdier. Og lederen må her kaste hele sin ledelse ind på at skabe en balance, der hviler på skolens styrende værdier.

At have visioner er at have og skabe forestillinger om, hvorledes skolen vil se ud inden for en given tidsperiode. Vision er først og fremmest konkrete billeder på, hvordan fremtiden vil påvirke skolen, og hvorledes man selv vil påvirke den. En fælles vision er grundlaget for, at institutionen kan ændre sig fra "de"-holdninger til "vi"-holdninger.

At arbejde med visionsdannelse som værdibaseret backcasting udgår fra følgende proces:

1. Udvælgelse af et centralt tema for skolens udvikling
2. Skolens tilstand på dette område
3. Formulering af visionen
4. Strategi og handling.

Værdibaseret backcasting er en metode, der baner vejen for, at lederen kan håndtere arbejdet med skolens vision og medarbejdernes involvering i denne.

8. LEDELSE OG EVALUERING

Det afsluttende kapitel sætter focus på skoleledelsens arbejde med at udvikle en evaluerings- og vurderingskultur på skolen. Og det er en stor ledelsesmæssig udfordring!

Evaluering kan defineres som "systematisk vurdering af skolens praksis og virksomhed, med sigte på at foretage nødvendige handlinger og mulige forandringer af skolens virksomhed"

Det gælder at

- Enhver evaluering skal følges af forklaringer og synlige konsekvenser
- Kvalitet i skolen er, når eleverne bliver dygtige sammen og har det godt med hinanden. Evaluering skal udforske betingelserne for dette
- Evaluering skal åbne nye bevidstheder for skolen
- Evaluering skal styrke skolens skriftlighed
- Evaluering skal styrke skolens partnerskaber.

Nogle af de mest almindelige metoder til evaluering er:

- Evaluering af skolens virksomhedsplan
- Evaluering af forældres og elevers tilfredshed og forventninger

- Evaluering af elevernes udbytte af skolegangen
- Evaluering af medarbejderudvikling.

2011 ☺ SPM