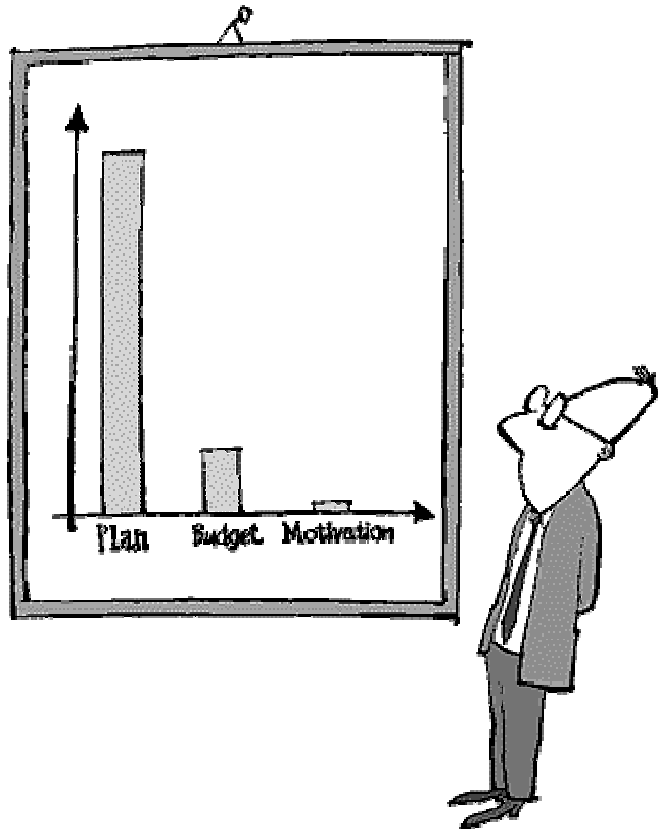


Rikke Vejlebo



Ledelse af folkeskolen

Chefrøller i et fagbureaukrati

Specieafhandling ved HD Organisation Aalborg Universitet Maj 2011

Vejleder: Lone Broberg



Rikke Vejlebo, f. 1985

Jeg har orlov fra Nordea, hvor jeg har arbejdet de seneste fem år. Det har jeg, for at færdiggøre en kandidatuddannelse indenfor kommunikation, som jeg påbegynder til sommer. Dette år har jeg brugt på at læse HD(O) og dygtiggøre mig indenfor basis humaniora, for at have de rigtige kvalifikationer til sommer. Derfor læser jeg psykologi, didaktik og pædagogik på UCN,¹ hvilket giver timer til, hvad der svarer til en fuldtidsstilling, og lidt til.

Kan kontaktes pr. e-mail på adressen, *Rikke_vejlebo@hotmail.com*

Denne opgave må citeres, men kun med fuld kildeangivelse

Der rettes en tak til alle de personer, der har bidraget til dette projekt, ikke mindst de der har brugt tid og ressourcer på interviews, diskussioner og tilbagemeldinger. Jeg har bestræbt mig på, at gengive udsagn så neutralt som muligt.

Aalborg d. 13. maj 2011

¹ University College Nordjylland

1.1 Forord

Efter at have læst titlen på opgaven og lidt omkring mig og hvad jeg laver, vil det umiddelbart være svært, at finde en sammenhæng. Dette vil jeg belyse her.

Denne opgave skrives som en konsulentrapport, hvor jeg som ekstern konsulent, undersøger en problemstilling, som i dette tilfælde handler om, at lede fagprofessionelle i folkeskoleregi.

Grunden til, at jeg har valgt emnet ledelse i folkeskolen, har noget at gøre med, at jeg i et stykke tid har været nysgerrig på forskellen i ledelse i den private og den offentlige sektor. Jeg synes at der er mange der har en holdning til, at de to områder er meget forskellige at lede, men forklaringerne på hvorfor er lidt mere sparsomme og ikke i overensstemmelse med hinanden.

Det er meget tydeligt, at der er et stort pres ovenfra på folkeskolen, om at blive mere omkostningsbevidste og ikke mindst blive mere effektive i forhold til deres output. I denne forbindelse, må et tilfredsstillende output være, at få så god en gennemsnitskarakter som muligt ved FSA². Vi hører tit om, at Danmark har en meget dyr folkeskole, men ikke klarer sig godt i international sammenhæng³. Dette må lægge et pres på lederne i folkeskolen.

Gør det at folkeskolen bliver skubbet i en mere resultatorienteret retning, er det godt eller skidt og hvilke krav stiller det til ledelsen i folkeskolen? Dette er nogle af de spørgsmål, som jeg har puslet med og som skabte interessen for denne opgave. Jeg vil kigge på, hvad man gør for folkeskolelederne, i forhold til at forberede dem til den komplicerede opgave, det er at være leder i en folkeskole. Derudover vil jeg også kigge på, om der bliver gjort nok, når ledelsesopgaven ændrer sig, eksempelvis i forbindelse med ændringer i folkeskoleloven, som der har været mange af siden 2006.

Jeg håber, når du har læst opgaven, vil have en interesse for området og vil puste til debatten om ledelse af fagprofessionelle i folkeskoleregi.

Om ikke andet, så rigtig god læselyst.

² Folkeskolens afgangsprøve

³ Her tænkes eksempelvis på PISA-undersøgelser



Virkelig visdom er at
vide hvad man ikke
ved

Sokrates

1.2 Indholds fortegnelse

1. Forside.....	1
1.1 Forord	3
1.2 indholdsfortegnelse.....	5
1.3 Figurliste	7
2. Indledning	8
2.1 Problemfelt.....	9
2.2 Problemformulering	10
2.3 Hypotese.....	10
2.4 Forfatterens rolle.....	12
2.5 Folkeskolens opbygning	13
3. Metode.....	17
3.1 Opgavens struktur	17
3.2 Videnskabsteoretisk metode.....	18
3.3 Afgrænsning	19
3.4 Vægtning	20
3.5 Teori.....	20
3.5.1 Five Star Model	21
3.5.2 Mintzbergs virksomhedsfigurationer	23
3.5.3 Patricia Pitcher	26
3.5.4 Ledelse af fagprofessionelle/primadonnaer	27
3.5.5 Lederuddannelse i det offentlige	29
3.5.6 Implementering af forandring	30
3.6 Begrebsdefinitioner	32
3.6.1 Kompetence.....	32
3.6.2 Motivation	33
3.6.3 Engagement	34
3.7 Undersøgellesdesign og empiri	34
3.8 Validitet	35
4. Kvantitative data og analyse heraf	36

4.1 Delkonklusion	43
5. Analyseafsnit	44
5.1 Five star model	45
5.1.1 Strategy	45
5.1.2 Delkonklusion	48
5.1.3 Structure	48
5.1.4 Delkonklusion	50
5.1.5 Processes herunder information	51
5.1.6 Delkonklusion	52
5.1.7 Rewards, herunder motivation.....	53
5.1.8 Delkonklusion	55
5.1.9 Culture, herunder behavior og performance	56
5.1.10 Delkonklusion	58
5.1.11 People	58
5.1.12 Delkonklusion	66
5.2 Ledelse som fagprofession	67
5.2.1 Delkonklusion	69
5.3 Kompetenceprofil for skolelederne i dag.....	70
5.4 Ønsket kompetenceprofil.....	72
5.5 Realistisk kompetenceprofil	75
6. Konklusion.....	76
6.1 Implementering.....	78
6.2 Kilde og metodekritik	80
6.3 Perspektivering.....	81
7. Appendiks.....	83
7.1 Litteraturliste.....	83
7.1.1 Bogliste	83
7.1.2 Internetsider	84
7.1.3 Forelæsninger	85
7.2 Bilag	86
7.2.1 Bilag 1, Overordnet organisationsdiagram.....	86

7.2.2 Bilag 2, Kampen om folkeskolen.....	87
7.2.3 Bilag 3, De fem kernekompetencer fra væksthuset.....	88
7.2.4 Bilag 4, Spørgeskemaundersøgelse	98
7.2.5 Bilag 5, Interview med skolechef.....	107
7.2.6 Bilag 6, Interview med tidligere skoleleder og ansat i undervisningsministeriet	110
7.2.7 Bilag 7, Lærerinterviews	113
7.2.8 Bilag 8, VIA førlederuddannelse	115
7.2.9 Bilag 9a, Pædagogisk ledelse	117
7.2.10 Bilag 9b, Kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering af folkeskolen	120

1.3 Figurliste

<i>Figur 1, Organisationsdiagram typisk folkeskole.....</i>	<i>13</i>
<i>Figur 2, Opgavens struktur</i>	<i>17</i>
<i>Figur 3, Vidensproduktionens hovedelementer og arbejdsgang</i>	<i>18</i>
<i>Figur 4, Videnskabsteoretisk model.....</i>	<i>19</i>
<i>Figur 5, How Organization Design Affects Behavior</i>	<i>21</i>
<i>Figur 6, Fagbureaukratiet</i>	<i>23</i>
<i>Figur 7, Koordinering gennem standardisering</i>	<i>25</i>
<i>Figur 8, Quinns forslag til opbygning af lederkursus</i>	<i>29</i>
<i>Figur 9, Kotters otte-trin forandringsmodel.....</i>	<i>30</i>
<i>Figur 10, fra spørgeskemaundersøgelse, uddannelsesmæssigt klædt på</i>	<i>36</i>
<i>Figur 11, fra spørgeskemaundersøgelse, hvor meget tid bruges der på økonomistyring</i>	<i>38</i>
<i>Figur 12, fra spørgeskemaundersøgelse, hvor meget tid bruges der på medarbejder administration</i>	<i>39</i>
<i>Figur 13, fra spørgeskemaundersøgelse, hvor meget tid bruges der på egen udvikling</i>	<i>39</i>
<i>Figur 14, fra spørgeskemaundersøgelse, hvor meget tid bruges der på medarbejderudvikling</i>	<i>40</i>
<i>Figur 15, fra spørgeskemaundersøgelse, hvor meget tid bruges der på andre opgaver</i>	<i>41</i>
<i>Figur 16, The Preferred Design Process</i>	<i>45</i>
<i>Figur 17, magtstruktur i folkeskolen.....</i>	<i>51</i>
<i>Figur 18, Herzbergs motivations- og hygiejnefaktorer</i>	<i>53</i>
<i>Figur 19, Hvad er kultur</i>	<i>56</i>
<i>Figur 20, Skills compared to level.....</i>	<i>60</i>
<i>Figur 21, sammenligning mellem HD(O) og DOL</i>	<i>65</i>
<i>Figur 22, Hvornår er et job en profession?.....</i>	<i>68</i>
<i>Figur 23, Assessi-kompetanser</i>	<i>71</i>

2. Indledning

Formålet med denne opgave er, at den skal fungere som et debatindlæg.

Derfor vil der, som tillæg til opgaven, blive udarbejdet en mindre artikel med hovedkonklusionerne fra opgaven. Her vil jeg prøve, dels at få artiklen i foreningsbladene folkeskolen og Plenum⁴ og herudover sende den til et par lokalaviser. Dette er for, at opgaven kan komme til at fungere som debatindlæg i ordets fulde forstand og være startskud til en debat omkring ledelse i folkeskolen.

Jeg har ydermere tænkt mig, at sende artiklen til undervisningsministeriet for at prøve at få deres input til problemstillingen. Opgaven vil blive lagt ud på min hjemmeside www.rikkevejlebo.dk, som artiklen vil referere til i forhold til uddybning. Til sidst vil der være mulighed for at skrive mail til mig, for uddybende kommentarer både til artiklen og selve opgaven.

Jeg håber, at opgaven vil give anledning til yderligere debat og måske flere dybdegående undersøgelser, der i sidste ende vil gavne folkeskolelederne i deres virke i hverdagen.

Jf. artiklen "250 skoleledere bliver fyret" fra søndag d. 13. februar 2011 i Morgenavisen Jyllands-Posten, ønsker skolelederforeningen, at der kommer mere ledelse i folkeskolen⁵. Dette bliver uddybet med, at skolelederne, efter de mange skolelukninger, får mange flere lærere under sig og dermed bliver ledelsesopgaverne anderledes end de har været hidtil.

Den offentlige sektor er Danmarks største virksomhed, den beskæftigede i 2008, 737.700 mennesker⁶. Folkeskolen er, i sig selv, en stor virksomhed i Danmarks største virksomhed.

Der blev i 2010 brugt 51,1 mia. kr. på folkeskoleområdet⁷, der var budgetteret 47,2 mia. kr. I 2011 er der budgetteret 46,9 mia. kr. dvs. 4,2 mia. kr. mindre, end der blev brugt i 2010. I 2010 var der 1510 folkeskoler, hvilket betyder, at hver folkeskole gennemsnitligt skal bruge 2,78 mio. kr. mindre i 2011, end de brugte i 2010. Med et gennemsnitligt budget på 31,3 mio. kr. (før nedskæringen) betyder det nedskæringer på godt 9 % (i 2010 tal) pr. skole. Det kræver økonomistyring at få det mål realiseret.

⁴ Skolelederforeningens magasin

⁵ <http://jp.dk/indland/article2338381.ece>

⁶ <http://www.dst.dk/Statistik/Nyt/emneopdelt/nytsingle.aspx?countid=15699&ci=true&pti=1>

⁷ <http://www.kl.dk/Folkeskolen/Artikler/83270/2011/03/FAKTA-OM-FOLKESKOLEN/>

Jeg tror det er meget vigtigt, at skolelederne bliver hørt og får de redskaber der er brug for i forhold til denne form for ledelse, der som Jane Findahl⁸ foreslår, skal gå meget mere på pædagogisk ledelse end administrativ ledelse. Hun foreslår, at den administrative ledelse skal flyttes til en central enhed, der vil give en gennemgribende forandring og vil kræve noget helt andet af folkeskolelederne end det har gjort hidtil.

De fleste i Danmark har gået i folkeskole, eller på privatskole, så næsten alle har en holdning til skoleområdet, herunder også politisk overbevisning mv. Derfor vil denne opgave i videst muligt omfang, være objektiv både politisk, men også i forhold til problemstillingerne, da jeg skal fungere som ekstern konsulent og veje muligheder og holdninger op mod hinanden.

2.1 Problemfelt

Der er ingen tvivl om, at folkeskolen er en stor virksomhed, med store ledelsesmæssige udfordringer. Det at være skoleleder er et krævende job, ligesom det ville være at lede en privat virksomhed med samme struktur og tyngde. Men nu er spørgsmålet, hvordan folkeskolelederne er rustet til denne opgave. Giver vi dem de rigtige værktøjer, så de er godt nok klædt på til denne ledelsesmæssige opgave? Det er noget af det jeg vil komme nærmere ind på i denne opgave.

Jeg vil undersøge, om Jane Findahl har ret i, at ledelsesopgaven ændrer sig og hvad man kan gøre for skolelederne i den forbindelse. For at undersøge om de er godt nok klædt på til fremtiden, er jeg også nødt til at se på hvordan de er klædt på til nuet, herunder også hvilke forventninger der er til dem nu og i fremtiden.

Nogle kommuner vil blive ramt hårdt af skolelukninger og fusioner mellem skoler. Da opgaven vil have en deduktiv vinkel, vil jeg lave en spørgeskemaundersøgelse, der rammer bredt og når ud til alle områder. Både de områder der bliver ramt hårdest og dem hvor der endnu ikke er udsigt til de store ændringer.

Det leder hen til min problemformulering.

⁸ Byrådsmedlem i Fredericia kommune

2.2 Problemformulering

Hvad betyder kravet om mere ledelse i folkeskolen og hvordan skal det eventuelle kompetencegab der kommer dækkes?

Underspørgsmål:

- Hvordan ser skolelederkompetenceprofilen ud nu?
Herunder uddannelsesprofil, erfaringsgrundlag og personlighed.
- Hvordan ser den ønskede skolelederkompetenceprofil ud?
Her kigges på hvordan skolechefen og skolelederne ønsker at profilen skal se ud, men også hvilket bud ledelsesteorien har på dette.
- Hvordan opnås de ønskede ændringer i skolelederkompetenceprofilen?
Her gives et realistisk bud på, hvad man i Danmark kan gøre for at ruste skolelederne bedst muligt til det job de bestrider eller skal bestride i fremtiden.

2.3 Hypotese

Min hypotese⁹ er, at folkeskolelederne er for dårligt klædt på, til det job de skal bestride nu og i fremtiden.

Mange af de der vælger- eller bliver valgt til at blive ledere, har ikke haft en ide om, at de skulle denne vej, da de begyndte på deres uddannelse. Mange folkeskoleledere i Danmark, har taget en uddannelse som folkeskolelærere, gymnasielærere eller anden form for læreuddannelse, hvor de har en pædagogisk grunduddannelse.

Personligt synes jeg, at det er fint at have et pædagogisk grundlag, når man gerne vil lede en folkeskole, men jeg synes i langt højere grad, at det er vigtigt at have et ledelsesmæssigt godt fundament.

⁹ Dette afsnit er skrevet før analysedelen er påbegyndt og er relevant for projektet for at sikre objektivitet i forhold til hvordan jeg ser problemet nu, før jeg har indsamlet min empiri.

Hvis man eksempelvis skal opereres på et sygehus, vil man være glad for, at den kirurg der står med kniven, er uddannet til at håndtere situationen. Hvorfor er det ikke ligeså vigtigt, at man har en tung uddannelsesmæssig ballast, når man skal lede?

Mange vil her sige, at kirurgisk arbejde slet ikke kan sammenlignes med ledelse, det er jeg dybt uenig i. Jeg vil faktisk argumentere for, at det er mindst lige så vigtigt, at en leder ved hvad han laver, som en kirurg gør det. Det mener jeg fordi, en leder blandt mange ting skal arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Her jeg vil vove at påstå, at en leder psykisk kan gøre stor skade på en person og at personen vil have ar for livet, præcis som hvis en kirurg ikke gjorde sit job godt nok.

På de studier der er til rådighed for folkeskoleledere, bliver der kun i meget begrænset omfang undervist i ledelse og der bliver kun i ringe grad undervist i økonomistyring eller anden form for "hård" virksomhedsledelse.

Efter jeg har spurgt lidt rundt, har jeg fundet ud af, at mange af skolelederne i Aalborg området har utrolig mange interesselimer, hvilket ikke er unormalt i et chefjob i den størrelse virksomhed, som en folkeskole hurtigt bliver. Men jeg har på fornemmelsen, at grunden til disse ekstra timer er administrativt arbejde, der kunne gøres meget mere effektivt. Her tænker jeg eksempelvis på økonomistyring, som lederne ikke er uddannelsesmæssigt rustet til.

Derfor har jeg også en ide om, at mange af skolelederne er meget engagerede, men måske knap så motiverede¹⁰.

Nogle gange tror jeg, at folkeskolen, som mange andre fagbureaukratier, lider under det faktum, at når en leder skal findes, så mister en rigtig god lærer. Ofte får man en middelmådig leder, da man fejlagtigt mange gange bedømmer den gode lærer, læge, advokat, ingeniør til at kunne blive dygtig leder. Dette er der ingen garanti for.

Som tidligere beskrevet, er mit mål, at få folkeskoleledere bedre stillet, og denne opgave skal bestemt ikke ses som et angreb på folkeskoleledere. Jeg har en dyb respekt for erhvervet.

¹⁰ Se definitioner under afsnittet begrebsdefinitioner

Jeg vil have frem i lyset, om vi som skatteydere og på sin vis også arbejdsgiverne gennem politikkerne, behandler skolelederne ordentligt. Jeg mener ikke, at vi som samfund kan være bekendt, at have en viden og værktøjer i samfundet, der vil gavne faggruppen, og ikke skride ind.

Hvordan kan vi tillade os, ikke at give de måske vigtigste ledere, dem der har Danmarks fremtid i hænderne, de bedst mulige værktøjer?

Det kan vi ikke! Så enkelt er det, derfor er der behov for denne opgave til at skabe debat om emnet, det hjælper ikke at beskyde folkeskolen, der er behov for at se problemerne i folkeskolen fra en anden vinkel.

Jeg glæder mig til, gennem denne opgave, at få mine fordomme/fornemmelser be- eller afkræftet. Hermed også sagt, at jeg vil prøve at gå ind til opgaven uden at lade de ovenstående påstande blinde mig, men i stedet få dem vendt og afprøvet.

2.4 Forfatterens rolle

Jeg vil fungere som ekstern konsulent i denne opgave.

Som nævnt, vil jeg prøve at være så objektiv som muligt i opgaven. Grunden til at jeg har valgt denne indgangsvinkel til opgaven, er at den er nødt til at vise flere sider af samme sag, for at fungere som et godt debatoplæg. Det er op til læseren, at tage stilling til hvad der er rigtigt og forkert.

