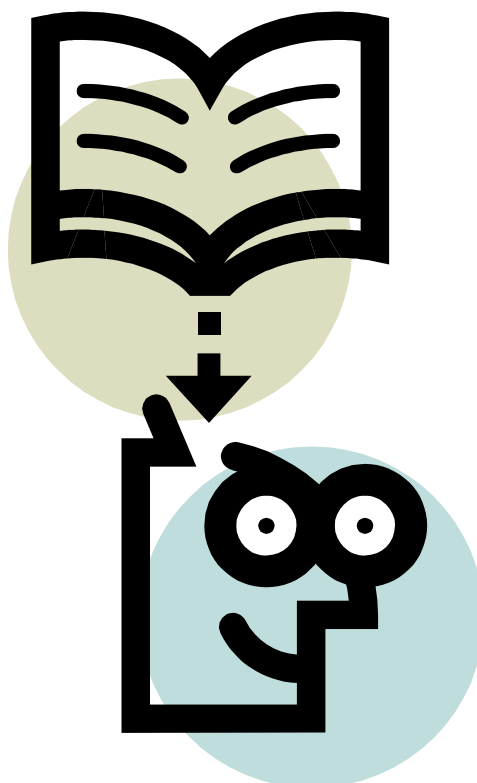


Birthe & Lars Qvortrup.
(2006)

LEDELSENS MIRAKEL



INDLEDNING - LEDELSENS MIRAKEL

Bogens forudsætning er, at ledelse kan læres. Og at man også kan lære at blive en professionel skoleleder. Professionel skoleledelse er ikke lig med problemløsning. Hvis problemløsning bliver målet i sig selv, og ikke et redskab til at realisere skolens mening, så har man svigtet som professionel skoleleder.

Forfatterne anskuer ledelse i et vidensperspektiv: På første niveau handler skoleledelse om at træffe beslutninger i den for de gældende regler og rammebetingelser. På andet vidensniveau handler skoleledelse om selv at skabe rammer for og metoder til den basale beslutningsledelse. På tredje niveau handler skoleledelse om at forholde sig til præmisserne for regler og rammebetingelser - hvad er fx skolens børnesyn? Endelig er der det fjerde niveau - skolens meningsniveau. Her drejer det sig om som skoleleder at ændre på skolens historie.

Som skoleleder skal man altid orientere sig i tre forskellige retninger: Man skal orientere sig opad, dvs. mod skolens mening. Man skal orientere sig indad, dvs. mod skolens medarbejdere. Og man skal orientere sig udad, dvs. mod skolens omverden.

Skolens mirakel er, at undervisning og læring har noget med hinanden at gøre, dvs. at det læreren gør og siger, har effekt på det, eleverne lærer. Skoleledelse er et dobbelt mirakel. Dels skal man som leder påvirke sine medarbejdere. Og dels skal denne adfærd resultere i børnenes læring.

Det afgørende for at dette dobbeltmirakel kan finde sted er professionalisme. Ledelses-professionalisme.

1. SKOLELEDELSENS HISTORIE

Det er blevet sværere at være skoleledere - bl.a. fordi eleverne har forandret sig. Børnene og deres familier opfatter ikke skolen som et privilegium, men som en rettighed. Hertil kommer, at skolens funktionsområde er blevet udvidet: Hvis der dukker problemer op i samfundet, så forventes skolen at tage sig af dem.

Det er også blevet sværere at være skoleleder, fordi lærerne har forandret sig. I dag er tendensen, at især de yngre lærere forventer professionel ledelse, mens der stadig er en gruppe af fortrinsvis ældre lærere med en udpræget ledelsesresistens..

En yderligere udfordring stammer fra den stigende evidens-dyrkelse i samfundet. Den medfører en både statslig og kommunal detalje-regulering, som står i skrigende kontrast til talen om decentralisering og frisætning af skolerne.

Endelig er skolen blevet hovedtema i den offentlige debat. Anledningen kan være en PISA-undersøgelse, problemer med mboning, andelen af indvandrerbørn, endnu et skolepolitisk udspil o.s.v.

Vi skal ikke mange år tilbage, før skolen besad en privilegeret status, socialt, kulturelt og fagligt. Men skolen har mistet sin privilegerede status som sin selvfølgelighed. Skolens ansatte har mistet deres privilegerede status.

Baggrunden for forandringen af den danske folkeskole og af kravene til skoleledelse finder man i samfundets udvikling - fra landbrugssamfund over industri- og informationsamfund til nutidens videnssamfund. I landbrugssamfundet var skolelederopgaven at sikre kontinuitet og bevarelse af den eksisterende kultur. I industrisamfundet drejede det sig om regel-ledelse. Og i videnssamfundet handler skoleledelse om meningsledelse.

