

Folkeskoleledere anno 2014

Et kvalitativt psykologisk studie af den organisatoriske
forandring folkeskolen gennemgår med indføringen af
den nye folkeskolereform

Rapportens samlede antal tegn
(med mellemrum & fodnoter): 163.963
Svarende til antal normalsider: 68,3

Maria Deria,
Studienummer: 20092454

Vejleder:
Thomas Szulevicz

**10. Semester, Psykologi
Kandidatspeciale**

Aalborg Universitet
28. maj 2014

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	1
1. Indledning	4
1.1 Problemformulering	5
1.2 De perspektiver der indgår i belysningen af undersøgelsesemnet	6
1.2.1 Mikro og makroperspektiv	6
1.2.2 Den organisatoriske forandringsproces	6
1.2.3 Afklaring af det fremtidsorienterede perspektiv i specialet	7
2. Disposition	8
Første del	11
3. Folkeskolereformen	12
3.1 Skolereformens vedtagelse og et historisk tilbageblik	12
3.2 Fokus på at forbedre fagligheden	13
3.2.1 Styring efter få klare mål	15
3.2.2 Fra indholdsrelateret fokus til resultatorienteret undervisning	16
3.3 Øget ledelsesansvar	17
3.3.1 Fordelingen af lærernes arbejdstid	17
3.3.2 Udvidet ledelsessamarbejde	18
3.4 Kompetenceudvikling af skoleledere	18
3.4.1 Kvalitetsrapport i ny version – mål og styringsværktøj	19
4. Skolereformen - et politisk bestemt tiltag	21
4.1 Den politiske kulturs indflydelse	21
4.1.1 Den politiske interesse for et fagligt løft af folkeskolen	22
4.2 New Public Management som styringsredskab	23
4.2.1 Decentraliserende styring af centraliserende krav	24
4.2.2 McKinsey til at bistå implementeringen af skolereformen	25
4.3 Lærerlockoutens betydning for folkeskolelederne	26
5. Samfundsudviklingens indflydelse i folkeskolen	27
5.1 Samfundets udvikling til en konkurrenceorienteret stat	27
5.1.2 Folkeskolen i velfærdsstaten	28
5.1.3 Folkeskolen i konkurrencestaten	29
5.1.4 Konkurrenceorienterede værdier i nutidens folkeskole	30

6. Organisatorisk forandringsledelse	31
6.1 Definition af begrebet ledelse	31
6.2 Paradoksledelse	32
6.2.1 Accept af de paradoksale udfordringer	34
6.3 Potentialitetsledelse	35
6.4 Ledelsesparadigmer	36
6.4.1 Moderne ledelsesparadigme	36
6.4.2 Postmoderne ledelsesparadigme	37
Anden del	39
7. Metode	40
7.1 Metodologiske overvejelser	40
7.1.1 Hermeneutisk fænomenologi	40
7.2 Det semistrukturerede forskningsinterview	42
7.3 Interviewguiden	42
7.3.1 Udformningen af interviewspørgsmålene med afsæt i den hermeneutiske og fænomenologiske tilgang	43
7.3.2 Temporaliteten i interviewspørgsmålene	44
7.3.3 Interviewdeltagere	45
7.3.4 Generaliseringspotentialitet i interviewundersøgelsen	46
7.4 Ethiske refleksioner	46
7.5 Transskriptionen	47
8. Analyse Metode – Template Analysis	48
8.1 Analysemetodens fleksibilitet	49
8.1.1 Analytisk fremgangsmåde	49
8.1.2 Kodning af datamaterialet	50
8.2 Revidering af kodningsskema	51
8.3 Det endelige kodningsskema	51
9. Analysen	52
Deskriptiv analyse og analytisk generalisering	53
Tema 1: En mere resultatorienteret og målfokuseret leder	53
Analytisk deldiskussion af tema 1	57
Tema 2: At skabe en fælles forståelse	58
Analytisk deldiskussion af Tema 2	60
Tema 3: Ambivalent oplevelse af frihed	62
Analytisk deldiskussion af Tema 3	66

Tema 4: Folkeskoleledelse – mere lig virksomhedsledelse	68
Analytisk deldiskussion af Tema 4	69
Tema 5: Kunsten i at finde ud af, hvad der er vigtigst	70
Analytisk deldiskussion af Tema 5	73
Tredje del	75
10. Samlet diskussion	76
10.1 Opsummering af analysens temaer i forhold til specialets problemformulering	77
10.2 Metode diskussion	80
10.2.1 Giver specialets empiriske resultater plausible forklaringer?	80
10.2.2 Undersøgelsens videnskabelige bidrag	81
10.3 Er ledelse i dag svaret på at lykkes?	83
10.4 Generaliseringspotential	85
11. Konklusion	86
12. Referenceliste	88
12.1 Internetkilder	90
12.2 Konferencer	92
Skolelederforeningen Nordjyllands årlige Rebild-konference: Ledelse med vilje – grib ledelsesrummet	92
Generator: En skole i forandring – Inklusion, forandringsledelse og visioner for grundskolens fremtid	92
Bilag	93
Bilag 1: Godkendelse af etisk psykologstandard	93
Bilag 2: Samtykkeerklæring	94
Bilag 3: Interviewguide	95
Bilag 4: Oversigtsark af interviewguidens emner	100
Bilag 5: Transskriptionsmanual	102
Bilag 6: Transskription og lydfiler vedlagt på cd-rom	102
Bilag 7: Indledende kodningsskema(initial template)	103
Bilag 8: Endelig kodningsskema (final template)	104

1. Indledning

Når det igen ringer ind til et nyt skoleår på landets 1.312¹ folkeskoler til august 2014 er det en markant anderledes hverdag der venter, når den nye skolereform indføres. Med den nye reform sker der en gennemgribende forandring af den danske folkeskole, hvor der med de mange nye tiltag sker ændringer på alle niveauer af folkeskolens organisationsstruktur. Skolens elever får en længere og mere varieret skoledag. Lærernes arbejdssituation forandres markant, hvor de nye arbejdstidsregler gør, at lærerne skal tilbringe hele deres arbejdstid på skolen. Det lokale kultur- og foreningsliv inddrages i skolen i et helt nyt samarbejde (Folkeskolereformen, 2013). Alt dette og meget andet står folkeskolens ledere i spidsen for at lede indførelsen af - i en forandringsproces hvor de tilskrives en afgørende rolle for at intentionerne i reformen lykkes (Hermann & Rasch-Christensen, 2014).

Det altoverskyggende mål i reformen er, at elevernes faglighed forbedres, så de bliver så dygtige som overhovedet muligt, hvilket som noget nyt præciseres i få, klare måleparametre, der vurderes ud fra (Folkeskolereformen, 2013). Med disse konkrete resultatmål kommer der en klar retning for skolens udvikling og det rammesættes tydeligt, hvilke målsætninger skolens ledere skal sørge for at eleverne opnår. Samtidig decentraliseres der i højere grad selvstændige ledelsesopgaver ud til skolens ledere, der herved får et udvidet ledelsesansvar. Eksempelvis er en helt ny ledelsesopgave, at lederne skal fordele lærernes arbejdstider og derved i højere grad planlægge og organisere skoledagen. Dette betyder, at lederne får en anden og mere indflydelsesrig ledelsesstyring og hvor denne forandrede ledelsespraksis tvinger skolelederne til at træde mere i karakter.

Det kan konstateres, at folkeskolens ledere befinder sig i en brydningstid og spørgsmålet er, hvordan lederne finder fodfæste i de nye organisatoriske udfordringer og de ledelsesmæssige krav der stilles i den højaktuelle ledelsesforandring, som folkeskolens ledere befinder sig i?

¹ <http://uvm.dk/Service/Statistik/Statistik-om-folkeskolen-og-frie-skoler/Statistik-om-grundskoler/Antal-grundskoler>

I processen med at skulle lede den gennemgribende forandring er et aktuelt spørgsmål: Hvordan kan folkeskolens ledere udøve deres ledelsespraksis i en markant forandret folkeskole med nye komplekse arbejdsopgaver, udvidet ledelsesmuligheder og samtidig øget krav til at reformens konkrete resultater og mål skal opnås?

Folkeskolens ledere skal være retningsanvisende i en forandringsfyldt organisatorisk folkeskolekontekst, hvor deres ledelsespraksis tilmed forandres markant og spørgsmålet er, hvad disse forandringer fører med sig for lederne.

Ved specifikt at undersøge den komplekse situation folkeskolens ledere befinder sig i kan der opnås indsigt i den ledelsesrolle der kommer med skolereformens indførsel.

På denne baggrund fremsættes følgende problemformulering:

1.1 Problemformulering

Hvilken form for folkeskoleleder efterspørges med indføringen af den nye folkeskolereform?

1.2 De perspektiver der indgår i belysningen af undersøgelsesemnet

Folkeskoleledelse er det centrale undersøgelsesemne og udgør genstandsfeltet i den empiriske undersøgelse, der er foretaget i forbindelse med udformningen af specialet. I belysningen af hvilken type folkeskoleleder der efterspørges med indføringen af den nye skolereform, indgår forskellige perspektiver, som har betydning for og indvirkning på ledernes arbejdsituation. Derfor er disse perspektiver inddraget, og der gives her en kort beskrivelse og klargørelse for, hvorledes de centrerer sig i emnet folkeskoleledelse i den videre belysning af specialet.

1.2.1 Mikro og makroperspektiv

Det specifikke fokus er på folkeskolens ledere. Ud fra et mikroperspektiv, således ”under” folkeskolens ledere, befinder bl.a. lærerne og eleverne sig. På et makroperspektiv, således ”over” skolens ledere er kommunen, forvaltningen samt den politiske indflydelse, hvorfra vedtagelsen og de videre beslutninger omkring reformen foretages.

I specialet fremhæves disse forskellige perspektiver de steder, hvor de har relevans for forståelsen af folkeskoleledernes ledelsessituation.

1.2.2 Den organisatoriske forandringsproces

I udforskningen af den forandrede folkeskoleledelse er det væsentlig at gøre det klart, hvorledes den organisatoriske forandringsproces påvirker ledernes ledelsessituation.

I selve *beslutningsprocessen* vedrørende reformens vedtagelse har skolelederne ikke været en del af denne proces og har derfor ikke haft et mandat med i de beslutninger, som er blevet truffet. Da den empiriske undersøgelse blev foretaget, foregik dette i skoleledernes *forberedelsesfase* omkring reformindførelsen. Der er således nogle tiltag, som endnu ikke var fastlagt på det pågældende tidspunkt og kan dermed senere ændre på nogle af de ledelsesmæssige forhold (eksempelvis konsulent firmaet McKinseys måleindikatorer omkring nogle af reformens tiltag, hvilket vil uddybes nærmere i afsnittet: *McKinsey til at bistå implementeringen af skolereformen*, p. 25).

I selve *implementeringsfasen* af reformen til august 2014 har skolelederne det overordnede ansvar i forhold til at indfri reformens tiltag på de lokale folkeskoler.

1.2.3 Afklaring af det fremtidsorienterede perspektiv i specialet

I specialets problemformulering lægges der op til at udforske et fremtidsrelateret område, idet at der fokuseres på at belyse hvilken forandret ledelsesrolle, der fremkommer med den nye folkeskolereform.

Da reformen officielt træder i kraft til skoleårets start til august 2014, er det først fra dette tidspunkt, de forandrede ledelsesmæssige arbejdsforhold bliver en realitet. Det er hermed væsentligt at understrege, at specialet tilbyder *antagelser*, som medvirker til at give en større forståelse for, hvilken formodet folkeskoleledelse der efterspørges med den nye folkeskolereform.

Med disse perspektiver er der her forsøgt at give et billede af den kompleksitet, der er forbundet med belysningen af dette emne. Det er hensigten gennem specialet, at føre dette komplekse billede sammen til en helhed, der bidrager med indsigt i, hvilken forandret form for folkeskoleledelse, der fremkommer med den nye skolereforms indførsel.

2. Disposition

I det følgende gives en præcisering af de 9 overordnede afsnit (3-11), der udgør specialets opbygning. Disse 9 dele er yderligere inddelt under henholdsvis *første del*, *anden del* og *tredje del*, som danner grundlag for strukturen i specialet.

Første del af specialet (afsnit 3-6) giver en generel indsigt og teoretisk forståelse af undersøgelsesemnet. Da forskellige perspektiver der har betydning for og indvirkning på folkeskoleledelse vil belyses som vist i det følgende:

3) Folkeskolereformen

Dette afsnit giver først et indblik i den nye skolereform og de forandringer, som reformen fører med sig, idet reformen udgør arbejdsgrundlaget for folkeskolens ledere. For at forstå skoleledernes ændrede arbejdssituation lægges vægten på de områder af reformen, som har særlig betydning for folkeskolens ledelsesrolle. Der opnås hermed indsigt i de formelle krav samt forventninger, der stilles til skolelederne, som medvirker til at forandrede ledelsesforudsætninger påvirker ledelsesrollen.

4) Skolereformen – et politisk bestemt tiltag

Det belyses videre hvilken indflydelse der er fra politisk side, set i lyset af at skolereformen er et politisk bestemt tiltag. Det uddybes, hvordan den politiske indflydelse sætter muligheder og begrænsninger for folkeskolens ledere.

Som et indflydelsesrigt styringsredskab fremhæves New Public Management, der anses for at have påvirket de tiltag, som reformen baseres på og som dermed får en indvirkning på den måde, som skolelederne leder på.

5) Samfundsudviklingens indflydelse i folkeskolen

Dette afsnit belyser den samfundsmæssige udvikling og hvordan denne er med til at præge de forandringer, som sker i folkeskolen. Der kan i den samfundsmæssige udvikling fra velfærdsstat til en mere konkurrenceorienteret stat drages paralleller til de forandringer, som løbende sker i folkeskolen. Disse paralleller udfoldes og bidrager samlet set med en forståelse af de forandringer som sker i nutidens folkeskole og som derved har indvirkning på folkeskolens ledere.

6) Organisatorisk forandringsledelse

I dette afsnit præsenteres en definition af, hvordan ledelse som begreb opfattes i nærværende speciale. Dette danner grundlaget for en operationalisering af, hvordan begrebet ”ledelse” er blevet anvendt i den empiriske undersøgelse, der er foretaget. Med afsæt i to ledelsesteorier gives teoretiske forklaringer på de centrale ledelsesmæssige omstændigheder og udfordringer, som folkeskolens ledelse befinder sig i.

Anden del af specialet (afsnit 7-9) belyser den empiriske interviewundersøgelse:

7) Metode

Dette afsnit præsenterer den metodiske fremgangsmåde der er anvendt til den empiriske undersøgelse, hvor der med interviews af to folkeskoleledere søges at give et indblik i skoleledernes egne oplevelser af deres forandrede ledelsesrolle.

Interviewundersøgelsen baseres på en hermeneutisk fænomenologisk videnskabsteoretisk forståelse. Der anvendes en åben fænomenologisk tilgang i forståelsen af skoleledernes oplevelser samtidig med, at den generelle indsigt og teoretiske forståelse fra specialets første del sættes i spil og bidrager med en fortolkende tilgang af empirien.

8) Analyse metode – Template Analysis

Med metoden *Template Analysis* analyseres de empiriske interviewundersøgelser. Temaerne der fremkommer her, arbejdes der videre med i den efterfølgende analyse.

9) Analysen

I analysen udfoldes de fremanalyserede temaer først i en deskriptiv analyseform. Efterfølgende sættes den deskriptive analyse i sammenhæng med den teoretiske forståelse og generelle indsigt hentet fra specialets første del. Derved foretages en analytisk generalisering, der i form af deldiskussioner danner grundlaget for den afsluttende diskussion.

Tredje del af specialet (afsnit 10-11) udgør specialets afsluttende del, hvor hovedpointerne udfoldes i en diskuterende form, som afrundes med den endelige besvarelse af specialets problemformulering.

10) Samlet diskussion

Diskussionen deles op i to dele.

I første del gives der i en metodediskussion en kritisk vurdering af, hvorvidt den empiriske undersøgelse giver en plausibel forklaring på undersøgelsens resultater.

I anden del udfoldes en diskussion med udgangspunkt i hovedpointerne af de analytiske deldiskussioner fremsat i analysen.

Afslutningsvis reflekteres der over, hvordan specialets konkrete fund om den forandret folkeskoleledelse kan forstås i forhold til ledelse generelt i den offentlige sektor.

11) Konklusion

Slutteligt gives der i specialets konklusion endeligt svar på hvilken form for folkeskoleleder der efterspørges med indføringen af den nye skolereform.

Første del

3. Folkeskolereformen

For at opnå en dybere forståelse for hvilken form for folkeskoleleder der efterspørges med indføringen af den nye skolereform, forudsætter dette, at der opnås et indblik i de forandringer, som reformen fører med sig. Med en forståelse for den forandrede måde som folkeskolens leder skal agere på, giver dette indsigt i de nye krav samt forventninger, der stilles til skolens leder.

For at kunne forstå hvordan ledernes ændrede arbejdsforhold former sig, er det nødvendigt tilmed at få et indblik i, hvorledes elevernes hverdag samt lærernes arbejdsituation ændres, da disse forhold udgør arbejdsrammen, hvorudfra skolens leder arbejder.

På denne baggrund gives der i det følgende et indblik i de overordnede forandringer, som den nye skolereform medfører med et særligt fokus på folkeskolens leder.

3.1 Skolereformens vedtagelse og et historisk tilbageblik

Den danske folkeskolereform er et politisk bestemt tiltag, som er vedtaget den 7 juni 2013 i et indgået forlig mellem Regeringen, Venstre og Dansk Folkeparti (Folkeskolereformen, p. 1). De enorme forandringer, som reformen fører med sig, sammenlignes med at være den største transformationsproces af folkeskolen siden ”*Den Blå Betænkning*”² i slutningen af 1950’erne³. Den skelsættende forandring dengang var at der fremkom en markant anderledes opfattelse af, hvilket formål folkeskolen havde i forhold til skolens elever. Det tidligere fokus var ifølge folkeskolens formålsformulering i 1958-loven følgende: ”*Folkeskolens formål er at fremme og udvikle børnenes anlæg og evner, at styrke deres karakter og give dem nyttige kundskaber*”⁴. Med den Blå Betænkning, kom der nye tanker om, den praktiske skolepædagogik og der blev i stedet lagt vægt på, at skolens opgave frem for alt var at skabe harmoniske og lykke-

² Den Blå Betænkning er den populære betegnelse for den undervisningsvejledning såsom gruppearbejde, der fremkom i 1960’erne fra 1958-loven for folkeskolen -

<http://danmarkshistorien.dk/leksikon-og-kilder/vis/materiale/undervisningsvejledning-for-folkeskolen-1960-den-blaa-betaenkning/>

³ http://kurserogkonferencer.dk/wp-content/uploads/2013/10/En-skole-i-forandring_web.pdf

⁴ Folkeskolens formålsparagraf gennem tiden - <http://folkeskolen.dk/~Documents/41/55841.pdf>

lige mennesker. Dette medførte, at der bl.a. blev lagt vægt på gruppearbejde, tværfaglighed og hvor der tilmed opstod et kritisk syn på prøver og karaktergivning (Pedersen, 2011, p. 178).

Med den nuværende skolereform centraliseres de gennemgribende forandringer og omhandler, hvorledes elevernes faglige niveau kan forbedres i den danske folkeskole.

3.2 Fokus på at forbedre fagligheden

Et væsentligt spørgsmål der kan stilles er, hvorfor det netop er fagligheden, som vægtes højest i reformen?

I den politiske aftaletekst om reformen, beskrives det, hvilke store udfordringer den danske folkeskole står overfor at løse. Det faglige niveau er ikke tilstrækkeligt højt, da mellem 15 og 17% af eleverne forlader folkeskolen uden tilstrækkelige læse- og regnefærdigheder. Yderligere udvikles de fagligt svage og de fagligt stærke elevers potentiale ikke, og generelt er der i Danmark relativt få fagligt stærke elever. Samlet set er formålet med reformen at løfte elevernes faglighed ved at give alle elever mulighed for at udfolde deres fulde potentiale (Folkeskolereformen, 2013, p. 1).

De tre overordnede mål i reformen som skal sikre det faglige løft af folkeskolen er:

1. Folkeskolen skal udfordre alle elever, så de bliver så dygtige, de kan.
2. Folkeskolen skal mindske betydningen af social baggrund i forhold til faglige resultater.
3. Tilliden til og trivslen i folkeskolen skal styrkes blandt andet gennem respekt for professionel viden og praksis.

Med de tre konkrete mål ønskes en klar retning for folkeskolens udvikling og sikre et højt fælles ambitionsniveau (ibid., p. 2).

I nedenstående tabel ses de tre opstillede nationale mål for folkeskolens udvikling, som er operationaliseret i klare, enkle og målbare resultater:

De tre nationale mål for folkeskolens udvikling

Mål 1. Folkeskolen skal udfordre alle elever, så de bliver så dygtige, de kan

Resultatmål 1.1. for mål 1: Mindst 80 pct. af eleverne skal være gode til at læse og regne i de nationale test.

Status: Nedenfor fremgår det, hvor mange elever der i 2012 fik 3 eller derover for hver test i dansk, læsning og matematik:

Dansk, læsning 2. klasse niveau 3, 4 og 5: 76 pct.

Dansk, læsning 4. klasse niveau 3, 4 og 5: 73 pct.

Dansk, læsning 6. klasse niveau 3, 4 og 5: 75 pct.

Dansk, læsning 8. klasse niveau 3, 4 og 5: 77 pct.

Matematik 3. klasse niveau 3, 4 og 5: 70 pct.

Matematik 6. klasse niveau 3, 4 og 5: 76 pct.

Baseline vil blive endeligt fastlagt i forbindelse med kriteriebaseret af de nationale test.

Resultatmål 1.2. for mål 1: Andelen af de allerdygtigste elever i dansk og matematik skal stige år for år

Status: I 2012 fik 7 pct. af eleverne i 8. klasse topscoren 5 i de nationale test i læsning, 9 pct. af eleverne i 6. klasse fik topscoren 5 i de nationale test i matematik. Baseline vil blive endeligt fastlagt i forbindelse med kriteriebaseret af de nationale test. Det tilstræbes at fastlægge niveauer, så de svarer til PISA's kategorisering.

Mål 2. Folkeskolen skal mindske betydningen af social baggrund i forhold til faglige resultater

Resultatmål for mål 2: Andelen af elever med dårlige resultater i de nationale test for læsning og matematik uanset social baggrund skal reduceres år for år.

Status: Fordelt på social baggrund (forældreuddannelse) er andelen af elever, der scorer 1 (data for fritagne elever er ikke bearbejdet og derfor ikke medtaget) i de nationale test over 20 pct. for elever med forældre med kun grundskole eller ukendt uddannelsesbaggrund, mens andelen ligger under 5 pct. for elever med forældre med en mellemlang eller lang videregående uddannelse for alle test. Baseline vil blive endeligt fastlagt i forbindelse med kriteriebaseret af de nationale test. Det tilstræbes at fastlægge niveauer, så de svarer til PISA's kategorisering.

Mål 3. Tilliden til og trivslen i folkeskolen skal styrkes blandt andet gennem respekt for professionel viden og praksis

Resultatmål for mål 3: Elevernes trivsel skal øges.

Status: 80 pct. af de deltagende elever i 0.-3. klasse svarer "ja" til spørgsmålet: "Er du glad for at gå i SFO?" og 76 pct. svarer "ja" til, at de er glade for at gå i skole. For eleverne i 4.-10. klasse svarer 27 pct. "ja, altid" til spørgsmålet "Er du glad for din skole?", mens 65 pct. af eleverne svarer "ja,

for det meste". Resultaterne stammer fra rapporten "Elevers syn på undervisningsmiljøet i grundskolen, Termometertal fra skoleåret 2010-2011", som er udgivet af DCUM. Der vil skulle udvikles en obligatorisk robust måleindikator for trivsel med udgangspunkt i bl.a. DCUM's Termometertal.

For at opfylde de tre overordnede mål er der yderligere opstillet *tre indsatsområder*, som skal bidrage til en forbedring af elevernes faglige niveau. Disse mål er:

- En længere og varieret skoledag med mere og bedre undervisning og læring.
- Et kompetenceløft af lærere, pædagoger og skoleledere.
- Få klare mål og regelforenklinger.

3.2.1 Styring efter få klare mål

Formålet med at indføre styring efter de *”få klare mål og regelforenklinger”*, som er det sidstnævnte indsatsområde er, at afhjælpe en række styringsmæssige udfordringer, som folkeskolen står overfor. Disse udfordringer gør det ifølge reformen svært for folkeskoleledere, kommuner og statslige myndigheder: *”at sikre de bedste rammer for undervisning af høj kvalitet”* (Folkeskolereformen, 2013, p. 22). Fra tidligere at styre efter regler og processer erstattes dette med styring efter de få, klare mål og resultater.

Det er ud fra resultaterne i de nationale tests, der udformes på baggrund af reformens konkrete resultatmål, at elevernes faglige udvikling vil blive opgjort. Dette gøres både på et nationalt niveau, kommunalt niveau, skoleniveau, klasseniveau og for den enkelte elev. Dette er en markant forskel fra før, hvor der ikke var klare mål for folkeskolens udvikling på et nationalt niveau og på et kommune- og skoleniveau (ibid.).

Med de præciserede målsætninger for folkeskolen, bliver det nu tydeliggjort, hvilke færdigheder og kompetencer, som folkeskolens elever skal tilegne sig (Folkeskolereformen, 2013, p. 25). Hermed får folkeskolens leder nogle konkrete målsætninger at forholde sig til i forhold til lederens fokus på at opnå reformens formål om at forbedre elevernes faglige niveau. Yderligere bliver det med de operationaliserede reformmålsætninger muligt fra politisk side at følge op på om målsætningerne opnås, så den faglige udvikling dermed sikres. Som der står beskrevet i reformen, så danner de kvantificerbare, nationale mål: *”Det centrale afsæt for regeringens dialog med kommunerne og folkeskolens øvrige parter om folkeskolens udvikling”* (ibid., pp. 22).