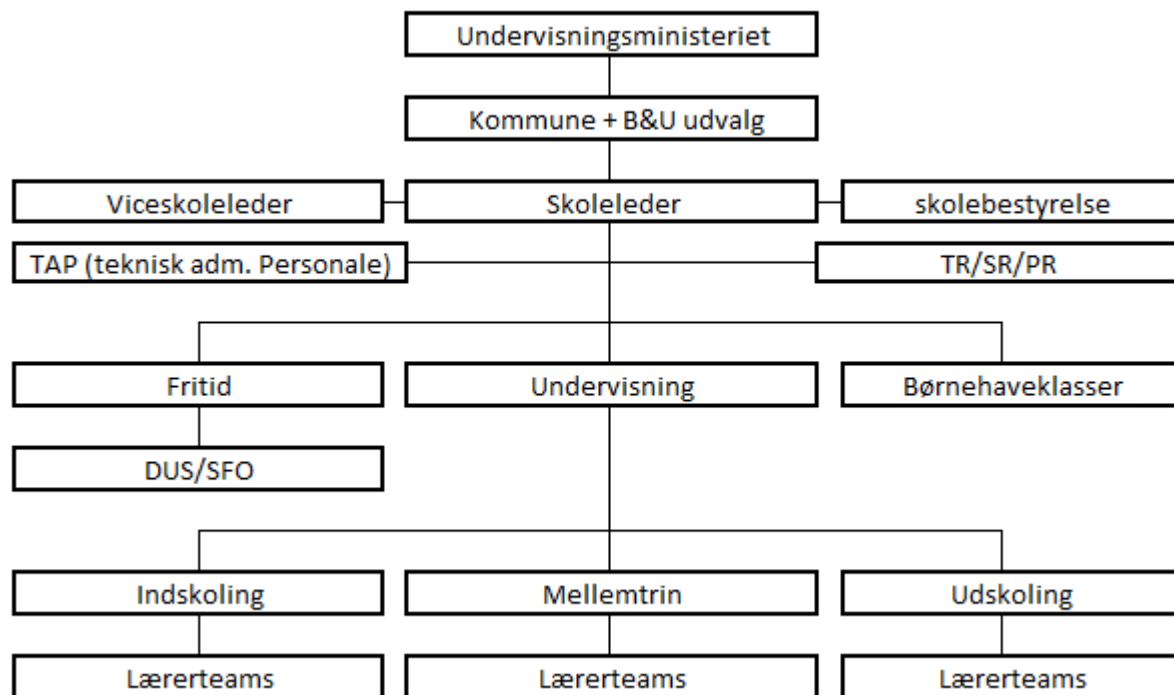
Jeg vil dog til sidst i opgaven give nogle anbefalinger ud fra analysen af emnet og et implementeringsforslag, som vil være et eksempel på, hvordan man kan komme problemerne til livs.

Da jeg kommer til at fungere som ekstern konsulent i denne opgave, vil en del af objektiviteten være naturlig, da jeg ikke er viklet ind i adfærdsformalisering eller kulturmæssige problemstillinger. Som jeg i stedet vil prøve at redegøre objektivt for via min empiri.

2.5 Folkeskolens opbygning

For at give et billede af organisationsstrukturen i folkeskolen, er der nedenfor udarbejdet et organisationsdiagram. Her vises strukturen på en gennemsnitlig folkeskole. Det er selvfølgelig et generelt billede, lavet ud fra oplysninger gennem samtaler med forskellige skoler, og er derfor kun et vejledende billede af, hvordan virkeligheden ser ud.

Figur 1, Organisationsdiagram typisk folkeskole¹¹



Kilde, egner optegnelser ud fra min Empiri

Der er forældreråd tilknyttet fritid, undervisning og børnehaveklasse, hvilket ikke er indtegnet på figuren, da de ligger på niveau med lederne af de tre afdelinger. Skolelederen bliver placeret under Kommune og B & U-udvalg og igen som leder af undervisningsdelen, så han/hun er placeret to gange i organisationsdiagrammet.

Når man tegner et organisationsdiagram af folkeskolen, er det vigtigt at have i mente, at både det kommunale system og undervisningsministeriet (regeringen) har deres eget organisationsdiagram.

¹¹ Skolechef ligger underkommune, TR = tillidsrepræsentant, SR = Sikkerhedsrepræsentant og PR = pædagogisk råd

Organisationsdiagram fra undervisningsministeriet¹² vil jeg ikke tage med her, da det ikke har direkte indflydelse på opgaven.

I forhold til Mintzbergs virksomhedsfigurationer, der vil blive beskrevet i afsnit 3.5.2, læner folkeskoler sig generelt op af fagbureaukratiet. Hvor ledelse af fagprofessionelle bør være i højsæde. Dette vil blive diskuteret i analyseafsnittet, om det er den optimale virksomhedsstruktur.

Der er mange forslag til nye lovændringer på folkeskoleområdet, og der er dyb uenighed i oppositionen og regeringen, i forhold til hvordan folkeskolen skal struktureres ovenfra¹³.

Siden 2006 har der været 36 store lovændringer på folkeskoleområdet¹⁴, hvoraf de fleste har direkte med undervisningen at gøre, her kan bl.a. nævnes, indførelsen af elevplaner i juni måned 2006¹⁵, hvor skolelederne blev forpligtede til at sørge for, at alle regler i forbindelse med udførelsen af planerne, bliver overholdt.

Folkeskolen er en vidensvirksomhed, eftersom at viden er output af folkeskolen. Dette kræver en anden form for ledelse end eksempelvis en produktionsvirksomhed.

100 % af skolelederne fra spørgeskemaundersøgelsen har svaret, at de har været folkeskolelærere inden de blev skoleledere. Det er en psykologisk kontrakt, at folkeskolelederne skal være lærere før de bliver ledere, men som i mange andre, især offentlige, fagbureaukratier er det en realitet i hverdagen.

Læreuddannelsen har, i takt med ændringerne på folkeskoleområdet, ændret sig meget de seneste år. I år 2001¹⁶ blev uddannelsen eksempelvis til en professionsbacheloruddannelse.

Formålet var at kvalitetssikre læreruddannelsen og sørge for at man kunne tage en kandidatuddannelse¹⁷, hvis man skulle få lyst til at videreuddanne sig efter endt læreruddannelse.

¹² Se bilag 1, overordnet koncerndiagram

¹³ Se bilag 2, kampen om folkeskolen

¹⁴ <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=24889>

¹⁵ <http://www.uvm.dk/Uddannelse/Folkeskolen/Fag%20proever%20og%20evaluering/Evaluering/Elevplaner.aspx>

¹⁶ <http://www.viauc.dk/sygeplejerske/aarhus/udgivelser/Documents/Tv%C3%A6rinstitutinoeltprojektSamspilmellempraktikogteoretiskundervisning.pdf>

¹⁷ Her er der primært tale om humanistiske uddannelser, AAU går ind i hvert tilfælde og vurderer hvilke uddannelser den enkelte kan deltage på.

I regeringens forslag til ændringer på folkeskoleområdet¹⁸ i 2009, foreslår man, at læreruddannelsen bliver til en 5-årig kandidatuddannelse, hvilket ville give uddannelsen en helt anden profil.

Lige nu er der i alt 24 ugers praktik i læreuddannelsen¹⁹. Tidligere, i lærermangelperioder, har der været mulighed for, maksimalt det sidste ½ år af uddannelsen, at være i vikar i en folkeskole²⁰. I det hele taget, har folkeskolelærer uddannelsen været mere mesterlærerorienteret og er på vej i en retning, der er mere teoretisk. Hvilket gør at ledelsesopgaven også er ændret.

Der er ingen tvivl om, at skolelederrollen har ændret sig meget igennem de seneste 100 år, hvis man ser hvordan skolelederne er beskrevet i litteraturen. Eksempelvis i "Drømmen"²¹ som viser en skole i 1960'ernes Danmark, her ser man en meget tydelig hierarkisk orden, hvor skoleinspektøren er øverst, lærerne kommer herefter og til sidst eleverne. Dette billede er ikke så langt fra virkeligheden når man kigger i faglitteraturen.

Skoleinspektører, er i dag blevet til skoleledere, og de ansættes efter meget mere humanistiske værdier. I mit interview med en skolechef fortalte denne, at de ansætter skoleledere efter de fem kernekompetencer i væksthuset²², som er:

- Relationel forståelse
- Tillidsvækkende sparring
- Konfronterende intervention
- Insisterende delegering
- Rodfæstet under pres

Ordet tillidsvækkende sparring eller relationel forståelse, var næppe i højsædet i 1960'erne.

Samme billede ser man på diverse job opslag²³, hvor der søges efter nye skoleledere. Der søges i øjeblikket²⁴ 179 skoleledere til Danmarks i alt 1.510 skoler.

¹⁸ Se bilag 2, kampen om folkeskolen

¹⁹ <http://www.uc-dk.dk/da/professionsbachelor/paedudann/laereruddannelsen.html>

²⁰ <http://www.viauc.dk/sygeplejerske/aarhus/udgivelser/Documents/Tv%C3%A6rinstitutinoeltprojektSamspilmellemp raktikogteoretiskundervisning.pdf>

²¹ Manuskript af Steen Bille, fra 2006

²² Se bilag 3, kernekompetencer væksthuset

²³ <http://www.skolelederne.org/index.dsp?page=724>

Skolelederne har mange ansvarsområder, herunder ansvar for udvikling, motivering, forandring, økonomi, administration og pædagogikken. Pædagogikken er jf. mine interviews, den vigtigste grund til, at ledere fra det private erhvervsliv ikke kan blive folkeskoleledere.

Hvis man sammenligner en gennemsnitlig folkeskole med en privat virksomhed, er disse mange ansvarsområder sammenlignelige. Dog vil der i en privat virksomhed ofte være en økonomiafdeling og en HR afdeling, hvor man på en folkeskole har en opbygning jf. ovenstående organisationsdiagram. Der er dog i de seneste 25 år både blevet flere skoleledere i alt, men også ledere på flere niveauer²⁵.

Folkeskolen og ansættelse på en folkeskole, har ændret sig meget gennem årene, ligesom i resten af samfundet, nu er spørgsmålet bare, er ledelsen fulgt med?

²⁴ Forår 2011

²⁵ http://www.skolelederne.org/newsletter_preview.dsp?page=2179#540

3. Metode

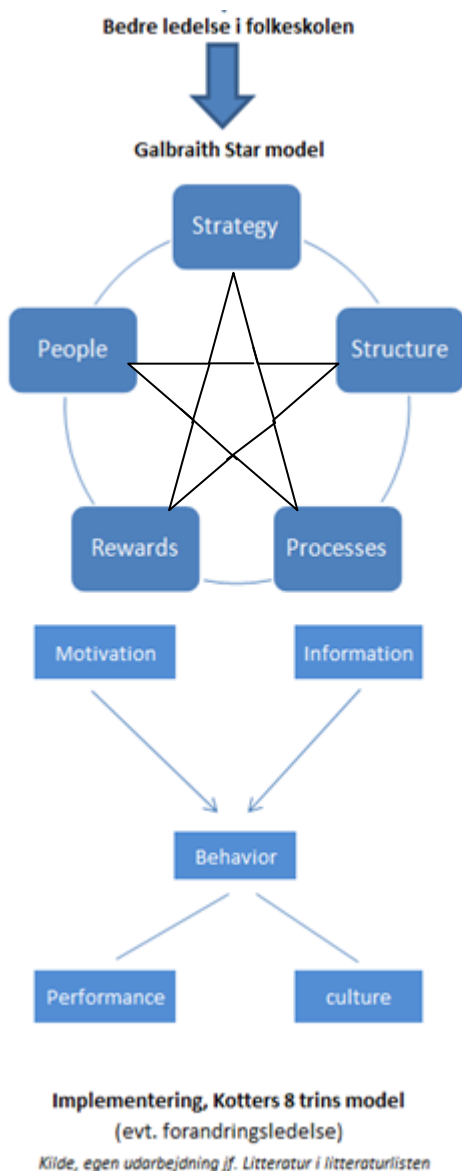
3.1 Opgavens struktur

Opgaven er empiribaseret, hvor interviews og spørgeskemaundersøgelser danner baggrunden for diskussion i analysedelen af opgaven, i forhold til ledelsesteorien.

I 1. og 2. del af opgaven, beskrives baggrunden for opgaven, herunder det væsentlige omkring folkeskolen. Eksempelvis er der udarbejdet overordnet organisationsdiagram, for at demonstrere

beslutningsvejen for den enkelte folkeskole.

Figur 2, Opgavens struktur



I 3. del af opgaven kommer det metodiske afsnit, hvor de relevante teorier for opgaven vil blive beskrevet. Derudover vil undersøgelsesdesignet og validiteten for opgaven blive beskrevet. Til sidst vil der være en begrebsdefinition for centrale begreber i opgaven. Ved siden af, er der udarbejdet en model, der overordnet viser den røde tråd, i de overordnede teorier jeg har valgt at arbejde med.

I 4. del af opgaven vil hovedpunkter fra den empiriske indsamling blive præsenteret og analyseret.

I opgavens 5. del, som er analyseafsnittet, vil empirien opvejes, i forhold til de valgte teorier og de valgte teorier opvejes mod hinanden. Jeg har valgt at bruge Galbraith Star model, som strukturmodel, det gør jeg for at være sikker på, at alle dele af organisationen bliver taget med ind i opgaven og at der vil være en rød tråd gennem hele analyseafsnittet.

Det bliver i dette afsnit analyseret, hvorvidt skolelederuddannelsen er tilstrækkelig i forhold til ønsket om en bedre folkeskole, og det vil blive vurderet, hvilke kompetencer man skal være i besiddelse af som skoleleder, nu og i fremtiden.

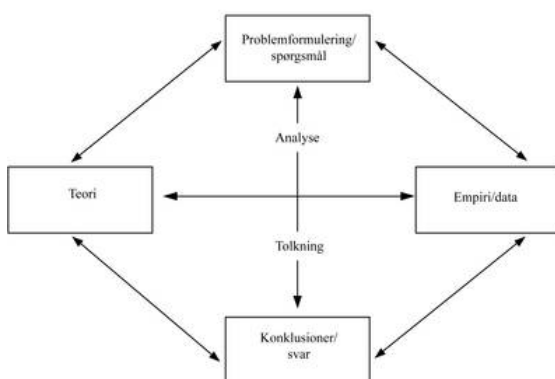
I opgavens 6. og sidste del, er der et metodekritikafsnit, hvor de brugte teorier bliver sat op imod teorier, der kunne være benyttet i opgaven, der vil også være forklaring på hvorfor disse er blevet fravalgt.

Derefter vil afsnittet indeholdende konklusionen komme, her er opgaven opsamlet og de vigtigste pointer trækkes ud af opgaven. Til slut, vil der være et implementeringsafsnit, hvor der bliver gjort rede for, hvordan denne opgave skal bruges i praksis og hvilket formål der er med den efterfølgende, og hvordan ledelse, i forhold til organisationsændringerne, vil kunne implementeres bedst muligt.

3.2 Videnskabsteoretisk metode

For at belyse problemstillingen, har jeg valgt at bruge Enderud Vidensproduktionens hovedelementer

Figur 3, Vidensproduktionens hovedelementer og arbejdsgang



Kilde, *Den Skinbarlige Virkelighed* s. 25

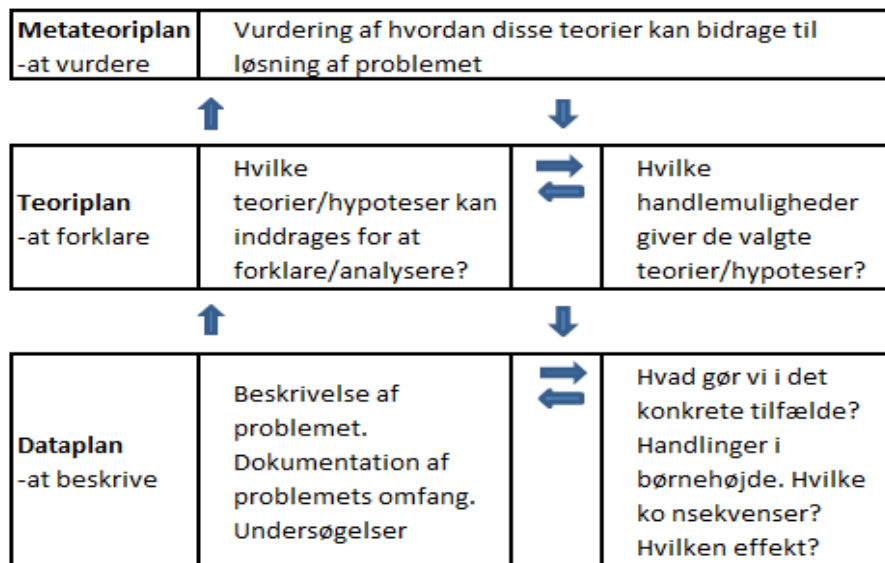
og arbejdsgang”, for at sikre sammenhæng mellem problemformulering, konklusion, teori og empiri via analysedelen. Derudover er der en vedvarende dynamik i Enderuds model, som jeg vil bruge i mit arbejde med projektet.

Grunden til at Enderud er god at bruge i en empirisk funderet opgaveform, er at Enderud har lavet den på baggrund af analyse af kvalitative og kvantitative data. Den giver herudover en god struktur i opgaven i forhold til at samle både teori og empiri i konklusionen. Jeg har besluttet mig for at bruge den til at arbejde parallelt med de forskellige

delelementer i opgaven, dette vil blive gjort på baggrund af en cirkulær proces, hvor nye teorier vil blive inddraget, hvis empirien byder til det.

Derudover har jeg tænkt mig at bruge videnskabsteoretisk model, Se nedenfor.

Figur 4, Videnskabsteoretisk model



Kilde, Efter K.B. Madsen og Per Lauvås

Ovenstående model har jeg valgt at arbejde med i opgaven, for at undgå at blive på dataplanet og teoriplanet og dermed give en løsrevet gennemgang af teorier efterfulgt af en række hensigtserklæringer. I stedet vil jeg prøve at komme op på et metateoriplan, for at få en god dybde i opgaven.

3.3 Afgrænsning

Jeg afgrænser mig til at se på skolelederne i denne opgave, det betyder, at i analysen, som er baseret primært på Galbraith 5 star model, vil skolelederne under en skolechef eller dekan fungere som virksomhed i analysen. Dog vil jeg i den udbyggede Galbraith model, hvor der bl.a. er fokus på kultur, tage udgangspunkt i hverdagen rundt omkring på skolerne.

Magtkampe, som kan foregå mellem politikere og folkeskolen som system, vil ikke blive udspecificeret. Jeg afgrænser mig til at tale om skolelederne og ikke beslutningssystemet.

Lige nu er der stor fokus på skolelukninger og de fusionsprocesser, der foregår i den forbindelse. Her afgrænser jeg mig igen fra at gå i dybden med dem, men de vil dog blive nævnt, da det er en stor del af skoleledernes hverdag.

Derudover vil jeg nævne centralisering i forhold til decentralisering, magtstrukturen i forhold til at lave storskoler, men igen ikke gå i dybden med emnet.

3.4 Vægtning

Vægtningen i denne opgave vil være ca. 45 % metode og 55 % analyse, da alle teorier brugt i opgaven vil blive beskrevet i et særskilt teoriafsnit.

Grunden til at jeg har valgt denne vægtning i opgaven, er at øge læsevenligheden i- og med, at opgaven skal fungere som debatindlæg. Vægtningen kommer til at betyde, at man kan læse problemformulering, analysedel, konklusion og implementering. Og derved få hele essensen i opgaven. Teoriafsnittet vil da fungere som kildeunderbyggende og være relevant i forhold til at understøtte opgaven teoretisk.

Analyseafsnittet vil være bygget op om teorier med diskussioner af relevante emner og litteratur.

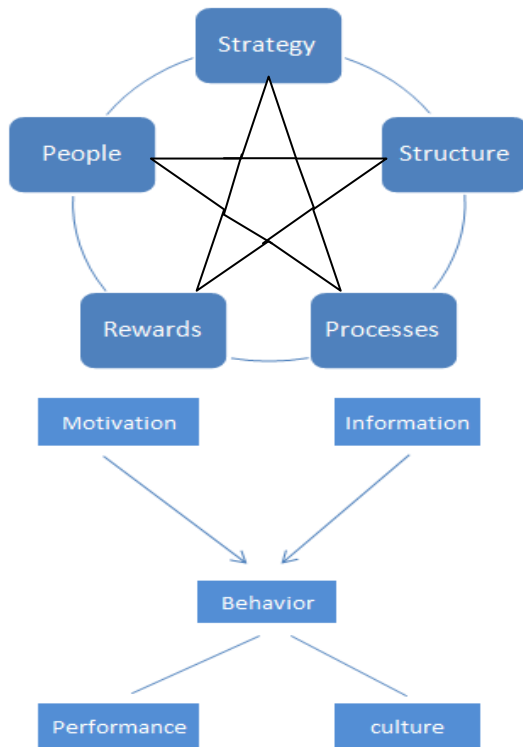
3.5 Teori

Alle teorier beskrevet nedenfor, vil kun være beskrevet i forhold til hvad der skal indgå i opgaven. Teorierne kan altså indeholde mere, end hvad der bliver beskrevet nedenfor.