Den moderne skoleleder må først og fremmest være en professionel leder, der i en verden, hvor folkeskolens mening ikke giver sig selv, skal være i stand til at træffe ledelsesmæssige beslutninger og også vil blive tildelt ledelsesmæssige beføjelser til at være beslutningstager. Hvis skolen som organisation skal

være fleksibel og kunne omstille sig, så må skolelederen kunne facilitere selvledelse og sikre den nødvendige refleksivitet til udvikling og tilpasning.

2. MENINGSLEDELSE

Som skoleleder er man meningsleder. Det betyder, at man er med til at forme den meningshorisont, inden for hvilken skolens liv foregår. I stedet for at bruge den gamle skabelon om mission, vision, strategi og handlingsplan, så foreslår Lars Kolind, at man bruger begrebet: Mening. Mening er grundlaget for det, han kalder organisationens mentale model - dvs. dens forståelse og billede af sig selv som organisation.

En organisation med en stærk mening er en robust organisation, fordi medarbejderne har et godt udgangspunkt for at regulere deres adfærd og deres kommunikation i og uden for organisationen. Samtidig erstatter mening også idéen om den synlige leder. Naturligvis behøver en leder ikke at frasige sig sin synlighed i en meningsbaseret organisation. Men hun behøver heller ikke at være synligt tilstede hele tiden. For meningen er jo tydelig, fordi organisationen er meningsfuld.

Den organisation, der er meningsbaseret, forventer ikke, at organisationens mening på mekanisk vis skal overholdes af den enkelte medarbejder i hendes personlige adfærd. Nej, mening skal ikke overholdes, men skal genfortolkes af den enkelte medarbejder igennem hendes adfærd.

Skolelederens vigtigste funktion er at træffe beslutninger. Med en beslutning forvandler man nemlig den uvisse fremtid til en velkendt fremtid. Men den gode leder skal ikke kun træffe beslutninger. Hun skal også træffe eller skabe beslutningspræmisser. Man kan sige, at de gode beslutninger ikke dikterer men muliggør handlinger - de skaber et handlingsrum. Det betyder, at man ikke alene tildeler medarbejderne i organisationen et ansvar - men at man også giver dem rettigheder.

Det er vigtigt, at man som leder tager sin funktion alvorligt. At man træffer beslutninger i stedet for at udskyde dem, og at man sørger for, at beslutningskonsekvenserne er eksplicite og bliver taget alvorligt.

Meningsledelse fører til mulighedsledelse, som igen forudsætter relationsledelse. Skolelederen praktiserer relationsledelse dels ved at hun bidrager til, at relationerne mellem medarbejderne er gode og produktive og dels ved at hun selv leder gennem sine relationer til den enkelte medarbejder.

3. VIDENSTEORI OG LEDELSESNIVEAUER: BESLUTNINGSLÆDELSE

Meningsledelse er relevant i forhold til de krav, der stilles om personlig udvikling og medfortolkning i en vidensbaseret organisation som folkeskolen. Men meningsledelse kan ikke stå alene. Meningsledelse skal kobles sammen med andre og mere konkrete former for ledelse.

Man kan identificere fire niveauer for ledelse, nemlig:

1. **Handlingsniveauet:** Direkte beslutninger. Her fungerer lederen om direkte beslutningstager.
2. **Metode-niveauet:** Beslutningsværktøjer. Her er lederen beslutningstager på det metodiske niveau. I stedet for at fokusere på, hvad der skal gøres, er focus på hvordan man når frem til fornuftige beslutninger. Der er tale om anden-ordens-ledelse, dvs. at lederen faciliterer gruppens eget beslutningsarbejde.
3. **Teori-niveauet:** Beslutningspræmisser. Her fungerer lederen som det, man kan kalde for beslutningstager på teoriniveauet. Her arbejder hun med beslutningspræmisserne: Hvad er de grundlæggende forudsætninger for at træffe konkrete beslutninger? På dette niveau er man mulighedsleder, fordi man hjælper gruppen til inden for de rammer, man bliver enige om, at arbejde selvstændigt med den pædagogiske og faglige planlægning, og fordi lederen forsøger at udvide rammerne for, hvad gruppen har af refleksionsmuligheder.
4. **Meningsniveauet:** Det samlede beslutningssystem. Her fungerer lederen som beslutningstager på skolens meningsniveau. Hvad er meningen med netop vores skole og hvordan kommer det til udtryk i den måde, vi arbejder på?