De i reformen opstillede få, klare mål, medfører at der sker en forandring i den måde, som lærernes undervisning skal praktiseres på, samt hvorledes undervisningen vil blive styret og evalueret (Andersen, 2013, p. 9).

3.2.2 Fra indholdsrelateret fokus til resultatorienteret undervisning

I forhold til elevernes læringsudbytte var der tidligere i folkeskolen fokus på de indholdsrelaterede mål for undervisningen. Med reformen sker der en forandring, hvor undervisningens indhold som mål nedprioriteres til fordel for, at der nu sættes fokus på de resultater, som undervisningen skaber (Andersen, 2013, p. 10). Det er nu specifikke kompetencemål, der bliver det centrale omdrejningspunkt for elevernes læring i forhold til deres faglige præstationer (Carlsen, 2014)⁵.

De fælles kompetencemål som undervisningen nu baseres på, udformes af 27 centrale arbejdsgrupper, hvilket svarer til en arbejdsgruppe for hver af folkeskolens fag. Dette medfører, at der bliver en stærk, central styring af læring, som udmøntes og vurderes decentralt på individ- og resultatniveau (Andersen, 2013, p. 10). Derved skabes der en mere resultatorienteret og målstyret undervisning, der ændrer den måde som lærerne er vant til at undervise på (ibid., 9.).

Der sker dermed en enorm forandring, idet at lærerne nu skal ændre deres fokus fra at arbejde ud fra en tidsmæssig ramme til, at det bliver de specifikke kompetencemål, som bliver det rammesættende for deres daglige undervisning (Folkeskolereformen, 2013, pp. 3). De nationale test som skal anvendes til at måle elevernes faglige udvikling kan, som der konkret står i reformen: *"(...) anvendes af lærerne som et pædagogisk redskab til at vurdere elevernes kompetenceniveau og progression i forhold til på forhånd fastlagte faglige kriterier"* (ibid., p. 23) – hvilket i denne sammenhæng er i forhold til fagene dansk og matematik. Dette sidstnævnte eksempel giver en forståelse for, hvorledes der med reformen sker en forandring af lærernes arbejdsforhold.

I forhold til at håndtere de markante forandringer som reformen medfører, tilbydes de enkelte kommuner og folkeskoler rådgivning i forhold til kvalitetsudviklingen. Denne rådgivning kommer fra et nationalt oprettet kops af ca. 40 læringskonsulenter, som består af dygtige lærere og skoleledere. På et skolelederniveau kan denne rådgivning eksempelvis ske gennem sparring med ledelsen om god skoleledelse og skolekultur (ibid., pp. 20). Denne sparring kan skoleledere få brug for, da der med reformens mange tiltag er en del områder, hvor folkeskolens leder pålægges et udvidet ledelsesansvar.

⁵ <http://netudgaven.dk/2014/02/er-det-tid-til-en-ny-formalsparagraf/>

3.3 Øget ledelsesansvar

I forhold til reformens mange tiltag er der mange gennemgående områder, hvor folkeskolens leder pålægges et udvidet ledelsesansvar. Eksempler på nogle af disse områder vil i det følgende uddybes for at fremhæve hvilke særlige krav og forventninger, der stilles til skolens leder.

I forhold til indsatsområdet: *"en længere og varieret skoledag"* får eleverne øget undervisningstid og mere varierende undervisningsformer (Folkeskolereformen, 2013, p. 2). Elever skal bl.a. være fysisk aktive og bevæge sig hver dag for på sigt at fremme sundhed og understøtte motivation og læring i skolens fag. Det påhviler skolens leder at sikre, at eleverne deltager i motion og bevægelse ca. 45 min. hver dag (ibid., p. 6). I relation til dette tiltag kan der for nogle skoleledere forekomme en udfordring i forhold til, at de enkelte skoler har forskellige muligheder for fysiske faciliteter. Da der er mangfoldige skolestrukturer, findes der ikke én model i forhold til implementeringen af bl.a. dette tiltag, og det bliver dermed lederens ansvar for at få løst denne udfordring (Folkeskolereformen – formål, faser og principper, 2013, p.3).

Et andet eksempel på en tilsvarende udfordring omkring de fysiske rammer kan for nogle folkeskoler være pladsudfordringer med hensyn til lærernes længere tilstedeværelse på folkeskolen. Hvordan situationen håndteres i forhold til at lærerne skal tilbringe hele deres arbejdsdag på skolen, er op til skolens leder, der tilmed får en udvidet ledelsesopgave i forhold til at fordele lærernes nye arbejdstidsregler.

3.3.1 Fordelingen af lærernes arbejdstid

En af de helt store ændringer er skoleledernes nye ansvarsområde om at tilrettelægge lærernes arbejdstider, som blev indført med Folketingets Lov 409⁶. Med de nye tjenestetidsregler stilles skærpede krav til lederen, som nu får påduttet en mere indgribende ledelsesopgave. Den forandring der sker er, at der ikke længere er nogen rammeaftale for hvor meget tid, der skal bruges på de enkelte opgaver. Derfor er det nu ledernes opgave at fordele arbejdstiden (Alsinger & Christensen, 2013, p. 21).

⁶ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=146561>

En elektronisk spørgeskemaundersøgelse⁷ foretaget af Skolelederforeningen i samarbejde med Mandag Morgen i august 2013 viste, at ud af 527 skoleledere, så følte hver tredje sig ikke klædt på til at løfte opgaven med lærernes nye arbejdstider. Til gengæld besvarede ca. 60 pct. at de var godt eller ligefrem meget godt klædt på til at lede det forandringsprojekt, som folkeskolen skal gennemgå de kommende år (Stand, 2013).

3.3.2 Udvidet ledelsessamarbejde

Et andet af reformens nye tiltag er, at skolerne i højere grad skal åbne sig op over for det omgivende samfund ved at inddrage det lokale idræts-, kultur- og foreningsliv. Formålet med dette tiltag er, at eleverne i højere grad skal stifte bekendtskab med foreningslivet og de muligheder, som foreningslivet rummer. Med folkeskolereformen forpligtes folkeskolerne og kommunerne til at indgå et gensidigt samarbejde⁸. Det er de enkelte kommuner, som skal sikre dette samarbejde, men det er op til den enkelte skoleleder at beslutte, hvordan samarbejdet udmøntes i praksis (Folkeskolereformen, 2013, pp. 8). Som der står på Undervisningsministeriets hjemmeside, så stilles der endnu højere krav til en: ”*tydelig daglig ledelse*” på den enkelte skole. Behovet for mere tydelighed skyldes bl.a., at skolelederne nu skal inddrage lokalsamfundet og sørge for, at der sker et samarbejde mellem forskellige faggrupper (UVM, den daglige skoleledelse, 2014).

3.4 Kompetenceudvikling af skoleledere

Med reformens andet indsatsområde omkring kompetenceløft gennemføres dette initiativ for at sikre at både lærere, pædagoger og skoleledere får de bedste forudsætninger og kompetencer for at undervise og lede folkeskolen (Folkeskolereformen, 2013, p. 19).

⁷ <https://www.mm.dk/mange-skoleledere-er-klar-nye-folkeskole> - Undersøgelsen blev gennemført i perioden 18-21 juni 2013. I alt har 527 ud af de 1.318 skoleledere besvaret undersøgelsen

⁸ <http://www.uvm.dk/Den-nye-folkeskole/En-laengere-og-mere-varieret-skoledag/Den-aabne-skole>

I forhold til implementeringen af den gennemgribende reform forudsætter dette support og kompetenceudvikling af skolens leder, som står i spidsen for at intentionerne i reformen bliver en realitet.

”Skal vi lykkes med at virkeliggøre ambitionerne i folkeskolereformen, er det helt centralt, at vi blandt andet får udviklet og kvalificeret skoleledelse. Det øgede ledelsesrum giver nye muligheder, men det kræver også, at vi har fokus på ledelsesudvikling” (Anja Ougaard, souschef i Center for Udvikling af Folkeskolen og Undervisningsministeriets repræsentant i projektets styregruppe, UVM, 2013⁹).

Med en statslig finansieret pulje på 60 mio. kr. er der afsat midler til kompetenceudvikling og efteruddannelse af skoleledere i årene 2013-2015. En af de helt centrale og nye ledelseskompetencer som skolelederne står overfor, er kravet om at planlægge skoleåret på en helt nye måde. Med de nye arbejdstidsregler som ikke længere er centralt styret og fastsat, stiller dette nye og skærpede krav til skolelederne. Det er bl.a. de nødvendige ledelsesredskaber til at kunne lede, planlægge og organisere en skoledag på den anderledes måde, som der gennemføres i det nationale program for skolelederuddannelse og -udvikling (Folkeskolereformen, 2013, p. 20) (Københavns Kommune, Børne- og Ungdomsforvaltningen - Ledelsessekretariatet, 2013, pp. 10). Yderligere bliver skolelederne rustet til, at de i langt højere grad skal arbejde med nye styringsværktøjer såsom styring gennem mål og evalueringer. Derudover skal lederne anvende lærernes og pædagogernes efteruddannelse strategisk for at nå skolens mål (UVM, 2014, den daglige skoleledelse¹⁰).

3.4.1 Kvalitetsrapport i ny version – mål og styringsværkstøj

Folkeskolerne har gennem en del år arbejdet med såkaldte kvalitetsrapporter, som er omdrejningspunktet for samarbejdet mellem skoleledelse og forvaltning (Carlsen, 2014). Sammen med skolereformen indføres nu en ny og mere enkel *kvalitetsrapport version 2.0*, som i højere grad fungerer som et mål- og resultatstyringsværktøj.

⁹ <http://uvm.dk/Aktuelt/~UVM-DK/Content/News/Udd/Folke/2013/Sep/130917-Fremtidens-folkeskole-stiller-nye-krav-til-ledelse>

¹⁰ <http://www.uvm.dk/Den-nye-folkeskole/Skoleledelse-og-styring/Den-daglige-skoleledelse>

Kommunerne kan anvende kvalitetsrapporterne som resultatkontrakter med skolelederen, hvor en systematisk evaluering og resultatopfølgning danner grundlaget for den lokale kvalitetsudvikling (Folkeskolereformen, 2013, p. 27). I den nye version fokuserer kvalitetsrapporterne i højere grad på resultater frem for midler til at opnå resultaterne (UVM, 2014, Om kvalitetsrapport 2.0).

At der med den nye reform sker en styrkelse af folkeskolens ledelse, er et tiltag som allerede blev foreslået tilbage i 2004 af en arbejdsgruppe på vegne af OECD. Denne arbejdsgruppe fremlagde en række anbefalinger om fremtidens uddannelsessystem. Disse forslag var bl.a. at skabe klarere, nationale målsætninger, testapparater og evalueringer – samt *at styrke ledelsen* (Andersen, 2013, p. 8).

3.5 Opsummering af afsnittet om folkeskolereformen

Som belyst i det ovenstående kommer der med reformen helt andre ledelsesforudsætninger. Der stilles krav om en mere indgribende skoleledelse i forhold til at styre fordelingen af lærernes arbejdstider og dermed en helt anderledes måde at planlægge skoleåret på. Der skal håndteres og koordineres et nyt samarbejde med lokalsamfundet og foreningslivet. Med de opstillede målsætninger får lederen nu konkrete målsætninger at forholde sig til og lede ud fra. Generelt kommer der til at ske forandring på mange af de ledelsesmæssige arbejdsområder.

4. Skolereformen - et politisk bestemt tiltag

I og med at skolereformen er et politisk bestemt tiltag, er det relevant at være opmærksom på, hvordan den politiske indflydelse påvirker folkeskolen generelt og mere specifikt folkeskolens ledere, som står i spidsen for at lede reformens indførsel på de enkelte folkeskoler.

Et nærliggende spørgsmål at stilles i denne sammenhæng er, hvordan den politiske indflydelse henholdsvis giver muligheder og sætter begrænsninger for folkeskolens ledere?

Dette spørgsmål vil i det følgende besvares, hvor der også gives indblik i, hvorledes den politiske indflydelse knytter sig til folkeskolen som politisk styret organisation.

Folkeskolen har fået en accelererende samfundsmæssig betydning og bliver i disse år sat højt på den politiske dagsorden. Som Økonomi- og Indenrigsminister Margrethe Vestager udtaler til Fagbladet Folkeskolen: *"Jeg har ikke oplevet i nogen anden periode i dansk politik, at så mange har været optaget af folkeskolen som en af de væsentligste samfundsorganisationer overhovedet"* (Christensen, 2014, p. 12). Med denne udtalelse understreger hun, hvordan der fra politisk side er et historisk stort engagement i forhold til den danske folkeskole.

Vedtagelsen af den nye folkeskolereform er en massiv statslig investering og er et politisk tiltag, der fokuserer på at tage hånd om de udfordringer, som det danske samfund står over for. Som der står i reformen, så skal målet om at forbedre det faglige niveau ske ved på den ene side at: *"bygge videre på folkeskolens nuværende styrker"*, og på den anden side at: *"tage hånd om de udfordringer skolen står overfor"* (Folkeskolereformen, 2013, p. 2). Herved skal de vaner og rutiner som allerede fungerer bevares, mens der sættes ind med fornyelse for at tage hånd om de steder, hvor skolen udfordres.

4.1 Den politiske kulturs indflydelse

De reformer som gennemføres fra politisk side har til formål at ændre på de idealer og værdier, der er i samfundet (Pedersen, 2011, p. 33). Til at forklare hvorledes denne indflydelse foregår, anvender Ove K. Pedersen begrebet: *"politisk kultur"*, der henviser til, at de idealer og værdier som træffes af autoritative organisationer såsom

regeringen, efterhånden bliver til de normer og værdier der dominerer. Han understreger, at de forandringer som sker i den politiske kultur, danner grundlaget for de forandringer, der sker i statens opgaver, organisationer og ledelse (ibid., pp. 32). Skolereformens gennemgribende forandring af den danske folkeskole, medvirker til at der forekommer et andet ideal og andre værdier for folkeskolen. Som den tidligere undervisningsminister og fader til Folkeskoleloven af 1975, Knud Heinesen påpegede, så er folkeskolens formålsparagraf samfundets trosbekendelse til fælles værdier (ibid., p. 170). Med den nuværende skolereform fremsættes der ikke en ny formålsparagraf, men med lovgivningen i reformen, fremkommer en helt anderledes måde at opfatte og udføre skolepædagogisk praksis (Carlsen, 2014). Den skolepædagogiske praksis kommer til at forandre sig på alle niveauer i folkeskolen, som der her gives nogle konkrete eksempler på:

- Eleverne får bl.a. en hverdag med daglig bevægelse og skal tilegne sig læring gennem deltagelse i foreningslivet og det lokale samfund.
- Lærerne skal undervise med et konkret resultatorienteret fokus og tilbringe al deres arbejdstid, herunder forberedelsestid, på skolen.
- Skolelederne skal med deres nye ledelsesopgave fordele arbejdstiden mellem lærerne og være tovholder på det udvidede samarbejde, som kommer til at foregå med forskellige foreninger i lokalsamfundet.

Det overordnede formål med disse forandrede praksisser er at indfri folkeskolens nye ideal, der centraliserer sig omkring elevernes faglige forbedringer, som har den altoverskyggende dominans i skolereformen.

4.1.1 Den politiske interesse for et fagligt løft af folkeskolen

Det nuværende fokus i reformen på at forbedre elevernes faglighed er et område, der fra politisk side har været fokus på gennem længere tid.

Tilbage i 2005 blev folkeskolen kritiseret for at lægge for lidt vægt på faglighed og resultater. Dengang havde 16 til 18 pct. af hver årgang de laveste færdigheder i læsning og matematik og blev betegnet som ”funktionelt hæmmede”. Kritikken blev dengang gjort til en del af regeringens politik, og der blev fokuseret på, hvorledes den økonomiske konkurrenceevne kunne forbedres. Dette afspejles i reformuleringen

af folkeskolens formålsparagraf fra 2006¹¹, hvor der i højere grad blev lagt vægt på elevernes kundskaber og færdigheder (Pedersen, 2011, p. 189). Forandringerne i formålsparagraffen fra 2006 førte til at skole og uddannelse blev anskuet som redskaber til at fremme konkurrenceevnen, eksempelvis med fokus på obligatoriske test (ibid., p. 201). Dette uddybes nærmere i afsnittet: *Folkeskolen i Konkurrencestaten*, p. 29. Med den nuværende reform indikeres en lignende tendens, hvor reformen der indføres i dag, er endnu et politisk forsøg på at forbedre elevernes faglige niveau.

Tendensen til at folkeskolen i højere grad er politisk styret kan forklares med styringsredskabet New Public Management (NPM), som har til formål at modernisere den offentlige sektor gennem indførsel af reformer. Styringsrationalet bag NPM er en måde at forstå, hvorledes skolereformen administreres gennem den politiske styring og uddybes i det følgende.

4.2 *New Public Management som styringsredskab*

På det pædagogiske og uddannelsesmæssige område har NPM de seneste årtier i stigende grad præget måden, hvorpå pædagogik og uddannelse forstås og praktiseres (Andersen, 2013, p. 8).

Styringsrationalet bag NPM bygger på ideen om, at incitamentstyring kan skabe effektivisering og var i sin oprindelse et styringsredskab, der fremkom i 1980'erne og forandrede den måde, som den offentlige sektor fungerede på i velfærdsstaten (Ratner, 2013, pp. 86).

Med NPM anvendes der i stigende grad målstyring og dokumentation, hvorved elementer fra den private sektor bringes ind i den offentlige sektor (Hood, 1991, p. 3).

I den nye skolereforms fokus på nationale målsætninger, operationaliserede resultater og øget dokumentation i form af evaluering, er dette konkrete eksempler på, hvordan den politiske tænkning bag NPM infiltrerer og i dag præger det danske uddannelsessystem. Med de nye styringsmæssige krav i reformen kan rationalet bag NPM anses for i stigende grad at påvirke og ændre på eksempelvis den undervisningsform, som nu kommer til at foregå i folkeskolen. I ændringen fra det primære fokus på den indholdsrelaterede undervisning til det nu primære resultatorienterede

¹¹ *Folkeskolens formålsparagraf gennem tiderne* - <http://folkeskolen.dk/~Documents/41/55841.pdf>

fokus i undervisningen, forandres styringen af den pædagogiske praksis. Undervisningen skal nu producere målbare *'outcomes'*, som er i overensstemmelse med den ønskede samfundsmæssige udvikling (Bertelsen & Øster, 2013, pp. 2).

Hele denne forandrede måde at styre folkeskolen på forandrer også den ledelsesmæssige styring, hvor skolens leder nu i højere grad skal lede ud fra at opnå de konkrete operationaliserede målsætninger i reformen. Dette stemmer overens med det oprindelige ønske bag de klassiske NPM-tiltag, hvor formålet med målstyring og dokumentation var at lede til en professionalisering af ledelse og organisationer gennem brug af ledelsesværktøjer fra den private sektor (Ratner, 2013, p. 87).

Dette fører et interessant spørgsmål med sig: Hvad karakteriserer de nye styringsformer i folkeskolen?

4.2.1 Decentraliserende styring af centraliserende krav

I reformens indsatsområde lydene: *"de få klare mål og regelforenklinger"* bliver det eksplicit, hvilke centraliserende og decentraliserende krav der stilles til de forskellige aktører såsom skolelederne, kommunerne og de statslige myndigheder (Folkeskolereformen, 2013, p. 22).

I forhold til at der med reformen uddelegeres flere beslutningskompetencer til de enkelte skoler, herunder skolens leder, sker der i højere grad en *"decentralisering af styringen"* (Ratner, 2013, p. 87). Dette sker eksempelvis med skoleledernes nye ledelsesopgave i form af at fordele lærernes arbejdstider, hvilket medfører at lederne får en mere synliggjort ledelsesrolle. Et andet konkret eksempel er, at det med de få og klare resultatmål i reformen tydeligt bliver ekspliciteret, hvilke målsætninger som skolens leder skal lede ud fra (Anders, 2013, p. 10).

Den *"centraliserende styring"* foregår fra politisk side og tydeliggøres ved at de nationale målsætninger med reformen, er formet ud fra håndgribelige målparametre, der kontrolleres fra politisk side. Eksempelvis gennemføres der løbende evalueringer for at vurdere effekten af de forskellige initiativer, som fremlægges for aftaleparterne (Folkeskolereformen, 2013, p. 30).

Et konkret eksempel på at der fra politisk side forekommer en øget styring og kontrol med skolereformen, afspejles i Finansministeriets tiltag tilbage i februar måned 2014

om, at nedsætte et implementeringssekretariat som det private konsulent firma McKinsey & Company står i spidsen for at rådgive (Christensen, 2014, p. 12).

4.2.2 McKinsey til at bistå implementeringen af skolereformen

Rationalet bag at lade konsulenthuset McKinsey stå i spidsen for en samlet implementeringsplan er, at der herved udvikles centrale nøgletal og målindikatorer til at opnå de opstillede mål i reformen og de nye arbejdstidsregler (Vangkilde, 2014, p.1). Der har gennem foråret 2014 været en heftig debat med delte meninger om dette tiltag, hvor kritikerne anser det for en måde at komme med input til at styre reformen med.

Lærernes formand Anders Bondo Christensen har været meget kritisk i forhold til tiltaget og bl.a. udtalt, at det er: *"helt ekstrem topstyring"*. Skoleledernes formand Anders Balle, som var formand på det pågældende tidspunkt, var også kritisk og har udtalt følgende: *"Det får mig til at spærre øjnene op, at det er McKinsey, der skal stå for det, vi har ikke brug for en yderligere stramning af New Public Management-skruen"* (ibid.). Til at forsvare hensigten med tiltaget har Undervisningsministeriets departementschef, Jesper Fisker, forklaret, at det med konsulentbistanden ikke er intentionen at detailstyre den enkelte institution. Han forklarer, at der er sket en ændring i den måde, som reformer håndteres på. Tidligere var centraladministrationens rolle slut, når en reform var vedtaget. I dag er ambitionsniveauet ændret, hvilket betyder, at centraladministrationen skal følge op på hvad der sker fra den politiske beslutning er taget til reformens gennemføres i praksis (ibid., p. 7).

Ifølge forskningschef på VIA University College, Anders Rasch-Christensen, så er det dybt problematisk at et konsulenthus sættes til at varetage både de pædagogiske og økonomiske effekter af reformen.

På trods af den heftige debat skal konsulenthuset McKinsey frem til juni 2014 rådgive et oprettet tværministerielt embedsudvalg til at styre processen (Vangkilde, 2014, p.1).

Et interessant spørgsmål der står hen i det uvisse er, hvor meget McKinsey kommer til at influere skoleledernes endelige udførsel og implementering af reformen samt ledernes håndtering af de nye arbejdstidsregler.

4.3 Lærerlockoutens betydning for folkeskolelederne

Det interessante der fremhæves her er, hvilken betydning lærerlockouten tilbage i foråret 2013 kan anses at have for skoleledernes ledelsessituation. Yderligere er det en refleksion om, hvorvidt episoden har vidtrækkende konsekvenser, som vil få indflydelse på skoleledelsen efter reformindførslen.

Folkeskolelærerne gik på barrikaderne og protesterede mod både lockout og arbejdstidsforringelser. På trods af en næsten månedlang, landsdækkende konflikt, resulterede lockouten i at politikerne brød ind og lovgav om fjernelsen af lærernes arbejdstidsregler (Jensen & Jørgensen, 2013). På grund af sammenbruddet i overenskomstforhandlingerne får lærerne nu en mere rigid arbejdsform. At det tilmed nu er skoleledernes nye ledelsesansvar at styre lærernes arbejdstider, kan grundet forårets konflikt anses for at blive en udfordrende opgave for nogle skoleledere, alt afhængig af hvilke spor, som lærerlockouten har sat på de enkelte folkeskoler.

En væsentlig pointe der kan fremhæves, er betydningen af den *samtidighed* som lærerlockoutens sammenfald havde i forhold til, at episoden foregik sideløbende med forhandlingerne om skolereformen. For en del af de nye arbejdstidsregler er, at lærerne nu i gennemsnit skal undervise to ekstra timer om ugen, og det er disse forhøjede timeantal, som er den primære finansiering af skolereformen (Alsinger & Christensen, 2013, p. 21). Selvom det er et politisk besluttet tiltag, kan dette sammenfald muligvis få den konsekvens, at den forandrede ledelsesrolle bliver ekstra udfordret.

4.4 Opsummering af afsnittet om skolereformen – et politisk bestemt tiltag

Til at besvare det indledende spørgsmål om den politiske indflydelse, så får skolens leder i forhold til tidligere i højere grad *mulighed* for en øget decentral styring ude på den enkelte folkeskole. Samtidig kan der anses at være en *begrænsende* måde for lederen at agere på, idet der i reformen er en øget NPM-styring, som medfører en mere rammesættende ledelsesstruktur for folkeskolens ledere.

5. Samfundsudviklingens indflydelse i folkeskolen

I det følgende uddybes det, hvordan den samfundsmæssige udvikling har præget og stadig præger folkeskolen som samfundsinstitution. Samfundsopfattelsen og det dominerende menneskesyn influerer på det ideal og det formål, der er for folkeskolen samt hvordan skolens elever uddannes. I samfundets udvikling fra velfærdsstaten til en mere konkurrenceorienteret stat kan der, drages paralleller til de forandringer, som sker i folkeskolen og den nye skolereform. Med et indblik i denne udvikling opnås en forståelse for den nuværende folkeskoles formål og hvilken type folkeskole de nuværende skoleledere står i spidsen for at indføre til august 2014.

5.1 Samfundets udvikling til en konkurrenceorienteret stat

Der tages i det følgende udgangspunkt i Ove K. Pedersens begreb om "*Konkurrencestaten*"¹², der anvendes som betegnelsen for nutidens samfund (Pedersen, 2011, p. 72). Konkurrencestaten er ifølge Pedersen ikke en ny statsform, men en form for udvikling af velfærdsstaten, som vi kender den i dag (ibid., 12).