3.5.1 Five Star Model

Galbraith's 5 star model er god som strukturmodel, fordi den kommer rundt om hele

Figur 5, How Organization Design Affects Behavior



Kilde, "Designing Organizations" s.15

organisationen. Her vil den blive brugt ud fra skolechefens synspunkt, dvs. skolelederne vil være virksomheden, i det omfang det er muligt, da modellen er bygget op til et andet formål.

Under især kulturdelen, vil det være nødvendigt at ændre perspektiv til den enkelte skole, hvor de kulturmæssige problemstillinger berøres på skoleniveau.

Ved siden af ses Five Star modellen. Den er designet på den måde, at strategi bør gennemgås først og at figuren derefter bliver gennemgået i urets retning, det er også på den måde det bliver gjort i denne opgave.

Hvis man ændrer på de mindste ting i organisationen, vil det også smitte af på de andre variable i figuren. *How Changing the Mind-Set, Changes the Company.*

Nedenfor vil de forskellige variable i figuren blive gennemgået.

1. Strategy

Ved at have en god strategi opnår man: en retning for virksomheden, en fælles vision og med disse eventuelt en komparativ fordel. Dette er også vigtigt som offentlig virksomhed, da alle virksomheder har brug for en retning, også selvom det kan være svært at se fordelene i det.

Strategien bestemmer vejen virksomheden skal gå, gennem mål, målsætning, vision, værdier og mission. Den definerer kriterierne for at vælge den organisatoriske strukturmodel i virksomheden, strategien (hvis den er lavet rigtig) vil vise, hvordan man laver de bedste valg (trade offs) i virksomheden.

2. Structure

Strukturen viser hvor beslutningsprocessen foregår. Strukturdelen kan opdeles på følgende måde:

- specialisering: type og antal job variationer;
- form: graden af kontrol i hvert niveau af hierarkiet;
- distribution af magt: forholdet mellem centralisering og decentralisering;
- departmentalisation: formningen af afdelinger (funktioner, produkt, proces, markedet eller geografi).

3. Processes herunder information

Flowet af information og beslutningsprocesser gennem organisationsstrukturen. Processerne kan enten være vertikale gennem planlægning og budgettering eller horisontale gennem laterale forhold.

4. Reward Systems herunder motivation

Indflydelse på motivation af organisationens medlemmer, for at få medarbejdernes målsætninger til at være i tråd med organisationens mål.

Herunder vil det også blive diskuteret, hvordan motivation, eller mangel på denne, kan have indflydelse på arbejdsgangen på den enkelte skole.

5. Culture, hvor behavior og performance bliver lagt under

Her vil virksomhedskulturen blive gennemgået, herunder hvordan medarbejderne er og hvad man skal have fokus på i forhold til kulturen.

Informationsprocesserne vil også her, blive opvejet i forhold til kulturen på skolerne.

6. People Policies

Her kigges der på personlighed i jobbet. Hvordan man er kvalificeret til det job man sidder i, muligheder for udvikling, i dette tilfælde både lederens egen udvikling, men også medarbejdernes udvikling.

The Star Model er god at bruge, når man taler om sammenhæng i en organisation med tanke på hvordan de forskellige dele spiller sammen i organisationen. Her er spørgsmålet, om der nok fokus nok på enkeltdelene?

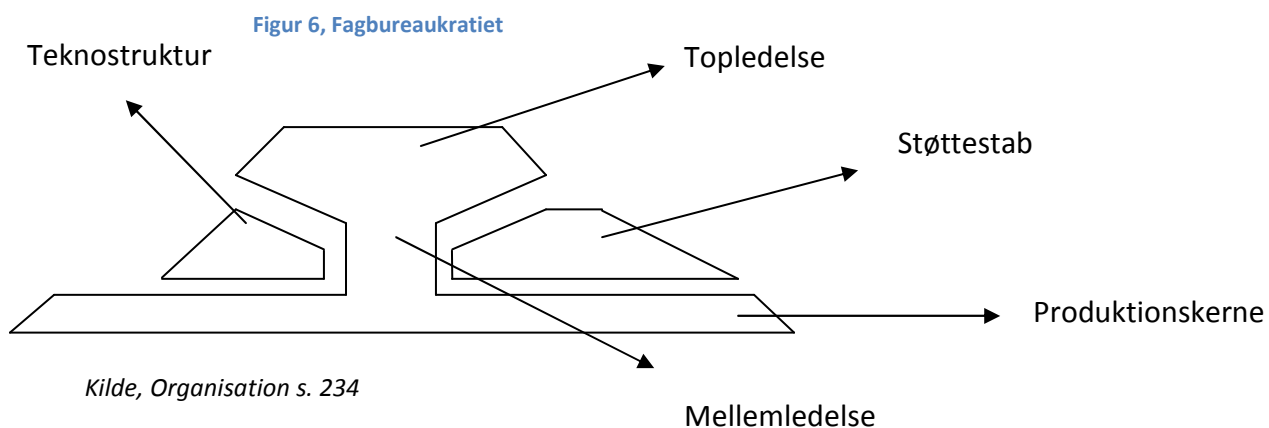
Galbraith skriver også om centralisering overfor decentralisering, hvilket er meget interessant at kigge på, i forhold til at mange små skoler lukker og der laves storskoler. Derfor vil jeg i opgaven kort opveje for og imod centralisering og decentralisering af magtstrukturen.

3.5.2 Mintzbergs virksomhedsfigurationer

Henry Mintzberg har designet 5 virksomhedsfigurationer:

- Den basale form (Ofte ny opstartede små virksomheder)
- Maskinbureaukratiet (Ofte industrivirksomheder med masseproduktion)
- Fagbureaukratiet (Ofte offentlige institutioner eller virksomheder med mange højt uddannede medarbejdere)
- Adhocratiet (rådgivende ingeniørvirksomheder eller forskningsvirksomheder)
- Den divisionaliserede form (større virksomhed med underafdelinger, bestående af maskinbureaukratier)

Folkeskolen ligger tættest op af fagbureaukratiet, men kan selvfølgelig også have præg fra de andre virksomhedsfigurationer, dog ikke så meget, at det vil have nogen større indflydelse. Derfor vil fagbureaukratiet være den eneste virksomhedsfiguration, der vil blive beskrevet nedenfor.



Hvis man sammenligner organisationsdiagrammet på s. 12 med den fagbureaukratiske virksomhedsfiguration ovenfor, kan man godt sidestille de to, hvilket vil blive synligere med begrebsdefinitionerne for virksomhedsfigurationen nedenfor.

Topleledelsen, i dette tilfælde undervisningsministeriet og kommunalt regi. Ledelsen her foregår i høj grad via aflæsning af nøgletal, ledelsesopgaven vil ligge i standardisering af outputtet, i dette tilfælde krav til karaktergennemsnit ved FSA,²⁶ graden af budgetoverholdelse og medarbejderfastholdelse.

Mellemlædelsen, her er skolelederne placeret. Mellemlædelsen varetager den daglige drift, som styringsværktøj her bruges primært direkte overvågning eller samtale.

Produktionskernen, der vil altid være en produktionskerne, uanset om der er tale om en vidensvirksomhed eller en produktionsvirksomhed. Kernen her er specialmedarbejdere, der leverer organisationens output, i dette tilfælde lærerne der leverer undervisning.

Teknostrukturen, herunder ligger økonomistyring, forretningsgange, stillings og funktionsbeskrivelser og kvalitetsstandarter. Denne del omfatter de medarbejdere, der er med til at styre og standardisere arbejdsprocesserne. Teknostrukturen fylder ikke så meget her, i forhold til i nogle af de andre virksomhedsfigurationer.

Støttestab, eksempelvis lønningskontor, kantine, IT og andre personalemæssige forhold.

I et fagbureaukrati er der langt kortere fra topledelsen til produktionskernen, end der eksempelvis er i et maskinbureaukrati og produktionskernen fylder meget i et fagbureaukrati. Dette skyldes, at lærerne, som i dette tilfælde er i produktionskernen, vil have en stor indflydelse, på hvordan deres undervisning forløber og hvordan hverdagen struktureres.

Nogle organisationer kan være bureaukratiske uden at være centraliserede. Deres operative arbejde er stabilt, hvilket fører til "en forudbestemt eller forudsigelig, faktisk standardiseret adfærd". Fagbureaukratiet koordinerer oftest arbejdet via standardisering af færdigheder og anvender den hertil knyttet designparameter, uddannelse og træning.

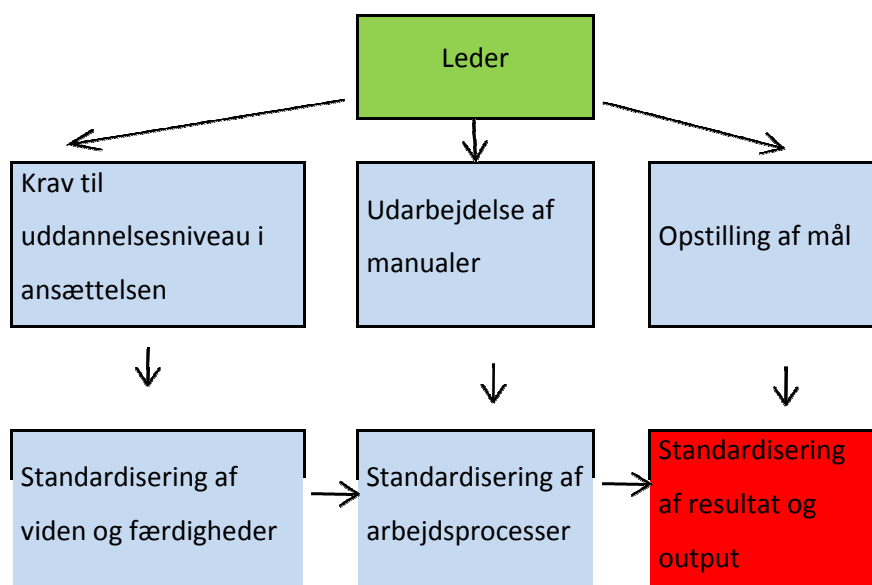
²⁶ Folkeskolens afgangsprøve

Behørigt uddannede og trænede specialister – professionelle²⁷ – ansættes i produktionskernen, og der ydes dem betragtelig indflydelse over deres eget arbejde.

Produktionen i folkeskolen er viden og er derfor en videnstung ydelse, disse ydelser har topledelsen, i dette tilfælde undervisningsministeriet, ofte meget lille indsigt i. Koordinering fra undervisningsministeriets side kan derfor primært ske gennem standardisering af færdighederne, her er det nærliggende at se på lærernes uddannelse, men også elevernes uddannelse gennem eksempelvis PISA - undersøgelser og handling ud fra disse. Produktionskernen, i dette tilfælde lærerne, er den centrale enhed i denne virksomhedsfiguration, som både er stabil, men også kompleks, jf. uddannelsesniveauet.

I nedenstående figur vises hvordan ledelsen kan koordinere via standardisering.

Figur 7, Koordinering gennem standardisering



230

Stabiliteten er nødvendig for at sikre viden, vedligeholdelse og videreudvikling. Fagbureaukratiet er kendt for, at de faglige beslutninger træffes decentralt, mens de helhedsorienterede beslutninger træffes centralt. Specialisering, i dette tilfælde indenfor lærerfaget, er altafgørende, for at få fagbureaukratiet til at fungere.

²⁷ Se evt. afsnit, ledelse som profession

Virksomhedsfigurationerne er en forenkling af virkeligheden, som modeller ofte vil være, og indeholder ikke hverdagens kompleksitet, men for at kunne analysere på folkeskolen som virksomhed, er det nødvendigt at bruge en forenklet udgave af virkeligheden.

3.5.3 Patricia Pitcher

Patricia Pitcher har lavet en model med tre ledertyper, det er en enklere model end "Mintzbergs ti lederroller". Pitchers model er nem at arbejde med, da der kun er tre personlighedsformer. Modellen giver et klart billede af, hvilken ledelsesstil der benyttes i virksomheden, man kan så diskutere, om de små nuancer fra Mintzbergs 10 ledertyper ikke kommer med. Modellen skal bruges som en overordnet definition af, hvilke kompetencer de nuværende skoleledere ser som vigtige for at besidde jobbet.

Patricia Pitcher beskriver tre typer af ledere,²⁸ de tre typer hun opererer med, er Kunstnere (artists), Håndværkere (craftsmen) og Teknikere (technocrats). Alle ledere vil overvejende tilhøre en af disse grupper, ofte vil lederne også have færdigheder indenfor de andre områder, men en af rollerne vil altid være fremtrædende.

Kunstnerne, kan beskrives som humoristiske, fantasifulde, intuitive, modige, visionære, inspirerende opfindsomme, følelsesbetonede og spændende.

Håndværkerne, kan beskrives som hjælpsomme, ærlige, afbalancerede, fornuftige, ansvarlige, realistiske, stabile, troværdige og forudsigelige.

Teknikerne, kan beskrives som kompromisløse, stive, intense, beregnende, vanskelige, detaljeorienterede, målrettede, stivnakkede, kontante og svære at gøre tilpas.

Pitcher mener ikke, at teknikerne er egnede som ledere, kun til nogle ledelsesopgaver, de kan altså ikke stå alene, da deres fokus kun sjældent vil være på fællesskabet. Teknikkerne er oftest fagprofessionelle²⁹, dermed ikke sagt, at alle fagprofessionelle er teknikere, men teknikere tiltrækkes af sværhedsgraden i de opgaver, der ligger hos den fagprofessionelle gruppe.

²⁸ The Drama of Leadership

²⁹ Begrebet defineres i næstkommende afsnit.

Derfor er det ikke en ledelsesegenskab i sig selv at have evnen til at fordybe sig. I en ideel ledelsessituation er alle 3 typer til stede, så de kan støtte hinanden og bruge hver deres styrker til at skabe en god arbejdsplads. Kunstneren som den opløftende, håndværkeren som den stabile og teknikeren som den der kvalitetssikrer.

3.5.4 Ledelse af fagprofessionelle/primadonnaer

Ledelse af fagprofessionelle³⁰ bliver ofte også kaldt primadonnaledelse. Det er en klar negativ term, og bruges ofte om folk, som er umulige at lede. Men primadonnaer er meget mere komplekse end som så, de spejler sig i organisationens identitet og tager en professions identitet på sig privat.

At være fagprofessionel er ikke det samme, som at være primadonna, men da det ofte er tilfældet, vil ledelse af primadonnaer blive beskrevet her.

Primadonnaer kommer i mange forskellige afskygninger, men de har alle det til fælles, at de har et kald og dermed et eksistentiaalistisk forhold til deres arbejde. Hvilket skal forstås i forhold til, at de vil søge deres livs mening gennem arbejdet.

En leder der skal lede primadonnaer, skal kunne tydeliggøre den højere sags tjeneste i arbejdet. Lederne har et ansvar³¹ for at svare på primadonnaernes kald, ellers vil ledelsen af dem ikke lykkes.

En primadonna vil altid stræbe efter at levere en høj standard og vil altid dekode inkompetent ledelse og i stedet fungere som leder selv. De vil blive motiverede af følelsen af at være motiverede.

Den største motivation af primadonnaer sker, når de når det uopnåelige, hvilket her skal forstås, som det høje mål de har sat for dem selv. Motivationen igennem dette vil vare evigt, fordi de har nået et mål i en højere sags tjeneste.

³⁰ Baseret på forskning udført af, Seniorforsker, Helle Hedegaard Hein (CBS) og "Sådan du leder medarbejdere, der er klogere end dig selv"

³¹ Response (svaret på kaldet) ability (evnen til at svare på kaldet)

Hvis man som leder nemt vil motivere en primadonna, skal man spørge ind til disse succesoplevelser, som også kaldes kicks, det er en meget nem og hurtig måde at motivere dem på.

I hverdagen oplever primadonnaer flow situationer, hvor fokus på en arbejdsopgave bliver meget intens og omverdenen glemmes. Disse situationer finder sted, når arbejdstageren har høj kompetence og skal løse en kompleks opgave. Han eller hun vil her træde ud af sin komfortzone. Hvis løsning af opgaven ikke sker, kalder man tilstanden efterfølgende for en flowfrustration.

En organisation der huser fagprofessionelle eller primadonnaer, skal kunne rumme flowfrustration. Hvis man i en flowfrustrationssituation tager arbejdsopgaven fra primadonnaen, fratager man primadonnaen muligheden for at opleve flow og kick.

Ledelse af primadonnaer skal foregå meget indirekte, man kan som leder ikke skabe flow og kick oplevelser, men man kan give de rigtige opgaver til de rigtige personer. Hvis man som leder giver primadonnaer opfattelsen af, at de kun er der for at skabe forretning, vil man ødelægge deres mulighed for at spejle sig i organisationen og for at kunne se kaldet gennem arbejdet.

Det bedste man som leder kan gøre for primadonnaerne, er at formulere en meningsfyldt vision, der taler til kaldet og identiteten gennem arbejdet hos primadonnaerne.

Helle Hedegaard Hein nævner to virksomheder, som formår dette. Den ene er en restaurationsvirksomhed i København, der restaurerer malerier, kirker mv. deres vision er "Vi arbejder for evigheden", den anden er plejehjemmet Lotte, der har mottoet "Vi tror på et liv før døden" dette er to virksomheder, der har forstået at tale til de fagprofessionelles kald.

Hvis man modsat lader tillidsrepræsentanter og fagforeningssnak forme hverdagen, vil man i stedet for en primadonnakultur skabe en lønmodtagerkultur, den vil være dræbende for flow- og kickoplevelser.

Her er det vigtigt at skabe en modvægt i form af en meningsfyldt vision, et mere primadonnapræget organisationssprog eller lignende. Et organisationssprog hvor man taler om afdelingsledere, dækningsbidrag og personale, vil skabe lønmodtagerlogik.

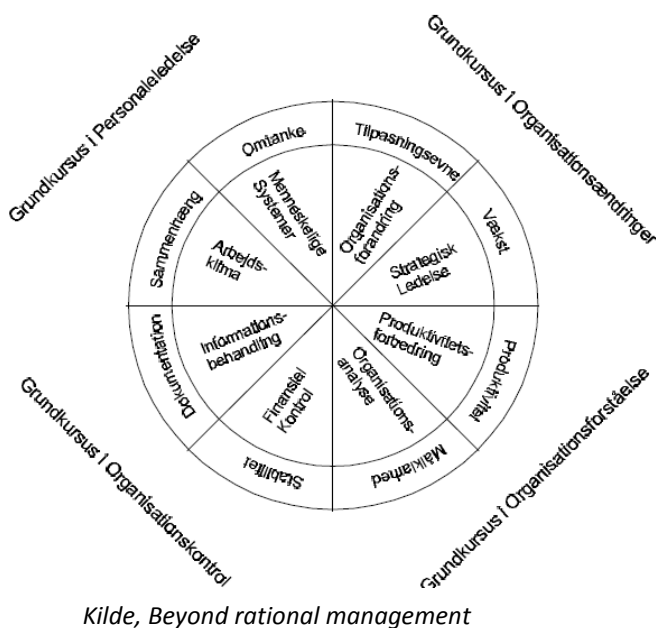
Primadonnaer har brug for ledelse. De har brug for en ledelse der inspirerer, er modig og tør træde i karakter. Primadonnaer er meget ledelsesskeptiske over at skulle lægge deres kald i hænderne på en leder, hvilket også gør, at de tager magten fra lederen, hvis han eller hun ikke varetager kaldet godt nok. Man skal altså som leder, gøre sig fortjent til at være leder overfor primadonnaerne.

Mange fagprofessionelle vil karakterisere sig selv som primadonnaer, når de hører beskrivelsen, herunder også lærere. Mange ledere er selv primadonnaer, der har et kald og har brug for en leder, der udøver fagprofessionel ledelse.

3.5.5 Lederuddannelse i det offentlige

Der er mange der har bud på hvordan en lederuddannelse skal struktureres, der findes også mange ledelsesuddannelser i Danmark af forskellig kvalitet. Her kan bl.a. nævnes MPA, DOL, HD(O), som nogle af de af staten anerkendte ledelsesuddannelser. Når man taler offentlig ledelse, har Quinn lavet et kursusforslag, godt nok er det designet til ledelsesuddannelse i staten New York, men der er rigtig mange gode elementer i den, se nedenfor.