Som allerede nævnt baserer beskrivelsen af de fire ledelses- og beslutningsniveauer sig på teorien om de fire vidensformer:

1. Første-ordens-viden = faktatviden eller objekt-viden. Det er viden om fænomener i verden.
2. Anden-ordens-viden er viden om viden. Denne viden kaldes også situativ viden, fordi den kan bruges som metodisk viden i forhold til bestemte situationer. Man ved, hvordan forskellige typer af faktaviden kan kombineres for at frembringe ny viden.
3. Tredje-ordens viden er det, man kan kalde paradigmatisk viden - altså viden om forudsætningerne for anden-ordens viden. Eller viden om videnspræmisserne.
4. Endelig er der fjerde ordens viden, som er vores samlede verdensviden.

Simpel ledelse betegner den ledelse, der kun træffer de beslutninger, der umiddelbart ligger i kortene.

Kompleks ledelse betegner beslutningsledelse, dvs. ledelse, hvis opgave er at håndtere kompleksitet. Man er her nødt til at klargøre præmisserne for ledelsesbeslutningerne.

Hyperkompleks ledelse betegner det, der tidligere er kaldt beslutningspræmisledelse. Hyperkompleks ledelse skal være i stand til at gå bag om sædvanerne. Hyperkompleks ledelse er mulighedsledelse - eller kreativ ledelse eller forandringsledelse.

4. LEDELSESKOMMUNIKATION

Al ledelse er kommunikation. Man har som leder ikke andre værktøjer end kommunikationen. Samtidig er kommunikation på kanten af det umulige. Hvordan tackler man så det problem?

Niklas Luhmann har talt om kommunikationens tre usandsynligheder:

- Det, jeg siger, bliver sandsynligvis ikke hørt
- Hvis det bliver hørt, bliver det sandsynligvis ikke forstået
- Og selv hvis det skulle blive forstået, har det antageligt ikke nogen effekt.

Tor Nørretrander siger, at "vi overlever som mennesker ved at frasortere information". Man hører det, man vil høre. Og selv om man forstår det sagte, så er det ikke altid, at budskabet får de tilsigtede konsekvenser i form af ændret adfærd.

Når man skal sikre sig, at kommunikation lykkes, så er forudsætningerne for overhovedet at få kontakt, at

- man skal vælge hensigtsmæssige kommunikationskanaler
- man skal bruge flere kanaler
- man skal gøre det attraktivt for modtageren at modtage budskabet
- man skal sørge for, at kun den nødvendige information sendes ud
- man skal gøre sine budskaber klare og enkle
- man skal holde focus på modtageren
- man skal sætte sig i modtagerens sted, når man kommunikerer.

Grundspørgsmål	Modtagelsesadfærd	Kommunikativ strategi
Er der kontakt?	Hører ikke (kan/vil ikke høre)	<ul style="list-style-type: none"> • Ansku kommunikationen ud fra modtagerens kommunikationsadfærd
Er der forståelse?	Forstår ikke (kan/vil ikke forstå, fordi det ligger langt fra hendes sædvanebaserede forståelse)	<ul style="list-style-type: none"> • Sæt dig ind i modtagerens kognitive skema • Vælg 2.-ordens kommunikationsstrategier, dvs. strategier, der kobler sig til individuel

		forforståelse.
Giver det effekt?	Ændrer ikke adfærd (kan/vil ikke ændre adfærd, fordi omkostningerne og/eller ulemperne ved at ændre adfærd er større end fordelene).	<ul style="list-style-type: none"> • Sæt dig i modtagerens sociale skema • Vælg 3.-ordens kommunikationsstrategier, dvs. strategier, der kobler sig til adfærdsforudsætningerne.

5. SKOLELEDELSE INDADTIL: KOMMUNIKATIONSLEDELSE

Skolen har ændret sig. I stedet for at være enkeltmandspraktiserende, så er skolen i dag team-organiseret. Derfor handler intern ledelse dels om personaleledelse, dvs. ledelse af den enkelte medarbejder, dels om team-ledelse, dvs. ledelse af skolens mange team. Både i forhold til ledelse af den enkelte medarbejder og i forhold til teamledelse, så er et af den moderne ledelses nøglebegreber: Oversættelse.

Skolen er et kommunikationssystem med det særlige karaktertræk, at kommunikationen handler om beslutninger. Funktionen af beslutningskommunikation er at reducere kompleksitet.

Første skridt i gangen fra den formelle til den reelle organisation er at se på de fire grundlæggende perspektiver for skoleledelse: Personaleledelse, administrativ ledelse, strategisk ledelse og ledelses-ledelse.

Personaleledelse kan også kaldes relationsledelse. På den ene side er man leder gennem sine mange relationer til medarbejderne. På den anden side er man som leder den, der former skolens relationer, dvs. at man er leder af relationer.

I stedet for bare at se på relationer klassificerer forfatterne dem i det, de kalder for "diskurser". Og anden-ordens-relationsledelse kan mere træffende betegnes diskursledelse.