Inden det uddybes hvorledes nutidens folkeskole kan anses for at være formet ud fra de værdier og den samfundsopfattelse, der dominerer i konkurrencestaten, gives der først et kort indblik i, hvorledes folkeskolen blev formet i velfærdsstaten. Dette gøres for at tydeliggøre de forandringer, samt for at give en forståelse for, hvad forandringerne udspringer fra. Dette kan være med til at fremhæve hvorfor og hvordan denne udvikling er foregået.

I nedenstående figur dannes et overblik over de væsentligste forskelle på folkeskolen i velfærdsstaten og folkeskolen i konkurrencestaten og danner rammer for de pointer der i det efterfølgende fremhæves.

¹² Ifølge Pedersen kan konkurrencestatsbegrebet defineres ud fra tre statsopfattelser, der i kombinationen udgør det der kendetegner konkurrencestaten – disse statsopfattelser er "*den regulerende stat*", "*den rammesættende stat*" og "*den aktive stat*" (Pedersen, 2011, p. 72).

	Folkeskolen i velfærdsstaten	Folkeskolen i konkurrencestaten
Menneskesyn:	Dannes til demokratisk deltagende borger	Udvikles til nationens konkurrence
Synet på eleven:	Fokus på elevens alsidige udvikling	Fokus på at uddanne til færdigheder
Reformer:	Indføres for at skabe demokrati og lighed	Indføres for at skabe effektivitet og konkurrencedygtige økonomier

5.1.2 Folkeskolen i velfærdsstaten

Som udspring fra nationalstaten fremkommer velfærdsstaten, der ifølge Pedersen anses for at forløbe fra 1950-90 (2011, p. 169). I den indledende periode befinder det danske samfund sig historisk set i efterkrigstiden, hvor besættelsen under krigen har affødt en fællesskabsfølelse og national loyalitet, som skaber grobund for et nyt sæt af idealer og værdier (Pedersen, 2011, pp. 177). Med denne samfundsudvikling ændres folkeskolens primære formål sig og synet på folkeskolens elever forandres. Fra i nationalstaten at fokusere på at disciplinere den enkelte, blev det i velfærdsstaten hovedformålet at danne den enkelte til en demokratisk deltagende medborger (ibid., pp. 179).

Med folkeskoleloven i 1975 går skolen væk fra et fokus på at fremme og udvikle børnenes anlæg og evner til i stedet at fokusere på den enkelte elevs alsidige udvikling¹³. I takt med den blå betænkningss fremkomst (se p. 12 for videre uddybelse) bliver det først og fremmest skolens formål, at børnene får alle muligheder for at vokse op som gode, harmoniske og lykkelige mennesker.

Dette medfører, at det ikke længere er skolens primære mål at uddanne til samfunds- og erhvervslivet, hvilket betyder at der sker en ændring fra at fokusere på at *give* kundskaber til eleverne - til at give eleverne muligheden for at *tilegne* sig kundskaber (Pedersen, 2011, 178).

¹³ Folkeskolens formålsparagraf gennem tiden - <http://folkeskolen.dk/~Documents/41/55841.pdf>

5.1.3 Folkeskolen i konkurrencestaten

Med konkurrencestatens fremkomst fra 1990'erne, udvikler samfundet sig i bogstaveligste forstand til at blive konkurrenceorienteret (Pedersen, 2011, p. 169). Det der bl.a. kendetegner konkurrencestaten er, at der aktivt søges at mobilisere befolkningen til at deltage i den globale konkurrence og der fremkommer dermed et internationalorienteret fokus. Der reformeres med det formål at varetage nationens interesser og hvor reformer i velfærdsstaten søgte stabilitet, er de i dag uendelige i deres politiske proces og i den måde, som staten er organiseret og ledet på (ibid., p. 12). Den historiske begivenhed, der anses for at medføre denne markante samfundsforandrings opståen, er den økonomiske krise tilbage i 1970'erne. Krisen medførte, at danskerne blev klar over, at de ikke havde handlet som forventet og dermed ikke indfriet det gode samfund (ibid., p. 187).

Målet i konkurrencestaten bliver derfor at skabe konkurrence. Dette medfører, at folkeskolen nu underordnes den samfundsøkonomiske forestilling og stilles til regnskab for økonomisk konkurrenceevne. Som noget nyt trækkes folkeskolen ud af det reservat, som den blev placeret i med folkeskoleloven i 1975¹⁴. Dette betyder, at folkeskolen nu bliver en del af beskæftigelsespolitikken, hvilket medfører at skolens primære mål bliver at uddanne eleverne til arbejdslivet (ibid., pp. 188; 200).

Derved fremkommer et anderledes syn på folkeskolens elever, hvor formålet med folkeskolen nu bliver at uddanne til *færdigheder* (ibid., p. 169). Hensigten er, at den enkelte elev først erhverver lige færdigheder for dernæst at anvende disse færdigheder til at realisere deres egennytte gennem arbejde. Den enkelte elev skal undervises i færdigheder, som kan skabe materielle værdier og som derved kan anvendes til et mål for samfundets velstand og international konkurrencekraft (ibid., p. 196).

Der opstår herved en forventning om, at den pædagogiske indsats skal bidrage til at forbedre den nationale konkurrenceevne (Bertelsen & Øster, 2013, p. 3). En skelsættende forandring er, at skolen for første gang i mere end 160 år ikke mere har en primær opgave i at danne den enkelte til at være borger, men at udvikle den enkelte til at blive nationens konkurrence (Pedersen, 2011, p. 172).

¹⁴ <http://folkeskolen.dk/~Documents/41/55841.pdf>

5.1.4 Konkurrenceorienterede værdier i nutidens folkeskole

Den udvikling sker i tråd med at samfundet præges af en mere konkurrenceorienteret stat, og påvirker de værdier, der lægges vægt på i samfundet og dermed hvad der fokuseres på at udvikle hos folkeskolens elever. Med konkurrencestatens fremkomst lægges der primært vægt på at skabe et mere konkurrencedygtigt samfund, hvilket medfører et øget fokus på at udvikle konkurrencedygtige borgere (Pedersen, 2011, pp. 172). Denne pointe kan afspejles i nutidens skolereform, hvor formålet er at opnå en forbedret faglighed hos folkeskolens elever, som der ordret står i indledningen af reformaftalen, ”så vi kan klare os i den stigende internationale konkurrence (Folkeskolereformen, 2013, p. 1). Derved afspejles det tydeligt, hvordan det konkurrenceorienterede samfundsfokus præger nutidens folkeskole.

Et konkret eksempel på hvordan nutidens folkeskole er konkurrencepræget, kan ses i forhold til de operationaliserede nationale resultatmål (se tabel , p. 17), der er baseret på de internationale PISA-målinger og som udgør de målsætninger, som skolen stræber efter at opnå.

5.2 Opsummering af afsnittet om samfundsudviklingens indflydelse i folkeskolen

I det ovenstående er det fremhævet, hvorledes samfundets udvikling har betydning for, hvordan folkeskolen former sig. Fra i velfærdsstaten at have fokus på at eleverne tilegnede sig kundskaber, som medvirkede til den enkeltes alsidige udvikling, fokuseres der i konkurrencestaten på at eleverne tilegner sig færdigheder, som kan bidrage til samfundets velstand og sikre den internationale konkurrencekraft.

I den nuværende skolereform kan denne konkurrenceprægede tendens anses for stadig at være intakt. At formålet med folkeskolen i konkurrencestatens indledende fase var at fremme elevernes *færdigheder*, kan i dag anses for stadig at være aktuel, men har i nutidens folkeskole fået en anden begrebsmæssig betegnelse i form af *fagligheder*.

6. Organisatorisk forandringsledelse

For at komme besvarelsen nærmere omkring hvilken form for folkeskoleleder der efterspørges med indføringen af den nye skolereform, sættes der i det følgende fokus på forandringsledelse.

De to ledelsesteorier: *Paradoksledelse* og *Potentialitetsledelse* præsenteres, hvor der med afsæt i disse ledelsesperspektiver gives teoretiske forklaringer på nogle af de væsentlige ledelsesmæssige omstændigheder og udfordringer, som skoleledelsen befinder sig i.

Teorien om paradoksledelse anvendes til at give en forklaring på, hvordan ledere i nutidens organisationer oplever en stigende grad af kompleksitet, modsætningsfulde krav og paradoksale udfordringer og hvordan der kan bevares handlekraft i en sådan hverdag. Potentialitetsledelse giver en forståelse for, hvordan nutidens ledere står over for ledelsesudfordringer, hvor det kræves at der ledes på fremtidige, endnu ukendte muligheder i forhold til organisationen, medarbejdere og samarbejdspartnere.

Afslutningsvis gives der indblik i, hvordan ledelse i den organisatoriske kontekst gradvist har udviklet sig i henholdsvis *det moderne- og postmoderne ledelsesparadigme*. Denne ledelsesudvikling belyses, da dette indblik vil kunne bidrage med en forståelse for, på hvilke ledelsesområder som nutidens skoleledelse forandre sig.

Der gives først en definition af begrebet "*ledelse*", som danner grundlaget for og giver en operationalisering af, hvordan begrebet er anvendt i den empiriske undersøgelse, som er fortaget i forbindelse med specialets udformning.

6.1 Definition af begrebet ledelse

Ledelse er et mangfoldigt begreb med mange forskellige betydninger alt efter hvorudfra begrebet belyses (Pedersen, 2004, p. 12). Da specialet undersøger en fremtidig og endnu udefinerbar ledelsesrolle, synes valget om at definere ledelse ud fra en bestemt betydning, at kunne begrænse det eksplorative udgangspunkt i undersøgelsen. Trods disse overvejelser har jeg i forbindelse med den empiriske undersøgelse valgt at tage udgangspunkt i en definition for at have en forståelsesramme og et afsæt at arbejde ud fra. På baggrund af disse overvejelser, er der valgt en bred definition, som muliggør at der kan stilles åbne spørgsmål.

Følgende ledelsesdefinition er udarbejdet på tværs af forskellige teoretiske definitioner og præsenteres her i en oversat form¹⁵:

”Ledelse er en proces, hvor ledelsen udøver indflydelse på andre med formålet om, at nå organisationens mål” (Northouse, 2004, p. 3).

Med denne enkle definition åbnes der stadig op for det eksplorative element i undersøgelsen og giver mulighed for at åbne op for andre input i forbindelse med at den empiriske undersøgelse udfoldes.

Få at få en uddybende teoretisk forståelse for hvilke ledelsesmæssige omstændigheder og udfordringer, som nutidens folkeskoleledelse kan anses for at befinde sig i, præsenteres teorien om *paradoksledelse* i det følgende. Der tages udgangspunkt i Lotte Lüscher's teori, der baserer sig på en systemisk og socialkonstruktionistisk tankegang.

6.2 Paradoksledelse

I det følgende tages der udgangspunkt i teorien om *paradoksledelse*, som anvendes i forståelsen af, hvilke ledelsesudfordringer som nutidens folkeskoleledelse kan anses at opleve i forbindelse med indføringen af den nye skolereform.

I dag er en af de grundlæggende ledelsesudfordringer, at ledere skal rumme større og større kompleksitet (Lüscher, 2012, p. 10). Denne stigende kompleksitet er sket i takt med, at organisationer har bevæget sig væk fra at være stabile enheder til at være dynamiske systemer. At der i højere grad forekommer organisatoriske forandringer i nutidens organisationer, medvirker til at de tidligere ledelsesmæssige redskaber til at skabe struktur, stabilitet og forudsigelighed kommer til kort. Derfor er der behov for

¹⁵ *Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*

ledere, der kan agere i de konstante forandringer som sker i organisationsstrukturen og håndterer de ledelsesmæssige udfordringer der løbende forandres (ibid., p. 18).

I forbindelse med indføringen af den nye skolereform sker der markante forandringer på alle niveauer af skolens organisationsstruktur, hvilket gør at kompleksiteten stiger. Folkeskoleledelsen bliver herved udfordret i forhold til at kunne rumme og agere i den stigende grad af kompleksitet der opstår, alt imens at lederne skal håndtere den primære ledelsesopgave med at indføre de mange nye reformtiltag.

I kompleksiteten som præger nutidens organisationer er en del af ledelsesudfordringen at kunne rumme og håndtere paradoksale situationer, der i stigende grad opstår.

En måde at definere et paradoks på er:

”når to elementer – tanker, udsagn, følelser og handlinger – som hver for sig er sande og gensidigt udelukkende, samtidig viser sig at være indbyrdes forbundne, når de ses i sammenhæng” (Lüscher, 2012, p. 22).

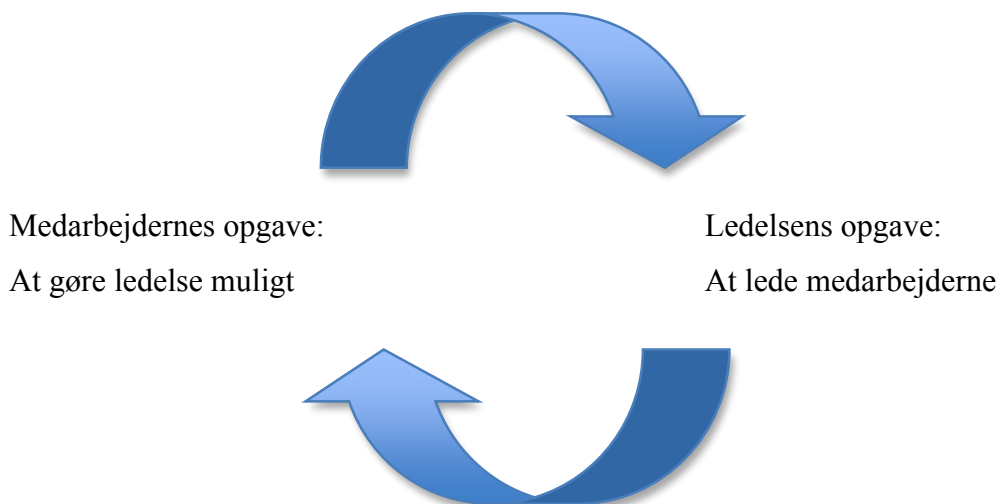
I forbindelse med organisatoriske forandringsprocesser er paradokset omkring stabilitet og forandring i øget grad til stede (Lüscher, 2011, p. 76). I forbindelse med reformens indførsel står skolelederne overfor denne udfordring i spørgsmålet om, hvad der skal fornyes og forandres og hvad der skal holdes fast i af vaner og rutiner som allerede fungerer. Et konkret eksempel er i forhold til den nye ledelsesopgave om at igangsætte samarbejdstiltag med lokalforeningslivet. Her skal lederne tage stilling til, hvilke områder hvor det kan være hensigtsmæssigt at ændre på omstændighederne og opstarte nye samarbejdsforløb og hvilke andre områder, hvor forholdene skal bevares uforandret.

Ved at acceptere at kompleksitet og paradoksale udfordringer er et grundvilkår, muliggør dette at lederne kan skabe handlekraft ind i organisatoriske uklarheder (Fogsgaard & Elmholdt, 2014, p. 25).

6.2.1 Accept af de paradoksale udfordringer

At acceptere de komplekse og paradoksale udfordringer kan især være en udfordring i organisatoriske forandringsprocesser, hvor usikkerhed og forvirring er mere udbredte. Det er ikke ualmindeligt, at medarbejdere i organisatoriske forandringsprocesser har svært ved at orientere sig om retning, mening og sammenhæng i forandringstiltagene. Dette medfører, at medarbejdere i omstillingsprocesser ofte vil stille sig afventende og håbe på, at de af lederen får anvist en retning, som er entydig og reducerer forvirringen og ugennemskueligheden (Lüscher, 2012, pp. 202).

Medarbejderne er afhængige af klarhed, støtte og involvering fra lederens side, men for at lederen kan tilrettelægge en ordentlig ledelsesindsats, er lederen afhængig af at få formidlet den indsigt og de erfaringer, som medarbejderne opnår gennem arbejdet med at løse de nye opgaver (ibid., p. 203). Denne veksling af indsigter som er på spil, henviser til et *dobbelt afhængighedsforhold*, som er en forudsætning for, at der løbende kan skabes klarhed mellem lederen og medarbejderne. Dette betegnes som en *gensidig meningsskabende leder-medarbejder relation*. Sammenhængen og afhængigheden mellem lederen og medarbejderne går således begge veje:



(Lüscher, 2012, pp. 204).

Under forandringspres er der ofte en tendens til, at falde tilbage til det kendte og de trygge vaner, rutiner og handlemønstre (Fogsgaard & Elmholdt, 2014, pp. 22). I en organisationsteoretisk forståelse af, hvordan folkeskolens ledere kan tackle de nye ledelsesopgaver og udfordringer de står overfor, præsenteres teorien om potentialitetsledelse. Forfatterne¹⁶ bag den fremførte teori tager afsæt i forskellige professioner og bidrager derved med en bred vifte af perspektiver omkring potentialitetsledelse.

6.3 Potentialitetsledelse

Begrebet om potentialitetsledelse forsøger at indfange og give svar på de udfordringer, som udviklingen af det danske uddannelsessystem har bragt med sig. Da uddannelsesfeltet de seneste år har været præget af en strøm af reformer, nye evaluerings- og styringsværktøjer og ændrede lovkrav, har dette resulteret i en nødvendig tilvænnelse til, at organisatoriske ændringer og nye konstellationer af samarbejdsrelationer er begivenheder, som er en del af hverdagen. Dette betyder, at det forventes at ledere er i stand til at omsætte forandringer af ydre rammer og betingelser til interne muligheder (Juelskjær, Knudsen, Grønbæk & Staunæs, 2011, p. 20).

Disse ledelsesvilkår kan i høj grad sammenstilles med den situation, som folkeskoleledelsen befinder sig i med den gennemgribende organisatoriske forandring, som reformen medfører. Skolelederne skal lede ud fra en reform, som er politisk bestemt, være parat til at håndtere løbende ændringer, tage forbehold for, hvad konsulent firmaet McKinsey senere vil præsentere af måleindikatorer og håndterer det nye lovkrav omkring lærernes nye arbejdstidsregler, som er en helt ny ledelsesopgave.

På baggrund af disse ledelsesomstændigheder, synes den teoretiske betragtning bag potentialitetsledelse at ramme plet i forhold til skoleledernes forandrede ledelsessituation. Rationalet bag potentialitetsledelse er, at lede på fremtidige, endnu ukendte muligheder i forhold til organisationen, medarbejdere og samarbejdspartnere (ibid., p. 8).

Forandringer af organisationer handler om, hvordan der kan skabes organisering og tænkning, der ikke binder organisationen til fortidens idealer og betingelser, men muliggør en udvikling og forandring der følger med de ændringer, som sker i og om-

¹⁶ Forfatterne er forskere fra Copenhagen Business School, Det Nationale Center for Arbejdsmiljø, Professionshøjskolen, UCC og Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet, p. 17

kring organisationen (ibid.). Dette er i høj grad aktuelt i den organisatoriske forandringsproces der foregår i folkeskolen, hvor folkeskolelederne skal lede på forandrede måder i forhold til andre ledelseskrav og forudsætninger. Der opstår helt nye samarbejdspartnere i form af lokalsamfundet og foreningslivet og både lærere og elever får helt ny rammer at arbejde inden for og agere i.

Ud fra disse betragtninger kan potentialitetsledelse anses for at være en ledelsesform, der er adækvat med den organisationsforandring som sker i folkeskolen, hvor skolelederne på en række områder skal kunne lede på det, der endnu ikke vides, hvordan vil blive til.

6.4 Ledelsesparadigmer

I enhver form for forandring er det væsentligt at få en forståelse for, hvad forandringen udspringer fra og på hvilke områder der spores ændringer til forskel fra tidligere. I udforskningen af hvilken form for folkeskoleleder der fremkommer med reformen, kan der i denne belysning kastes et historisk tilbageblik på, hvordan ledelsesrollen i den organisatoriske kontekst har udviklet sig.

Ved at belyse den ledelsesudvikling der sker i det *moderne- og postmoderne ledelsesparadigme*, dannes der en forståelse for, hvordan ledelse har formet sig til det den er i dag. På denne baggrund gives der her et indblik i, hvilken forandring der er sket af ledelsesidealet, den forståelse lederen arbejder ud fra, de ledelsesredskaber der anvendes samt leder-medarbejder relationens udvikling.

Denne viden vil senere kunne anvendes i en sammenligning med den empiriske undersøgelse omkring nutidens folkeskoleledelse og give en uddybende forståelse for ledelsesforskelle, mulige ledelseslighedstræk og hvilke nytilkomne ledelsesantagelser, der kan antages at være fremkommet.

6.4.1 Moderne ledelsesparadigme

I det moderne (traditionelle) ledelsesparadigme arbejdes der ud fra forståelsen af, at der findes én sandhed, som udgør den måde der er bedst at drive en virksomhed på. Lederen bliver en personificeret udgave af denne sandhed og ledelsesopgaven består heri at fungere som rollemodel overfor medarbejderne. Ledelsesidealet er dermed en rammesættende og dirigerende leder. Ved at kontrollere og overvåge medarbejderne kan lederen korrigere medarbejderne og der anvendes herved en ydre form for kon-

trolstyring. Idet at lederen disciplinerer medarbejderne skabes en asymmetrisk leder-medarbejder relation (Lüscher, 2012, p. 33). Udfaldet af denne ledelsesstil er, at lederens position bliver tydeligt fremhævet over for medarbejderne (ibid., pp. 34).

6.4.2 Postmoderne ledelsesparadigme

I slutningen af 1980'erne opstår et nyt ledelsesparadigme i takt med, at den postmoderne tidsalder fremkommer. Med social konstruktionismen som den dominerende filosofiske forståelse opfattes sandhed som værende objektiv. Der findes derved mange lokale sandheder som konstrueres gennem en fælles sprogliggørende og samskabende praksis. Dette forandre måden ledelse opfattes på til at være præget af en mere konsultativ ledelsestankegang. Idet at sandheden om hvad der er rigtigt for organisationen ikke længere tager udgangspunkt i lederen, kan den hidtidige måde at agere på som leder med instruktion og diktering ikke længere anvendes. En central ledelsesopgave bliver nu at skabe engagerede medarbejdere, som føler et ejerskab til opgaveløsningen og arbejdspladsen. Det drejer sig for lederen om at få medarbejderne til at føle en følelsesmæssig tilknytning til organisationen (Lüscher, 2012, p. 35). Dette kan lederen gøre ved, at involvere medarbejderne i det visions-, værdi- og strategiarbejde som organisationen bygger på. De ledelsesredskaber som lederen benytter sig af, er i højere grad at uddelegere ansvar og kompetencer, så medarbejderne bliver støttet og motiveret til at udføre arbejdsopgaverne. Med den mere personligt involverende ledelsesstil ændres lederens position sig således til, at relationen mellem leder og medarbejder bliver mere symmetrisk. Denne forandrede ledelsesform medvirker til, at der sker en forskydning af magten, som bliver mere ligeværdig (ibid., pp. 36).

6.5 Sammenfatning af afsnittet organisatorisk forandringsledelse

Med afsæt i paradoksledelse og potentialitetsledelse er der givet teoretiske forklaringer på nogle af de ledelsesmæssige udfordringer og omstændigheder, som nutidens folkeskoleledelse befinder sig i. Det er væsentligt at understrege, at de belyste ledelsesperspektiver bidrager med to måder at anskue den forandrede skoleledelsesrolle og kan dermed kritiseres for at være en afgrænset måde at forstå ledernes situation ud fra. På trods af denne kritik vil det forsvares, at de udvalgte ledelsesperspektiver giver en supplerende forståelse og synes at underbygge de aktuelle organisatoriske ledelsesudfordringer, som udgør de forandringsvilkår som skolelederne står i og skal agerer ud fra.

Anden del

7. Metode

I det følgende gives et indblik i de metodologiske overvejelser, som ligger til grund for den empiriske undersøgelse. Først præsenteres det videnskabsteoretiske afsæt som forskningsmetoden baseres på. Der gives efterfølgende en beskrivelse af det semistrukturerede forskningsinterview, der er valgt som metodisk fremgangsmåde. Det uddybes endvidere, hvorledes interviewundersøgelsen har taget form i praksis. Afslutningsvis vil etiske overvejelser, kritiske antagelser samt refleksioner om undersøgelsens generaliserbarhed præsenteres.

7.1 Metodologiske overvejelser

Med den empiriske undersøgelse ønskes der at opnå en forståelse for og en dybere indsigt i, hvordan skolelederne oplever de forandringer, som er ved at ske med deres ledelsesrolle i forhold til den forandringsproces, der følger med indføringen af den nye skolereform.

Som videnskabsteoretisk ståsted tages der afsæt i *hermeneutisk fænomenologi* (Rønn, 2006, p. 191). Med den fænomenologiske tilgang bliver det muligt at få indsigt i skoleledernes umiddelbare oplevelser af deres forandrede ledelsesrolle. Ved at tilføre den fænomenologiske en hermeneutisk tilgang bliver det muligt at overskride første-persons-perspektivet og forholde sig reflektivt samt fortolkende i forsøget på at skabe en sammenhængende forståelse og mening af hvad skolelederne fortæller (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 30).

Med kombinationen af de to videnskabsteoretiske tilgange kan der opnås en sammenhængende forståelse af skoleledernes udtalelser omkring deres forandrede ledelsesrolle i en iagttagelses- og fortolkningssammenhæng (Rønn, 2006, p. 191).

7.1.1 Hermeneutisk fænomenologi

Da der i problemformuleringen lægges op til at udforske en ledelsesudfordring, som foregår i fremtiden synes den fænomenologiske tilgang at være relevant at anvende, idet at jeg som forsker er nød til at gå åbent ind i forskningsundersøgelsen. Ved at sætte min forforståelse i parentes imødekommes fænomenologiens formål om at op-

nå en fordomsfri beskrivelse af interviewdeltagernes oplevelser (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 45). Hensigten er at opnå indsigt i skoleledernes eget perspektiv og beskrivelser af den virkelighed, som lederne oplever (ibid., p. 44). Dette stemmer overens med den fænomenologiske tilgangs primære fokus på det oplevelsesmæssige, der tilskrives en særlig betydning (Rønn, 2006, p. 182). Ud fra fænomenologiens epistemologiske opfattelse er det den enkeltes perception af verden og oplevelsen af egne levede erfaringer, som er i fokus (Langdridge, 2007, p. 123). Interessen ligger i at undersøge, hvordan den enkelte oplever og erfarer deres omverden for at forstå, hvilken betydning der her tillægges (Fuglesang & Olsen, 2004, pp. 278). Derved bliver det med fænomenologien muligt at få indsigt i, hvordan skolelederne oplever deres ledelsesrolle ud fra et førstepersons-perspektiv (Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 31).