Figur 8, Quinns forslag til opbygning af lederkursus



Figuren viser en grov model, som disposition til et effektivt lederkursus.

Det er oprindeligt et kursus, der er beregnet til en tværfaglig opsætning i administrationsapparatet i de amerikanske delstater.

Figuren er en opsummering af denne opsætning. Kursusplanen er tegnet op i Quinns hjul og er delt op i 4 delkurser, svarende til de fire kvadranter i hjulet.

I den uddybende tekst i bogen fremlægger Quinn et pensum, der ikke ligger langt fra HD(O) i struktur. Men hvor vægtningen er lidt anderledes og har en mere amerikansk storytelling opsætning.

Kurset har den fordel at være benyttet på større grupper, da det har været et generelt ledelsestilbud for de offentlige ledere i New York og har bevist sig meget effektivt.

3.5.6 Implementering af forandring

Her vil jeg, som før nævnt, benytte Kotters otte-trins forandringsmodel. Modellen bruges til at optø status quo. Modellen er opstillet nedenfor.

Figur 9, Kotters otte-trin forandringsmodel

Kotters otte-trin forandringsmodel	
Hovedfaser	Trin
Fase 1: Optø status quo	1. Etablerer en oplevelse af nødvendighed 2. Oprettelse af den styrende coalition 3. Udvikling af en vision og en strategi 4. Formidling af forandringsvisionen
Fase 2: Ændringsmetoder	5. Styrkelse af medarbejdernes kompetencer 6. Generering af kortsigtede gevinster 7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring
Fase 3: Integrere ændringer i virksomhedskulturen	8. Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen

Kilde, Organisation s. 390

Optø status quo, formålet med denne fase er at skabe en forståelse af, at forandring er nødvendig, og om at den nuværende situation ikke er optimal. I forhold til at *etablere en oplevelse af nødvendighed*, vil der i mange virksomheder være en modvilje overfor at se problemet, det gælder her om at skabe en brændende platform. Eksempelvis kan man tegne konsekvenserne op for, hvordan det ser ud, hvis forandringen ikke sker.

Oprettelse af den styrende koalition, her gælder det om at etablere et stærkt team til at hjælpe med at gennemføre forandringen, her er det en god ide at være taktisk i udvælgelsen, og eksempelvis få den største modstander af forandring til at få ejerskab for den. Det er vigtigt, at teamet både rummer de nødvendige kompetencer, den fornødne troværdighed, og har tilstrækkelig magt via placering i organisationen. *Udvikling af en vision og en strategi*, disse skal udvikles til at styre innovationsprocessen og virksomheden fremadrettet.

En strategi i forandringsprocessen er med til at motivere medarbejderne til at blive aktive medspillere, og den udstikker kursen for forandringsprocessen. *Formidling af forandringsvisionen*, det er vigtigt at få formidlet visionen omkring forandringen ud, selv den bedste vision er ingen nytte til, hvis ingen kender den. Formidlingen skal foregå via den styrende koalition gennem kommunikation, empati og aktiv lytning. Den styrende koalition skal stå som rollemodeller for de andre medarbejdere.

Ændringsmetoder, handler om at få organisationen, til at tage de første spæde skridt mod forandring. *Styrkelse af medarbejdernes kompetencer*, medarbejderne skal aktiveres til at blive aktive udøvere, deres kompetencer skal skærpes via uddannelse, som bør handle mere om holdninger og adfærd end om faglige færdigheder. Hvis nogle i virksomheden arbejder mod visionen, må man få denne medarbejdelse fjernet. Dette gøres ved enten at fjerne medarbejderen, eller ved at have fokus på at fjerne forandringsmodviljen. *Generering af kortsigtede gevinster*, Handler om at skabe tillid om den styrende koalitions evne til at gennemføre forandringen. Selv små resultater der går i positiv retning skal formidles ud. Her fremhæver Kotter, at ledelse gennem målstyring er vigtig. *Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring*, en forandring kræver stor tålmodighed, fremdriften i en forandringsproces kan gå tabt, fordi der ikke er taget tilstrækkelig højde for ændringer i delsystemerne i organisationen.

Kotter argumenterer her for, at mange projekter i nr. 7 kan sættes i gang, hvis den styrende koalition evner at uddelegere på en ordentlig måde, til andre medarbejdere eller ledere på de udførende niveauer.

Integrere ændringer i virksomhedskulturen har overordnet til formål at forankre forandringen i virksomheden. *Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen.* Hvis virksomhedskulturen ikke er dybt forankret i forandringsprocessen, vil den ofte ikke lykkes. En ændring i kulturen i virksomheden skal jf. Kotter først ske i trin otte, men det er nemmere at ændre kulturen, når forandringen har vist præstationsforbedringer. Den styrende koalition skal følge forandringen helt til måls. Gennemføres alle otte faser ikke, forankres forandringsprocessen ikke i organisationen, og vil medføre en dårlig implementering.

3.6 Begrebsdefinitioner

For at alle har den samme referenceramme, når opgaven læses, har jeg valgt at definere nogle centrale begreber, der vil blive brugt i opgaven. Herunder er pædagogisk ledelse defineret i bilag nr. 9a og Kvalitetsudvikling og evaluering af folkeskolen defineret i bilag nr. 9b.

3.6.1 Kompetence

Kompetence er i Psykologisk pædagogisk ordbog, defineret således:

Erfaring, egenskab, holdninger, viden, kundskab, færdighed, hvilket står for evnen til at udføre en opgave jf. kvalifikationer, potentiale og udviklingszone.

Hvor erfaring forstås, som den gennem iagttagelse erhvervede viden hos mennesker. Der findes tre former for erfaringer, den fylogenetiske, hvilket betyder den arveligt betingede erfaring. Herefter er der den ontogenetiske erfaring, som er den erfaring man gør sig individuelt. Til sidst er den sociale erfaring, der som navnet antyder gøres socialt her bruges frontallappen, hvilket betyder at erfaringen her, gøres ved en bevidst proces.

Egenskab er defineret ved at være noget objektivt eksisterende. Et kendetegn der gør en ting forskellig fra andre. Altså det der gør noget, til det det er.

Holdninger er et psykoanalytisk begreb, der er opfundet af Winnicott, det er en beskrivelse af det, der holder sammen på personligheden, og er en organisering af et menneskes psyke.

Viden omfatter kundskaber og færdigheder. Kundskab er viden, der kan repræsenteres og udtrykkes igennem sproget. Viden er altid noget der kan deles via kommunikation. Kundskab er viden tilegnet gennem undervisning. Færdighed er en praktisk kunnen, eksempelvis at svømme, køre bil eller at læse. En kvalifikation er egnetheden, til at kunne udfylde en stilling eller udføre en handling.

Potentiale og udviklingszone dækker begge over noget, der kan muliggøres for en person, altså hvilken viden der er mulig at tilegnes.

Kompetence er et meget komplekst begreb, der både omfatter noget vi har med fra barns ben, og noget som vi har tillært os såvel socialt som individuelt. Derudover dækker det også over hvad vi evner at kunne lære. Vore kompetencer er i høj grad definitionen af, hvem vi er.

3.6.2 Motivation

Når man taler om motivation³², menes der at flytte eller bevæge noget i en bestemt retning eller mod et bestemt mål. Motivation handler om at arbejde i en bestemt retning, at arbejde hen imod et mål. Motivation knytter sig altid til noget andet, og står derfor ikke alene. Forstået på den måde, at det er noget der påvirker én, til at arbejde mod "målet". Evner vi at kunne fastholde eller forstærke en allerede skabt motivation, tales der om re-motivation.

Man kan som leder ikke skabe motivation, men man kan skabe rammerne for motivation.

Motivation er, ifølge udviklingspsykologien, det der holder hjernen vågen og aktiv. Man kan både tale om indre og ydre motivation, hvor indre motivation kommer af sult³³, træthed mv. hvor de ydre motivationsfaktorer er udefrakommende, dette kunne eksempelvis være en menneskeskabt brændende platform.³⁴ Opsummeret er motivation en bevidst eller ubevidst målforestilling, der bestemmer retningen af et individs adfærd.

³² Ud fra Anne Maries forelæsning

³³ Maslow, Organisational behavior

³⁴ Jf. Kotter

3.6.3 Engagement

Modsat motivation, kan engagement³⁵ hvile i sig selv. Det kan stå alene, og er på den måde ikke en del af en anden proces. Dog er der forskel på, hvordan man er engageret. Engagement er en form for opmærksomhed, en opmærksomhed man giver den pågældende opgave.

Engagement er en følelsesmæssig tilknytning til sit arbejde. Det er en forpligtelse og holdningen en person ligger i sit arbejde, alene eller sammen med andre.

Det vigtigste at nævne i forhold til engagement er, at en engageret medarbejder nødvendigvis ikke er en effektiv medarbejder, men at en meget engageret medarbejder, er en meget loyal medarbejder³⁶.

3.7 Undersøgelsesdesign og empiri

Mit primære undersøgelsesdesign vil bestå af spørgeskemaundersøgelser³⁷ udsendt til 70 skoleledere forskellige steder i landet. Der er 14 skoleledere der har svaret tilbage, indenfor en svarperiode på 10 dage. Spørgeskemaet er udformet med formuleringsspørgsmål og vurderingsspørgsmål. Ved skalaspørgsmål skal deltagerne svare 1-4, så det kun er muligt at svare under eller over middel, dog kan middeldområdet stadig bruges efter behov, ellers er der stor sandsynlighed for, at de fleste svar bliver middel, hvilket er svært at analysere på.

Undersøgelsesdesignet er stratificeret og i et disproportionalt udvalg. Dog vil det bero på en udefrakommende struktur, da udvalget vil blive lavet på baggrund af udvælgelse af to store kommuner og to små kommuner. En stor og en lille kommune med mange fremtidige planlagte strukturændringer, og en stor og en lille kommune med små eller ingen kommende strukturændringer. Spørgeskemaundersøgelsen er anonym, så der vil ikke være mulighed for at lave en geografisk analyse.

³⁵ Ud fra Anne Maries forelæsning

³⁶ Licence to work s. 187

³⁷ Se bilag 4, spørgeskemaundersøgelse

Derudover er der lavet seks interviews, et med en skolechef³⁸ for en udkantskommune med mange kommende strukturændringer. Skolechefen har ønsket at være anonym i denne opgave, dette ønske er naturligvis blevet imødekommet. Herudover har jeg lavet et interview med en person, der både har været skoleleder³⁹ og har siddet i undervisningsministeriet, der derfor har en oplevelse af, hvordan de to systemer kommunikerer, her er anonymitet også givet. Til sidst har jeg lavet strukturerede interviews med fire folkeskolelærere⁴⁰ til at understøtte konklusioner i Five star analysen, alle lærere er anonyme i interviewene.

Interview kommer af det franske udtryk "entre deux vues" og betyder mellem to synspunkter, hvilket betyder, at interviewet vil rykke begge interviewdeltagere. Jeg vil derfor vælge kun at lade mine interviews være delvist strukturerede, så jeg kan improvisere med dybdegående spørgsmål ved en fornemmelse af, at der er mere at få frem. Strukturen i interviewene er udarbejdet ud fra interviewguide i "Den skinbarlige virkelighed", ligeledes er spørgeskemaundersøgelsen struktureret ud fra "Den skinbarlige virkelighed".

3.8 Validitet

Jeg har besluttet mig for at være så objektiv så muligt, i forhold til empirien i opgaven.

Objektiviteten skal ses i forhold til, at spørgeskemaundersøgelsen, som opgaven er bygget op omkring, er sendt til 4 meget forskellige kommuner, med forskellige problemstillinger. Derudover giver anonymiteten en mulighed for skolelederne, for at de kan være mere direkte, uden at skulle tænke på konsekvenserne af hvad de skriver.

Der vil altid være en risiko for, at der ikke bliver svaret ærligt på spørgeskemaundersøgelsen og derfor vil validiteten i opgaven aldrig kunne garanteres. Al litteratur og empiri hentet på nettet er blevet vurderet nøje inden brug, og burde derfor være validt.

³⁸ Se bilag 5, interview med skolechef

³⁹ Se bilag 6, interview med tidligere skoleleder og ansat i undervisningsministeriet

⁴⁰ Se bilag 7, interview med folkeskolelærere

4. Kvantitative data og analyse heraf

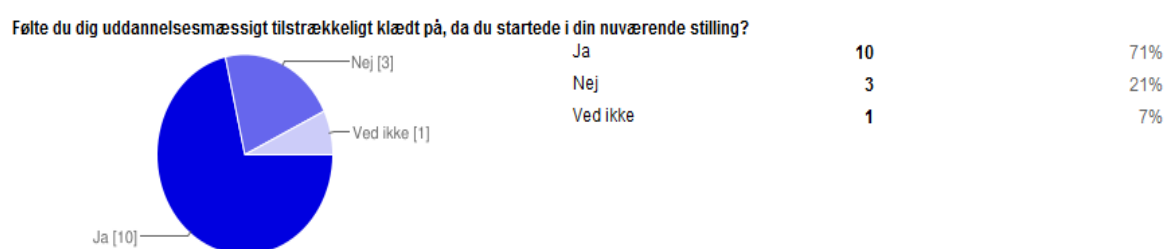
Der var 14 tilbagemeldinger på spørgeskemaundersøgelsen⁴¹, hvor det væsentligste er genfortalt i dette afsnit, hvor jeg også vil analysere de indkomne svar.

Én af de 14 der svarede på spørgeskemaundersøgelsen⁴², er administrativ leder, resterende 13 er skoleledere. En af lederne havde siddet i sin stilling fra februar i år, og en havde siddet i 25 år. Deltagerne har gennemsnitligt 66 medarbejdere under sig, dette svarer godt til landsgennemsnittet. Dette gør svarende mere alsidige, da både meget erfarne ledere og nye ledere har svaret på undersøgelsen.

Første spørgsmål lød, hvorfor blev du leder? Her var svarene delt i tre, nogle ville have flere udfordringer, nogle kunne lide tanken om at skulle være ledere, og den sidste del blev ledere for at kæmpe for en bedre folkeskole. Der var ingen der havde skrevet, at de blev ledere, fordi de blev bedt om det, hvilket er positivt.

Jeg vil især her have fokus på den sidste gruppe, der blev ledere, fordi de ville have en bedre folkeskole. I forhold til hvad denne opgaves formål er, stemmer denne udtalelse godt overens med det.

Figur 10, fra spørgeskemaundersøgelse, uddannelsesmæssigt klædt på



Kilde, bilag nr. 4

Ved spørgsmålet om lederne følte sig uddannelsesmæssigt klædt på til deres nuværende stilling, da de startede, står svarende ovenfor.

⁴¹ Se bilag 4, spørgeskemaundersøgelsen

⁴² Se bilag 4, spørgeskemaundersøgelsen

Her skal opmærksomheden henledes på, at mere end 1/3 (28 %) af deltagerne, svarer nej eller ved ikke. Det skal dog tages i betragtning, at en ny ledelsesudfordring er stor for alle, og at dette kan afspejles i svaret.

Alligevel vil jeg vurdere at svaret afspejler, at nogle skoleledere kunne ønske mere ballast i form af "praktik" eller uddannelse, før de starter. Der var efterfølgende plads til at forklare svaret, en deltager skrev *"Jeg følte mig administrativt klædt godt på. Ledelsesmæssigt manglede jeg uddannelse, men blev tilbudt diplomuddannelsen i kraft af, at jeg fik stillingen"*, to andre kommentarer jeg vil fremhæve er følgende *"Jeg havde på det tidspunkt kun et kortere ledelsesuddannelsesmæssigt kursus bag mig"* og *"Ja, men der er plads til mange forbedringer og udviklingsmuligheder"*. Disse tre deltagere efterspørger mere ledelsesuddannelse. En kommentar jeg derudover vil fremhæve er følgende *"Man er vel aldrig tilstrækkeligt uddannet, da kompetencer altid kan udvikles"* dette afspejler en grundholdning og ikke en frustration.

Ved spørgsmålet "Hvad er din uddannelsesmæssige baggrund for at bestride dit job?", svarede størstedelen af deltagerne, at de var læreuddannede og derefter havde en diplomlederuddannelse eller noget tilsvarende i form af lederuddannelseskurser.

Kun en enkelt, havde kun læreruddannelsen da deltageren startede i sin nuværende stilling. Derudover er der en enkelt der har taget en MPA⁴³, og derudover også er merkonom⁴⁴.

Ved spørgsmålet om, hvilke valgfag deltagerne havde taget på diplomlederuddannelsen. Svarede to deltagere, at de havde valgt organisation, to havde valgt personaleledelse, en havde valgt forandringsledelse, fire havde valgt coaching, tre havde valgt kommunikation, en havde valgt kompetenceudvikling og en havde valgt psykologi. Der var flere der havde to valgfag eller flere.

I forlængelse af ovenstående, var næste spørgsmål, om deltagerne ville tage mere uddannelse indenfor økonomistyring, organisation, strategi og ledelse af fagprofessionelle. 43 % af deltagerne efterspurgte mere uddannelse indenfor økonomistyring, 21 % af deltagerne efterspurgte mere uddannelse indenfor organisation. 57 % efterspurgte mere uddannelse indenfor strategi, 50 % efterspurgte mere uddannelse indenfor ledelse af fagprofessionelle og 36 % efterspurgte mere af

⁴³ Master of Public Administration, niveau svarende til en kandidatuddannelse.

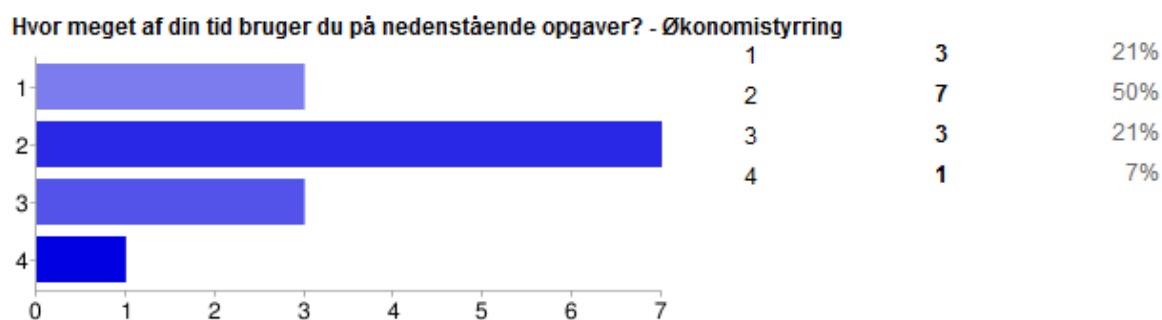
⁴⁴ Uddannelse i økonomi svarende til HD 1

"andet" uddannelse, også her var der plads til at uddybe svaret. En deltager udtrykte, at det var vigtigt at holde sig fagligt og ledelsesmæssigt skarp. Hvilket i stemmer godt overens, i forhold til at være en kompetent⁴⁵ skoleleder. Derudover blev kontorhold nævnt.

Jf. ovenstående efterspørger ca. halvdelen af deltagerne den uddannelse, som de ifølge Quinns model mangler. Derudover er det interessant, at 57 % af deltagerne ønsker mere uddannelse indenfor strategi. Men da dette fag også findes som valgfag, må det betyde at deltagerne får en grundviden indenfor strategi, og at denne grundviden kan udvides via valgfag. Hvilket betyder, at 57 % af deltagerne ønsker, at valgfaget strategi bliver en integreret del af grundundervisningen.

Ved spørgsmålene om hvor meget tid deltagerne bruger på forskellige opgaver, er medarbejderadministration og økonomistyring sat ind i figurerne nedenfor. Ud fra hver søjle er der tre tal, hvor det første er svar på spørgsmålet, et er mindst tid, og fire er mest tid. Næste tal er hvor mange deltagere der har svaret, og sidste er deltagerantal omregnet i procent.

Figur 11, fra spørgeskemaundersøgelse, hvor meget tid bruges der på økonomistyring



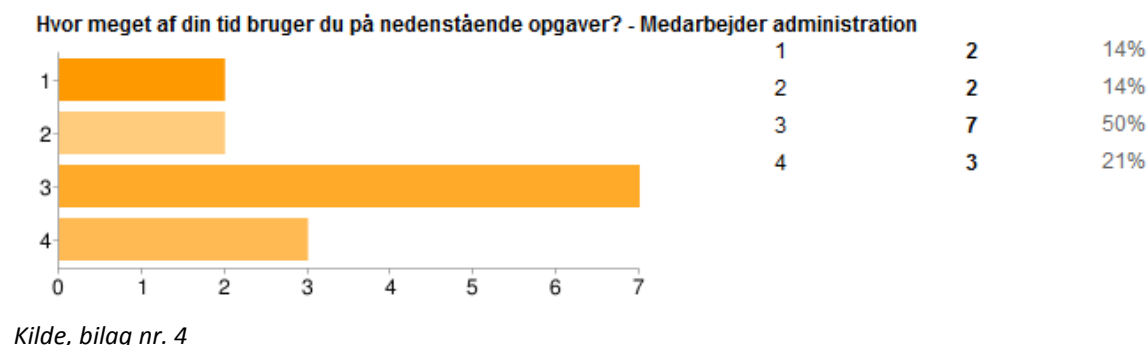
Kilde, bilag nr. 4

Under halvdelen af deltagerne har svaret tre og fire, til hvor meget tid de bruger på økonomistyring. Kun en deltager har svaret fire, og bruger derved meget tid på økonomistyring.