Som leder af og i et ledelsesteam er opgaven at skabe og begrunde ledelsespræmisser.

Skolens diskurser drejer sig om:

Skolens diskurs-systemer	Medium	Kode	Refleksion	Funktion
Omsorgsdiskurs	Barnet	Trives/vantrives	Almen pædagogik	Trivseloptimering
Fag-diskurs	Faget	God/dårlig	Faglig viden og fagdidaktik	Fagkompetence-optimering
Formidlings-diskurs	Tilegnelse	+/- formidleg	Almen-didaktik	Forståelses-optimering
Lønmodtager-diskurs	Lønmodtageren (den formelle medarbejder)	Større/mindre løn Bedre/dårligere arbejdsforhold	Teknikker til interesse-varetagelse	Optimering af løn og arbejdsforhold
Kollegadiskurs	Kollegaen (den uformelle medarbejder)	+/- magt +/- trivsel	magt- og trivsels-teknikker	Begunstigelses- og trivseloptimering
Ledelsesdiskurs	Beslutninger	+/- beslutning	Ledelsesteknikker og -teorier	Organisations-optimering.

I organisationer findes der i princippet to slags kontrakter: De summetriske og de assymetriske. Kontrakter skal resultere i, at parterne på den ene side påtager sig et ansvar og på den anden side får tildelt hertil svarende ressourcer.

Organisationsform	Kontraktform	Handlingsform
Den traditionelle organisation	Værdibaserede kontrakter	Medarbejderne (teamet) fungerer automatisk inden for værdirammen
Den topstyrede organisation	Ledelsesbaserede kontrakter	Medarbejderne (teamet) udfører ordrer/direktiver fra ledelsen
Vor tids organisation	Individuelle kontrakter mellem frie team og/eller individer.	Medarbejderne (teamet) agerer efter en kontrakt, som de har forhandlet sig frem til.

Omkring teamsamarbejde så bør man gøre sig nogle overvejelser i forbindelse med teamsammensætningen. Noget af det, der kan overvejes er:

	Lav konfrontationsniveau	Højt konfrontationsniveau
Høj grad af åbenhed	Høj grad af åbenhed + lavt konfrontationsniveau = Gruppetænkning	Høj åbenhed + højt konfrontationsniveau = Kreativ uenighed
Lav grad af åbenhed	Lav grad af åbenhed + lavt konfrontationsniveau = Konfliktundertrykkelse	Lav grad af åbenhed + højt konfrontationsniveau = Skænderi

6. SKOLELEDELSE UDADTIL: OVERSÆTTELSESLEDELSE

En skoleleder er leder indadtil, dvs. i forhold til skolens medarbejdere. I forhold til skolens omverden, kan man opdele i

- mediernes omverden
- den politisk-administrative omverden
- civilsamfundets forældre-omverden.

Som skoleleder skal man håndtere en dobbelt loyalitet: Loyaliteten mod sig selv som borger. Og loyaliteten som embedsmand mod den kommunale arbejdsgiver og den politiske lovgivning.

Man kan aldrig sende loyalitetsproblemet nedad i systemet. Det er skolelederen selv, der er forpligtet på den måde, hvorpå reglerne fra oven skal føres ud i livet.

Det er vigtigt, at skolens medarbejdere professionaliserer deres samspil med forældrene. Det hører ikke blot med til job-beskrivelsen, at man skal undervise børn. Jobbeskrivelsen omfatter også et tæt skole-hjem-samarbejde.

Lærerne og skolelederen er undervisningsspecialister, og på dette punkt kan og bør de hævde deres professionalisme over for forældrene. På den anden side set er det vigtigt, at man anerkender forældrene som mennesker, der er følelsesmæssigt engagerede i deres eget barns ve og vel.

7. REFLEKSIONSLEDELSE OG LEDELSESREFLEKSION

Det foreslås, at man på enhver skole udvikler en evalueringskultur, hvor man regelmæssigt gennemfører selvevalueringer på udvalgte områder.

Første-ordens-evaluering	<ul style="list-style-type: none"> • Faktuel evaluering • Besvarelse af hvad-spørgsmål.
Anden-ordens-evaluering	<ul style="list-style-type: none"> • Formativ evaluering • Besvarelse af hvordan-spørgsmål
Tredje-ordens-evaluering	<ul style="list-style-type: none"> • Forudsætnings-orienteret evaluering

	<ul style="list-style-type: none">• Besvarelse af hvorfor-spørgsmål
Fjerde-ordens-evaluering	<ul style="list-style-type: none">• Skolens selv-evalueringskultur• Løbe ned selvevaluering som proces og system