Inspirationen til at tilføre den deskriptive fænomenologi et mere fortolkende perspektiv med inddragelse af hermeneutikken stammer fra Heidegger. Han mente, at det ikke var muligt at undersøge eller identificere oplevelser alene gennem deres deskriptive natur, idet mennesket ikke er i stand til at betragte deres omgivelser neutralt eller uafhængigt fra deres tidligere erfaringer og oplevelser (Langdridge, 2007, p. 27). I stedet må den historiske og kulturelle kontekst medtages og fortolkes i den samlede forståelse. Ved at inddrage det historiske, kulturelle og samfundsmæssige perspektiv fra specialets første del i fortolkningen af ledernes udtalelser, opnås en meningsfuld og helhedsorienteret forståelse af skoleledernes forandrede situation (Rønn, 2006, pp. 178).

Da de videnskabsteoretiske ståsteder tager udgangspunkt i hver deres epistemologiske antagelser, bidrager de med forskellige erkendelser af skoleledernes udtalelser. Med det fænomenologiske og hermeneutiske perspektiv belyses undersøgelsens empiri således både ud fra en beskrivende og en fortolkende synsvinkel. At kombinere de to videnskabsteoretiske tilgange anses for at være en styrke, idet tilgangene bidrager med forskellige syn på vidensproduktionen af en forskningsundersøgelse (Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 37).

7.2 Det semistrukturerede forskningsinterview

Formålet med forskningsinterviewet er at opnå en dybdegående forståelse og potentiel viden om hvilken forandret ledelsesrolle der formes med indføringen af den nye skolereform.

Som metodisk fremgangsmåde giver det semistrukturerede interview mulighed for: *”at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener”* (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 19).

Gennem interviews med skolelederne giver dette mulighed for at opnå viden om ledernes mening, holdning og oplevelser. Med den viden som fremkommer af interviewundersøgelsens er det formålet at forstå, beskrive og fortolke skoleledernes konkrete oplevelser og erfaringer i forbindelse med deres roller som ledere i den forandringsproces, som folkeskolen gennemgår (ibid., pp. 17; 29).

Et af interviewundersøgelsens ærinder er at bringe en forståelse til menneskers vilkår med sigte på at forbedre deres situation (Kvale & Brinkmann, pp. 80; 87).

For at imødekomme interviewets semistrukturerede form er *”interviewguiden”*, som ses i bilag 3, udformet på baggrund af forslag til spørgsmål der kan stilles i interviewet. Tilmed er et *”oversigtsark af interviewguidens emner”* (se bilag 4) konstrueret, for at jeg i selve interviewsituationen havde et overblik over de emner, som jeg ønskede at afdækkes. Herved opfyldes det semistrukturerede interviews formål om dels at være planlagt, dels fleksibelt i dets udførsel. Dermed får interviewet karakter af både at være eksplorativt og hypotesetestende (ibid., pp. 126; 151).

7.3 Interviewguiden

Interviewguiden (bilag 3) er opdelt i henholdsvis forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål. I venstre kolonne ses de mere abstrakte forskningsspørgsmål, som er fremkommet på baggrund af den tilegnede teoretiske viden og indsigt om emnet. Den højre kolonne udgør de vejledende interviewspørgsmål, hvor der anvendes et afakademiseret sprog, der resulterer i mere mundrette og livsverdensnære spørgsmål. Med denne opdeling gøres det klart, hvilket udgangspunkt interviewspørgsmålene havde til hensigt at undersøge. Ydermere imødekommes den udfordring der kan være i forhold til, at forskningsspørgsmål ikke altid er letforståelige (Kvale & Brinkmann, 2009, pp. 152).

Interviewguiden er yderligere inddelt i det der betegnes som primære og sekundære spørgsmål. I selve interviewsituationen var der fokus på at nå rundt om de primære spørgsmål med målet om at få afdækket de væsentligste emner af interviewguiden (se bilag 4). De sekundære spørgsmål var forslag til supplerende og opfølgende spørgsmål og er i interviewguiden markeret med en parentes rundt om for at signalere at disse spørgsmål var mindre pressende at stille (Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 41).

7.3.1 Udformningen af interviewspørgsmålene med afsæt i den hermeneutiske og fænomenologiske tilgang

En del af interviewspørgsmålene blev udformet ud fra en hypotesetestende tilgang, da spørgsmålene tog udgangspunkt i en på forhånd tilegnet teoretisk viden og generel indsigt om emnet. Herved blev en forforståelse af den forudindtagne indsigt om emnet sat i spil (Christensen, 2009, p. 32).

Et eksempel på en forforståelse der blev udforsket var forestillingen om, at skolelederne skal rumme stor kompleksitet. Denne forestilling bekræftede begge skoleledere med besvarelser som: *"Det er det helt vildt"* (bilag 6, ll. 527) og *"Jamen sådan er lederopgaven hele tiden"* (bilag 6, ll. 652). Et andet eksempel på et hypotesetestende spørgsmål var undersøgelsen af, hvilken indflydelse det kan anses at have for lederne, at konsulentfirmaet McKinsey skal bidrage til opgaven med indføringen af reformen. Her havde jeg på forhånd en formodning om, at dette ville have betydning for lederne, men det hypotesetestende spørgsmål blev afkræftet af begge skoleledere med besvarelserne: *"Altså 99 pct. på ingen måde"* (bilag 6, ll. 852) og hvor en af lederne tilkendegav at: *"Ahh lige nu så har jeg lige fortrængt det eller glemt det" – "ja jeg kan faktisk ikke huske deres opgave"* (bilag 6, ll. 787).

En del af interviewspørgsmålene blev udformet med inspiration fra den fænomenologiske tilgang, da de var baseret på en nysgerrig og åben tilgang. I disse spørgsmål blev der lagt vægt på at stille ikke-ledende spørgsmål, som gav skolelederne mulighed for at give deres umiddelbare beskrivelser uden at blive påvirket af spørgsmålsformuleringer, som var præget af en forforståelse (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 70). Samtidig blev der i selve interviewsituationen åbnet op for muligheden om, at jeg som interviewer kunne forfølge nye retninger, som pludselig opstod i selve inter-

viewsituationen, hvis skolelederne fremkom med relevante beskrivelser, som var oplagte at undersøge nærmere. Dette skete flere gange i interviewene. Eksempelvis nævnte den ene skoleleder flere gange begrebet *paradigmeskift* i relation til den forandring, som folkeskolen gennemgår. Da jeg spurgte mere ind til dette, fremkom nogle interessante betragtninger, som uddybes nærmere i den deskriptive analyse (p. 55).

Således blev der i gennem udarbejdelsen af interviewguiden lagt vægt på at imødekomme begge videnskabsteoretiske tilgange, som herved har virkningen af at være indbyrdes supplerende.

7.3.2 Temporaliteten i interviewspørgsmålene

De temporale dimensioner i interviewspørgsmålene som fortid, nutid og fremtid fører til forskellige betoning af forskningsundersøgelsen og har dermed en indflydelse på de aspekter af forskningsemnet som spørgsmålene retter sig imod (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 127).

Med interviewundersøgelsen ønskes der at give indsigt i et øjebliksbillede af skoleledernes situation i forhold til den ledelsesmæssige forandring, de aktuelt befinder sig i. Størstedelen af interviewspørgsmålene tager derfor udgangspunkt i at spørge ind til skoleledernes nuværende oplevelse og stilles derved ud fra et tidsmæssigt fokus på nutiden. Eksempler på spørgsmål er: *"Er du afklaret med den ledelsesrolle der venter med den nye reform?"* og *"Synes du, at du er klædt på til den ledelsesopgave der venter?"*

For at kunne begribe og spørge ind til den nutidige situation har andre af interviewspørgsmålene et fortidsorienteret fokus. Det er eksempelvis spørgsmål der omhandler lærerlockouten, som foregik i foråret 2013, idet at denne episode anses for at have en betydningsfuld indflydelse på nogle skolelederes nutidige og fremtidige ledelsessituation. Her er det eksempelvis spørgsmålet som: *"Hvilken betydning har denne episode haft for dig som leder?"*.

Tilmed har enkelte af spørgsmålene et fremtidsorienteret perspektiv, hvor det afsluttende spørgsmål for eksempel lyder: *"Hvis du forestiller dig et år ud i fremtiden, fx til næste forår, når reformen har været i gang i lidt over et halvt år – hvordan vil du så beskrive dig selv som leder?"* For selvom skolelederne allerede nu forbereder sig på

de forandringer som kommer til at ske¹⁷, så er det først til skoleårets begyndelse i august, når reformen officielt træder i kraft, at den forandrede ledelsesrolle bliver en realitet. Derfor er fremtidige interviewspørgsmål inddraget.

7.3.3 Interviewdeltagere

I forhold til de to skoleledere der blev interviewet i undersøgelsen, så var den ene skoleleder valgt længe før specialets opstart, hvilket der i det følgende gives en forklaring på. I forbindelse med en workshop på mit kandidatprogram i efteråret 2012, skulle jeg sammen med mine medstuderende foretage coachingsamtaler med studerende fra Masteruddannelsen i Lærerprocesser med specialisering i Ledelse- og Organisationspsykologi (LOOP). Her blev jeg bekendt med skolelederen, der i transkriptionen betegnes under pseudonymet Helle, og der blev allerede på dette tidspunkt indgået en uofficiel aftale om at samarbejde i forbindelse med mit speciale. Valget om at fokusere på og udforske folkeskoleledelse er først sidenhen blevet til, men skolelederen var stadig interesseret i at deltage i interviewet.

Kendskabet til den anden skoleleder, som i transskriptionen betegnes under pseudonymet Morten, opstod lidt tilfældigt ved en nyhedsreportage, hvor der var et indslag om den pågældende skole. Der repræsenteres herved to folkeskoleledere fra folkeskoler i Nordjylland.

At der kun foretages interview med skoleledere medvirker til, at der kun afdækkes deres perspektiv. Dette valgt, kan kritiseres for at være et snævert og ensidigt perspektiv. Da det er hensigten at belyse lederens oplevelser og give et indblik i den forandring som skolelederen gennemgår, er det dermed lederens personlige og sociale processer, der er valgt som fokus (Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 17). Dette forsvaret dermed valget af interviewdeltagerne, men det er vigtigt at understrege, at der i analysen, diskussionen og specialets konklusion tages forbehold for denne kritik.

¹⁷ <http://jyllands-posten.dk/indland/ECE5805524/skoler-tyvstarter-ny-folkeskolereform/>

7.3.4 Generaliseringspotentiallet i interviewundersøgelsen

Da den empiriske undersøgelse kun bygger på to interviewdeltagere, kan disse besvarelser ikke anses for at være repræsentative og generaliserende for alle skoleledere i Danmark. Til gengæld giver de enkeltstående interviewundersøgelser mulighed for en detaljeret forståelse af ledernes oplevelser (Brinkmann & Tanggaard, 2010, pp. 18; 32).

Et andet generaliseringspotentiale der er medtænkt i undersøgelsen er, hvordan fundene i interviewundersøgelsen kan forstås i forhold til ledelse generelt i den offentlige sektor. Derfor er der i udarbejdelsen af interviewguiden medtænkt et generaliseringspotentiale, hvor der bl.a. spørges konkret ind til skoleledernes mening om, hvorvidt ledelse i folkeskolen kommer til at minde mere om ledelse af en virksomhed (se bilag 3).

7.4 Etiske refleksioner

Da den kvalitative forskning er en værdiladet aktivitet knytter der sig en række etiske overvejelser, som det er væsentlige at tage stilling til (Brinkmann & Tanggaard, 2010, pp. 429). Alt afhængigt af hvor i forskningsprocessen forskeren befinder sig, er der forskellige etiske refleksioner, som vurderes (Kvale & Brinkmann, 2009, pp. 81).

I samtykkeerklæringen (se bilag 2) som skolelederne underskrev inden interviewet, blev de bl.a. informeret om specialets overordnede formål og hovedtrækkene i designet af undersøgelsen samt deres rettighed i forhold til at deltage i interviewet frivilligt. Hermed blev den *informede samtykke* af undersøgelsen sikret (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 89). I forhold til den mundtlige briefing inden interviewet var det nøje overvejet, hvor meget information om undersøgelsen der blev delt på forhånd (se bilag 3). Skolelederne fik kun i grove træk information om specialets overordnet mål for at muliggøre at de havde en så åben tilgang til interviewet som muligt (ibid., p. 87).

En anden etisk overvejelse er, hvorledes undersøgelsen kan have konsekvenser for deltagerne (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 87). Da der i skoleledernes udtalelser nævnes navne på folkeskoler, kollegaer og henvises til medarbejdergrupper, inddrages disse ufrivilligt i undersøgelsen. For ikke at risikere at dette vil kunne få nogle konsekvenser, er interviewdeltagerne anonymiseret og de nævnte navne på personer,

byer og samtlige skoler er ændret i transskriptionen. Dermed tages der hensyn til de personer og grupper som berøres i forskningen (Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 432). Yderligere er der i beskrivelsen af skolelederne (jf. afsnittet interviewdeltagere p. 45) kun givet en generel præsentation. Derved er identificerbare informationer sløret og de personificerende oplysninger behandles hermed fortroligt (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 91).

7.5 Transskriptionen

Transskriptionen af interviewene ses på den vedlagte cd-rom, hvor lydfiler også er overført. Både interviewspørgsmålene og skoleledernes svar er transskriberet med formålet om at give læseren mulighed for at tage kritisk stilling til analysen og validiteten af denne (Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 42). Der er udformet en *transskriptionsmanual* (se bilag 5), hvor valget af hvilke af de mange dimensioner af den mundtlige interviewsamtale, som medtages i den skriftlige transskription (Kvale & Brinkmann, 2009, pp. 202). Der lægges vægt på betydningen af hvad der bliver sagt, og derved er der forsøgt at gengive en så virkelighedsnær fremstilling af interviewene. For at bibeholde en så ordret transskription som muligt er hyppige gentagelser eksempelvis registreret, pauser angives og med brug af kursiv fremhæves det, hvis der bliver lagt særlig tryk på pågældende ord. Disse kodninger danner grundlaget for den videre meningsanalyse.

En uddybende metoderefleksion samt en kritiske vurdering af de fund som fremkommer i den empiriske undersøgelse vil præsenteres i afsnittet: *Metode diskussion*, p. 80.

8. Analyse Metode – Template Analysis

Som analytisk fremgangsmåde er Template Analysis (TA) anvendt. TA er blevet videreudviklet af professor Nigel King, der anses for at være foregangsmanden bag metoden (Langdridge, 2007, p. 56). Det er en relativ nyudviklet analysemetode, som anses for at være opstået ud fra mere strukturerede tilgange såsom Grounded Theory og Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) (Waring & Wainwright, 2008, p. 86). Det særegne ved TA er, at forskeren inden bearbejdelsen af transskriptionerne producerer et kodningsskema (*a template*), der repræsenterer de temaer, som forskeren formoder, at der vil findes i datamaterialet (Cassell & Symon, 1998, p. 118). Kodningsskemaet er bl.a. udtænkt på baggrund af forudgående teoretiske antagelser og formålet er, at disse før definerede temaer anvendes som en guide i den videre analyse af det empiriske materiale (Langdridge, 2007, p. 109). Ideen bag det udformede kodningsskema er, at det med udgangspunkt i dette bliver muligt at opdage specielle teoretiske og vigtige aspekter af datamaterialet ved at lade meningen af disse specifikke områder fremkomme i kodningen af den analytiske proces (ibid.).

Da jeg inden specialets empiriske undersøgelse havde tilegnet mig en del teoretisk indsigt ved længere tids bearbejdning af emnet, resulterede denne indsigt i, at jeg allerede på forhånd havde nogle formodninger omkring temaer, der automatisk ville kigges efter i gennemlæsningen og kodningen af transskriptionerne. Dette var eksempelvis temaer såsom "*øget kompleksitet*" og "*paradoksale udfordringer*", som jeg formodede ville findes, idet jeg antog, at skolelederne oplever dette i forhold til deres forandrede ledelsesrolle. I stedet for at lade som om at disse temaer blev opdaget ud fra en ren metodisk forståelse som ved IPA, vedkendte jeg, at der allerede på forhånd var disse forudindtagede formodninger, som automatisk ville blive anvendt i bearbejdelsen af interviewmaterialet (Langdridge, 2007, p. 109). Derfor blev TA valgt som analytisk metode frem for fx IPA, som jeg først overvejede at anvende.

TA anvendes til at udforske betydningen af oplevelser ved at producere en tematisk analyse af disse oplevelser (Langdridge, 2007, p. 56). I den analytiske fremgangsmåde er en sammenligning af de to interviews foretaget, hvorved mulige ligheder og forskelle mellem skoleledernes oplevelser er fremkommet. Det overordnede ønske med de empiriske fund er, at denne viden kan bidrage med viden om reelle sociale forandringer (ibid., p. 109).

8.1 Analysemetodens fleksibilitet

Der er stor variation i de analytiske teknikker, som kan anvendes i udførelsen af TA. Denne fleksibilitet gør, at metoden kan skræddersyes, så den matcher de krav der anlægges i den pågældende forskningsundersøgelse. I forhold til hvilken analytisk fremgangsmåde der vælges, afhænger dette af den videnskabsteoretiske position, som forskningsundersøgelsen anskues ud fra (Cassell & Symon, 1998, pp. 118).

Da der i nærværende speciale tages udgangspunkt i en hermeneutisk fænomenologisk videnskabsteoretisk position, afspejles dette også i den analytiske fremgangsmåde. På den ene side tog den analytiske proces udgangspunkt i de forudbestemte kodninger, som var defineret ud fra den generelle indsigt og teoretiske forståelse om emnet fra den første del af specialet - og på den anden side blev der i den empiriske analyse anvendt en fænomenologisk indgangsvinkel, idet at jeg med en åben og nysgerrig tilgang tilmed fandt temaer ud fra en fordomsfriforståelse af skoleledernes oplevelser.

8.1.1 Analytisk fremgangsmåde

I bilag 7 ses det indledende kodningsskema (*the initial template*), som udgør de første potentielle temaer, som jeg formodede, at der ville findes ved den første gennemlæsning af de to transskriptioner.

En vigtig overvejelse er, *hvor* omfattende det indledende kodningsskema skal være. For mange kodninger kan forhindre, at væsentlige temaer medtages, hvorimod for få kodninger kan resultere i, at overblikket mistes og derved føre til, at datamaterialet bliver overvældende og komplekst at overskue (Waring & Wainwright, 2008, p. 88).

I forhold til selve udformningen af det første kodningsskema, er det mest effektivt at anvende interviewguiden, hvis denne er temmelig omfattende og når intervieweren på forhånd har defineret de fleste emner, som afdækkes i interviewet (Cassell & Symon, 1998, p. 122). I bilag 4 ses oversigtsarket over de væsentligste emner i interviewguiden. Dette oversigtsark blev udformet før udførelsen af interviewene for at give et overblik over de mest centrale emner, som jeg i selve interviewersituationen var særlig opmærksom på at komme rundt om.

Med udgangspunkt i interviewguiden, oversigtsarket og en generelt indsigt omkring emnet, blev det første kodningsskema udformet.

8.1.2 Kodning af datamaterialet

I den første kodning blev temaerne fra det indledende kodningsskema koblet til de tekstsektioner i transskriptionerne, hvor en overensstemmende identifikation forekom.

I forhold til de kodninger som foretages ved en TA analyse, bliver disse kodninger ofte organiseret i "*hierarkiske kodninger*", som også var tilfældet her. De generelle kodninger (*higher-order codes*) bidrager til en overordnet forståelse af datamaterialet, hvormed der anlægges et top-down perspektiv (Cassell & Symon, 1998, p. 119).

De 4 generelle kodninger der først blev udformet er:

- 1) Folkeskoleledelse
- 2) Ledelsesrelationen til medarbejderne
- 3) Organisatorisk forandring
- 4) Samfundsmæssig og politisk indflydelse

I den grundigere bearbejdning af interviewmaterialet fremkommer de mere detaljerede kodninger (*lower-order codes*). Et eksempel på en mere detaljeret kodning der fremkom er "*paradigmeskift*", som blev placeret under den generelle kodning "*Organisatorisk forandring*". Ved denne mere detaljerede gennemgang af transskriptionerne anvendes et bottom-up perspektiv, som giver mulighed for at frembringe detaljerede forskelle både i og mellem interviewene (Cassell & Symon, 1998, p. 120). Derved opnås der med en TA-analyse både en generel indsigt og en detaljeret forståelse af interviewmaterialet.

I selve kodningen af transskriptionerne var jeg opmærksom på, at den tilsvarende opfattelse af kodningerne blev bevaret i gennemlæsningen af de to transskriptioner, så der derved forekom en overensstemmelse mellem kodningerne. Herved opnås et sammenligningsgrundlag, som sikrer validiteten af undersøgelsen (Stein, Lauer & Kharbili, 2009, p. 136).

I processen med at kode transskriptionerne blev det indledende kodningsskema revideret i takt med den analytiske bearbejdelse af interviewmaterialet.

8.2 Revidering af kodningsskema

I en vekslende proces mellem at nærlæse transskriptionerne og modificere kodningsskemaet opnås en dybere indsigt af datamaterialet. Kodningsskemaet transformeres i forhold til de steder, hvor de før definerede temaer ikke stemmer overens med de analytiske fund (Langdridge, 2007, p. 109).

I revideringen af kodningsskemaet blev der tilføjet nye kodninger (*insertion*), hvor eksempelvis temaerne ”*mere tydelighed*”, ”*resultatorienteret leder*” og ”*påtage sig et øget ansvar*” blev tilføjet, idet at disse temaer blev fremhævet på flere forskellige måder i begge transskriptioner. Hvis en kodning er *for* omfattende eller *for* indsnævret, er det også muligt at ændre denne (*changing scope*) (Cassell & Symon, 1998, pp. 125). Eksempelvis blev koden ”*politisk indgreb*” ændret til ”*politisk kontrol*”, idet at begge skoleledere gav udtryk for, at de politiske vilkår er et grundvilkår, og at det som leder er nødvendigt at affinde sig med, at skolen er en politisk organisation. Derved syntes kodningen *politisk kontrol* at være mere i overensstemmelse med deres udtalelser.

I progressionen med at redefinere kodningsskemaet blev en mere kohærent indsigt af datamaterialet opnået og hele revideringsprocessen resulterede i, at kodningsskemaet blev udviklet til dets endelige form (*the final template*) (ibid.).

8.3 Det endelige kodningsskema

Det endelige kodningsskema ses i bilag 8, hvor læseren kan se det overordnede og grundige arbejde med transskriptionerne.

Noget af det sværeste ved den analytiske proces er at beslutte, hvornår det endelige kodningsskema er opnået og dermed afslutte analysen af datamaterialet (Cassell & Symon, 1998, p. 127). Efter en grundig bearbejdning af interviewmaterialet og grundet en tidsbegrænsende faktor blev den analytiske proces afsluttet.

På baggrund af specialets problemformulering om at udforske hvilken form for folkeskoleleder, der efterspørges med den nye skolereform, er de temaer og dertilhørende undertemaer udvalgt, som anses for at kunne give en dybere indsigt og besvarelse af dette. Disse temaer og undertemaer uddybes i den følgende analyse.

9. Analysen

I det følgende præsenteres de fem fremanalyserede temaer, der er fremkommet gennem Template Analysen af den empiriske undersøgelse. Temaerne er skabt med henblik på at give et indblik i folkeskoleledernes oplevelse af deres forandrede ledelsesrolle. Fremgangsmåden i analysen stemmer overens med specialets videnskabsteoretiske ståsted, da der både gives en deskriptiv og fortolkende analyse af den empiriske data.

Hvert tema udfoldes først enkeltvis i den *deskriptive analyse*, hvor udvalgte citater fra de to interviewundersøgelser anvendes til at underbygge indholdet af hvert tema. På denne måde præsenteres skoleledernes udtalelser ud fra et primært fokus på deres oplevelsesmæssige erfaringer.

Efter den deskriptive analyse foretages en *analytisk generalisering* (Yin, 2003, p. 10). Dette gøres, da det på baggrund af to empiriske undersøgelser kan anses for at være vanskeligt at generalisere disse fund til at gælde for andre folkeskoleledere. Derfor sættes hvert tema i sammenhæng med den generelle indsigt og teoretiske forståelse fra specialets første del. Da de teoretiske perspektiver blev udarbejdet før den empiriske undersøgelse blev udført, vil der enkelte steder inddrages supplerende teori, som bidrager med nye aspekter af den empiriske undersøgelse. Dette imødekommer det eksplorative element i metodens fremgangsmåde. På denne baggrund udfoldes hvert tema med en fortolkende tilgang, som udgør analytiske deldiskussioner, der danner grundlaget for den samlede diskussion i specialets afsluttende del.

I den følgende analyse fremhæves de udvalgte citater i kursiv. Da de ord der blev lagt tryk på i interviewene tilmed er markeret med kursiv i transskriptionerne (se bilag 5, transskriptionsmanual), vil disse ord nu understreges for stadig at vise, at interviewdeltagerne lagde ekstra tryk på de pågældende ord.

De fem overordnede temaer, der ses i nedenstående tabel vil løbende blive uddybet med forskellige undertemaer, som bidrager med en supplerende forståelse af hvert tema.