Økonomistyring ligger på nogle skoler dog ikke hos skolelederen, men udliciteres til kommunen eller til en administrativ medarbejder på skolen⁴⁶. Her kan det konkluderes, at skoleledernes tid ikke bliver brugt uforholdsmæssigt meget på økonomistyring.

⁴⁵ Se begrebsdefinition afsnit 3.6.1

Figur 12, fra spørgeskemaundersøgelse, hvor meget tid bruges der på medarbejder administration

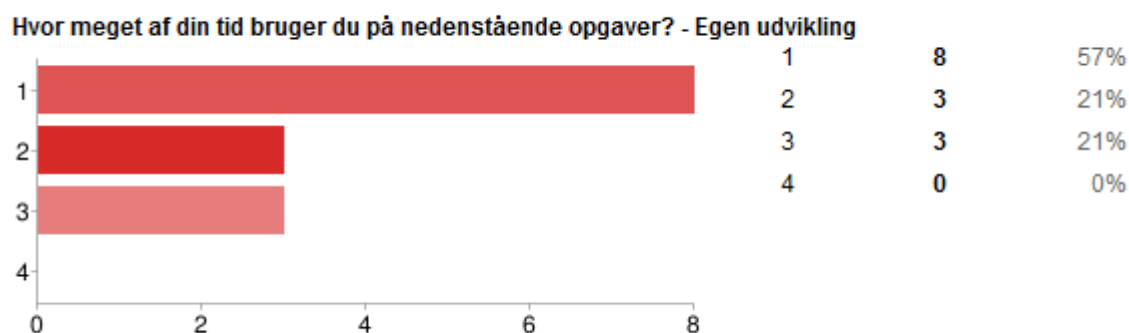


Ved spørgsmålet om, hvor meget tid der bliver brugt på medarbejderadministration, har 71 % svaret, at de bruger meget tid på dette.

Ved spørgsmålet om, hvor meget af lederens tid der blev brugt på undervisning, svarede kun en af lederne "over middel" på spørgsmålet, ingen ledere svarede, at de bruger meget tid på det.

Nedenfor er spørgsmål omkring, hvor meget tid der bliver brugt på medarbejderudvikling og egen udvikling sat ind.

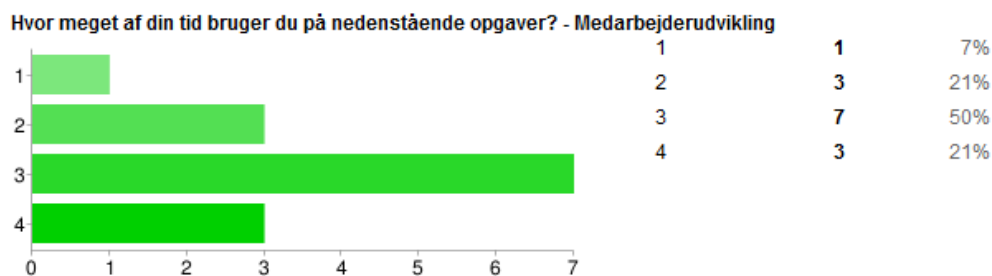
Figur 13, fra spørgeskemaundersøgelse, hvor meget tid bruges der på egen udvikling



⁴⁶ Jf. Bilag 5, interview med skolechef

78 % af lederne bruger "ikke så meget tid" på deres egen udvikling, ingen af lederne bruger "meget tid" på deres egen udvikling, og kun seks af lederne ligger i middelloområdet, i forhold til at bruge tid på deres egne udvikling. Dette er tilfældet, selvom flere af lederne svarede, at det var meget vigtigt at holde deres kompetencer ved lige.

Figur 14, fra spørgeskemaundersøgelse, hvor meget tid bruges der på medarbejderudvikling

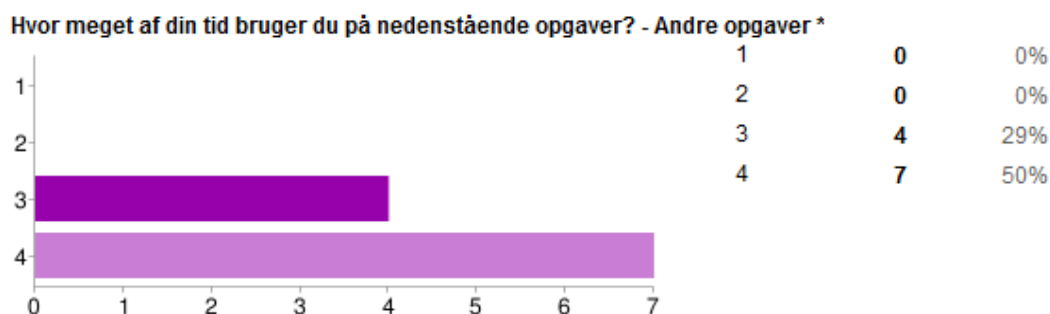


Kilde, bilag nr. 4

I forhold til medarbejderudvikling svarede 71 % af deltagerne tre eller fire. Og 28 % svarer under middel på spørgsmålet. 71 % af deltagerne ligger i middelzonen, i forhold til hvor meget tid de bruger på medarbejderudvikling.

Umiddelbart må det antages, at det er den administrative leder der har svaret, at denne kun bruger lidt tid på medarbejderudvikling, hvilket sandsynligvis er lige efter bogen. Men at 21 % svarer undermiddel på spørgsmålet, virker som mange, da medarbejdernes udvikling, for en leder, burde fylde meget i hverdagen. Derudover er der intet alarmerende ved svarene på dette spørgsmål, det er positivt, at 10 af de 14 adspurgte bruger meget tid på medarbejderudvikling.

Figur 15, fra spørgeskemaundersøgelse, hvor meget tid bruges der på andre opgaver



Kilde, bilag nr. 4

11 ud af de 14 bruger meget tid på "andet", hvilket de kunne forklare efterfølgende, deres svar er indsat direkte nedenfor.

"Pædagogisk og organisatorisk udvikling, samarbejde med andre instanser mv., pædagogisk udvikling, strategisk ledelse, kontakt til forældre, møder PPR⁴⁷ vedr. elever, samarbejde med kolleger, kommunale udvalg mv., stå til rådighed for stor og småt., samarbejde med andre (forældre, PPR, forvaltning), Trivsel for alle..., Administration"

Her er trivsel og pædagogisk udvikling i højsæde, hvilket ikke er nogen overraskelse. Trivsel i forhold til en almindelig ledelsesmæssig hverdag, og pædagogisk udvikling i forhold til, at det er i højsædet under uddannelsen til at blive skoleleder.

I forhold til hvem der har indflydelse på ledelsesarbejdet i folkeskolen, svarede lederne, at skolebestyrelsen ikke har så stor indflydelse, 71 % svarede under middel og ingen svarede meget. Medarbejderne har derimod meget indflydelse på ledelsen, her svarer 93 %, at medarbejderne har meget indflydelse på ledelsesarbejdet.

Skolechefen/rådmanden, som er skoleledernes nærmeste leder, har indflydelse på hvordan ledelsen bliver udført i folkeskolen. 71 % svarer tre eller fire på dette spørgsmål.

Undervisningsministeriet har middel indflydelse på ledelsen, her svarer 83 % omkring middel på

⁴⁷ Psykologisk pædagogisk rådgivning. PPR har ansvaret for den specialpædagogiske bistand til børn og unge i Aalborg Kommune. Formålet med den specialpædagogiske bistand er så tidligt som muligt at fremme og styrke udviklingen hos børn med særlige behov.

Kilde, Aalborg kommune – Trivselsforum og PPR – Pjece

spørgsmålet om, hvor meget indflydelse undervisningsministeriet har på den enkelte skoleleders arbejde som leder.

Ni af de 14 adspurgte svarede, at andre har indflydelse på deres ledelse, her nævnes ledelsesteam som primær indflydelse, men også forældre, økonomi og elever nævnes som indflydelsesrige. Syv af de ni svarede i middel området på dette spørgsmål.

Altså, er medarbejdere og nærmeste leder, de der har mest indflydelse på skoleledernes hverdag, hvilket ikke er usædvanligt. Det er her meget positivt, at lederne erfaringsudveksler med deres lederkolleger, og at medarbejdere, nærmeste leder, børn og forældre også bliver lyttet til, i forhold til hvordan ledelsen bliver udøvet.

I forhold til hvilke kompetencer skolelederne selv mener, er vigtige for skoleledere, svarede deltagerne således:

"Tålmodighed - evnen til at sige "pyt" - svært ved at blive stresset, anerkendende tilgang, målrettet nysgerrighed, rettidig omsorg, ihærdig indsats, overblik, overskud, empati, humor, faglighed, personlig kompetence, lyst til ledelse, ansvarlig, kompetencer, pædagogiske kompetencer, personaleledelse, strategiske evner, kommunikation og netværk, personlige/menneskelige, faglige og teoretiske, kommunikation, at kunne skære igennem, profleksion, vigtigst at være lyttende, sætte tydelige mål og være i stand til at bevare overblikket i en travl og ind imellem hektisk hverdag i en politisk ledet organisation. Gode kommunikationskompetencer, overblik, fleksibilitet og stabilitet, strategisk ledelse, økonomisk overblik, empati, personlige kompetencer som overblik, at respektere andre mennesker, at kunne kommunikere på alle niveauer, strategisk kompetence, overblik og personaleledelseskompetencer."

Det er umiddelbart meget sammenligneligt med ledelseslitteraturen, og ikke mindst de kompetencer Quinn i figur otte mener, er vigtige for offentlige ledere at tilegne sig.

Sidste spørgsmål går på, hvilke udfordringer skolelukninger vil give folkeskolelederne. Her påpeger skolelederne overordnet tre ting.

- Ledelsen vil blive mere overordnet, og der vil blive mindre tid til medarbejderne.
- At der kommer en stor kulturmæssig udfordring i forhold til, at skoler fusionerer.
- At det er en god mulighed for at skabe en brændende platform⁴⁸.

Der var fire, der havde svaret, at skolelukningerne ikke ville have indflydelse på dem, så de ikke havde noget at svar på spørgsmålet. Det kan forstås således, at disse ledere ikke ser andre skoler som en del af deres ansvar, men at deres ledelsesopgave begrænser sig til deres skole/område. I forhold til at være fagprofessionel leder, ligger kaldet her ikke i forhold til at gøre hele folkeskolen bedre. En anden teori kan være, at lederne har en for travl hverdag til at koncentrere sig om andet end deres egen skole. I så fald, kan dette ses som et ønske om mere hjælp til ledelsesopgaven, i form af enten mere uddannelse eller flere ledere/medarbejdere.

De kvalitative data, i form af de to interviews, vil blive indarbejdet i selve analyseafsnittet. Ligesom konklusioner om de kvantitative data også vil være repræsenteret her. Grundet vigtigheden af disse data, har dette afsnit sin berettigelse.

4.1 Delkonklusion

Der er efterspørgsel efter mere lederuddannelse fra skolelederne, viser spørgeskemaundersøgelsen.

43 % efterspurgte mere uddannelse indenfor økonomistyring, 21 % af deltagerne efterspurgte mere uddannelse indenfor organisation og 50 % efterspurgte mere uddannelse indenfor ledelse af fagprofessionelle. Det er herudover interessant, at 57 % af deltagerne ønsker mere uddannelse indenfor strategi, da dette fag også findes som valgfag. Det må betyde, at deltagerne får en grundviden indenfor strategi, og at denne grundviden kan udvides via valgfag. Det betyder endvidere, at 57 % af deltagerne ønsker, at valgfaget strategi bliver en integreret del af grundundervisningen.

⁴⁸ Se afsnit 3.5.6 (Kotters implementering af forandring)

I forhold til hvad lederne bruger deres tid på, viser undersøgelsen, at der ikke bruges meget tid på økonomistyring, men at 71 % bruger meget tid på medarbejderadministration.

Ingen af lederne bruger meget tid på egen udvikling, kun seks af lederne ligger i middelloområdet i forhold til at bruge tid på deres egen udvikling. Dette er tilfældet, selvom flere af lederne svarer, at det er meget vigtigt at holde deres kompetencer ved lige.

71 % bruger meget tid på medarbejderudvikling, og 28 % bruger kun lidt tid på det. 71 % ligger i middellozonen.

Nærmeste leder og medarbejdere er de, der har størst indflydelse på hverdagen. Skolebestyrelse har ikke den store indflydelse, og undervisningsministeriet har i noget omfang en indflydelse, ligesom ledelsesteam, økonomi, forældre og elever har.

Kompetencerne, som deltagerne har skrevet er vigtige for folkeskoleledere, lyder meget ens, i forhold til ledelseslitteraturen, og ikke mindst de kompetencer, Quinn i figur otte, mener er vigtige for offentlige ledere at tilegne sig.

5. Analyseafsnit

Analyseafsnittet vil være bygget op omkring "Five star model". Her vil konklusioner fra analysen af de kvantitative data diskuteres, ligesom de seks interviews også vil bringes ind i diskussionen.

Interviewene vil her også blive sammenlignet med svarene i spørgeskemaundersøgelsen, for at se hvor stor enighed der er i forhold til undervisningsministerium, kommune, lærere, skoleledernes hverdag og kompetenceprofil.

I analyseafsnittet vil der også indgå en diskussion af skoleledernes kompetencer i dag, hvad de ønskede kompetencer er og hvad en realistisk kompetenceprofil vil være i fremtiden.

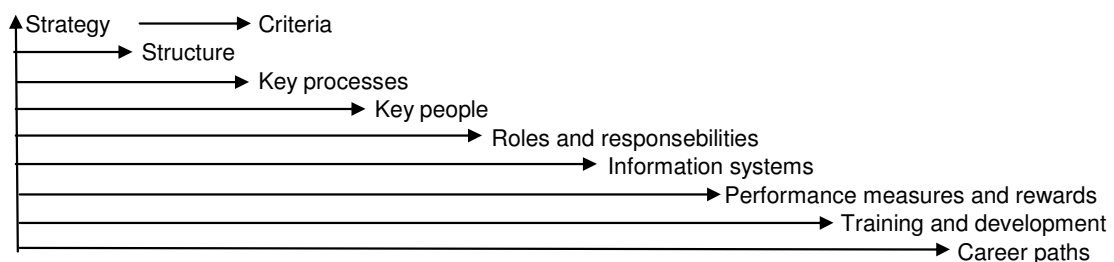
5.1 Five star model

Five star model bruges her som strukturmodel, da den er god til at give et overblik over hele organisationen, på alle væsentlige områder.

Der tages udgangspunkt i "the preferred design process", som er sat ind nedenfor. Her tages der udgangspunkt i hvordan en organisation designs. Galbraith anbefaler, at man starter med at kigge på strategien i virksomheden, fordi den viser, hvilken retning virksomheden vil bevæge sig i. Så det gøres naturligvis også i denne opgave.

Resten af analyseforløbet kan ses i figuren nedenfor.

Figur 16, The Preferred Design Process



Kilde: *Designing Organizations*, Galbraith s.157

5.1.1 Strategy

En god strategi er en strategi, der giver virksomheden en retning og en fælles vision. Det er især vigtigt, når der er tale om et fagbureaukrati. En komparativ fordel på strategiområdet kan tiltrække dygtige fagprofessionelle, så en folkeskole vil i høj grad have en ide og en komparativ fordel, i form af at have en god vision. Den overordnede strategi for folkeskolelederne er at få mere ledelse ind i folkeskolen. Dette mener skolelederforeningen,⁴⁹ der i samme ombæring advarer imod lederfyringer i forbindelse med skolelukningerne, der vil gøre ledelsesopgaverne for overordnede.

⁴⁹ Undersøgelse nr. 110213, www.skolelederne.org

Kurt Klaudi Klausen, skriver om strategi på skoleområdet:

*"Problemet er blot, at de ikke selv er klar over, at de gør det, når de gør det. Men det er som vand i Sahara, at det findes, hvis man ved, hvor man skal lede efter det, og det er med strategisk ledelse i gymnasieskolen som med oaserne i Sahara. De forekommer spredt, men er langt fra fatamorganaer"*⁵⁰.

Lederne er bange for ordet strategi og for uddannelsen indenfor strategi, fordi det lyder så hårdt.

I forhold til pædagogisk ledelse har Kurt Klaudi Klausen også lavet en undersøgelse, hvor han har været ude at tale med nogle gymnasieskoleledere, han skriver følgende:

"Da de til sidst skulle reflektere over ledelsesopgaver, -arbejdsopgaver og – kompetencer i fremtidens gymnasieskole, ytrede de bl.a. ønske om, at nogle af de administrative opgaver og økonomiske byrder i ledelsesarbejdet blev overdraget til en forretningsfører, dvs. en professionelt uddannet leder. Da de dernæst blev spurgt om, hvad rektor og ledende inspektør så skulle tage sig af i fremtidens gymnasieskole, efter de administrative ting var overdraget en dygtig HK'er eller DJØF'er, lød svaret prompte og som fra én mund: pædagogisk ledelse".

Herefter argumenterer han for, at pædagogisk ledelse i virkeligheden er en del af den strategiske ledelse og en del af dagligdagen, men at det ikke er noget, der er unikt for pædagogiske virksomheder. Pædagogisk ledelse handler meget om interpersonelle kompetencer, om at styre den pædagogiske proces, som er organisationernes kerneydelse.

Kurt Klaudi Klausen havde en fornemmelse af, at gymnasielederne blandede ledelsesbegreberne sammen, og at pædagogisk ledelse faktisk i virkeligheden handlede om de strategiske forhold.

I forhold til de undersøgelser Kurt Klaudi Klausen har lavet omkring gymnasieskolelederne, kan billedet på mange måder føres videre til folkeskolelederne. I interview med en tidligere skoleleder og ansat i undervisningsministeriet,⁵¹ kommer det frem, at skolelederne, når de kommer ud, har en ide om, at strategi handler om at styre lærerne som marionetdukke, der skal gøre som der bliver sagt.

⁵⁰ Strategisk ledelse s. 139

⁵¹ Se bilag 6, interview med tidligere skoleleder og ansat i undervisningsministeriet

Altså en form for top – down ledelse. Bertel Haarder kaldte skolelederne for karklude⁵², hvilket skabte en tendens til, at der var ledere, der ville spille stærke mænd, hvilket ikke hjalp på strategisituationen.

Endvidere i interviewet med skolechefen⁵³ svares der, at lederne kunne uddannes bedre til at udøve strategi i praksisfeltet. Derudover oplever samtlige af de lærere jeg interviewede⁵⁴ ikke nogen synlig strategi i deres hverdag, de tror, at der er en, men ved ikke hvad den går ud på, hvilket stemmer overens med det billede Kurt Klaudi Klausen fik i sin analyse af gymnasieskolelederne. Til sidst fandt jeg ud af, via min spørgeskemaundersøgelse⁵⁵, at 57 % af deltagerne ønskede mere uddannelse indenfor strategi.

Ud fra dette er det min vurdering, at strategi burde være en del af grunduddannelsen til at blive skoleleder, lige nu må den strategiundervisning der bliver givet være for mangelfuld, i forhold til hvad lederne har brug for, når de kommer ud i praksis.

At kunne komme frem til en god strategi, handler i høj grad om, at skolelederne selv er fagprofessionele ledere, for hvis man som leder ikke har et kald i forhold til sit job, hvordan skal man så få andre fagprofessionelle til at leve gennem visionen og dermed også finde motivation i deres arbejde gennem visionen.

De lærere jeg interviewede⁵⁶ svarede alle sammen, at der ikke er nogen klar vision, på den skole hvor de arbejder. Desuden havde ingen af dem været med i udarbejdelsen af strategi, mission eller vision.

Den overordnede strategi i den enkelte folkeskole, hænger som i mange andre virksomheder, tæt sammen med økonomien. Dog er det en tommelfingerregel i et sundt privat virksomhedsbudget, at man har et budget, der svarer til ca. 1 mio. kr. pr. 1 ansat⁵⁷. Når man kigger på en almindelig skole med 71 ansatte, har de et budget i alt på 46. mio. kr.

⁵² Se bilag 6, interview med tidligere skoleleder og ansat i undervisningsministeriet

⁵³ Se bilag 5, interview med skolechef

⁵⁴ Se bilag 7, interview med lærere

⁵⁵ Se bilag 4, spørgeskemaundersøgelse

⁵⁶ Se bilag 7, interview med lærere

⁵⁷ Jf. Lone Broberg, forelæsning

Ovenstående giver kun en større anledning til, at folkeskolelederne er uddannelsesmæssigt tilstrækkeligt klædt på, til at varetage den strategiske ledelse.

5.1.2 Delkonklusion

Det er en god ide for folkeskoleledere at være dygtige til at forme en god strategi, da det kan give en komparativ fordel i forhold til at tiltrække dygtigt fagprofessionelt personale.

I forhold til gymnasieskolen er pædagogisk ledelse en del af den strategiske ledelse, og lederne her, er ikke klar over, når de bedriver strategisk ledelse. Tidligere skoleleder og ansat i undervisningsministeriet, understøtter dette i forhold til folkeskolen, da denne fortæller, at mange folkeskoleledere har et forkert billede, af hvad strategi er, når de kommer ud i praksis, og skal lede en folkeskole.

Lærerne i min undersøgelse mener ikke, at strategi eller vision er synlig på skolerne. Lederne efterspørger mere undervisning i strategi, og skolechefen beskriver, at der er brug for mere uddannelse i strategi til at styrke strategien i praksisfeltet. Dette leder frem til, at der er brug for mere strategiundervisning i grunddelen af diplomlederuddannelsen for at styrke strategiledelsen i praksis.

5.1.3 Structure

Som beskrevet tidligere er langt de fleste skoler, samt mange andre offentlige institutioner, strukturerede som fagbureaukratier.

Spørgsmålet er, om denne konfiguration er den bedste måde at strukturere folkeskolen på? Dette og hvem der bestemmer magtstrukturerne, vil jeg komme ind på i dette kapitel.

I processen med at lave denne opgave, har jeg været på mange folkeskolars hjemmesider. Her fandt jeg ingen organisationsdiagrammer, hvilket jeg studsede over. Da man normalt i private virksomheder ville kunne finde et sådant på enhver hjemmeside. Jeg fandt kun nogle få skoler, som havde strategi eller vision offentliggjort på hjemmesiden. Dog fandt jeg mobbepolitik og forældreintra på samtlige skolars hjemmesider.

Mobbepolitik og forældreintra afspejler regeringens krav til skolerne, men ikke skolens identitet. AAU, handelsskoler, privatskoler, biblioteker har organisationsdiagrammer, og fortæller om strategi og vision på deres hjemmesider.

Der er en forklaring på dette, i folkeskolelovens kapital 6 § 40-47⁵⁸ er organisationsstrukturen allerede udstukket for folkeskolerne. Derfor er der ikke ret mange, der vælger at lave et organisationsdiagram, da de alligevel ikke har nogen indflydelse på, hvordan det skal se ud.

Når organisationsdiagrammet er formet på forhånd, er det ensbetydende med, at forslaget til hvor magtbaserne er, ligger fast på forhånd. Så er spørgsmålet bare, om denne magtstruktur også fungerer i praksis.

Undervisningsministeriet har, jf. Galbraith, to måder de kan styre de enkelte folkeskoler på. Hvilket er, styring gennem standardisering af resultater, som i dag bliver gjort gennem eksempelvis trinmålene.⁵⁹ Lærerne jeg talte med i mine interviewundersøgelser, synes at undervisningsministeriet griber for meget ind i hverdagen i forhold til netop trinmålene, som skal følges. Dog mener lærerne at have nok indflydelse, på hvilken litteratur de må bruge, og føler at KANON⁶⁰, er et godt hjælperedskab og ikke et problem.

En kontrollerende ledelsesstil fra undervisningsministeriets side giver en større følelse af lønmodtagerkultur på skolerne, og mere stramning ødelægger flow og kick oplevelser for de fagprofessionelle. Hvis dette sker, kan lærerne som fagprofessionelle, finde på at dekolle ledelsen, og tage ledelsen i egne hænder.

Men der er flere ledelses led, og i forhold til den nærmeste leder siger lærerne i interviewene⁶¹, at de har meget indflydelse i hverdagen, og at det ikke er ledelsen, der sætter grænser, men økonomien. De føler, at de har stor medbestemmelse, i forhold til hvad der foregår i hverdagen hos deres nærmeste leder.

⁵⁸ Se bilag 6, interview med tidligere skoleleder og ansat i undervisningsministeriet

⁵⁹ Se eksempel på trinmål,

<http://www.uvm.dk/service/Publikationer/Publikationer/Folkeskolen/2009/Faelles%20Maal%202009%20-%20Matematik.aspx>

⁶⁰ <http://www.emu.dk/gsk/skolebib/uv/litteratur/kanon/index.html>

⁶¹ Se bilag 7, interview med lærere

At tænke nyt ind i organisationsdiagrammet, som eksempelvis at lave en separat HR afdeling og en økonomiafdeling, skal i dette tilfælde godkendes af undervisningsministeriet. Jf. mit interview med skolechefen,⁶² er dette sket i Århus for 10 år siden. I forlængelse af dette bemærker skolechefen, at det ville være muligt at gøre på nogle skoler, men ikke alle.

Det ville være interessant, men dog for omfangsrigt her, at undersøge hvordan forsøget i Århus var gået, og om dette med fordel kunne implementeres i andre regioner.

Fordelen ved at decentralisere magtcentre i virksomhedsstrukturen er at beslutningstagerne kommer tættere på hverdagen. Jeg møder en del kritik af trinmålene i min hverdag og også i interviews med lærerne⁶³. Det kunne evt. være en fordel at ligge beslutningsprocessen om undervisningsindholdet, tættere på hvor den praktiseres.

Lige nu er der både styring i forhold til uddannelse og output, jf. undervisning i folkeskolen, fra undervisningsministeriets side, hvilket ikke i samme grad burde være nødvendigt, hvis de fagprofessionelle får den nødvendige uddannelse til at håndtere deres daglige arbejde.

En anden løsning her kunne ligge i flere laterale beslutningsprocesser også fra lærerne til undervisningsministeriet, hvilket kunne ske gennem de forskere, der har deres gang i folkeskolen, dette vil blive gennemgået i afsnit 5.1.5. Dette kunne være med til at give lærerne større ejerskab overfor trinmålene.

5.1.4 Delkonklusion

Virksomhedskonfigurationen for folkeskoler vil i langt de fleste tilfælde være et fagbureaukrati. Folkeskolerne selv har ikke noget at skulle have sagt i forhold til deres overordnede struktur, da det er beskrevet hvordan dette skal se ud i folkeskolelovens kapital 6 § 40-47.

Magtstrukturen i de enkelte folkeskoler lader til at være lateral, men vertikal fra undervisningsministeriet til resten af organisationen.

⁶² Se bilag 5, interview med skolechef

⁶³ Se bilag 7, interview med lærere

En kontrollerende ledelsesstil vil få de fagprofessionelle til at dekode ledelsen, hvilket man kunne forestille sig, lærerne kunne finde på at gøre i forhold til undervisningsministeriet (og trinmålene), da organisationsstrukturen her er meget lodret. Trinmålene bruges som styringsredskab, i forhold til kvalitetssikring af det output der leveres i folkeskolen.

Decentralisering af magtstrukturen kunne foregå ved at lade produktionen af trinmålene komme tættere på hverdagen, eller at lade processerne være mere laterale i hele organisationen.

5.1.5 Processes herunder information

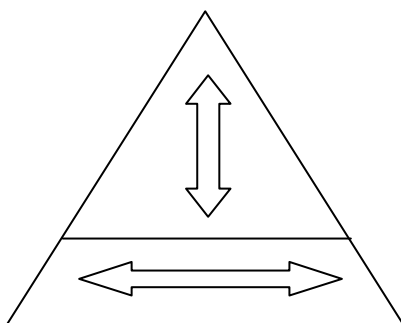
Hvis man kigger på hele organisationen, der indbefatter undervisningsministeriet, kommuner, og skoler, er informationsprocessen meget vertikal.

Som forklaret under struktur, bliver der kommunikeret meget via lovttekster, der beskrives på nogle områder ned til mindste detalje, hvordan processerne i folkeskolen skal foregå.

Eksempelvis er der i undervisningen opstillet trinmål⁶⁴, som beskriver hvad eleverne skal kunne på de enkelte klassetrin, litteratur er også beskrevet. Derudover er kursusforløb, som trafikikkerhed også beskrevet ned til mindste detalje.

Nedenfor har jeg indsat en figur, der viser hvordan informationsprocesserne foregår i organisationen.

Figur 17, magtstruktur i folkeskolen



Kilde, egen figur

⁶⁴ Se eksempel på trinmål,

<http://www.uvm.dk/service/Publikationer/Publikationer/Folkeskolen/2009/Faelles%20Maal%202009%20-%20Matematik.aspx>

Her er magtstrukturen fra øverste ledelse, tegnet som top down og på skolerne som laterale.

Det kan her konkluderes, at der udover styring gennem uddannelse, bestemt også er styring gennem resultater. Informationen gennem lovtekster og mål fra undervisningsministeriets side fungerer altså som styringsredskab, for hvad der foregår i den enkelte klasse, på samme måde som en forretningsgang ville gøre det i en privat virksomhed.

Den eneste kommunikation der foregår opad til undervisningsministeriet, er den stemmeseddel man kan få lov at aflevere ca. hvert fjerde år.

Der er altså fra undervisningsministeriet tale om et vertikalt flow af beslutningsprocesser. På skolerne er beslutningsprocesserne langt mere horisontale gennem laterale forhold og endda lidt mere opadgående end omvendt. Ud fra interviewet, både med skolechefen⁶⁵ og lærerne⁶⁶, tyder det også her på, at skolelederne altid kan henvende sig og blive hørt.

Skolelederne bruger meget tid på administration i deres hverdag eksempelvis skemalægning og skrivebordsarbejde. Skolelederne vurderer også gennem spørgeskemaundersøgelsen⁶⁷, at deres medarbejdere har stor indflydelse på deres arbejde i hverdagen.

Dog har skolebestyrelsen ikke den store indflydelse, på de skoler der har medvirket. Her har ledelsesteam, skolechef, forældre og elever større indflydelse. Hvilket også er med til at sætte streg under, at processerne er meget laterale ude på skolerne.

5.1.6 Delkonklusion

Informationsprocessen fra topledelsesniveau er meget vertikal, kommunikationen foregår primært igennem lovtekster. På skolerne er processerne meget mere laterale. Lærerne mener, at de kan komme til deres skoleleder og skolechefen mener, at lederne kan komme til kommunerne og blive hørt.

Undervisningsministeriet styrer de enkelte folkeskoler gennem uddannelse, men bestemt også gennem styring af resultater.

⁶⁵ Jf. bilag 5, interview skolechef

⁶⁶ Se bilag 7, interview med lærerne

⁶⁷ Jf. bilag 4, spørgeskemaundersøgelse

Skolelederne bruger meget tid på administration i deres hverdag. Skolelederne vurderer, at deres medarbejdere har stor indflydelse på deres arbejde. Ledelsesteam, skolechef, forældre og elever har også indflydelse på hvad der sker på den enkelte skole.

5.1.7 Rewards, herunder motivation

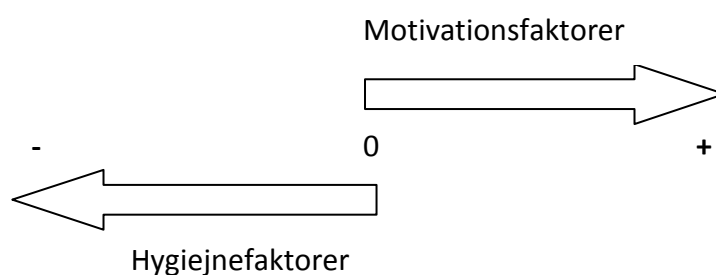
Motivation af fagprofessionelle gennem deres arbejdsopgaver kan ske gennem flow og kick arbejdsituationer⁶⁸. Man skal som leder, være opmærksom på sine medarbejders kunnen, hvis arbejdsopgaverne er for nemme eller for svære, kan der opstå flowfrustration.

En god vision i virksomheden, som medarbejderne tager ejerskab for, får medarbejdernes målsætninger til at være i tråd med organisationens mål. Derfor skal skoleledelsen sørge for at have indflydelse på denne proces, der også er en motivationsproces.

At kunne lede fagprofessionelle godt handler i høj grad om at vide hvordan de motiveres. Den komplicerede del i forhold til dette er, at de bliver motiverede af tanken om at være motiverede, altså af tanken om flowsituationer der fører til kick.

Dette hænger godt sammen med Herzbergsbergs tofaktorteori, skitseret her nedenfor:

Figur 18, Herzbergs motivations- og hygiejnefaktorer



Kilde, Licence to work s. 171

Her er motivationsfaktorerne, medarbejderens oplevelse af jobbet's indhold og udførelse og anerkendelse af dette. Hvis en person har en positiv følelse omkring disse, vil det skabe

⁶⁸ Se afsnit 3.5.4

motivation. I forhold til motivation af fagprofessionelle er arbejdsopgaverne det essentielle, da det er gennem dem disse, at de bliver motiverede.

Demotivering kan ske gennem, uorden i vedligeholdelses- og hygiejnefaktorer, ved ydre konsekvenser af job udførelse, som eksempelvis løn (som alligevel er fastlagt fra statens side), personalegoder, arbejdsforhold, ledelsesstil mv. Hvis medarbejderne har en følelse af, at disse ikke er i orden, bliver de demotiverede.

Hvis en leder ikke forstår at overbevise de fagprofessionelle medarbejdere om, at han eller hun er en god leder, blandt andet ved ikke at kunne motivere medarbejderne, vil de dekolle ledelsen. Ovenstående demotivationsfaktorer er også dem, der kan skabe en lønmodtagerkultur, hvilket uddybes i afsnit 5.1.9.

I spørgeskemaundersøgelsen fremgik det, at ingen af deltagerne havde valgt ledelse af fagprofessionelle på diplomled Ruddannelsen. Viden om dette felt er en forudsætning for at vide, hvordan man motiverer skolelærere, i form af blandt andre de motivationsprocesser der er beskrevet i dette afsnit.

I forhold til motivation har McGregor⁶⁹ skrevet om Teori X og Teori Y. I teori X er den grundlæggende antagelse, at mennesker er dovne, og skal ledes stramt gennem meget styring og overvågning. Teori Y handler i meget høj grad om at udnytte menneskers potentiale. Der er kun en af disse ledelsesformer der er rigtig, når man taler ledelse af fagprofessionelle, og det er teori Y. Dog appellerer undervisningsministeriets måde at lede folkeskolen på, til teori X og demotiverer fagprofessionelle, ved at skabe en lønmodtagerkultur.

At kunne finde ud af at lede fagprofessionelle giver komparativ fordel, her kan man som skoleleder tiltrække nogle rigtigt dygtige lærere, hvis man bliver rigtig dygtig til ledelse af fagprofessionelle.

⁶⁹ Licence to Work s. 171

5.1.8 Delkonklusion

Motivation af fagprofessionelle gennem deres arbejdsopgaver kan ske gennem flow og kick arbejdsituationer⁷⁰. Man skal som leder her være opmærksom på sine medarbejderes kunnen, hvis arbejdsopgaverne er for nemme eller for svære, kan der opstå flowfrustration.

God vision skaber flow situationer og dermed motivation igennem talen til kaldet. Herzbergs motivationsfaktorer er vigtige, især udfordrende arbejdsopgaver og løsning af disse giver en motivationsfølelse hos lærerne. Tanken om, at jobbet i sig selv er motiverende, motiverer.

Hygiejnefaktorer kan give flowfrustration, hvis de ikke er i orden. Derudover ødelægger X-ledelse flow situationer, Y-ledelse skal bruges i ledelse af fagprofessionelle, der i høj grad er selvledende.

At være god til at lede fagprofessionelle, giver en skolelederne en nemmere hverdag, og da de fleste ledere også selv er fagprofessionelle indenfor ledelse, vil det, at de lykkes med opgaverne, motivere dem.

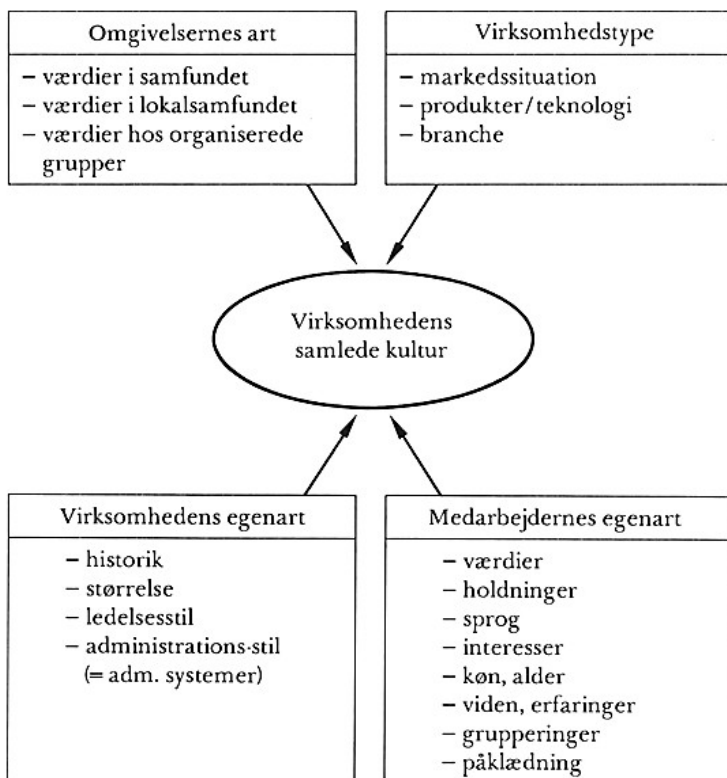
⁷⁰ Se afsnit 3.5.4

5.1.9 Culture, herunder behavior og performance

Der er meget teori omkring kultur, men her vil jeg primært koncentrere mig om, hvordan man skaber en fagprofessionel kultur og undgår lønmodtagerkultur.

Som i beskrevet i afsnittet om motivation, er det at skabe en fagprofessionel kultur meget vigtigt, hvis det ikke lykkes en leder at skabe en fagprofessionel kultur, er der en stor risiko for, at han eller hun vil blive dekoblet. For at have et billede af hvad kultur overordnet går ud på, har jeg sat modellen nedenfor ind:

Figur 19, Hvad er kultur



Kilde, Jørgen Frode Bakk lektor ved Handelshøjskolen i København

At skabe en lønmodtagerkultur er noget af det nemmeste i verden, man skal bare sørge for at der er fokus på løn, arbejdsforhold, at tale timeregistrering og tillidsmandsopgaver, og lade dette være en stor del af samtaleemnerne i hverdagen.

At skabe en fagprofessionel kultur er langt sværere. Her er det vigtigt at skabe en modvægt til lønmodtagerkulturen, som ofte sniger sig ind. Dette kan gøres i form af en meningsfyldt vision, et mere fagprofessionelt organisationssprog eller lignende. Et organisationssprog hvor man taler om afdelingsledere, dækningsbidrag og personale vil være præget af lønmodtagerlogik.

Dette er svært at få gennemført, også fordi samfundet, lokalsamfundet, branchen, størrelse og meget andet spiller ind på virksomhedskulturen. Eksempelvis kan hvad der vises i medierne, have indflydelse på kulturen gennem medarbejdernes holdninger til branchen.

Fagprofessionelle har brug for ledelse, og de har brug for en leder der inspirerer, som er modige og tør at træde i karakter. Da de er meget ledelsesskeptiske over, at de skal lægge deres kald i hænderne på en leder, hvilket også gør, at de tager magten fra lederen, hvis han eller hun ikke forvalter kaldet godt nok.

Mange skoler er lukket gennem de seneste år, hvilket medfører fusioner i de forskellige lokalområder. I Mit interview med skolechefen⁷¹ påpeges det, at der kommer og har været personalemæssige problemstillinger i forbindelse med skolesammenføringerne.

I fusionssammenhænge er forandringsledelse en utrolig vigtig disciplin, da der er mange problemstillinger i forhold til, at to virksomhedskulturer, der umiddelbart burde være sammenlignelige, kan være meget forskellige. Man skal tage en beslutning som leder, om virksomhedskulturerne skal blandes, eller om den lille skole skal spises af den store, og om den store skoles kultur bliver den nye skolekultur. Bare sådan noget som hvem laver kaffen og hvem sidder hvor, kan lede til kulturmæssige uoverensstemmelser⁷².