Overordnede temaer	
1.	En mere resultatorienteret og målfokuseret leder
2.	At skabe en fælles forståelse
3.	Ambivalent oplevelse af frihed
4.	Folkeskoleledelse – mere lig virksomhedsledelse
5.	Kunsten at finde ud af, hvad der er vigtigst

Deskriptiv analyse og analytisk generalisering

Tema 1: En mere resultatorienteret og målfokuseret leder

Begge ledere giver udtryk for deres overbevisning om, at de tror på, at den nye skole-reform vil føre til en bedre folkeskole, som Helle fortæller: *"Altså vi kan alle sammen læse intentionen er en bedre folkeskole og jeg tror på det (-) jeg tror på det bliver en bedre dag for børnene"* (ll. 38-40). Morten udtrykker ligeledes enighed om reformens forbedringer og nævner i relation hertil: *"På rigtig mange områder vil den jo føre til en bedre folkeskole"* (ll. 68-69.) I forhold til hvorfor Morten især tænker, at der med reformen sker en forbedring, gives følgende forklaring:

"Jeg tænker, at vi får et fagligt fokus på, at der faktisk kun er et mål for alle de børn. Nu har vi godt 700 børn på vores skole, der er kun et mål for alle 700 børn og det er, at de skal blive så dygtige, som de overhovedet kan" (ll. 97-100).

Det er især dette ene mål om elevernes faglige dygtighed, der vægtes højest, hvilket Mortens videre forklaring understreger:

"Jeg ved så godt, at der står to andre mål også i forhold til at udligne det sociale eller trivsel og så videre, men det vigtigste formål i folkeskolen og for alle de børn

der er her (...) det er, de skal blive så dygtige, som de overhovedet kan og alt andet på vej dertil, det er egentlig midler for at nå det mål” (ll. 100-108).

På lignende vis udtrykker Helle: *”Det er meget tydeligt, at nu skal vi nå at vores elever bliver dygtigere”* (ll. 743-744) og siger i tråd med dette: *”og det italesætter jeg selvfølgelig til lærerne”* (ll. 747). Det interessante er, at hver gang begge ledere omtaler folkeskolens elever, lægger de vægt på vigtigheden af, at de skal blive så dygtige som muligt, som er det eneste de nævner i relation til eleverne.

Ledernes skærpede fokus på fagligheden

Morten beskriver, hvordan der fra starten af det nuværende skoleår har været et konkret fokus fra lederens side om at skærpe lærernes opmærksomhed i forhold til at fokusere på faglighed: *”Vi har haft team samtaler (...) og standardspørgsmålet det var, hvordan vi sikrer næste år, at børnene de bliver endnu dygtigere, end de er nu”* (ll. 1434-1438). Dertil udtrykte lederen overfor lærerne: *”Det er jeres ansvar”* og tilføjede efterfølgende: *”hvordan vil I sikre jer det, så vi ikke skal blive uvenner”* (ll. 1438-1439). Til denne beskrivelse fortæller Morten: *”Det var jo en sjov måde at sige det på, men det var bevidst for at skærpe den enkelte læreres fokus og teamets fokus på, at det er altså det her, vi som ledelse er interesseret i”* (ll. 1440-1442).

Helle har ligeledes udtrykt overfor lærerne, at eleverne skal blive dygtigere og fortæller i forbindelse med dette: *”Første gang jeg talte om det sammen med lærerne, så bliver de vrede”* (ll. 749-750) og fortæller videre, at lærerne reagerede med følgende respons: *”jamen det er jo også det, vi arbejder på nu”* (ll. 751).

Det skærpede fokus på fagligheden, som begge ledere fokuserer på, kommer også til udtryk i ledernes forskellige beskrivelser af, hvorledes lærerne vil blive konfronteret med, om de faglige mål opnås i det nye skoleår. Som Morten fortæller om en opdigtet situation for at understrege sin pointe, så kan lærerne ikke sige: *”Jamen vi sidder herovre og hygger i hjørnet (...) vi har jo et mål om, at vi skal trives”* (ll. 1393-1395). Dertil vil lederen svare: *”Nej det har vi ikke (-) vi har et mål om, at de skal blive dygtigere og den aktivitet du har gang i lige nu, kan du med sådan fem ord sige, at det faktisk gør børnene dygtigere”* (ll. 1395-1398). Morten beskriver i tråd med dette, at det kan anses for at være et opgør med rundkredspædagogikken om at: *”alle-*

skal-jo-kunne-være-her og det vigtigste, det er jo sådan set, at det går godt nok” (ll. 1407-1408).

Paradigmeskift – *fra tid til mål*

Morten anvender begrebet paradigmeskift flere gange og forklarer: *”Jamen paradigmeskift der tænker jeg, det største der kommer til at ske, det er, at vi går fra tid til mål eller tid til resultater”* (ll.1372-1374) og fortæller i denne sammenhæng, at lederen meget forbereder medarbejderne på, at der kommer til at ske følgende forandring: *”Fra før hvor de kunne blive konfronteret med, om de havde undervist de timer, de skulle undervise (-) så kommer de til i fremtiden og blive konfronteret med, har de nået de mål, de skulle nå”* (ll. 1375-1378).

Morten forklarer i relation til paradigmeskiftet, at lederen aldrig nogensinde vil spørge lærerne om, hvordan de har brugt tiden. I stedet vil lederen være interesseret i at høre, hvordan lærerne har brugt tiden i forhold til at nå målene og direkte spørge lærerne: *”Hvad for nogle mål nåede I og hvorfor nåede I ikke målene”* (ll. 1383). Det er ikke kun lærerne, der vil mærke forandringen, som Morten desuden tilføjer: *”så er det målet, der lige pludselig ændrer fokus og det paradigmeskift det bliver hamrende højt for os alle sammen”* (ll. 1385-1387).

Et interessant fund er, at begge ledere ikke lader sig påvirke af konsulent firmaet McKinsey, som har fået til opgave at stå i spidsen for en samlet implementeringsplan for at nå de opstillede mål med reformen og de nye arbejdstidsregler. Som Morten understreger, så er han 99 pct. sikker på, at McKinsey ikke får nogen indflydelse på ham som leder, hvilket følgende udtalelse understreger: *”Jeg har ingen forventninger om, at McKinsey de nogensinde kommer til at have nogle kompetencer til at sætte nogle rammer eller retning for (nævner navnet den pågældende skole han er leder for)”* (ll. . 851-855). Helle har helt fortrængt deres opgave, som hun selv siger, så kan hun faktisk ikke huske deres opgave, men tilføjer dertil at: *”Det er jo i en forståelse af, at man kan gå ind og vurdere alt på tal”* (ll. 789-790).

Både Morten og Helle anser ikke, at McKinsey konkret kommer til at have en indvirkning på dem som skoleledere, men beskriver på hver deres måde, hvad de ser, at McKinsey kan bidrage med: *”Jeg tror, det McKinsey de kan hjælpe med derimod,*

det er at give det politiske og ledelsesmæssige og det forvaltningsmæssige nogle nye redskaber til at kunne måle skolerne imellem hinanden” (ll. 856-860). I Mortens videre beskrivelse fremhæver han sin positive indstilling til, at det bliver muligt at kunne bedømme, hvad der er en god skole, sort på hvidt, som han selv siger:

”Jeg håber, at de måske kan give nogle redskaber til, at vi bliver både vores ledere, men også vi indbyrdes bliver bedre til at sige, jamen de kan sgu noget derude i (by nævnes) eller over i (by nævnes), det bliver vi nødt til at lære noget af” (ll. 867-871).

At Morten er positivt stemt overfor, at der med McKinsey kommer centrale nøgletal og måleindikatorer, kan afspejles i hans udtalelse omkring den pågældende skole, som han er leder på: *”Vi har selvtillid nok til at sige, jamen vi kommer til at klare det så godt, så det eneste de vil bruge os til, det er at fremhæve os over for de andre, hvor gode vi er” (ll. 872-875).*

Helle mener tilmed, at der skal kigges på tal og udtrykker, at der måske er blevet kigget for lidt på tal i systemet, men tilføjer i samme sætning: *”Vi skal gøre et både-og” (ll. 803-804).* Med dette ”både-og” mener Helle, at der skal kigges på tal, men siger tilmed: *”Vi skal vurdere på relationerne, vi kan jo ikke presse noget igennem (-) vi skal ikke tilbage til sådan en tankpasserpædagogik” (ll. 804-806).* Helle anser, at der kan opstå et dilemma, hvis man presser systemet for meget så regredierer folk og begynder at lave nogle helt anderledes ting i troen på, at de kan leve op til opgaven:

”Jeg tror meget på, at vi er nødt til at give det den tid, der skal til før, at man kan se resultaterne (-) det er jo ikke sådan, at man kan træffe en beslutning om, at nu skal vi hæve alle eleverne et antal niveauer og nu skal vi mindske gabet imellem de dårligste og de dygtigste (-) det er jo nogle mål, som kræver tid og som kræver nogle omstruktureringer og som kræver et øget samarbejde” (ll. 791-798).

Derfor fortæller Helle, at hun koncentrerer sig om at blive lidt dygtigere til at sætte nogle tal på og måle om eleverne nu lærer dét de skal, og beskriver vigtigheden om at være tydelig: *”Hvad er det egentlig, vi vil have testet her (-) hvorfor vil vi det, hvordan vil vi arbejde med de resultater, vi så kommer frem til” (ll. 815-817).*

Analytisk deldiskussion af tema 1

Med hensyn til det beskrevne tema om: *"En mere resultatorienteret og målfokuseret leder"*, så viser de fremhævede eksempler, hvordan lederne meget eksplicit giver udtryk for, at der er ét altoverskyggende mål med reformen, som er at eleverne bliver så dygtige som overhovedet mulig. Det kommer til udtryk på forskellige måder, hvordan lederne stærkt fokuserer på, at nå dette ene mål.

En forklaring på hvorfor skolens leder bliver mere målfokuseret, kan forstås i sammenhæng med den forandrede måde, som elevernes faglighed nu vurderes på med de konkrete nationalbaserede resultatmål (jf. teoriafsnittet "fokus på at forbedre fagligheden"). At der med reformen opstår en mere resultatorienteret og konkurrencepræget folkeskole, skinner igennem skoleledernes udtalelser, som præges af denne tendens.

Som den empiriske undersøgelse viser, har lederne allerede påtaget sig en ny og anderledes ledelsesstyring i forhold til at skærpe lærernes opmærksomhed på det faglige fokus. Med det klare og konkrete mål om en faglig forbedring, er dette en målrettet måde for skolelederne, at kunne styre og effektivisere lærernes arbejde på.

En anden ledelsestendens som også afspejles i undersøgelsen er, at skolelederne nu på en mere direkte måde vil konfrontere lærerne med, om de indfrier reformens forventede resultater. Med denne forandrede ledelsesstil tegner sig et billede af en skoleleder, som agerer ud fra en mere kontrollerende tilgang. Denne tydeligere kontrolstyring peger i retningen af en ledelsesstil, der minder om det tidligere leder-medarbejder forhold, som var forankret i det moderne ledelsesparadigme (jf. teoriafsnittet "moderne ledelsesparadigme"). At lederen vil agere på en rammesættende og dirigerende måde, vil kunne resultere i, at der fremkommer en mere asymmetrisk leder-medarbejder relation end tidligere.

I en forståelse af hvad denne kontrolstyrende ledelsesadfærd er et udtryk for, kan en plausibel forklaring findes i den stigende anvendelse af NPM, der afspejles i skolereformen. Der synes at foregå en ledelsesmæssig inkorporering af styringsrationalet bag NPM, som gør at lederne nu i højere grad vil få en anderledes kontrolstyrende adfærd (jf. teoriafsnittet "decentraliserende styring af centraliserende krav").

Det er interessant om denne kontrollerende ledelsesadfærd er et udtryk for en ny ledelsesmæssig styringsform, som vil fremkomme i folkeskolen.

Spørgsmålet er, om det overhovedet er muligt at gå fra åbne, fleksible og mere selvstyrende rammer til, at lærernes arbejde nu i højere grad vil blive målt og kontrolleret af en mere dikterende leder? En konsekvens af en mere kontrollerende ledelsesstil er, at der vil kunne opstå modstand blandt lærerne i forhold til de nye arbejdsrammer, hvilket vil kunne udfordre lederne. Lederne har ansvaret for, at der på skolen skabes rammerne til, at lærerne udfører deres arbejdsopgaver, som med den nye reform bliver konkret afspejlet i de resultater som undervisningen nu måles på. Spørgsmålet er, om en mere dikterende og rammesættende leder, som samtidig skal styre lærernes arbejdstid, er måden til, at få dette til at ske på?

Tema 2: At skabe en fælles forståelse

Lederne har begge fokus på at skabe en fælles forståelse og udtrykker, hvordan dette især er vigtigt at få skabt overfor lærerne. En af grundene til at lederne er opmærksomme på, at skabe et fælles grundlag for lærerne skal ses i lyset af de spor, som lærerlockouten stadig kan anses at have sat. Der er en markant forskel på, hvor stor en betydning og dermed indflydelse, som lærerlockouten har haft for de to ledere, men som både Helle og Morten udtrykker, er det vigtigt for den enkelte leder at være opmærksom på den hændelse, og de efterfølgende virkninger, som konflikten har ført med sig.

Helle fortæller, at en af de kommende forandringer, hun er opmærksom på er, at hun som leder skal træde mere i karakter. Hun lægger bl.a. vægt på at: *"Bringe den fælles forståelse ind medarbejdere imellem og imellem medarbejdere og leder"* (ll. 273-274). Dette gøres for, at medarbejderne ikke bliver helt bekymrede over de mange nye forandringer. Hun beskriver, hvordan hun gør en indsats for at få medarbejderne til blive trygge og siger i denne sammenhæng, at hun som leder fortæller til lærerne: *"Det vi kender, det tager vi med og der bliver en fælles forståelse af, hvordan vi går de næste skridt, når vi laver nogle trin på vejen"* (ll. 280-283). Derved kan lærerne overskue det, sådan at det ikke opleves ubehageligt, for som Helle afslutningsvis understreger: *"Jeg skulle helst ikke have fem sygdommeldinger på grund af det, når vi kommer til august"* (ll. 284-285).

Få alle med ombord

En af udfordringerne lederne anser, at der er i forhold til at få skabt en fælles forståelse, kan findes i det manglende fælles grundlag i reformen. Her henviser begge ledere selv til Canada, hvorfra reformen i Danmark udspringer og sammenligner, hvordan reformindførslen lykkedes i Canada netop på grund af et fælles udgangspunkt. Som Morten fortæller: *"Alle skeler jo til Canada og hvordan det er lykket dem"* (ll. 572-573) og forsætter med at understrege: *"Det der sker i Danmark, det er nøjagtig det der skete for en 8-9 år siden i Ontario i Canada (...) de formåede bare at engagere lærerne og det er jo ligesom det, der er udfordringen lige nu - får vi engageret lærerne til at nå det samme"* (ll. 574-580).

Helle nævner også selv Canada og siger i sin beretning at grunden til, at det fungerede i Canada med indføringen af den tilsvarende reform skyldtes, at det i Canada lykkedes, at være enige i de tiltag, der blev taget og efterfølgende arbejdet ud fra. Dette resulterede i en fantastisk skoleudvikling, som Helle udtrykker det.

Begge ledere anser det som en udfordring, at lærerlockouten forløb samtidig med forhandlingerne omkring reformen, som Morten siger, så er udfordringen: *"At få alle med ombord"* (ll.269 -270).

Selvom begge ledere fremhæver lærerlockouten som en udfordring i forhold til at skabe et fælles udgangspunkt, så er der en markant forskel i ledernes beskrivelser af, hvordan de hver især har oplevet lockouten.

Helle har især oplevet, at lockouten har haft mærkbar indflydelse på hendes medarbejdere. Hun fortæller, hvor vigtigt det er, at hun her i planlægningsperioden tager tingene i små bidder, for som hun siger: *"Jeg betragter det faktisk, som sådan en slags sorgproces man har været i efter det her chok med at blive lockoutet"* (ll. 358-360), og tilføjer yderligere omkring lærernes situation under lockouten: *"Man får ikke løn, man ved ikke hvornår man starter med arbejdet igen - det er faktisk et chok eller en sorg kan man sige"* (ll.360-364). Helle understøtter yderligere, hvordan hun er opmærksomhed på, hvilken indflydelse lockouten har haft på lærerne: *"Der er simpelthen så mange ting, der går ind på den enkelte person og det har jeg stor forståelse for"* (ll. 367-369).

Helle forklarer, at hun indtil jul synes det var svært, men siger at lærerne nu er klar. Samtidig giver hun et konkret eksempel på, at lockoutens eftervirkninger stadig viser

sig, fx i forhold til at lærerne ikke optjente ferie, imens lockouten foregik: *"Det er jo en kedelig påmindelse, som gør at vreden kan komme op i folk igen"* (ll. 515-516).

Anderledes har situation været for Morten, der fortæller, at han ikke har oplevet en lockoutstemning, som andre skoler har oplevet. Mortens egen forklaring på hvorfor dette ikke skete, kan hænge sammen med, at han startede som ny leder på den pågældende skole dagen efter lockoutens begyndelse: *"De vidste jo godt, at det ikke var noget, jeg havde bestemt og jeg havde sådan set heller ikke nogen lig i lasten fra før lockouten, så der var også nogle fordele for vores skole der uden tvivl"* (ll. 200-203). En af de indvirkninger som Morten fremhæver, at lockouten har ført med sig og som han derved er blevet opmærksom på er:

"En bevidsthed om at virkeligheden den kan ændre sig på et splitsekund og al den good will man optjener igennem det hårde arbejde og bakke op og anerkendelse og gode rammer og gode vilkår og gode inddragende procedurer eller projekter og hvad det nu hedder, jamen det kan ændre sig på et splitsekund, så derfor så er alt ens samarbejde, det er altid på et fundament, der er bygget på den historik" (ll. 1142-1150).

I skoleledernes fremhævede beskrivelser giver de udtryk for, hvor indflydelsesrig lærerlockoutens eftervirkninger er. Helle og Morten er begge meget bevidste om den betydning, som episoden har haft og derved får den en indvirkning på deres ledelsesarbejde og bliver et opmærksomhedspunkt i forhold til deres lederskab over for lærerne.

Analytisk deldiskussion af Tema 2

I temaet om: *"At skabe en fælles forståelse"* viser fundene i undersøgelsen, at begge ledere er opmærksomme på, at reformen skal indføres på et manglende fælles grundlag fra lærernes side. Dette gør, at lederne er ekstra opmærksomme på at få skabt en fælles forståelse, som især er udfordret af lærerlockoutens forløb og eftervirkninger.

Ud fra en teoretisk antagelse af organisatoriske forandringsprocesser er det yderst væsentlig og altafgørende at skabe en fælles forståelse og klarhed om de forandringerne der foretages for at lykkes med at få gennemført de planlagte forandringer.

En anden væsentlig hensigt i forhold til at lægge vægt på at skabe en fælles forståelse er, at det er ikke ualmindeligt, at medarbejdere i organisatoriske forandringsprocesser har svært ved at orientere sig om mening og sammenhæng i forandringstiltagene (jf. teoriafsnittet ”accept af de paradoksale udfordringer”).

En omstændighed som kan være en hæmsko for lederne er, at de ikke har været en del af beslutningsprocessen omkring reformen. Da lederne ikke har været med til at træffe de markante forandringer som sker, kan lederne opleve en ekstra udfordring i at få forklaret til lærerne og i andre situationer elever og forældre, hvad hensigten og rationalet er bag nogle af tiltagene som indføres.

I forhold til det første trin af John Kotters organisatoriske forandringsmodel: ”*Establishing a Sense of Urgency*”, betegner dette vigtigheden om, at skabe oplevelsen af, at de forandringer der foretages er nødvendige (Kotter, 2007, p. 125). Som lederne i undersøgelsen påpeger, så skete der en fantastisk skoleudvikling i Canada på grund af et fælles udgangspunkt samt enighed om de tiltag, der blev indført. Da der ikke er et fælles udgangspunkt i Danmark, udfordrer dette skoleledernes arbejde med at indføre reformen.

Et væsentligt spørgsmål der kan stilles i denne sammenhæng er, om det overhovedet er muligt at overføre et reform tiltag, som er udviklet og gennemført under andre omstændigheder med tiltroen om, at den samme succesfulde udvikling vil kunne ske i de danske folkeskoler? Som fundene i den empiriske undersøgelse viser, så er skolelederne grundet lærerlockoutens eftervirkninger ekstra udfordret i at skulle skabe en fælles forståelse omkring de forandringer, der sker i skolen og spørgsmålet er, hvor godt dette kan lykkes?

Et begreb der kan anvendes til at give en teoretisk forklaring på, hvilke omstændigheder som skal være tilstede for, at der kan skabes en fælles forståelse, er begrebet om en *gensidig meningsskabende leder-medarbejder relation* (jf. teoriafsnittet ”accept af de paradoksale udfordringer”).

For at lederen kan skabe klarhed og støtte medarbejderne, er lederen afhængig af, at få formidlet den indsigt samt de erfaringer som medarbejderne opnår gennem arbej-

det med at løse de nye og anderledes arbejdsopgaver. Herved kan lederen tilrettelægge en ledelsesindsats, der passer til de forandringer som indtræffer. Denne løbende klarhed mellem lederen og medarbejderne betegnes som et *dobbelt afhængighedsforhold* af indsigter, der foregår og forudsætter, at der kan opnås en fælles forståelse for de forandringer, som løbende sker (ibid.).

Antagelsen om denne gensidige meningsskabende relation kan synes at blive udfordret i forhold til den formodede asymmetriske leder-medarbejder relation, der blev argumenteret for, at kunne fremkomme i den analytiske deldiskussion af Tema 1.

Tema 3: Ambivalent oplevelse af frihed

Både Helle og Morten synes, at de i langt højere grad får friheden til at udfylde lederrollen på deres egen måde, men vedkender at der samtidig i langt højere grad er større krav og forventninger til dem som ledere. Som Helle giver udtryk for, så har hun friheden til at udfylde lederrollen på sin egen måde: *"men på den anden side set så er der jo også en tydeligere ramme for mig (-) det er meget tydeligt fx så skal vi jo nå at vores elever bliver dygtigere"* (ll.741-744). Dertil understreger Helle at der så sandelig er nogle hårde odds for hende som leder i forhold til at opnå målet om, at eleverne bliver dygtigere.

Morten beskriver på lignende vis, hvordan presset stiger fra andre: *"Forventninger fra forældrene de er større, forventninger fra eleverne er større og forventninger fra vores medarbejdere fra forvaltningen fra politisk niveau"* (ll. 567-569). Dertil tilføjer Morten, at det virkelig er blevet skærpet, at nu skal der ske noget.

I henhold til de magtbeføjelser som lederne har fået i kraft af Folketinget Lov 409 om lærernes nye tjenestetidsregler, så fortæller Morten, at dette på flere måder giver nogle muligheder. Til forskel fra før hvor Morten synes, han kunne blive lidt begrænset i sin tænkning om, hvilke muligheder han havde, ser han, at der nu kommer uanede muligheder: *"Fordi nu skal jeg kun blive enig med mig selv"* (ll. 263-264). Morten beskriver yderligere, at: *"Det giver uden tvivl os som skole nogle muligheder for at jagte de mål vi har eller det ene mål og de andre ting vi gerne vil nå i langt højere grad"* (ll.266-268).

I forbindelse med den nye ledelsesopgave omkring styringen af lærernes nye arbejdstider lægger Helle vægt på, at lærerne stadigvæk får gode muligheder til at forberede

sig til deres undervisning. Til trods for denne indstilling om at lærerne skal have nogle gode vilkår, erkender Helle, at det selvfølgelig bliver svært. Da der er et krav om, at lærerne skal undervise mere, vil det betyde, at der bliver mindre forberedelsestid, som hun fortæller. I forhold til at håndtere den nye ledelsesopgave beskriver Helle: *"Den måde jeg vil gøre det på er, at jeg sådan holder lidt styr på i mit eget lille regnskab, inden jeg taler med den enkelte lærer, så holder jeg lidt styr på, at vilkårene er sådan nogenlunde ens"* (ll. 548-552). På denne måde sikrer Helle, at det ikke løber af sporet, som hun udtrykker det, idet hun gennem sit selvopfundne regnskabs-system får en form for støttesystem, indtil hun kommer ind i den nye måde at arbejde på.

Accept af de politiske vilkår

Begge ledere udtrykker deres accept af, at reformen er politisk bestemt og ser det som et vilkår man som leder er nødt til at acceptere. Samtidig fortæller både Morten og Helle, at der nogle gange kan være tiltag, som de ikke er enige i, men som de har affundet sig med, da folkeskolen er en politisk organisation. Som Morten fortæller:

"Det er klart at når man som fagmand arbejder i et politisk system, så er der nogle ting i reformen, hvor man siger, at det er hamrende godt og det er mega vigtigt og der er andre områder, hvor man siger det er måske der, hvor der er gået lidt politik i den" (ll. 69-74).

En interessant antagelse fremkommer Helle med, idet hun beskriver, hvorledes den politiske styring er blevet endnu tydeligere med årene: *"Bevidstheden om at vi er politisk styret, altså det synes jeg er blevet tydeligere de sidste 10 år"* (ll. 722-724). Helle forklarer, at man som ansat i skolevæsenet for 20 år siden ikke var bevidst om dette. Hun fortæller videre, at hun tror, der har været flere politiske beslutninger, som har gjort, at man nu mærker det tydeligere: *"Friheden til at gøre som man egentlig har lyst, den er blevet mindre (-) friheden til at arbejde med det man synes der bare var spændende"* (ll. 730-732). En forklaring på hvorfor denne udvikling er sket, foreslår Helle: *"Jeg tror, der har været foregået meget udviklingsarbejde, som har været spændende, men måske ikke er blevet evalueret og har vist sig at have så stor effekt"* (ll. 732-735).

“Der er ingen opskrift længere”

Helle sammenligner sin nuværende ledelsesrolle med de tidligere forhold før reformen og nævner, at hun nu i højere grad selv skal tage stilling, for som hun siger: *”Der er ingen opskrift længere”* (ll. 294). Med dette udtryk henviser Helle til, at der med reformen kommer nogle overordnede rammer, men at det i højere grad er op til den enkelte leder at omsætte tiltagene på de enkelte skoler. I forbindelse med denne nye ledelsesudfordring fortæller Helle, at hun i hele planlægningsprocessen flittigt har brugt både formelle og uformelle netværk og bringer igen her den kollegiale sparring på banen. Selvom Helle i højere grad benytter sig af sit kollegiale netværk, fortæller hun om den højere grad af ledelses stillingtagen: *”Jeg synes faktisk, at jeg har manglet mulighederne (-) for jeg synes i højere grad, at man som leder skal sætte rammen og være tydelige om, hvad vi er her for”* (ll. 309-313).