Jf. spørgeskemaundersøgelsen⁷³ har mange af skolelederne siddet på deres poster længe. Hvilket jeg har et billede af, er sådan det ser ud på samfundsplan. Loyaliteten er høj hos disse ledere, overfor deres erhverv/branche og engagementet er højt, hvilket gør dem til ildsjæle.⁷⁴ Dette er med til at styrke opfattelsen af, at den følelsesmæssige tilknytning til folkeskolen kunne være kaldet som fagprofessionel skoleleder.

God kultur kan skabe en rigtig god arbejdsplads, hvor mange ting bliver mulige og der er meget lang snor hos kollegerne, men modsat kan en dårlig kultur ødelægge en virksomhed.

⁷¹ Se bilag 5, interview med skolechef

⁷² Forelæsning, Jeppe Gustafsson

⁷³ Se bilag 4, spørgeskemaundersøgelse

⁷⁴ Licence to work s. 187

5.1.10 Delkonklusion

Kultur er en kompleks størrelse, der indgår mange indtryk og opfattelser, tøjstil kan eksempelvis være en del af virksomhedskulturen.

At skabe en fagprofessionel kultur er svært, men det er vigtigt at skabe en modvægt til lønmodtagerkulturen. Dette kan gøres i form af en meningsfyldt vision, et mere fagprofessionelt organisationssprog eller lignende. En del af den fagprofessionelle kultur er, at fagprofessionelle har brug for stærk ledelse, der tør træde i karakter.

I forbindelse med fusionsprocesser er forandringsledelse vigtig at mestre, for at få de to forskellige kulturer til at blive til en fælles kultur der er positiv.

Mange skoleledere sidder længe på posten og kan karakteriseres som ildsjæle, hvor den følelsesmæssige tilknytning til deres arbejde kan tolkes som, at de er fagprofessionelle skoleledere.

5.1.11 People

Uddannelse af fagprofessionelle i virksomheden handler mange gange om adfærdsformalisering, for at kvalitetssikre den produktion der sker.

I forhold til, at læreruddannelser og folkeskolelederuddannelser landet over er ensrettet, er der i nogen grad tale om adfærdsformalisering. Det er vigtigt at lærerne tror på, at børn kan dannes og uddannes i kraft af deres arbejde, derfor skal medarbejdernes normer på dette område passe til virksomhedens behov.

I mit interview med skolechefen⁷⁵, spurgte jeg hvilke kompetencer de ansætter skoleledere ud fra. Her blev jeg henvist til "Fem kernekompetencer hos succesfulde ledere" fra Væksthus for Ledelse⁷⁶, se nedenfor:

⁷⁵ Se bilag 5, interview med skolechef

⁷⁶ Se bilag 3, kernekompetencer fra væksthuset

- Relationel forståelse
- Tillidsvækkende sparring
- Konfronterende intervention
- Insisterende delegering
- Rodfæstet under pres

Disse fem kernekompetencer går på personlighedsmæssige træk. Jeg spurgte også til hvad skolelederne har tilfælles personlighedsmæssigt, hvortil der blev svaret, at de har det tilfælles, at de alle er socialt indstillede og søger anerkendelse i deres arbejde.

Ud fra denne beskrivelse, både af hvad lederne bliver ansat ud fra og skolechefens udtalelse, tyder det på, at mange af lederne læner sig op af Pitchers kunstnere eller håndværkere. Hvis dette er tilfældet, vil der mangle teknikere der er målrettede, detaljeorienterede mv. Teknikerne vil typisk være gode til de økonomiske og administrative opgaver i ledelsesfeltet. Man har brug for alle tre typer i en ledelse, da de hver især komplimenterer de andres svagheder, derfor vil denne del komme til at mangle i ledelsessituationen på den enkelte skole. Det stemmer godt overens med spørgeskemaundersøgelsen,⁷⁷ hvor lederne peger på, at de administrative opgaver netop er tids slugende.

Både VIA⁷⁸ og skolechefen⁷⁹ bedyrer, at gode kandidater til lederposterne ikke hænger på træerne. Hvorfor det er min anbefaling, at man prøver at få nogle af den tredje type ledere ind, hvilket vil sige teknikkerne. Da disse ikke er egnede som øverste ledere, jf. Pitcher, kunne de være gode som støttende administrative ledere. Her kunne det evt. også være en god ide at overveje, om denne person skulle være økonomi eller kontor uddannet (DJØF'er eller HK'er).

Som den tidligere skoleleder og ansatte i undervisningsministeriet sagde, står skoleledere på to ledelses ben, det ene hedder administration og det andet hedder pædagogisk udvikling, her er det i høj grad den administrative del, de efterspørger hjælp til⁸⁰.

⁷⁷ Se bilag 4, spørgeskemaundersøgelse

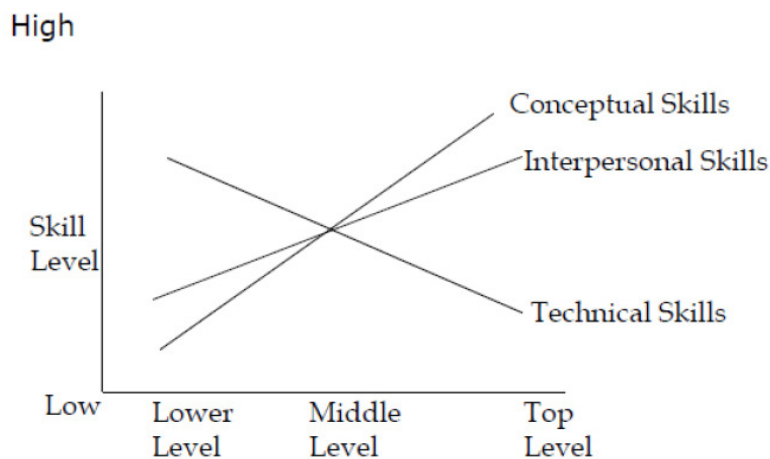
⁷⁸ Se bilag 8, førlederuddannelse

⁷⁹ Se bilag 5, interview med skolechef

⁸⁰ Se bilag 6, interview med tidligere skoleleder og ansat i undervisningsministeriet

Som situationen er nu, er det primært skolelærere der bliver valgt til ledere, her kunne man have en idé om, at de fleste lærere har gode interpersonelle kompetencer, men det vil være meget få lærere, der før deres læreruddannelse, også er uddannet indenfor økonomi eller anden form for administration.

Figur 20, Skills compared to level



Kilde, Hildebrandt og Brandi 2009

Figuren ovenfor viser hvordan kravet til hvilke evner man skal have, hhv. falder og stiger jo højere ledelsesniveau man kommer op på. I en lille virksomhed med få ansatte skal lederen have gode tekniske evner, fordi han eller hun ofte vil skulle hjælpe med at udføre opgaverne i dagligdagen.

En topledelse skal ikke besidde høj teknisk viden, men koncentrere sig om den grundlæggende idé og plan for outputtet i virksomheden, og have gode interpersonelle evner.

Derfor er det også kun naturligt, at især de ledere⁸¹ der sidder på de større folkeskoler, efterspørger mere ledelsesuddannelse, da de har mere brug for det, i forhold til at supplere deres læreruddannelse jf. figuren ovenfor.

⁸¹ Se bilag 4, spørgeskemaundersøgelse

Det betyder, at det er vigtigere på de større skoler at have en leder, der er specialist i ledelse, frem for at være specialiseret i læring. Det ene udelukker selvfølgelig ikke det andet, men eftersom der er mangel på kvalificerede ansøgere til lederstillingerne, kunne det være en god ide at tage ledere ind fra det private erhvervsliv med højt udviklede ledelseskompeter. Her skal man være opmærksom på, at skolelærerne måske kunne finde på at dekolle en leder, der ikke har været lærer, hvorfor at udefrakommende ledere med fordel kunne ansættes som viceskoleledere først, for at undgå dekolle.

På de større skoler vil en leder uden en folkeskolelederuddannelse kunne trække på sit personale i forhold til at spare hinanden fagligt, derudover findes der kompetencepersoner tilknyttet skolerne, der giver sparring på faglige og dannelsesmæssige områder. Eksempelvis ved problemer med mobning på skolerne, er det muligt at få kompetencepersoner ud og uddanne i hvordan man kommer problemerne til livs. Derudover kunne man i stedet for at direkte efteruddanne de ledere der sidder der nu, ansætte konsulenter der kunne uddanne i praksissituationen. Eller målrette efteruddannelsen til de specifikke områder der er brug for, på den enkelte skole.

På de mindre skoler er det vigtigere for lederne at have de tekniske færdigheder, da de nemmere kan komme i en afløsningssituation ved sygdom eller barsel, eller skulle give faglig sparring. Her er en folkeskolelærer bestemt mere egnet som leder, end en leder fra det private erhvervsliv.

I forhold til lederudvikling fortalte skolechefen i interviewet⁸², at der er meget opmærksomhed på lærere der ønsker at blive ledere, hvor det førnævnte førlederprogram VIA bliver brugt, hvor lærerne kan finde ud af, om ledelse er noget for dem. I spørgeskemaundersøgelsen viste det sig, at 71 % af lederne bruger meget tid på medarbejderudvikling.

I forhold til ledernes egen udvikling bliver der til gengæld ikke brugt så meget tid, kun seks af lederne ligger i middellområdet i forhold til at bruge tid på deres egen udvikling.

Dette er tilfældet, selvom flere af lederne svarede, at det var meget vigtigt at holde deres kompetencer ved lige.

⁸² Se bilag 5, interview med skolechef

I mit interview med den tidligere skoleleder og ansat i undervisningsministeriet, blev der svaret, at det kunne have noget at gøre med, at hverdagen er for travl, og at mere fokus på uddelegering af opgaver, ville give mere tid til refleksion. Hvorfor en løsning med konsulenthjælp ville passe bedre end en helt ny lederuddannelse.

5.1.11.1 Lederuddannelse for skolelederne

Jeg vil i dette afsnit analysere diplomlederuddannelsen i forhold til deltagerne svar i spørgeskemaundersøgelsen og Quinns kursusforslag.⁸³

Ved spørgsmålet om hvilke valgfag deltagerne havde taget på diplomlederuddannelsen, svarede to af deltagerne, at de havde valgt organisation, to havde valgt personaleledelse, en havde valgt forandringsledelse, fire havde valgt coaching, tre havde valgt kommunikation, en havde valgt kompetenceudvikling og en havde valgt psykologi. I forhold til valgfagene organisationsforandringer og økonomistyring var der ingen af deltagerne i undersøgelsen der havde valgt disse fag. Der var flere der havde to valgfag eller flere.

Jf. Quinns forslag til opbygning af ledelseskursus⁸⁴ er der fire overordnede temaer, der skal undervises i, under hvert tema findes to undertemaer⁸⁵, nedenfor er Quinns forslag listet op og udfor har jeg skrevet i hvilket modul i diplomlederuddannelsen⁸⁶ punktet findes:

⁸³ Se evt. afsnit 3.5.5 og afsnit 4

⁸⁴ Se evt. afsnit 3.5.5 og afsnit 4

⁸⁵ Se figur 8

⁸⁶ http://ny.cv.ihk.dk/diplomuddannelser/dpl/studieordning_pr._01082008.pdf

- **Organisationsændringer**
 - Strategi - Modul 6
 - Organisationsforandringer - Findes som valgfag
- **Personaleledelse**
 - Arbejdsklima - Modul 3 (Med god vilje)
 - Menneskelige systemer - Modul 2
- **Organisationskontrol**
 - Økonomistyring - Findes som valgfag
 - Informationsbehandling - Modul 1
- **Organisationsforståelse**
 - Organisation - Modul 5
 - Produktivitetsforbedring - Findes ikke

Hvis man kigger på de udfordringer, nogle skoler kommer til at stå overfor i forbindelse med skolefusioner, vil organisationsforandring være et relevant fag. I forhold til, at skolerne gennemsnitligt skal spare godt 9 % på regnskabet i 2011, virker økonomistyring og produktivitetsforbedring også utrolig relevant. I forhold til produktivitetsforbedring kunne der i denne forbindelse eksempelvis tænkes LEAN-processer.

I forhold til Quinns definition af hvilken uddannelse offentlige ledere bør have, vil jeg under folkeskoleledelse vurdere, at ledelse af fagprofessionelle også ville være meget relevant, dette fag findes også som valgfag, men ingen af deltagerne har taget dette fag.

En strukturændring i diplomlederuddannelsen, i forhold til at prioritere organisationsforandring, økonomistyring og ledelse af fagprofessionelle, ville være fordelagtigt, i forhold til de ledelsesmæssige udfordringer skolelederne har i deres hverdag.

Nedenfor vil jeg sammenligne folkeskolelederuddannelsen med en tilsvarende uddannelse, der benyttes primært i den private sektor.

I en folkeskole med 60-70 ansatte, som er en middelstor folkeskole, vil lederen, jf. spørgeskemaundersøgelsen⁸⁷, typisk have en læreruddannelse og en diplomlederuddannelse. I en privat virksomhed af samme størrelse vil en leder typisk have noget der svarer til en HD + HD(O) uddannelse⁸⁸.

Sammenligning mellem læreruddannelsen og HD første del er svær, da de er meget forskellige. I forhold til hvordan læreruddannelsen uddanner ledere svarer skolechefen,⁸⁹ at det er igennem de pædagogiske fag man får en forståelse af, hvad skolens dannelsesopgave er, den er vigtig for en skoleleder.

Jeg har selv taget ovenstående pædagogiske fag,⁹⁰ i forhold til direkte ledelse er der ikke rigtig noget uddannelse. Der er en del omkring klasseledelse, der handler om hvordan man leder en klasse, og lidt historie om ledelse i folkeskolen.

I forhold til dannelsesdelen, kan jeg godt se, at det er en god viden at have som folkeskoleleder, i forhold til socialisering og problemer i hjemmet mv. har man en ballast i forhold til nogle opgaver, man kan komme til at stå overfor, i forhold til børn der skal tvangsfjernes mv. Men disse tre pædagogiske fag ved jeg af erfaring, kan tages på et enkelt år, eller tages på fjernundervisningskurser, så denne viden er mulig at tilegne sig som HK'er eller DJØF'er.

På HD første del er der fokus på, erhvervsøkonomi, dataanalyse og samfundsøkonomi, hvilket giver en god administrativ basis for at besidde en lederstilling.

Nedenfor har jeg sat en figur ind, der sammenligner HD(O) med DOL.

⁸⁷ Se bilag 4, spørgeskemaundersøgelse

⁸⁸ Herunder MPA, andre former for HD mv.

⁸⁹ Se bilag 5, se interview skolechef

⁹⁰ http://www.ucn.dk/Forside/Uddannelser/Lærer/Om_uddannelsen/Studieordning_og_regelgrundlag.aspx

Figur 21, sammenligning mellem HD(O) og DOL⁹¹

Den offentlige lederuddannelse	Kommunikation	Organisation og ledelse	HD(O)
	Det personlige lederskab	HRM og forandringsledelse	
	Personaleledelse	Strategisk udvikling	
	Organisation og styring	Afgangsprojekt	
	Udvikling, forandring, innovation		
	Kvalitet, resultater og effekt til borgere og brugere		
	Ledelse og HR		
	Modernisering i offentlige organisationer		
	Fagprofessionel ledelse		
	Sektorledelse		
	Coaching		
	Ledelse af forandringsprocesser		
	Projektledelse		
	Ledelse og kompetenceudvikling		
	Ledelse af kvalitetsudvikling, dokumentation og evaluering		
	Ledelse på tværs af fag og sektorgrænser		
	Strategisk ledelse i den offentlige sektor		
	Team- og netværksledelse		
	Ledelse og ledelsesfilosofi		
	Ledelse og økonomistyring		
	Ledelse, kommunikation og organisation		
	Ledelse og globalisering		
	Specialemodulet		

⁹¹ Valgfrie moduler markeres med rødt,

kilder: <http://www.ilisimatusarfik.gl/LinkClick.aspx?link=Ekstern%2FUddannelse%2FDokumenter%2FHDorganisation2009+ILI.pdf&tabid=115&mid=577&language=en-US> og http://ny.cv.ihk.dk/diplomuddannelser/dpl/studieordning_pr_01082008.pdf

Derudover er pædagogisk ledelse og Kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering af folkeskolen obligatoriske for folkeskoleledere.

Forskellen på de to uddannelser er ikke så svær at få øje på. På HD(O) uddannelsen er uddannelsesforløbet fastlagt, og ligner til forveksling Quinns kursusbeskrivelse⁹². I DOL-uddannelsen er der mange flere valgmuligheder.

Kommunikation og personlig udvikling/lederskab fylder til gengæld mere i grunduddannelsen på DOL, end det gør på HD(O).

Jeg vil ikke gøre mig til dommer over, hvilken uddannelse er bedst, blot stille dem op overfor hinanden for at give kommende aktører i debatten de rigtige fakta.

5.1.12 Delkonklusion

En strukturændring i diplomlederuddannelsen, i forhold til at prioritere organisationsforandring, økonomistyring, produktivitetsforbedring, strategi og ledelse af fagprofessionelle, ville være fordelagtig i forhold til de ledelsesmæssige udfordringer skolelederne har i deres hverdag.

Halvdelen af deltagerne efterspørger den uddannelse som de ifølge Quinns model mangler. Derudover ønsker 57 % af deltagerne mere grunduddannelse indenfor strategi.

Den ens formede uddannelse af lærerne og lederne giver adfærdsformalisering, herunder pædagogikken der giver et dannelsesmæssigt perspektiv på uddannelsen af eleverne.

De fem kernekompetencer folkeskoleledere bliver ansat ud fra, jf. skolechefen, læner sig op af Pitchers kunstnere eller håndværkere. Man kommer her til at mangle teknikere i ledelsen til de administrative opgaver. Der er ikke altid så mange egnede kandidater til skolelederposterne, så i forhold til mangel på teknikere, kunne man overveje at ansætte økonomiuddannede eller kontoruddannede med ledelsesuddannelse til varetagelse af den økonomiske ledelse.

⁹²<http://www.ilisimatusarfik.gl/LinkClick.aspx?link=Ekstern%2FUddannelse%2FDokumenter%2FHOrganisation2009+ILI.pdf&tabid=115&mid=577&language=en-US> og Quinns kursusbeskrivelse i afsnit 3.5.5

Jo højere ledelsesniveauet er, des mindre er behovet for tekniske færdigheder, som eksempelvis en læreruddannelse. Dog er det på små skoler godt med lærere som ledere, men på større skoler er det vigtigere, med en leder der har en god lederuddannelse, end det er en lærer der er leder. På større skoler kan personalet sparre med hinanden fagligt. Kompetencepersoner tilknyttet skolerne kan hjælpe lærere med de opgaver, ledelsen ikke kan hjælpe med.

Ledere fra det private erhvervsliv kunne hentes ind i ledelsen i folkeskolen, men det ville være bedst, at de kom ind som viceskoleledere, da lærerne ellers kunne finde på at dekomble dem. På de skoler hvor der er behov for mere uddannelse nu, kunne man ansætte eksterne konsulenter, der underviste i praksissituationerne, og lederen ville derved få tid til uddannelse. Meget af ledernes tid går med medarbejderudvikling, ligesom der bliver taget hånd om de medarbejdere der har lyst til at lede. Men der bliver ikke brugt meget tid på ledernes egen udvikling.

På læreruddannelsen + DOL får man mere kommunikation, dannelse, pædagogik, socialisering og personlig udvikling, end man gør på HD + HD(O). På HD + HD(O) får man en erhvervsøkonomisk forståelse, samfundsøkonomisk forståelse og en mere "Quinn lignende" lederuddannelse.

5.2 Ledelse som fagprofession

I sygehusvæsenet⁹³ har der været meget debat omkring ledelse og om fagprofessionelle.

Eksempelvis om hvorvidt sygeplejersker eller kirurger var de bedste til at lede. Ofte sker der det, som man mange private virksomheder kan nikke genkendende til, at man tager en dygtig medarbejder, gør ham eller hende til leder og her mister man en dygtig medarbejder og får en middelmådig leder⁹⁴.

Professionel kommer af det latinske udtryk confiteor (pro fessio), der betyder jeg bekender. Det kan forstås som at bekende sig til et højere formål og frasige sig egen interesse.

⁹³ Katrin Hjort (DSU)

⁹⁴ Lone Broberg forelæsning

I teorien er der kun tre fag i Danmark, som kvalificerer, til at kunne kaldes professioner. Hvilket er præster, læger og advokaterne. Præsterne bekender sig til Gud, lægerne bekender sig, via lægeløftet, til at redde liv og advokaterne bekender sig til loven, ved at sørge for at rettergang går retfærdigt til.

Erhverv som eksempelvis ledere og lærere kaldes semiprofessionelle eller et professionelt arbejde, og kæmper for at opnå status som en profession.

En professionel leder skal derfor bekende sig til noget, dette kunne som skoleleder eksempelvis være, at skabe en bedre folkeskole, eller til at give børn den bedste uddannelse.