I forhold til hvordan lederen vil håndtere den nye ledelsesfrihed i form af at foretage nogle selvstændige ledelsesvalg, giver Morten et konkret eksempel på dette. Morten fortæller i forbindelse med en lav praktisk forandring vedrørende omrokering af lærerne, at han forestiller sig, at 80-90 pct. af lærerne vil tage vel imod de forandringer, han vil fremsætte. I forhold til de fire-syv lærere som vil ende et nyt sted og muligvis blive utilfredse siger Morten: *”Min opgave bliver at forklare dem, at du er her fordi fremadrettet, så skal du ikke gøre det samme, som du plejer, men der skal du gøre noget nyt (-) og derfor har jeg valgt det”* (ll. 996- 999). Morten ser det som en fed ledelsesopgave og siger, at ledelse faktisk nogle gange handler om, at få folk til at gøre noget de grundlæggende ikke har lyst til. Som han selv udtrykker det, så handler det om at: *”Helt grundlæggende så skal vi have folk herop, vi skal til at have dem til at yde noget ekstra, vi skal til at være endnu mere innovative, endnu mere målrettede”* (ll. 1008-1011).

Ud fra de ovenstående citater er der givet eksempler på nogle situationer, hvor begge ledere er positivt indstillet overfor deres nye udvidet ledelsesansvar.

Mulighed for at sætte retning

I forhold til hvilke muligheder lederne anser, at der kommer med reformen udtrykker Helle: ”Jeg ser nok muligheder i højere grad for at være med til og præge det der sker” (ll. 893-894). Hun fortæller, at der med reformen kommer en mulighed som skoleleder: ”for pludselig at bruge den anledning til og lave noget helt andet” (ll. 45-46). Et konkret eksempel på hvordan Helle nu får mulighed for at lave noget helt andet, fremhæves i det følgende citat:

”Der bliver nogle nye muligheder for at sætte retning og få nogle ting ind i skolen som man ellers ikke havde gjort. Jeg har fx selv gerne ville have frivillige ind i skolen i mange år (-) og det har der været forhindringer og bekymringer om blandt lærerne” (ll. 909-914).

Helle forsætter og henviser til at:

”Der er jo et politisk krav om, at vi skal åbne skolen mere op, jamen så har man faktisk mulighed for her som leder at sige, jamen vi skal jo det her, så nu skal vi gøre nogle andre ting (-). På den måde kan man som leder også udnytte de muligheder, der ligger i, at det er en politisk beslutning (-) det er der selvfølgelig også nogle muligheder for” (ll. 915-921).

Ovenstående citat illustrerer en måde hvorpå lederen kan sætte retning i forhold til ledelsesmæssige tiltag over for medarbejderne. Ved at anvende argumentet om det politiske tiltag om, at folkeskolen skal samarbejde med lokalsamfundet og foreningslivet, ser Helle muligheden for at kunne gennemføre et mangeårigt ledelsesønske.

Ledelsespresset bliver større

Samtidig med at lederne oplever en øget frihed om at kunne foretage nogle selvstændige valg, så giver Morten og Helle udtryk for, at presset tilmed bliver større på dem som ledere. Morten fortæller, at der på et tidspunkt blev snakket om: ”Jamen som skoleleder så får du en mulighed for at presse den ud af” (ll. 548-549) og siger i denne sammenhæng at lederne får mulighed for at presse noget ud, men understøtter

samtidig: "*Presset bliver også større indad*" (ll. 553). Han tilføjer yderligere, at kunsten for lederen bliver at navigere i det.

I forhold til de udfordrende valg, som lederen nogle gange må træffe, så fortæller Morten, at der i højere grad kommer modsætningsfulde og ambivalente krav eksempelvis i forhold til at skulle vælge mellem værdier eller mål: "*Der er sådan nogle processer, hvor du hele tiden kommer i tvivl om, har du taget dine værdier nu eller går du efter målet og det er nemlig modsætningsfuld*" (ll. 542-545).

Begge ledere udtaler, at de synes, der altid har været høje krav til dem som skoleledere, men udtrykker begge at kravet er ekstra højt med den nye reform, som Morten siger: "*Lige nu kan jeg da godt mærke, at alle de kigger lige nu på skolelederen*" (ll. 401-403).

Analytisk deldiskussion af Tema 3

I forhold til temaet om en: "*Ambivalent oplevelse af frihed*" kan teorien om paradoksledelse anvendes til at give en plausibel forklaring på denne oplevelse. Ud fra denne teoretiske betragtning skal ledere i nutidens organisationer kunne rumme og håndtere de paradoksale situationer, som i stigende grad opstår. Med den nye reform skal skolelederne sørge for, at de gennemgribende forandringer indføres samtidig med, at der holdes fast i de rutiner og vaner som allerede fungerer. Det er en ledelsesopgave om at skulle skabe stabilitet i et foranderligt skolesystem, hvor presset bliver større både oppe og nede fra, som det i den empiriske undersøgelse fremgår, at skolelederne oplever.

Som undersøgelsens fund viser, så er lederne på den ene side klar over at presset stiger fra mange steder, hvilket betyder forøgede krav, som dermed kan virke begrænsende. På den anden side udtrykker lederne, at de oplever muligheden for at foretage selvstændige ledelsesvalg.

Ifølge Steen Hildebrandt ser han en mulighed for, at det udvidet ledelsesrum kan skabe en forudsætning for et kvalitetsløft af skolen, idet at lederne kan ændre tingene i respekt for skolens særegenhed (Alsinger og Christensen, 2013, p. 20).

I det politiske tiltag om at åbne skolen op i forhold til et samarbejde med foreningslivet og lokalsamfundet, får skoleledelsen muligheden for at indføre nogle selvvalgte ledelsestiltag, da lederne har ansvaret for, hvorledes samarbejdet udmøntes i praksis (jf. afsnittet "udvidet ledelsessamarbejde").

Som det fremgår i undersøgelsen, kan der opstå situationer, hvor ledelsestiltaget er noget, som eksempelvis lærerne ikke er enige i. Dette eksemplificerer, hvordan lederne mulighed for at sætte retning kan møde utilfredshed, som kan vise sig at få u hensigtsmæssige udfald, hvis der opstår modstand mod de tiltag, som lederen vælger at satse på.

Spørgsmålet er, om skoleledelsens mulighed for selvstændigt at kunne sætte retning egentlig er frihedssættende eller om det af nogle ledere opfattes som endnu et ledelseskrav, der skal opfyldes? Der kan være forskel på, hvor godt lederne føler sig rustet til denne ledelsesopgave og hvilke omstændigheder der foregår på de enkelte skoler.

I forhold til nogle af de tiltag som fremkommer med reformen, spores der flere modsætningsfulde og ambivalente krav, som stiller lederne i udfordrende situationer. Der synes at forekomme en dobbelth ed, hvor der på den ene side gives et udvidet ansvar til lederen på en række områder, mens der på den anden siden samtidig sker en udvidet kontrol, hvor tiltaget med McKinsey er et eksempel på dette. Spørgsmålet er, om den politiske indflydelse er blevet for stor? De konkrete tal og resultater som reformens målsætninger baseres på, lovkravet om at styre lærernes arbejdstider og tiltaget om at indsætte McKinsey, tegner et billede af en skoleledelse, som i høj grad er topstyret. Ud fra de fremførte antagelser, kan det diskuteres, hvorvidt skolelederne egentlig har et øget ledelsesråderum?

I undersøgelsen fremgår det, at den ene leder har udviklet et selvopfundet regnesystem, som anvendes i forbindelse med fordelingen af lærernes arbejdstider. Lederen foretager en selvstændig ledelsesmæssig handling og agerer ud fra, hvad lederen tænker er mest hensigtsmæssig at gøre i den pågældende situation. Ud fra en anden betragtning kan det i stedet anses for at være et udtryk for en NPM styringstendens, som lederen har inkorporeret i det ledelsesmæssige arbejde. Lederen indfører et kontrolsystem, som kan håndtere den nye og anderledes ledelsesopgave. Hvis dette afspejler en udbredt tendens blandt skoleledelsen, peger dette i retningen af en moderniseringsbølge, som vil kunne ske i folkeskolen. Hvis lederne selv begynder at udvikle målstyring og dokumentationsoversigter, kan det overordnede formål, som oprindelig var udtænkt i forhold til NPM styringen anses for at blive opfyldt, idet skoleledelsen begynder at styre efter rationaler formet til den private sektor. Disse antagelser udfoldes i næste tema.

Tema 4: Folkeskoleledelse – mere lig virksomhedsledelse

I forhold til den forandring som folkeskolens ledere gennemgår, så mener både Morten og Helle at skoleledelse kommer til at minde mere om ledelse af en virksomhed og har ud fra denne synsvinkel nogle meget ens betragtninger.

Helle udtaler, at hun meget tror på, at det går i den retning og sammenligner med nogle år tilbage, hvor lederen ikke rigtig kunne agere, hvis lærerrådet ikke var enige med lederen. Helle forklarer: *"På et tidspunkt hed det sig, at skolelederne var den største blandt ligemænd"* (ll. 854-856) og siger i relation til dette, at hun ikke synes, det skal være sådan. I stedet mener Helle, at man som leder skal påtage sig det overordnede ansvar.

En måde Helle ser, at der kommer til at blive en anden måde at lede på, er i forhold til, hvordan ledelsen forbereder sig, hvor hun fortæller at: *"Vi måske som ledelse forbereder nogle processer mere end vi tidligere har gjort"* (ll. 901-903) og tilføjer at ledelsen vil italesætte og orientere om dette overfor medarbejderne og byde folk ind. Dertil forklarer hun: *"Det er nok den måde, vi vil bedrive ledelse på her fremadrettet (-) og blive meget tydeligere på at der sker nogle ting og som medarbejder behøver man ikke at blive involveret i det"* (ll. 905-908).

På lignende vis udtrykker Morten samme holdning, idet han siger, at lederen nu kan tage nogle skridt, der er på et meget mere individuel niveau. Endvidere pointerer han, at fagforeningerne får knap så meget lov til at bestemme og tilføjer: *"Fagforeningerne har jo været meget magtfulde både i folkeskolen og i alle offentlige institutioner"* (ll. 777-779). Den del ændre sig i takt med lockouten og reformen, som Morten videre uddyber.

Morten fortæller, at der tages nogle skridt tættere på det private, men nævner samtidig at folkeskolen altid vil være en del af det offentlige og at der vil være et andet mål end i en privat virksomhed, hvis primære mål er at have økonomisk overskud. Hvor en privat virksomhed har midler til at lave overskud, så har folkeskolen midler til lave læring og som Morten udtrykker: *"De to læring og overskud, det kan du ikke sammenligne 100 % – der er noget, der er sammenligneligt og så er der noget, der er forskelligt"* (ll. 791-794).

Et eksempel på hvad der i folkeskolen kommer til at minde mere om ved det private, fortæller Morten, at det er det større fokus på resultater og mål. Han beskriver, hvordan der i en privat virksomhed er fokus på udvikling og at der investeres for at nå de mål, der sættes. I lighed med dette udtrykker Morten, hvordan der skal dygtigere ledere og dygtigere medarbejdere ind og samtidig komme af med dem, der ikke er dygtige, som han forklarer: *"De der lærere der går, hvor man siger, jamen ahh nu er der 3 år til hun går på pension, det går nok – altså den tid, den er forbi"* (ll. 808-810) og tilføjer, at det er på sådan nogle områder, at folkeskolen kommer til at ligne det private mere og egentlig tager et skridt imod den retning.

Analytisk deldiskussion af Tema 4

Som det fremgår i temaet: *"Folkeskoleledelse – mere lig virksomhedsledelse"*, så antager lederne i undersøgelsen, at der vil ske ledelsesforandringer i folkeskolen, som vil minde mere om de ledelsesformer, der foregår i private virksomheder.

Idet at skolelederne med reformen får en styrket ledelsesfunktion, udvidet ledelsesansvar og råderum, resulterer dette i, at der vil komme til at foregå mere topstyring ude på de enkelte folkeskoler (jf. teori afsnittet "decentraliserende styring af centraliserende krav"). Denne øgede grad af decentralisering som sker af ledelsesmagten medfører, at skolelederne påtager sig en markant større forpligtelse, hvilket smitter af på deres måde at agere på som ledere. Som der i den empiriske undersøgelse gives eksempler på, vil der komme til at foregå nogle anderledes beslutningsprocesser, hvor lederne i højere grad vil tage styringen og ikke involverer medarbejderne i samme grad som tidligere. Denne forandrede ledelsesstil gør på flere måde op med den ledelsesstil, der forbindes med det postmoderne ledelsesparadigme (jf. teori afsnittet "postmoderne ledelsesparadigme"). Til forskel fra denne ledelsesopfattelse vil nutidens skoleledere i mindre grad involvere medarbejderne i det strategiske arbejde og der sker dermed en forskydning af magten, hvor skoleledelsen på en række områder vil træde mere i karakter end før. Eksempelvis fremkommer der en helt ny ledelsesopgave i forhold til, at lederne nu skal påtage sig ansvaret i forbindelse med fordelingen af lærernes arbejdstider (jf. afsnittet "fordelingen af lærernes arbejdstid"). Faren ved denne øgede grad af topstyring er, at lærerne vil kunne opleve et indsnæv-

ret professionelt råderum, eksempelvis i forhold til deres arbejdstider, som de ikke selv længere er herre over.

I forhold til hypotesen om at skoleledelse nu vil blive mere lig virksomhedsledelse, har Hans Siggard Jensen, der er professor ved Institut for Uddannelse og Pædagogik en antagelse om, at lederne i stigende grad vil begynde at tænke på omdømme og intern konkurrence (Alsinger og Christensen, 2013, p. 20). Et fund i undersøgelsen der synes at bekræfte denne antagelse er et eksempel fra den deskriptive analyse i Tema 1. Her beskriver den ene leder sin positive indstilling over for McKinseys måleindikatorer, der vil kunne anvendes som et politisk, ledelsesmæssigt og forvaltningsmæssigt redskab til at måle skolerne imellem. For lederen i undersøgelsen, synes dette at være en god ide, da lederen er overbevist om, at den pågældende skole som lederen arbejder på, vil kunne leve op til resultatomålene og endda kunne være forbillede for andre skoler. Et kritisk antagelse der kan fremsættes i denne sammenhæng, er det problematiske i at sammenligne de danske folkeskoler på tværs af landet og forvente at de samme resultatomål opnås. Burde der ikke tages højde for skolernes differentierende forhold, hvor nogle skoler har flere udfordringer end andre, hvilket kan få betydning for de resultater der fremkommer. På grund af folkeskolernes forskellige forudsætninger, vil dette betyde at skolens ledere har ulige muligheder i forhold til at nå de målsætningen, som der er fremsat med reformen.

Tema 5: Kunsten i at finde ud af, hvad der er vigtigst

I henhold til at begge ledere mener, at den nye reform vil føre til en bedre folkeskole, nævner de samtidig at det vil tage tid at få gennemført de mange tiltag. Lederne har en udfordring i at vælge, hvad der skal fokuseres på og finde ud af, hvad der er vigtigst.

Som Morten udtaler: *"Det er jo nok mere eller mindre et umuligt projekt at nå alle målene lige i hvert fald til 1. september"* (ll. 412-414), men tilføjer at der er ét fokus og det er det der arbejdes hen imod. En måde forandringsprocessen håndteres på giver Morten et metaforisk billede på, idet han siger: *"Vi asfalterer mens vi kører"* (ll. 419-420) og nævner, at han allerede nu ved, at der skal justeres undervejs.

Et eksempel på et skelsættende valg som Morten tror, der kommer undervejs er fx om der er nogle nye medarbejdergrupper, som skal ind og dermed også nogle som skal ud og siger hertil: *"De svære valg de kommer til at være der"* (ll. 476). Andre

eksempler på nogle af de kommende ledelsesmæssige overvejelser er, om der rent organisatorisk er noget, der skal ændres i forhold til strukturen eller den måde der samarbejdes på for at give nogle gode arbejdsvilkår, som Morten forklarer.

Et andet væsentligt område som lederne skal tage stilling til, er det nye tiltag om at inkludere flere børn med særlige behov i de almindelige klasser. Som Morten fortæller, så skal der laves: *"en skoledag der er varieret og tager udgangspunkt i den enkelte elev og så har vi nogle børn, hvor nogle af dem endda har et bogstav"* (ll. 506-508) og siger i relation til dette, at disse børn har brug for en fast struktur. Så spørgsmålet Morten stiller sig selv er: *"Hvordan imødekommer vi alle de her behov og så egentlig får det til at gå op i en højere enhed?"* (ll. 510-511).

Ud over at lederne skal varetage en øget grad af administrativt arbejde i form af at styre lærernes nye arbejdstider, lægges der i skolereformen samtidig vægt på, at skolelederne i udvidet grad skal anvende den pædagogiske ledelsesdel. Både Morten og Helle udtaler, at de ikke synes, at der er tid nok til at udfylde både den administrative og pædagogiske ledelsesdel. Helle mener ikke, det er realistisk at udfylde begge ledelsesroller og tilføjer: *"Ej jeg synes, at vi har brug for mere ledelsestid (-) det synes jeg, vi har, også for at vi kan lykkes"* (ll. 592-593). Helle fortæller, at hun vælger at fokusere mest på den pædagogiske ledelse og siger, at hun hele tiden skal gøre sig umage for at få det administrative til at fylde mindst. Morten har ligeledes samme holdning og mener ikke, at der er tid nok til den pædagogiske del og erkender i relation til dette:

"Vi har så mange opgaver, at vi nok altid vil synes, at vi ikke har tid nok til at nå den pædagogiske del altså det med at være helt ude i klasseværelset og egentlig kigge efter om vi når de mål" (ll. 318-322).

I forbindelse med ovenstående citat siger Morten, at det er et kæmpe udviklingsområde for alle skoleledere i Danmark at blive bedre til en faglig ledelse af lærerne.

Så udfordringen for begge ledere bliver at finde balancen mellem både at kunne agere mere som pædagogisk leder og så samtidig varetage en større administrativ ledelsesopgave i forhold til bl.a. at styre lærernes arbejdstider.

Kompleksitetens indflydelse

Noget der kan udfordre lederne i at finde ud af hvad der er vigtigst, er den øgede kompleksitet, som begge ledere understreger, at der kommer med den forandringsproces, som folkeskolen gennemgår.

Morten fortæller, at der med reformen uden tvivl kommer mere kompleksitet, hvilket han anser, at der er flere årsager til, bl.a. at der er flere opgaver og at presset stiger fra andre.

I forhold til hvordan lederen kan agere i kompleksiteten, fortæller Helle: *"Man skal være skarp på overblikket, man skal være tydeligere, man skal kunne agere i den kompleksitet og sætte nogle gode rammer for sig selv og for skolen - det skal man kunne"* (ll. 669-672).

I forhold til at rumme kompleksiteten beskriver begge ledere, at de anvender deres ledelsesteam til at spare med, som Morten udtrykker det: *"Teamledelse er en helt vild vigtig del"* (ll. 592-593). På samme måde fortæller Helle: *"Jeg rummer kompleksiteten sammen med mit ledelsesteam"* (ll. 674-675) og forsætter videre med at forklare, at man som leder kan døje med at overskue tingene og nogle gange tænke: *"Ahh er det her nu rigtigt eller hvordan skal vi nu gøre det"* (ll. 677- 678). I disse situationer har Helle anvendt sit ledelsesteam og sine skolelederkolleger til at få nogle nye perspektiver:

"Når man ikke kan rumme det, så er det fordi man bliver fastlåst i nogle ting og man kan ikke lige se en vej ud af det og hvordan skal jeg egentlig sætte en ramme op for det her, for jeg kan ikke selv finde ud af det" (ll. 682-685).

Begge ledere udtrykker et behov for ledelsesnetværk og kollegial sparring, som er en måde, hvorpå lederne kan få klargjort nogle undringsspørgsmål eller usikkerheder i forhold til dem selv som ledere. Igennem denne sparring har lederne muligheden for at finde ud af, hvad der eksempelvis skal satses på og hvilke valg der skal tages.

Mentale kvantespring

Morten beskriver, at han som leder har oplevet en mental forandring i forhold til den forandringsproces, der foregår. Han forklarer hertil, at det der har ændret sig det er konkret viden og erfaring om, hvordan det kan lykkes at skabe forandring og nå de ting, man gerne vil i forbindelse med de mål der sættes op samt de versioner og værdier der er og så samtidig bevare engagementet. En måde Morten fortæller, at dette gøres på er at vide: *"Hvornår er det man trykker på speederen, hvornår er det man slipper lidt, altså den proces har været rigtig rigtig spændende af være en del af"* (Il. 927-929).

I forhold til hvor stor en forandring der allerede nu er foregået, fortæller Morten, at der mentalt er sket rigtig meget bl.a. omkring, hvordan tingene gribes an. Han fortæller, at han synes det er lidt vildt, hvor langt de er nået på et år, og hvordan hans mentale processer har været udfordret i så høj grad og siger, at det både gælder ham selv, hans ledelsesteam og hans medarbejdere.

I et fremtidsperspektiv fortæller Morten, at han ikke kan forestille sig, hvordan det bliver at være leder et år ud i fremtiden og tilføjer: *"Hvad er det for en organisation og hvor er det jeg sætter ind og hvad er det jeg ikke vil finde mig i"* (Il. 441-443).

Morten er dog sikker på, at når han om et år ser tilbage på, hvad han har lært, så vil han tænke, at det er fantastisk, alt det som han har lært. Desuden siger Morten, at næste år: *"Der kommer vi til at tage et kvantespring på rigtig mange forskellige områder"* (Il. 904-905).

Analytisk deldiskussion af Tema 5

I forhold til det sidste tema omkring: *"Kunsten i at finde ud af, hvad der er vigtigst"*, viser undersøgelsen, at der med de mange nye forandringer vil komme til at være situationer med svære valg, som vil udfordre lederne i forhold til at finde ud, hvad der er vigtigst at satse på.

Lederne kan opleve en nødvendighed i at skulle justere undervejs, hvilket kan blive udfordret af den mulige usikkerhed og forvirring, som ofte er en del af enhver organisatorisk forandringsproces.

Med de mange forskellige tiltag kommer skolelederne til at skulle agere i flere forskellige ledelsesroller og arbejdsbyrden vil i forhold til nogle ledelsesopgaver stige.

Ambitionen i reformen om at skolelederne nu i højere grad skal varetage en større pædagogisk ledelsesrolle synes ud fra undersøgelsens fund ikke at stemme overens med den ledelsesmæssige virkelighed, der er til rådighed. Der kan stilles kritisk spørgsmål ved, om det overhovedet er en reel mulighed for lederne både at skulle varetage en markant større administrativ opgave og så i højere grad at agere mere som pædagogiske ledere. Udfordringen for lederne bliver at finde en balancerende vægtning mellem en administrativ ledelsesrolle, en pædagogisk ledelsesrolle og den nye form for koordinerende ledelsesrolle i forbindelse med at få samarbejdet med det lokale foreningsliv til at lykkes.

Spørgsmålet er, om det overhovedet er muligt for lederne at skifte mellem disse forskellige ledelsesroller og opfylde dem på en tilfredsstillende måde?

Et teoretisk begreb, der anvendes inden for den organisatoriske kontekst er begrebet om *rolleoverbelastning* (Haslebo, 2011, p. 142), hvilket i denne sammenhæng synes at indkapsle en situation, der kan formodes at kunne ske for skoleledere i forbindelse med det øgede krav om de mange forskellige ledelsesroller. Begrebet henviser til, at der kan forekomme rolleoverbelastning, hvis et organisationsmedlem har mange forskellige roller og resulterer i, at det bliver svært at handle i den enkelte situation.

Et opmærksomhedsområde som skoleledelsen kan anses for i endnu højere grad at skulle fokusere på, er en prioritering af ledelsestiden i forhold til de mange forskellige ledelsesopgaver, som fremkommer med reformen.

I undersøgelsen henviser den ene leder til, at det slet ikke er til at vide, hvordan lederen vil lede organisationen et år ud i fremtiden, hvilket understreger den enorme forandring som folkeskolen gennemgår med reformens indførsel.

Ud fra teorien om potentialitetsledelse handler ledelse om at kunne lede på fremtidige, endnu ukendte muligheder i forhold til organisationen, medarbejdere og samarbejdspartnere (jf. teoriafsnittet ”potentialitetsledelse”). Denne teoretiske antagelse kan anvendes i forståelsen af skoleledernes forandrede ledelsessituation, hvor lederne nu i højere grad skal være parate til eksempelvis at ændre på strukturen i organisationen, sammensætte nye medarbejderkonstellationer og fortage ledelsesvalg i forbindelse med det nye samarbejde med det lokale foreningsliv.

Spørgsmålet er om lederne er i stand til at justere undervejs, bevare overblikket samtidig med at lærerne og de forskellige samarbejdspartnere kan følge med i forløbet?

Tredje del

10. Samlet diskussion

Den følgende diskussion deles op i to diskussionsdele - startende med et konkret fokus på specialets fund i en kritisk metodediskussion, for derefter at lade diskussionen udfolde sig med udgangspunkt i de analytiske deldiskussioner.

Diskussions del 1)

I en *metodediskussion* gives en kritisk vurdering af, hvorvidt resultaterne i den empiriske undersøgelse kan anses for at give en plausibel forklaring i forhold til den form for folkeskoleleder, som fremkommer på baggrund af undersøgelsens resultater. Desuden diskuteres undersøgelsens videnskabelige bidrag for at vurdere om specialets konkluderede antagelser kan betragtes for at være et kvalificeret bud.

Diskussions del 2)

De væsentligste hovedpointer i de analytiske deldiskussioner fremsat i analysen diskuteres videre i et diskussionsafsnit ledt an med overskrifter: *"Er ledelse i dag svaret på at lykkes?"*.

I en afsluttende refleksion vil specialets fund om den forandret folkeskoleleder ses i forhold til ledelse i den offentlige sektor, for at belyse om der kan afspejles generaliserende ledelsestendenser.

Inden diskussionen udfoldes gives der i en opsummering af de 5 fremanalyserede temaer fra specialets *anden del* svar på, hvordan hvert tema besvare specialets problemformulering omkring, hvilken form for folkeskoleleder der efterspørges med indføringen af nye folkeskolereform.

10.1 Opsummering af analysens temaer i forhold til specialets problemformulering

I det *første analysetema* belyses det, hvordan de interviewede folkeskoleledere påtager sig en ny og anderledes ledelsesstyring, som er mere konfronterende over for lærerne. Begrundelsen skal findes i det altoverskyggende mål om at opnå så fagligt dygtige elever som muligt, hvilket bevirker at en mere kontrolstyret ledelsesadfærd forekommer (jf. analyseafsnittet ”en mere resultatorienteret og målfokuseret leder”). Denne forandrede ledelsesstil forklares med den øget NPM styring, der afspejles i skolereformen. Dertil begrundes den mere kontrolstyrende ledelsesstil med tesen om, at nutidens skoleledelse synes at blive inspireret af ledelsestendenser, der er forankret i det moderne ledelsesparadigme.

Det kan på baggrund af disse antagelser konkluderes, at den nye form for folkeskoleleder vil have et øget fokus på mål og resultater. Det konkret forankrede ledelsesansvar, der er fokuseret på at nå reformens resultatmål vil forandre lederens måde at lede på til at blive mere kontrolstyret.

I det *andet analysetema* påpeges det, hvordan informanterne er opmærksomme på, at skabe det manglende fælles grundlag, som er en væsentlig forudsætning for at intentionerne i reformen gennemføres. Tilmed har lederne en udvidet opmærksomhed på, hvordan lærerlockoutens forløb har eftervirkende konsekvenser, som udfordre mulighederne for at skabe det fælles udgangspunkt (jf. analyseafsnittet ”at skabe en fælles forståelse”). Med det første trin af Kotters organisatoriske forandringsmodel forklares det, hvordan det med nye forandringstiltag er vigtigt at få skabt oplevelsen af, at de forandringer der foretages er nødvendige. En teoretisk forklaring på hvordan der løbende kan skabes klarhed mellem lederen og medarbejderne er givet med begrebet om en *gensidig meningsskabende leder-medarbejder-relation*.

Det kan ud fra disse betragtninger konkluderes, at den nye form for folkeskoleleder vil have en øget opmærksomhed på at skabe en fælles forståelse, som der kan arbejdes ud fra i forhold til at nå reformens målsætninger.

I *tredje analyseafsnit* pointeres det, hvordan skolelederne på den ene side får tildelt en udvidet ledelsesstyring samtidig med, at der på den anden side foregår en udvidet kontrolstyring med intentionerne i skolereformen, som udfordre ledelsesrollen (jf. analyseafsnittet ”ambivalent oplevelse af frihed”). Med teorien om paradoksledelse er der givet en plausibel forklaring på de modsætningsfulde og ambivalente krav, som skolelederne i højere grad oplever. Desuden argumenteres der for, at en udbredt grad af incitamentstyring kan blive en inkorporeret del af skoleledernes arbejdsstruktur, hvilket begrundes med den udvidet NPM styringstendens.

På baggrund af disse antagelser kan det konkluderes, at den nye form for folkeskoleleder i stigende grad vil opleve at stå i ambivalente ledelsesudfordringer, hvor lederne i nogle situationer vil opleve et udvidet individuelt ledelsesansvar og hvor lederne i andre situationer vil opleve et øget pres der kommer både oppe og nede fra i skolesystemet.

I det *fjerde analysetema* argumenteres der for, at ledelsesstilen i folkeskolen vil komme til at minde mere om de ledelsesformer, der foregår i private virksomheder (jf. analyseafsnittet ”folkeskoleledelse – mere lig virksomhedsledelse”). Igen forklares der med udgangspunkt i NPM styringsformen, hvordan en øget grad af decentraliseret magt til skolelederne vil medvirke til, at lederne i mindre grad vil involvere medarbejderne i beslutningsprocesser. Der argumenteres for at denne forandrede ledelsesstil på flere områder tager afstand fra ledelsesopfattelsen i det postmoderne ledelsesparadigme.

Ud fra disse antagelser kan det konkluderes, at den nye form for folkeskoleleder vil blive mere lig med den ledelsesform der foregår i det private. Skolelederne vil i højere grad tage ledelsesstyring i forhold til beslutningsprocesser, hvilket forekommer grundet den øgede grad af decentraliseret magt.

Afslutningsvis påpeges der i *femte analysetema*, at skolelederne vil opleve at blive stillet over for mange og svære valg i forhold til de mange nye forandringstiltag der kommer med reformen (jf. analyseafsnittet ”kunsten at finde ud af, hvad der er vigtigst”). Med begrebet om rolleoverbelastning forklares det, hvordan skolelederne kan anses for at blive udfordret i deres ledelsesarbejde, idet der med reformen kommer

øgede krav til at lederne skal agere i flere forskellige ledelsesroller. I tråd med dette anvendes teorien om potentialitetsledelse til at pointere, hvordan skolelederne med de mange valg og nødvendige justeringer undervejs er udfordret i forhold til at kunne lede på fremtidige, endnu ukendte muligheder i forhold til organisationen, medarbejderne og de nye samarbejdspartnere som opstår med reformen.

Det kan på baggrund af disse antagelser konkluderes, at den nye form for folkeskoleleder står over for et markant forventningspres, som udfordre lederne i at tage de rigtige valg på de rette tidspunkter samtidig med, at der skal igangsættes et øget samarbejde med lokalsamfundet.

I det ovenstående er der givet et uddybende svar på specialets problemformulering ud fra hver af de fremanalyserede temaer. En samlet opsummeret besvarelse vil præsenteres i specialets endelige konklusion. Før dette vil der i næste afsnit gives en kritisk vurdering af, hvorvidt de fremsatte konkluderende besvarelser giver en plausibel forklaring på den form for folkeskoleleder, der antages at fremkomme på baggrund af undersøgelsens resultater.

10.2 Metode diskussion

I specialets metodeafsnit (pp. 47) blev den metodiske fremgangsmåde samt metodologiske overvejelser af den empiriske undersøgelse belyst. Nærværende metodeafsnit giver en kritisk vurdering af, hvorvidt de empiriske resultater kan siges at skabe gyldige konklusioner. Efterfølgende diskuteres undersøgelsens videnskabelige bidrag og hvorvidt specialets antagelser om den forandrede form for folkeskoleledelse, kan anses for at være et kvalificeret bud.

10.2.1 Giver specialets empiriske resultater plausible forklaringer?

Der kan advokeres for, at det ønskede formål med den empiriske undersøgelse belyses, da der i undersøgelsen gives beskrivelser af, hvordan folkeskolelederne oplever, at deres ledelsesrolle forandres. I undersøgelsen udfoldes det, hvilke krav og forventninger lederne oplever, at der stilles til dem fra de forskellige niveauer, som har betydning for ledernes arbejde. Der kan hermed argumenteres for, at en valid interviewundersøgelse er foretaget (Kvale og Brinkmann, 2009, p. 272).

Gennem specialet har forskellige teoretiske perspektiver og væsentlige aspekter af undersøgelsesemnet været inddraget i belysningen af, hvilken form for folkeskoleleder, der antages at fremkomme med indføringen af den nye skolereform. Disse perspektiver har bidraget med forskellige og interessante forklaringer på specialets problemformulering. En styrke i undersøgelsen er, at der er forsøgt at give et tidsmæssigt perspektiv for at give et mere fyldestgørende billede af den forandrede ledelsesrolle (jf. afsnittet: *temporaliteten af interviewspørgsmålene*, p. 44). For nærmere at kunne belyse hvilken folkeskoleledelse der efterspørges i fremtiden, er det også væsentligt at medtage relevante områder fra fortiden eksempelvis lærerlockoutens betydning, da den som belyst i specialet og den empiriske undersøgelse synes at have eftervirkende konsekvenser. Konsekvenser der har betydning for skoleledernes nutidige og fremtidige ledelsesomstændigheder.

Det er i denne sammenhæng vigtigt at understrege, at alle aspekter ikke kan medtages, hvilket i videnskabsteoretisk sammenhæng betegnes *reduktionisme*. For at an-

skue det videnskabelige genstandsfelt afgrænses det ved en reduktion, hvor udvalgte områder belyses (Christensen, 2009, p. 30).

Der er i specialet gjort brug af en *metodisk reduktion*, hvilket henviser til at der foretages en opsplitning af helheden til delelementer, dvs. at undersøgelsesemnet omkring folkeskoleledelse deles op i enkeltelementer. Dette gøres for at kunne analysere fundene i undersøgelsen. En væsentlig forudsætning ved denne fremgangsmåde er, at det anses for at være muligt at kunne bedømme helheden på baggrund af undersøgelsens delelementer. Da der kun undersøges et lille udsnit af helheden i anvendelsen af metodisk reduktionisme, kan der ikke uproblematisk konkluderes til helheden på denne baggrund (Christensen, 2009, p. 30). På denne baggrund skal resultaterne der fremkommer i specialet anses for at bidrage med et udsnit af de oplevelser, der følger med den forandrede folkeskoleledelsesrolle.

10.2.2 Undersøgelsens videnskabelige bidrag

Det tidspunkt hvor interviewundersøgelsen foretages har indflydelse på den viden som tilvejebringes (Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 429). Da den empiriske undersøgelse blev foretaget i skoleledernes forberedelsesfase af reformens forandringsproces, gives et øjebliksbillede af skoleledernes oplevelser og forestillinger om deres forandrede ledelsesrolle og situation. Fra specialets begyndelse er der taget forbehold for, at specialets undersøgelsesemne er fremrelateret og at specialets resultater tilbyder antagelser (jf. afsnittet: *Afklaring af det fremtidsorienteret perspektiv i specialet*, p. 7).

En interessant udtalelse fra den empiriske undersøgelse er den ene skoleleders refleksion omkring sin ledelsesrolle i et fremtidsperspektiv. Lederen udtaler, at det ikke er til at forestille, hvordan det vil være, at være leder et år ud i fremtiden eksempelvis i forhold til, hvor lederen vil sætte ind og hvordan skolen som organisation former sig (jf. afsnittet: *Mentale kvantespring*, p. 73). Denne udtalelse underbygger den enorme forandring og uvished, der er forbundet med, hvordan fremtidens ledelsesrolle former sig. Et kritisk spørgsmål der kan stilles i sammenhæng med denne udtalelse er på hvor sikkert et grundlag specialets antagelser *egentlig* kan betragtes for at ville forekomme i forhold til den forandret ledelsesrolle?

Til at forsvare at specialets fund og resultater tilbyder gyldige antagelser, gives der i det følgende forskellige argumenter for dette:

Eksempelvis tages der i specialet konkret udgangspunkt i folkeskolereformen, der er det arbejdsgrundlag som folkeskolelederne skal lede ud fra i forhold til den nye reformindførelse (jf. afsnittet: folkeskolereformen). At der i den empiriske undersøgelse fremkommer en antagelse om, at folkeskolens ledere vil blive mere resultatorienteret og målfokuseret kan underbygges med de konkrete tiltag, der kommer i reformen med det øget fokus på resultatmål.

Et andet argument for at specialets konkluderende antagelser kan anses for at bidrage med kvalificeret bud på den forandring, som folkeskolens ledere vil opleve, er belysningen af folkeskolens parallelle udvikling i forhold til den samfundsmæssige udvikling. Dette giver konkrete indikatorer for, hvilken udvikling folkeskolen bevæger sig i og dermed hvorledes den arbejdsramme som skolelederne agere i forandres (jf. afsnittet: samfundsudviklingens indflydelse i folkeskolen).

Med disse eksempler kan der argumenteres for, at undersøgelsens resultater underbygges med teoretiske perspektiver og en generel viden om emnet, som understøtter de konkluderede antagelser. Dermed kan der argumenteres for, at specialet tilbyder kvalificerede bud på, hvilken form for folkeskoleleder der efterspørges med indføringen af den nye skolereform. Bud der kan være gode indikatorer for, hvilken retning som folkeskoleledelsen bevæger sig i.

Det er vigtigt, at have in mente, at der kan ske forandringer eksempelvis i forhold til lovændringer (Folkeskolereformen, 2013, p. 30) eller andet såsom McKinseys måleindikatorer, der kan influere på, at ledernes arbejdsituation ændres. Disse forandringer tages der forbehold for i relation til specialets konkluderende antagelser.

I det næste afsnit tages der udgangspunkt i de væsentligste pointer der fremkom i de analytiske deldiskussioner fra analysen og vil i det følgende bredes ud i en kritisk diskussion omkring den ledelsestendens der i specialet afspejles at folkeskoleledelsen er på vej imod i. Denne diskussion ledes an med spørgsmålet der lyder:

10.3 Er ledelse i dag svaret på at lykkes?

Når organisatoriske eller samfundsmæssige problemer opstår, er ledelse de seneste år blevet anset for at være løsningen - en løsning der påkaldes og iværksættes (Pedersen, 2004, p. 21).

Et konkret eksempel er klasseledelse der er et aktuelt pædagogisk redskab, som i stigende grad anvendes i folkeskolen. Rationalet bag klasseledelse er, at læren i højere grad tager styringen og på en tydelig måde leder klasserummet. Derved kan undervisningen organiseres, så forstyrrelser i klasserummet minimeres. Tendensen med klasseledelse kan anses for at være et forsøg på at geninstallere ledelses- og autoritetsaspektet i den pædagogiske praksis (Szulevicz, 2012, p. 62).

Eksemplet med klasseledelse kan sammenlignes med den form for folkeskoleleder, der i specialet antages at fremkomme i forhold til, at skolelederen i højere grad vil lede ud fra en mere dikterende og rammesættende ledelsesstil. På sammen måde som ved klasseledelse kan denne ledelsesstyring anses for at være en del af en tidstypisk management-bølge, hvor sociale praksisser anses for at kunne blive ledet og styret (ibid., p. 66).

Den ledelsestendens der i specialet afspejles af folkeskoleledere, synes at geninstallere nogle tidligere ledelsesaspekter fra det moderne ledelsesparadigme, hvor lederen agerede på en direktiv og kontrollerende måde.

Et væsentlig pointe er, at der efter det moderne ledelsesparadigme har været foregået en modreaktion med det postmoderne ledelsesparadigme fra slutningen af 1980'erne. Herved skete der en forandring af ledelseskulturen, hvor en mere antiautoritær ledelsesstil opblomstrede. Ledelse gik bl.a. ud på, at medarbejderne blev involveret mere i visionsarbejdet og at medarbejderne blev mere selvledende (jf. afsnittet: *postmoderne ledelsesparadigme*).

Spørgsmålet er om den skoleledelsestendens der afspejles i specialet om en ledelsesstil der går tilbage til nogle af de tidligere mere kontrollerende dyder overhovedet er muligt? Lærerne har været vant til mere åbne og fleksible arbejdsrammer og et privi-

legium ved lærergerningen er friheden til selv at kunne planlægge sin forberedelsestid. Så spørgsmålet er, hvordan det bliver muligt for skolelederne at agere i en ledelsesrolle, hvor der sker et skift fra en tidligere styringsform med mere frihed til selvledelse og så til den nye tendens med en mere rammesættende leder?

To centrale begrebet der kan bringes i spil i den sammenhæng er henholdsvis blød og hård ledelsesstyring (Fogsgaard & Elmholdt, 2014, pp. 7). Blød ledelse kan betegnes som en involverende leder der agerer med en coachende tilgang, hvorimod en hård ledelse betegnes som en leder der på en dirigerende måde sætter retning (ibid.). Lidt forenklet kan der anses for først at have været en hård styringsform i det moderne ledelsesparadigme og efterfølgende en mere blød styringsform i det postmoderne ledelsesparadigme (Lüscher, 2012, pp. 33).

Ud fra de ovenstående antagelser kunne det fristes til at tro, at skoleledelsen er på vej tilbage til en mere hård ledelsesstyring, men set i lyset af en periode med mere åbne, fleksible rammer kan det antages, at der er behov for en tredje styringsform, der kombinerer den hårde og bløde ledelsesstil.

Således at skolelederne i højere grad på nogle ledelsesområder anvender en mere styrende ledelsesstil og i andre ledelsessituationer tager afsæt i en mere blød styring, herved sker der en veksling i anvendelsen af de to ledelsesformer.

Eksempelvis kan en blød form for ledelse i skoleledernes nutidige situation med reformen være ledernes fokus på at skabe en fælles forståelse mellem lederen og medarbejderne (jf. *afsnittet Tema 2: At skabe en fælles forståelse*, p. 58). Samtidig kan lederne anvende en mere hård ledelsesstil i deres fokus på at skærpe lærernes opmærksomhed på de konkrete målsætninger i reformen, der skal opnås (jf. *afsnittet: Ledernes skærpede fokus på faglighed*, p. 54).

I forhold til at besvare dette afsnits indledende spørgsmål om ledelse i dag er svaret til at lykkes, kan der svares ja til dette. Det kan konstateres, at der med reformen kommer en øget ledelsesstyring, hvor skolelederne får et udvidet og påkrævet ledelsesansvar. Som tidligere nævnt (p. 22 i specialet) har OECD rapporten fra 2004 vist sig at holde stik i forhold til anbefalingerne i rapporten om, at der i fremtidens uddannelsessystem bl.a. skulle satse på at styrke ledelsen. Denne anbefaling kan anses for at blive en realitet i den kommende skolereform. Spørgsmålet er om dette er en generel tendens i den offentlige sektor, hvilket uddybes i det følgende afsnit.

10.4 Generaliseringspotentialiet

Der har i specialets empiriske undersøgelse være medtænkt et muligt generaliseringspotentialt i forhold til om der med udgangspunkt i specialets belysning af skoleledernes forandrede ledelsesrolle, kan afspejles en overensstemmelse med en ledelsestendens, der generelt er i den offentlige sektor (jf. afsnit: *Generaliseringspotentialt i interviewundersøgelsen*, p. 46).

I det følgende vil der kort gives nogle afsluttende refleksioner om, hvordan specialets fund om den forandret folkeskoleleder kan forstås i forhold til ledelse generelt i den offentlige sektor.

I den offentlige sektor har der de seneste år været en moderniseringsbølge som har medført, at der har været en udbredt tendens om at indføre reformtiltag i de offentlige institutioner. Med disse tiltag er det søgt, at gøre institutionerne mere selvstændiggjort både strategisk og ledelsesmæssigt (Pedersen, 2004, p. 104). Dette betyder, at der er sket ændringer i forhold til ledelsen i de offentlige institutioner, hvor der er opstået nye muligheder for selvstændige ledelsesbeslutninger, som kan træffes ved siden af de formelle politiske beslutninger og administrative afgørelser (ibid., p. 119).

I forhold til at der generelt i den offentlige sektor afspejles en øget grad af selvstændige ledelsesbeslutninger stemmer dette overens med de udvidede ledelsesbeslutninger, som folkeskolens ledere oplever, at der kommer med reformen.

En anden udbredt tendens i den offentlige sektor er, at der i reformtiltagene ikke gives færdige svar eller klare rette snore, hvilket betyder at der skabes store udfordringer og stilles mange krav til den offentlige ledelse (Pedersen, 2011, p. 119).

I relation til specialets fund så understreges denne tendens med en udtalelse fra en af lederne, der udtalte følgende: ”*der er ingen opskrift længere*” (p. 64), hvilket henviser til at der på en række områder muliggøres at skolelederne få et øget ledelsesansvar. Samtidig kommer der i skolereformen mange konkrete tiltag og håndgribelige måleparametre som lederne skal lede ud fra, hvilket tilmed er en tendens der afspejles generelt i den offentlige sektor. Der kommer en øget grad af kontrol styring, hvor de ledelsesmæssige tiltag er fremsat inden for nogle fastlagte politiske rammer (Pedersen, 2004, 106).

11. Konklusion

Formålet med specialet har været at undersøge, hvilken form for folkeskoleleder der efterspørges med indføringen af den nye skolereform.

I undersøgelsen af den forandrede ledelsesrolle har en generel indføring i emnet og teoretiske perspektiver dannet grundlaget for en kvalitativ empirisk undersøgelse.

Den *generelle baggrundsviden og teoretiske skildring* af specialeemnet har centreret sig omkring de overordnede forandringer, som fremkommer med den nye folkeskole-reform samt hvorledes den politisk bestemte reform giver muligheder og sætter be-grænsninger i forhold til skoleledernes ledelsesvilkår. Denne indflydelse ses i lyset af hvordan den samfundsmæssige udvikling præger formålet med folkeskolen og ram-mesætter hvilken slags folkeskole, som skolelederne står i spidsen for at indføre. Med en teoretisk skildring af organisatorisk forandringsledelse er der givet indblik i nogle af de væsentlige ledelsesmæssige omstændigheder og udfordringer, som skole-ledelsen befinder sig i i relation til reformens indførelse.

Den *empiriske undersøgelse* har med interviews af folkeskoleledere bidraget med en dybere forståelse for skoleledernes oplevelse af de forandringer som sker med deres ledelsesrolle i forhold til indføringen af den nye skolereform.

Med anvendelse af analysemetoden Template Analysis er der i den empiriske under-søgelse fundet fem temaer, der giver svar på specialets problemformulering:

Med indføringen af den nye skolereform efterspørges en skoleleder som er: **”En me-re resultatorienteret og målfokuseret leder”**, en leder der er opmærksom på at **”ska-be en fælles forståelse”**, som der kan arbejdes ud fra i forhold til at nå reformens intentioner. Det er en skoleleder, der vil opleve en **”ambivalent oplevelse af frihed”**, hvor der på den ene side sker et udvidet individuelt ledelsesansvar og på den anden side foregår en udvidet kontrolstyring og et øget pres både oppe og nede fra i skole-systemet. **”Folkeskoleledelse** bliver – **mere lig virksomhedsledelse”** da der sker en øget decentraliseret magt til lederne, som gør at lederne i mindre grad vil involverer medarbejderne i beslutningsprocesser og hvor en central udfordring for skolelederne bliver **”kunsten at finde ud af, hvad der er vigtigt”**, da skolelederen vil stilles over for mange og svære valg i forbindelse med de mange nye forandringstiltag der kom-mer med den nye folkeskolereform.

Da empirien baseres på to interviewundersøgelser kan de ikke anses for at være repræsentative, men da der er foretaget analytiske generaliseringer, hvor resultatet af hvert deskriptiv tema er sat i sammenhæng med den generelle indsigt og teoretiske forståelse af emnet kan dette argumenterer for, at specialets fund kan anses for at bidrage med plausible forklaringer. På denne måde kan de empiriske fund anses for at give udtryk for generelle strømninger af den forandrede folkeskoleledelse, der kommer med indføringen af den nye skolereform.

Da specialet undersøger et fremtidsrelateret emne tages der forbehold for, at eksempelvis lovændringer i skolereformen kan influerer på de konkluderende antagelser.

Opsummerende kan det konkluderes, at der tegner sig et billede af en folkeskoleleder, der skal agere i komplekse ledelsesudfordringer, hvor øget krav og forventninger stilles til lederen på mange forskellige niveauer.

12. Referenceliste

- Alsinger, P. & Christensen, E. (2013). *Der bliver brug for superledere*. Fagbladet Folkeskolen nr. 18: Skolereformen kræver superledere (pp. 15-20).
- Alsinger, P. & Christensen, E. (2013). *Lærere: forskelsbehandling i tid vil give dårligere skole*. Folkeskolen nr. 18: Skolereformen kræver superledere (pp. 21-25).
- Andersen, P., Ø. (2013). *Dialogen i central-decentral styring*. Dansk Pædagogisk Tidsskrift (pp. 7-14).
- Bertelsen, E. & Øster, B. (2013). Dialogisk Styring – New Public Management 2.0?. Dansk Pædagogisk Tidsskrift (pp. 2-4).
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – En grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag. (Kap. 1, pp. 1-28) (Kap. 20, pp. 429-445).
- Cassell, C. and Symon, G. (1998). *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide*. London: Sage. (Kap. 7).
- Christensen, E. (2014). *Vestager versus Bondo: Tillid under fuld kontrol*. Fagbladet Folkeskolen nr. 5: Skoleverdenens Bølle Bob (pp. 10-14).
- Christensen, G. (2009). *Psykologiens videnskabsteori – en introduktion*: Roskilde Universitetsforlag. (Kap 1)
- Fogsgaard, M. & Elmholdt, C (red.) (2014). *Magt i Organisationer*. (Kap.1). In press..
- Folkeskolereformen (2013). *Aftale mellem regeringen (Socialdemokraterne, Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti), Venstre og Dansk Folkeparti om et fagligt løft af folkeskolen*. (pp. 1- 32).
- Fuglsang, L. & Olsen, P.B. (red.) (2004). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Roskilde Universitetsforlag. (kap. 8).
- Haslebo, G. (2011). *Relationer i organisationer – en verden til forskel*. Dansk Psykologisk Forlag A/S. (Kap. 9).
- Hood, C. (1991). *A Public Management for all Season?* Public Administration. (pp. 3-19).
- Juelskær, M., Knudsen, H., Pors, G. J., Staunæs, D. (2011). *Ledelse af uddannelse – At lede det potentielle* (red.) Samfundslitteratur.
- Kotter, J. P. (2007). *Leading Change – Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. Advisory Council. (pp. 124-131).
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interview – Introduktion til et håndværk* (2. ed.).

- København: Hans Reitzels Forlag.
- Langdridge, D. (2007). *Phenomenological Psychology – Theory, Research and Methods*. London: Pearson Education Limited. (Kap. 5 & 7).
- Lüscher, L. S (2012). *Ledelse gennem paradokset – Om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership, Theory and Practice*. Thousand Oake: Sage Publications.
- Pedersen, D. (red.) (2004). *Offentlig ledelse i managementstaten*. Forlaget Samfunds litteratur. (pp. 7-18) (pp. 104-133).
- Pedersen, O. K. (2011). *Konkurrence Staten*. Hans Reitzels Forlag. (Kap. 1, 2 & 6).
- Ratner, H. (2013). *Inklusion – Dilemmaer i organisation, profession og praksis*. Akademisk Forlag. København. Kap. 4 (pp. 85- 117).
- Riise, A. B. (2014). *Frustrationer og forsigtig optimisme: Tyvstart på reformen i Aalborg*. Folkeskolen nr. 5: Skoleverdenens Bølle Bob (pp. 6-8).
- Rønn, C. (2006). Almen videnskabsteori for professions uddannelserne - *iagttagelse, viden, teori, refleksion*. Alinea, København. (Kap. 8).
- Stein, S., Lauer, Y., & El Kharbili, M. (2009). *Using Template Analysis as Background Reading Technique for Requirements Elicitation in Software Engineering*. GI-Edition. (pp. 127-138).
- Szulewicz, T. (2012). *Hvis klasseledelse er svaret, hvad er så spørgsmålet?* Dansk Pædagogisk Tidsskrift nr. 1 (pp. 61-67).
- Vangkilde, J. (2014). *McKinsey får nøglerolle i skolereformen*. Politikken - 26.10.14
- Waring, T. and Wainwright, D. "Issues and Challenges in the Use of Template Analysis: Two Comparative Case Studies from the Field". The Electronic Journal of Business Research Methods, Volume 6 Issues 1, 2008. (pp. 85-94).
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. (3. udg.). Thousand Oaks: Sage Publications.

12.1 Internetkilder

Danmarkshistorien (2014). *Undervisningsvejledning for folkeskolen, 1960 (Den Blå Betænkning)*. Nedhentet d. 11.03.2014 fra:

<http://danmarkshistorien.dk/leksikon-og-kilder/vis/materiale/undervisningsvejledning-for-folkeskolen-1960-den-blaa-betaenkning/>

Carlsen, L. (2014). *Folkeskolens formålsparagraf skal opdateres*. Netudgaven.dk.

Nedhentet d. 05.02. 2014 fra: <http://netudgaven.dk/2014/02/er-det-tid-til-en-ny-formalsparagraf/>

En skole i forandring (2014) Inklusion, forandringsledelse og visioner for grundskolens fremtid . Nedhentet d.05.03.2014 fra: http://kurserogkonferencer.dk/wp-content/uploads/2013/10/En-skole-i-forandring_web.pdf

Folkeskolereformen (2013). *Aftale mellem regeringen (Socialdemokraterne,*

Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti), Venstre og Dansk Folkeparti om et fagligt løft af folkeskolen. Nedhentet d. 11.11.2013 fra:

[http://www.uvm.dk/~media/UVM/Filer/Udd/Folke/PDF13/130607%20Aftalet eksten.ashx](http://www.uvm.dk/~media/UVM/Filer/Udd/Folke/PDF13/130607%20Aftalet%20eksten.ashx)

Jensen, J. & Jørgensen, H. B. (2013). E-bog: ”Knokout – Fortællingen om lærerlockouten”. Nedhentet d. 19.02.2014 fra: <http://www.folkeskolen.dk/knockout/>

Københavns Kommune, Børne- og Ungdomsforvaltning - Ledelsessekretariatet.

(2013). *Folkeskolereformen – formål, faser og principper*. Nedhentet d. 05.02.2014 fra <http://www.blg.kk.dk/Infoweb/indhold/Aktiviteter/FSR%20-%20formål%20faser%20og%20principper.pdf>

Københavns Kommune, Børne- og Ungdomsforvaltning – Ledelsessekretariatet

(2013). *Implementering af folkeskolereform i København*. Nedhentet d.

10.02.2014 fra

<https://subsite.kk.dk/~media/80480291DE8C47128D181BB3F69873B7.ashx>

Offentlighedsportalen (2013). *Lov om forlængelse og fornyelse af kollektive*

overenskomster og aftaler for visse grupper af ansatte på det offentlige område.

Nedhentet d. 19.02.2014 fra:

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=146561>

Rasch-Christensen, A. & Hermann, S. (2014). *Skolereformens succes står og falder*

med lederne. Politikken. Nedhentet d. 23.02.2014 fra:

<http://politiken.dk/debat/kroniken/ECE2211359/skolereformens-succes-staar-og-falder-med-lederne/>

Ritzau (2013). *Skole tyvstarter ny folkeskolereform*. Nedhentet d. 07.02.12 fra

<http://jyllands-posten.dk/indland/ECE5805524/skoler-tyvstarter-ny-folkeskolereform/>

Strand, I. (2013). *Mange skoleledere er ikke klar til den nye folkeskole*. Mandag

Morgen. Nedhentet d. 15.05.14 fra <https://www.mm.dk/mange-skoleledere-er-klar-nye-folkeskole>

Thejsen, T. (2009). *Folkeskolens formålsparagraf gennem tiderne*. Nedhentet d.

26.04.14 fra <http://folkeskolen.dk/~Documents/41/55841.pdf>

Undervisningsministeriet (2013). *Antal grundskoler fordelt på institutionstype*. Ned-

hentet d. 20.02.2014 fra: <http://uvm.dk/Service/Statistik/Statistik-om-folkeskolen-og-frie-skoler/Statistik-om-grundskoler/Antal-grundskoler>

Undervisningsministeriet (2014). *Den daglige skoleledelse*. Nedhentet d. 19.02.2014

fra: <http://www.uvm.dk/Den-nye-folkeskole/Skoleledelse-og-styring/Den-daglige-skoleledelse>

Undervisningsministeriet (2014). *Den åbne skole*. Nedhentet d. 23.05.2014 fra:

<http://www.uvm.dk/Den-nye-folkeskole/En-laengere-og-mere-varieret-skoledag/Den-aabne-skole>

Undervisningsministeriet (2014). *Om kvalitetsrapport 2.0*. Nedhentet d. 12.03.2014

fra: <http://www.uvm.dk/Den-nye-folkeskole/Skoleledelse-og-styring/Nationale-maal-og-enklere-regler/Om-Kvalitetsrapport-2-0>

Undervisningsministeriet (2013). *Fremtidens folkeskole stiller nye krav til ledelse*.

Nedhentet d. 10.02.2014 fra: <http://uvm.dk/Aktuelt/~UVM-DK/Content/News/Udd/Folke/2013/Sep/130917-Fremtidens-folkeskole-stiller-nye-krav-til-ledelse>

Undervisningsministeriet (2013). *Lovforslag om folkeskolereformen er vedtaget i*

dag. Nedhentet d. 21.02.2014 fra: <http://www.uvm.dk/Aktuelt/~UVM-DK/Content/News/Udd/Folke/2013/Dec/131220-Lovforslag-om-folkeskolereformen-er-vedtaget-i-dag>

12.2 Konferencer

Skolelederforeningen Nordjyllands årlige Rebild-konference:

Ledelse med vilje – grib ledelsesrummet

Konferencen afholdt fra d. 26.02.14 til d. 28.02.14, Comwell Rebild Bakker

- Grib folkeskolens ledelsesrum v/Claus Hjortdal
- Ledernes opgave i nye tider v/Kjeld Fredens
- Mobilisering af engagement og forpligtethed v/Claus Majgaard

Generator: En skole i forandring – Inklusion,

forandringsledelse og visioner for grundskolens fremtid

Konference afholdt d. 10.03.14, Odense Congress Center

- Folkeskolen på kanten af industrisamfundet v/Steen Hildebrandt.
- Inklusion – dilemmaer i organisation, profession og praksis v/Helene Ratner.
- Årtiers ledelsesudfordring v/Stefan Hermann.
- En ændret skole og skoleledelse stiller nye krav til kommunerne v/Per B. Christensen.

Bilag

Bilag 1: Godkendelse af etisk psykologstandard

Aalborg Universitet
Institut for Kommunikation
Psykologistudiet



Projektet udføres i overensstemmelse med nutidig etisk psykologstandard

Studerende: Maria Deria

Undertegnede er studerende på psykologis specialeforløb.

Vejleder er Thomas Szulevicz og specialets titel er "Ny skolereform, Nye skoleledere, Ny form for ledelse i den offentlige sektor", som udføres på 10. semester. Jeg har læst persondataloven, og vil overholde denne i omgang med data indsamlet på dette semester.

Navn på studerende:

1. Maria Deria

Mail-adresse :

mderia09@student.aau.dk

Underskrift:

Persondataloven: <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=828> og
opsummeringen: <http://www.datatilsynet.dk/offentlig/kort-om-persondataloven/>.

Blanketten skal afleveres inden første kontakt med undersøgelsesdeltagere.

Vejleder:

Undertegnede er vejleder på ovenstående speciale. Jeg garanterer for, at specialets design og udførelsesproces overholder nutidige etiske standarder for psykologer.

Thomas Szulevicz

Underskrift:

Bilag 2: Samtykkeerklæring

Aalborg Universitet

Institut for Kommunikation

Psykologistudiet



Samtykkeerklæring

Specialets formål er at undersøge hvilken form for folkeskoleleder der eftersørges og muliggøres med indføringen af den nye folkeskolereform.

Jeg har forstået, at jeg frit og på ethvert tidspunkt kan stille spørgsmål, der måtte falde mig ind vedrørende specialet og dets metoder, som den studerende anvender. Jeg har forstået, at jeg kan tage kontakt til Maria Deria på et hvilket som helst tidspunkt via telefonnummer eller e-mail, som det fremgår nederst på denne side.

Jeg har forstået, at alle data, som den studerende uddrager fra interview til brug i specialet, ikke under nogen omstændigheder vil indeholde navne eller andre identificerbare karakteristika. Jeg har forstået, at min anonymitet vil blive beskyttet, og at alle informationer, jeg stiller til rådighed, vil være fortrolige.

Min deltagelse i dette speciale og interview er frivillig, og jeg har ret til at sige nej til at deltage i interviewet. Jeg kan frit vælge ikke at svare på nogle eller alle spørgsmål uden nogen konsekvenser. Jeg kan på et hvilket som helst tidspunkt stoppe interviewet uden nogen konsekvenser.

Jeg er indforstået med, at interviewet optages på diktafon, og at denne optagelse slettes, når specialet er færdigt. Jeg har forstået, at optagelserne og specialet vil blive opbevaret sikkert og forsvarligt. Interviewet vil ikke blive publiceret og vil udelukkende blive præsenteret for individer med tilknytning til Psykologisk afdeling på Aalborg Universitet.

Jeg giver hermed mit samtykke til, at jeg deltager i dette speciale:

Ja _____ Nej _____
(underskrifter på ALLE linjer nedenfor ved enten Ja eller ved Nej)

Jeg giver hermed mit samtykke til at blive interviewet:

Ja _____ Nej _____

Jeg giver hermed min tilladelse til at interviewet optages på diktafon:

Ja _____ Nej _____

Deltager _____ (Blokbogstaver) Dato _____

Studerende _____ (Blokbogstaver) Dato _____

Kontakt: Maria Deria, telefonnummer: 28 89 23 08, e-mail: mderia09@student.aau.dk

Bilag 3: Interviewguide

Briefing

Interviewdeltager informeres om specialets overordnet mål:

I mit speciale skriver jeg om den nye skolereform, hvor jeg fokuserer på folkeskolens leder.

Som skoleleder spiller du en central rolle i forhold til den forandring der sker i folkeskolen med indføringen af den nye reform. Grunden til at jeg gerne vil interviewe dig er, at jeg er interesseret i at høre, hvordan du som skoleleder *oplever* at din rolle som leder forandres.

Hvis du kommer i tanke om nogle konkrete eksempler undervejs, må du meget gerne uddybe disse.

Interviewet bliver optaget på diktafon og vil ca. vare 1 til 1 ½ time.

Har du nogle spørgsmål inden vi begynder?

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Emner der ønskes at blive afdækket:	Da interviewet er semistruktureret er følgende forslag til spørgsmål:
Introduktionsspørgsmål om interviewdeltageren.	Kan du fortælle lidt om din baggrund som leder: <i>Hvor lang tid har du været skoleleder?</i>
<u>Skolereformen:</u>	Til august 2014 træder den nye folkeskolereform officielt i kraft.
Skolelederens mening om reformen	<i>Er du enig i at reformen vil føre til en <u>bedre folkeskole</u>? (Hvordan i forhold til eleverne - din folkeskole generelt?)</i>
Lederens pædagogiske holdning til reformen	<i>Med <u>pædagogiske briller</u> – hvad synes du så om reformen? (Løftes elevernes faglighed, der er det centrale i reformen?)</i>
<u>Ledelsesrollen:</u>	
Lederens oplevelse af sin lederrolle	<i>Kan du beskrive, hvordan du oplever at din <u>ledelsesrolle forandres</u> med den nye skolereform?</i>

Forandringsledelse	<i>Hvilke andre <u>krav</u> og <u>forventninger</u> stilles til dig som leder?</i>
Forandringsprocessen	<i>Synes du som leder, at du kan <u>følge med</u> i den forandring, som sker på <u>din folkeskole</u> med reformens indførsel? (Er det et <u>hensigtsmæssigt tempo</u> det foregår i?)</i>
Rolletydelighed eller Rolletvetydighed	<i>Synes du, at du er <u>klædt på</u> til den ledelsesopgave der venter? Er du <u>afklaret</u> med den ledelsesrolle der venter med den nye reform? (Synes du din ledelsesrolle er veldefineret?)</i>
Rollekonflikt modstridende forventninger til lederens rolle	<i>Har du en opfattelse af at <u>lærerne</u> her på folkeskolen har en <u>tydelig forventning</u> til den <u>nye måde</u> du som skoleleder skal <u>agere</u> på med indføringen af reformen?</i>
<u>Lederens perspektiv på læreren</u>	<i>Hvordan oplever du at <u>lærerne</u> (generelt) tager imod den <u>forandring</u>, der sker med reformen? (Hvad er din <u>fornemmelse</u> i forhold til hvordan lærerne <u>oplever</u> den <u>arbejdsopgave</u> de står overfor at <u>løse</u> – er det en <u>opgave</u> de <u>magter</u>?)</i>
Lærernes modtagelse af forandringen	
Lærerlockoutens Indflydelse på ledelsesrollen	<i>Sidste forår foregik hele <u>episoden</u> med <u>lærerlockouten</u>: Hvilken <u>betydning</u> har denne <u>episode</u> haft for dig som leder? (Hvordan i forhold til din <u>nuværende situation</u>?) (Hvordan i forhold til din <u>fremtidige ledelsesrolle</u>?)</i>
Relationen mellem leder og lærerne efter lærerlockouten	<i>Hvordan vil du <u>beskrive den relation</u> du som leder har til lærerne her <u>efter lockouten</u> - er der sket nogle <u>specifikke forandringer</u>? Hvor <u>samarbejdsvillige</u> er lærerne?</i>

Samarbejdsvillighed: Konflikt < > Konstruktiv <u>Ledelsesmagt:</u> Mere indgribende ledelsesopgave Magtbeføjelser	<i>Er der <u>konkrete tiltag</u> du som leder <u>foretager</u> i forhold til din <u>forandret relation</u> til lærerne?</i> Hele episoden i foråret <u>resulterede</u> i at der med <u>Folketingets lov 409</u> er sket en <u>forandring</u> af lærernes <u>arbejdstidsregler</u>. Det betyder, at du som leder skal <u>fordele lærernes arbejdstid</u>. <i>Hvordan oplever du at disse <u>magtbeføjelser</u> ændre <u>måden</u> du som skoleleder arbejder på?</i> <i>(Synes du, at du er <u>uddannelsesmæssigt klædt på</u> til opgaven?)</i>
Paradoksledelse – Rolleoverbelastning	Med reformen er der en <u>forventning</u> om en mere <u>pædagogisk leder</u>. <u>Samtidig</u> ligges der med lærernes nye arbejdstidsregler <u>vægt</u> på en mere <u>administrativ leder</u>. <i>Synes du det er <u>realistisk</u>, at du kan udfører <u>begge ledelsesopgaver</u>?</i> <i>Hvordan <u>finder</u> du som leder <u>balancen</u> mellem at skulle være mere <u>administrativ leder</u> og samtidig være mere <u>pædagogisk leder</u>? (Har du <u>tid</u> til begge roller?)</i>
Kompleksiteten Forskerens for forståelse bringes i spil (Hypotesetestende spørgsmål)	<i>Jeg har en <u>forestilling</u> om, at du som skoleleder skal <u>rumme meget kompleksitet</u> – med kompleksitet mener jeg <u>modsnævningsfyldte og ambivalente krav</u>.</i> <i>Hvad tænker du om det?</i> <i>Er det en forestilling du kan nikke genkende til?</i> Hvis ja: <i>Hvordan <u>rummer</u> du <u>kompleksiteten</u>?</i>
<u>Politisk Indflydelse:</u> Reformen som politisk krav Lederens manglende mandat i beslutningen om forandringen	Skolereformen er et <u>tiltag</u> bestemt fra <u>politisk side</u>: <i>Har det nogen <u>betydning</u> for dig som leder?</i> <i>Ville det have <u>gjort en forskel</u>, hvis de <u>forandringer</u> som <u>sker</u> med reformen var nogle du som leder havde været <u>med til at træffe</u>?</i>

Frihedsgraden af ledelsesrollen	<i>I hvor <u>høj grad</u> synes du som leder, at du har <u>frihed</u> til at <u>fylde rollen ud</u> på din egen måde?</i> <i>(Fx ligge <u>vægt</u> på nogle <u>områder</u> du som leder mener er <u>særlig betydningsfulde</u> i forhold til <u>din folkeskole</u>)</i>
Forventninger og Krav	<i>Oplever du et <u>pres</u> i forhold til de <u>forventninger</u> og <u>krav</u> der <u>stilles</u> til dig som leder fra <u>politisk side</u>?</i>
McKinsey omkring implementering Styres udefra < > Tillid	Der har været <u>skrevet</u> og <u>talt</u> meget om <u>Konsulentfirmaet McKinsey</u>, som skal <u>varetage</u> opgaven med <u>implementeringen</u> af reformen. <i>Hvordan har dette valg <u>indflydelse</u> på dig som leder?</i>
<u>Organisatorisk</u> <u>Forandring:</u> Folkeskolen sammenlignes med virksomhedsledelse	I forhold til den <u>forandring</u> som <u>folkeskolen gennemgår</u>, så har <u>Hans Siggaard Jensen</u>, som er professor ved Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), <u>udtalt</u> i Fagbladet Folkeskolen, at <u>ledelse i folkeskolen</u> kommer til at <u>minde mere</u> om <u>ledelse</u> af en <u>virksomhed</u>: <i>Hvad mener du om denne <u>udtalelse</u>?</i>
Sammenligner skolelederrollen med ledelse i den private sektor	Hans Siggaard Jensen <u>udtaler yderligere</u> at <u>skolelederrollen</u> bliver mere <u>eksplicit</u> og sammenligner det med en <u>klassisk firmaleder</u>, som skal tænke på <u>omdømme</u> og <u>intern konkurrence</u> – hvor skolen fokuserer på at skabe et <u>godt image</u> for at <u>tiltrække gode lærere</u> og <u>elever</u>, hvilket gør at skolen kommer til at <u>bidrage</u> til <u>ulighed</u>. <i>Hvad tænker du om det?</i>
Fordel ved forandring	<i>Ser du nogle <u>muligheder</u> og <u>fordele</u> ved de <u>forandringer</u> som er ved at ske i forhold til din rolle som leder?</i>
Ledelseskompetencer	<i>Er der nogle <u>specifikke ledelseskompetencer</u> du <u>trækker på</u> i forhold til de <u>nye udfordringer</u> du står overfor?</i>

Accept	<i>Har du <u>affundet</u> dig med den <u>forandret situation</u> som leder, der <u>følger</u> med den nye reform? (Er der noget du <u>ønsker</u> kunne være <u>anderledes</u> i forhold til din nye ledelsesrolle? Noget du <u>efterspørger</u>?)</i>
Fremtidsperspektiv på lederens rolle	<i>Hvis du <u>forestiller</u> dig <u>et år</u> ud i <u>fremtiden</u>, fx til <u>næste forår</u>, når reformen har været i gang i <u>lidt over et halvt år</u> – hvordan vil du så <u>beskrive</u> dig selv som leder?</i>

Debriefing:

Nu har jeg været omkring de spørgsmål, som jeg gerne vil stille, så her afslutningsvis vil jeg spørge om du har noget du gerne vil tilføje inden vi afslutter interviewet?

Bilag 4: Oversigtsark af interviewguidens emner

Introduktionsspørgsmål:

- Skolelederens baggrund som leder

Skolereformen

- Skolelederens mening om reformen - bedre folkeskole
- Lederens pædagogiske holdning til reformen

Ledelsesrollen

- Lederens oplevelse af sin lederrolle
- Forandringsledelse - andre krav og forventninger
- Forandringsprocessen - muligt at følge med
- Rolletvetydighed - klædt på, afklaret
- Rollekonflikt - modstridende forventninger til lederens rolle

Lederens perspektiv på lærerne

- Lærernes modtagelse af forandringerne

Lærerlockoutens indflydelse

- Relationen mellem leder og lærerne efter lockouten
- Samarbejdsvillighed – foretages konkrete tiltag fra lederen

Ledelsesmagt:

- Magtbeføjelser i forhold til lov om nye arbejdstidsregler

Paradoksledelse:

- Rolleoverbelastning - pædagogisk og administrativ leder, balancen

Kompleksiteten:

- Rumme kompleksiteten = modsætningsfyldte og ambivalente krav

Politisk Indflydelse:

- Reformen som politisk bestemt tiltag
- Lederens manglende mandat i beslutningsprocessen
- Frihedsgraden af ledelsesrollen
- Forventninger og krav fra politisk side
- McKinsey omkring implementeringen

Organisatorisk Forandring:

- Skoleledelse minder om virksomhedsledelse
- Skolelederrollen sammenlignes med klassisk firmaleder - bidrag til ulighed i skolen

Fordel ved forandring:

- Muligheder og fordele ved den forandret lederrolle

Ledelseskompetencer:

- Specifikke ledelseskompetencer der trækkes på i forhold til de nye udfordringer

Accept:

- Affundet sig med den forandret situation,
- Ønsker noget anderledes – efterspøger

Fremtidsorienteret perspektiv:

- Fremtidsbeskrivelse af lederrolle et år ud i fremtiden

Bilag 5: Transskriptionsmanual

Standardvalg om den mundtlige kodning i transskriptionerne

(...): egen kommunikations regulering.

(G): angiver, at der bliver grint.

(-): angiver, at der bliver holdt en kortere pause på under 3 sek.

(-3) ved længere pause. Angives i sekunder.

Kursiv: angiver at der bliver lagt tryk på pågældende ord.

?uklar passage?

/ : taleren afbryder sin egen sætning for derved at omformulere sig.

/. [Efterfulgt af stort begyndelsesbogstav]: taleren afbryder sin egen sætning og begynder på en ny sætning.

mmm: anerkendende tilbagekobling (m. positiv lyd)

nnn: anerkendende tilbagekobling (m. negativ lyd)

Bilag 6: Transskription og lydfiler vedlagt på cd-rom

Bilag 7: Indledende kodningsskema(initial template)

1) Folkeskoleledelse

- ledelsesforandring
 - øget ansvar og råderum
 - paradoksale udfordringer
 - øget kompleksitet
- ledelsesrollen
 - rolletvetydighed (uklar hvilke forventninger)
 - rollekonflikt (forskellige parter har modstridende forventninger)
 - rolleoverbelastning (mange roller)
 - frihedsgraden
 - accept
- forventning
 - mere lig virksomhedsledelse
- potentielle muligheder og fordele
- kompetencer
 - nye og anderledes kompetencer
 - kompetencer bygget på tidligere erfaringer

2) Ledelsesrelationen til medarbejderne

- lærerlockouten
 - vanskeliggjort arbejdsforhold
- samarbejdsvillighed

3) Organisatorisk forandring

- reformen
 - paradigmeskift
- ændring af arbejdspladskulturen
 - forandret ejerskab

4) Samfundsmæssig og politisk indflydelse

- Øget forventning og krav
 - magtbeføjelser
- Politiske indgreb
 - politisk styring

Bilag 8: Endelig kodningsskema (final template)

1) Ledelses Forandringer

- Resultatorienteret og mål fokuseret leder
 - Magtbeføjelser
 - Mere tydelighed
 - i højere grad mulighed for at sætte rammerne
 - Frihedsgradens ambivalens
 - Påtage sig et øget ansvar
 - tage mere individuelle valg
 - Øget krav og forventninger
 - Mere lig virksomhedsledelse
-
- **Lederen fokuserer hos sine medarbejde særligt på at skabe:**
 - fælles forståelse
 - metakommunikation
 - engagement
 - anderledes inddragelse

2) Organisatorisk forandring

- **Reformen**
 - paradigmeskift
 - Et fokus på at eleverne skal blive så dygtige som muligt
 - Fra fokus på tid til fokus på målorienteret styring
 - Paradoksale udfordringer
 - balancen mellem vaner vs. forandring
 - balancen mellem tryghed vs. nytænkning
 - Komplexiteten øges
 - modsætningsfulde valg mellem mål og værdier
 - Mere lighed med privat organisation
 - Mange krav og behov skal opfyldes
 - fx inklusion
- **Mental forandringsproces**
- **Samtidigheden af reformen og lærerlockouten**
 - bevidstheden om at tingene kan ændre sig
 - ens samarbejde er altid bygget på et fundament af historik
 - ændring af arbejdspladskulturen

3) Potentielle muligheder og fordele

- Skolelederen
 - for at sætte retning
- lærere
 - øget arbejdsglæde
 - magtbeføjelser
- reformen (eleverne)
 - effektivitet
 - kvalitet

4) Samfundsmæssig og politisk indflydelse

- Øget forventning og krav
 - magtbeføjelser
- Politiske kontrol
 - opnå mål og resultater
 - vilkår
 - accept af forandret vilkår