I figuren nedenfor ses hvilke krav en profession skal opfylde, for at være karakteriseret som fagprofession:

Figur 22, Hvornår er et job en profession?

Professionelt arbejde	Professioner
- Et særligt arbejde	- Et arbejde organiseret på en særlig måde
<i>Viden</i> Teoretisk viden, specialiseret og videnskabeligt funderet.	<i>Autorisation</i> Uddannelses – og beskæftigelses monopol
<i>Kunnen</i> Praktisk ekspertise i håndtering af komplicerede og kontingente situationer	<i>Autonomi</i> Relativt selvstyre: Handle og beslutningsrum, det professionelle valg
<i>Villen</i> Etisk forpligtelse ifht. Klientens bedste (selvjustits)	<i>Autensitet</i> Social legitimitet, troværdighed og anerkendelse

Kilde, Karin Hjort (SDU)

Professionelle vil sjældent være gode til tværfagligt arbejde, hvor de vil holde barrikaderne oppe og holder andre professioner ude. Professionelle med høj viden er nødvendige i et højteknologisk samfund, fordi der her er en høj grad af specialisering. De skal kunne handle, når der sker noget uforudset og træffe det professionelle valg. De er i høj grad selv ledende.

Hvis man sætter de to professionelle grupper lærere og DJØF'er overfor hinanden i forhold til hvem der skal lede i folkeskolen, vil lærerne have den fordel, at de ved hvordan man uddanner børn. DJØF'erne vil derimod have den fordel, at de skaber forretning og får kunder i butikken. Det er svært at sige, hvem der løfter ledelsesopgaven bedst, hvilket Karin Hjort har meget fokus på. Man kunne også anlægge den vinkel at ledelse er et professionelt arbejde, og at man uanset baggrund, skal uddanne sig til leder på samme vis som til lærer eller økonomistyrer, altså at en mindre efteruddannelse ikke er nok til at blive professionel leder. Mange teoretikere er enige om en ting på dette punkt, der er ikke noget der hedder den fødte leder.

Karin Hjort peger på, at de fagprofessionelle lærere ofte er bange for at en leder udefra vil komme og lave om på de ting, der fungerer godt i hverdagen og dekomplekser dem. Hvilket der dog er mindre sandsynlighed for, hvis man følger ledelseslitteraturen, der ligger op til at man sonderer terrænet og sørger for de fagprofessionelles medejerskab i ledelsesbeslutningerne. Eller, som før nævnt, indsætter dem, som viceskoleledere, hvor de kan vinde indpas. Karisma er også en vigtig faktor i forhold til, hvor hurtigt en "fremmed" leder accepteres.

Fagprofessionelle og DJØF'er kan i og for sig være lige gode ledere, med den rigtige lederuddannelse. Hvis konklusionen er at ledelse er en fagprofession, ligesom en lærer eksempelvis er det. Lærerstuderende læser generelt fire år for at blive lærer, men meget få læser ledelse ligeså længe inden de bliver ledere i praksis. Spørgsmålet er om det er godt nok.

Karin Hjort lægger op til at der kommer en debat i samfundet, hvor man finder ud af hvem der skal lede i den offentlige sektor. Som hun siger "Denne beslutning er for vigtig, til at lade de fagprofessionelle bestemme".

5.2.1 Delkonklusion

Lærere og ledere kæmper om at blive professioner, hvor man bekender sig til noget, som præster eksempelvis bekender sig til Gud.

Hvis man sætter de to professionelle grupper lærere og DJØF'er overfor hinanden, og ser på hvem der skal lede i folkeskolen, vil lærerne have den fordel, at de ved hvordan man uddanner børn. DJØF'erne vil derimod have den fordel, at de skaber forretning og får kunder i butikken.

Det er svært at sige, hvem der vil løfte ledelsesopgaven bedst, hvilket Karin Hjort har meget fokus på. Man kunne også anlægge den vinkel, at når ledelse er et professionelt arbejde, skal man, uanset baggrund, uddanne sig til leder på samme vis som til lærer.

Karin Hjort påpeger, at de fagprofessionelle lærere ofte er bange for at en leder udefra, vil komme og lave om på de ting, der fungerer godt i hverdagen, og derfor meget hurtigt vil dekompleksificere udefrakommende ledere.

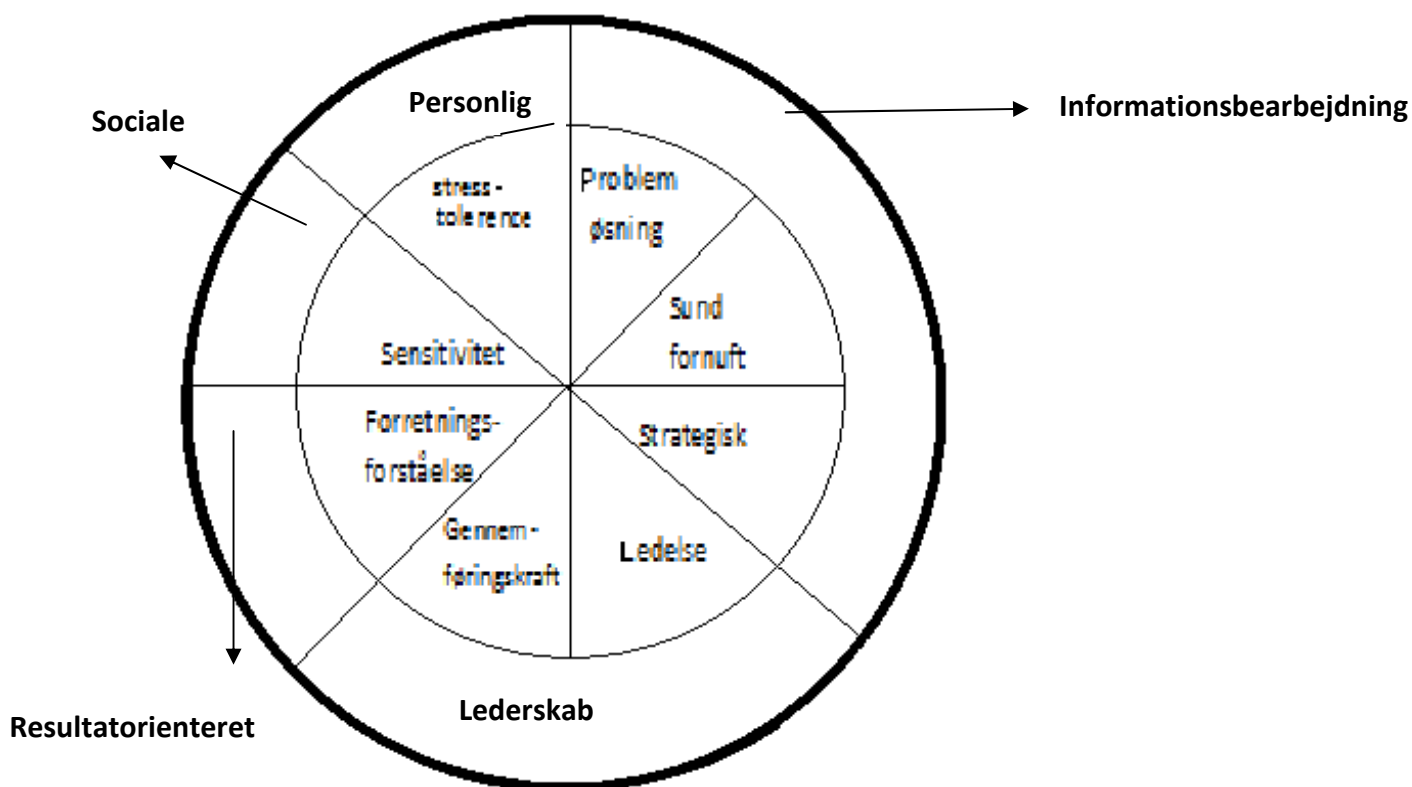
Fagprofessionelle og DJØF'ere kan, i og for sig, være lige gode ledere med den rigtige lederuddannelse. Karin Hjort lægger op til, at der kommer en debat i samfundet, hvor man finder ud af, hvem der skal lede i den offentlige sektor.

5.3 Kompetenceprofil for skolelederne i dag

Kompetencer handler, som tidligere beskrevet, om de erfaringer vi gør os, hvem vi er som personer, vores viden, vore potentiale for hvad der kan tilegnes. I det hele taget definerer vores kompetencer os som mennesker.

Nedenfor er en grafisk opstilling af hvad ledelseskompetencer er:

Figur 23, Assessi-kompetanser



Kilde, Strategisk kompetanse ledelse s. 88

I forhold til ovenstående figur er der, i denne opgave, fokuseret på den bagved liggende uddannelsesmæssige baggrund for hvilke kompetencer der gennem viden potentielt kan tillæres.

I forhold til Assessi kompetanserne giver disse færdigheder, til bedre at kunne agere indenfor nogle af felterne, men ikke den færdige pakkedløsning af kompetencer. Det er især indenfor informationsbearbejdning, denne opgave er centreret, men herunder er resultatorientering og ledelse også en del heraf.

Der er noget i nogle af kompetencerne, der kan tillæres, og noget i andre man har fået gennem sin opvækst, og som derfor er en grundlæggende del af personligheden.

De ledelseskompetencer der er blevet taget fat i her i opgaven, er dem jeg vurderer, kan forbedres og videreudvikles. At arbejde med de personlige og sociale kompetencer, er ikke noget jeg har været inde på, men kan selvfølgelig også bearbejdes.

I forhold til hvordan skoleleder kompetenceprofilen ser ud nu, er det derfor forskelligt fra person til person, men hentet fra empirien ser den således ud:

- ✓ Uddannelsesprofil: Skolelærer uddannelse, herefter en diplomlederuddannelse, eller anden lederuddannelse (enkelte har MPA uddannelse).
- ✓ Erfaringsgrundlaget, her kan det konkluderes, at mange skoleledere sidder længe på deres poster, og der er stort engagement i forhold til skolelederjobbet.
- ✓ Mange af de nuværende skoleledere har personligheder, der kan sammenlignes med Pitchers kunstnere og håndværkere.
- ✓ Til sidst mangler potentiale, hvilket er svært at konkretisere, da det er meget individuelt.

Disse er kun grundlaget for, hvilke kompetencer skolelederne har, og er tilstrækkelige i forhold til at se på den ønskede kompetenceprofil. Hvilket betyder, at de kompetencer man har mulighed for at skærpe, foregår via uddannelse.

I forhold til om dette er tilstrækkeligt, vil blive beskrevet i næste afsnit.

5.4 Ønsket kompetenceprofil

Dette afsnit vil primært være en opsummering, i forhold til hvilke kompetencer empirien har peget på, er vigtige for skolelederne, som de ikke har nu.

Da jeg spurgte skolelederne, hvilke kompetencer de mente var vigtige at have for en skoleleder, svarede de meget sammenligneligt med både Quinns kursusforslag i figur 8 og Assessi kompetanser i figur 23.

Til skolechefen⁹⁵ stillede jeg spørgsmålet, om kompetenceprofilen for skoleledere ville komme til at ændre sig i forhold til de forestående skolelukninger. Hertil svarede han, at det ville den ikke. Han fortalte, at der er tale om en fusionsproces, og at skolelederne hen ad vejen vil lære, hvordan de skal forholde sig til den nye hverdag.

I forhold til denne proces påpeger skolelederne overordnet tre ting.

- Ledelsen vil blive mere overordnet, og der vil blive mindre tid til medarbejderne.
- At der kommer en stor kulturmæssig udfordring, i forhold til at skoler fusionerer.
- At det er en god mulighed for at skabe en brændende platform⁹⁶.

Da jeg mener, at skolelederne har nogle gode pointer her, vil jeg til sidst i opgaven, komme med et forslag til hvordan denne organisatoriske forandringsproces overordnet kan forløbe⁹⁷, set i forhold til at ledelsen bliver mere overordnet, og tager lederne længere væk fra medarbejderne.

Det kunne, som før i opgaven foreslået, være en god ide at kigge på om den administrative og HR ledelsen burde splittes op, og to ledere i stedet skulle varetage hver deres ledelses område. I en privat virksomhed med 60-70 ansatte, som der er i mange folkeskoler, vil ledelsen ofte være struktureret på denne måde.

I afsnit 5.1.11.1 analyserede jeg Quinns kursusforslag i forhold til skoleledernes ønsker og nuværende uddannelses niveau, der nåede jeg frem til følgende konklusion:

⁹⁵ Se bilag 5, interview med skolechef

⁹⁶ Se afsnit 3.5.6 (Kotters implementering af forandring)

⁹⁷ Ved hjælp af Kotter se afsnit 6.1

- **Organisationsændringer**
 - Strategi - Her efterspørges mere uddannelse end nu
 - Organisationsforandringer - Her efterspørges mere uddannelse
- **Personaleledelse**
 - Arbejdsklima - Ok, i forhold til nu
 - Ledelse af fagprofessionelle - Her efterspørges mere uddannelse
 - Menneskelige systemer - Ok, i forhold til nu
- **Organisationskontrol**
 - Økonomistyring - Her efterspørges lidt mere uddannelse
 - Informationsbehandling - Ok, i forhold til nu
- **Organisationsforståelse**
 - Organisation - Ok, i forhold til nu
 - Produktivitetsforbedring - Her efterspørges mere uddannelse

Det betyder, at 55 % af uddannelsen, i forhold til Quinns kursusmodel, er mangelfuld, i forhold til den ledelsesuddannelse skolelederne bliver tilbudt nu.

Den danske folkeskole kan ses som en koncern med 1510 virksomheder med gennemsnitligt 50-70 ansatte. Man vil i sådan en koncern normalt opleve krav til ledelse i forhold til Quinns kursusmodel⁹⁸.

Vi har alle gået i en form for skole, og har et syn på hvordan denne skal være. Det betyder, at alle også har en holdning til, hvilke kompetencer en skoleleder skal have.

Derfor er dette afsnit primært bygget op omkring, hvad lederne selv ønsker, da det er dem, der sidder med den daglige ledelse, og derfor også er nærmest, i forhold til at sige hvad de mangler i hverdagen.

⁹⁸ Dette er konkluderet ud fra internetresearch på lignende virksomhedsstørrelser i Aalborg-området og information på deres hjemmesider.

5.5 Realistisk kompetenceprofil

I forhold til en omstrukturering af folkeskoleledernes uddannelse så den kommer til at matche de behov folkeskolelederne står med i praksis, kræver dette en investering fra det offentliges side. Dog vil man ved at styrke ledernes kompetencer i form af uddannelse, få tingene til at hænge bedre sammen i deres hverdag. I forhold til, at der konstant i medierne bliver talt om, at der er behov for en bedre folkeskole, er den bedste måde at få det på, at give ledelsen i folkeskolen den uddannelse de har ret til, og derved også ressourcerne skolerne har brug for til at blive bedre.

Der mangler "teknikere" til den administrative ledelsesopgave, og der mangler kvalificerede ansøgere til lederstillingerne i den danske folkeskole. På de store skoler er ledelsesopgaverne af en sådan art, at de tekniske færdigheder som lærer ikke er nødvendige. Dette peger i retning af, at flere ledere fra det private erhvervsliv kunne indlemmes i folkeskolen evt. først via en viceskolelederstilling.

En teoretiker som er meget brugt på seminarierne, er Thomas Zeihe,⁹⁹ han skriver om god anderledeshed, hvordan vi som mennesker er forskellige, og lærer meget, af de mennesker der ikke er som os selv. Det samme siger Patricia Pithcer, ville det være helt forfærdeligt at få nogle andre mennesker ind i folkeskoleledelsen med et andet ledelsessyn? Det kunne måske give et mere nuanceret billede af verden, og af folkeskolen.

Fagprofessionelle der har flowoplevelser, administration der går mere smertefrit mv., skoler der tiltrækker dygtige medarbejdere.

Kommunen og Staten kunne nyde godt af en bedre diplomlederuddannelse, da det medfører et bedre output og et bedre procesforløb, hvilket i dette tilfælde giver en bedre uddannelse til eleverne i de danske folkeskoler. Lederne vil kunne få større overskud, hvis administrationsdelen var væk. De ville have mere tid til personlig udvikling og dermed også bedre ledelse.

Svaret på hvordan man får mere ledelse ind i den danske folkeskole er: Lyt til folkeskolelederne, de fortæller det selv, hvis man hører efter.

⁹⁹ God Anderledeshed

De vil gerne have mere tid til udvikling, især gennem uddannelse, og have hjælp til løsning af de administrative opgaver, da disse optager alt for meget af tiden i dagligdagen. Lederne vil gerne vedvarende dygtiggøre sig til at lede og dermed som sande fagprofessionelle ledere skabe en bedre folkeskole. De har bare ikke overskuddet og tiden til det.

Med organisationsstrukturændringer og bedre uddannelsesstilbud til lederne kan der skabes en bedre folkeskole. Er det ikke bare at komme i gang?

6. Konklusion

Da jeg gik ind til denne opgave, troede jeg i høj grad, at økonomistyring, eller mangel på samme, var det store problem i folkeskoleledelsen. Problemet har været der, men der er blevet taget hånd om det mange steder. Dog er der ikke på samme måde blevet taget hånd om hele den administrative del af skolestyringen. I forhold til min videnskabsteori skal opgaven rykke noget, og det har den gjort. Jeg er nu helt sikker på, at det primære ledelsesproblem ligger et andet sted i folkeskolen, end jeg først havde antaget.

De fleste af de skoleledere der sidder i jobbet nu, har en læreruddannelse og en diplomlederuddannelse. De er generelt meget engagerede, og sidder længe i deres stillinger. Der er mange "håndværkere og kunstnere" som folkeskoleledere, og der mangler derfor "teknikere." Da væksthushets 5 kernekompetencer bliver brugt som vejledende ansættelsesgrundlag, giver det heller ikke mulighed for at få denne type ind til at besætte skolelederstillingerne.

Kompetencer indeholder også potentiale og grundlæggende færdigheder. Denne opgave er fokuseret på de kompetencer, som man i virksomhederne kan gøre noget ved via uddannelse.

Hvis man spørger skolelederne, hvilke kompetencer de mener, er vigtige for skolelederjobbet, er svaret sammenligneligt med "Assisse kompetanser" og Quinns lederkursus forslag. Problemet er bare, at de nuværende ledere gerne vil, men ikke har tid til at gøre noget ved de huller, der er i hverdagen. Derfor er det vigtigt, at de skoleledere der har erfaringen, er med til at forme lederuddannelsen, så samme problem ikke opstår igen og igen.

I et skolelederjob er det vigtigste i ledelsessituationen, at man ved hvordan man leder fagprofessionelle, herunder også, at man ved hvordan man forvalter deres kald, og ved hvordan man motiverer dem. Som eksempelvis at skabe en vision og en strategi medarbejderne har medejerskab overfor og lade være en del af deres eksistentialistiske forhold til deres arbejde. Hvis lederen ikke formår dette, skabes der flowfrustration og ledelsen vil blive dekoblet af de fagprofessionelle. Det gælder også, hvis lederen ikke formår at skabe fagprofessionel kultur i virksomheden, og at virksomhedskulturen derved bliver mere lønmodtagerpræget.

Om kompetenceprofilen for skoleledere vil komme til at ændre sig i forbindelse med skolelukningerne, er der uenighed om. Skolelederne mener, at denne ændring kommer til at stille større krav til deres kompetencer.

I forhold til denne proces påpeger skolelederne selv overordnet tre ting.

- Ledelsen vil blive mere overordnet, og der vil blive mindre tid til medarbejderne.
- At der kommer en stor kulturmæssig udfordring i forhold til, at skoler fusionerer.
- At det er en god mulighed for at skabe en brændende platform¹⁰⁰.

Omstrukturering af den nuværende lederstruktur, og evt. opsplittelse i HR afdeling og økonomiafdeling, ville kunne give skolelederne bedre mulighed for at have fokus på egen udvikling. 55 % af folkeskoleledernes nuværende uddannelse er mangelfuld i forhold til Quinns kursusmodel, og giver ikke den nødvendige ballast, i forhold til de udfordringer lederne møder i hverdagen. Her ville det være en god ide at overveje at tage kontoruddannede med ledelsesuddannelse ind til at varetage den administrative ledelsesopgave.

I dag er synet på at få ikke-lærere ind i ledelsen på folkeskoleområdet, at de ikke formår at udøve pædagogisk ledelse. Men så er spørgsmålet, om pædagogisk ledelse ikke handler mere om ledelse af fagprofessionelle, og altså ikke er en særlig disciplin på folkeskoleområdet. Her kan man analogisere til læger og ingeniører, fokus på dette felt har været der længe, og der er blevet taget flere ikke teknisk uddannede ledere ind. Af en eller anden grund er dette felt ikke lige så gennemundersøgt i forhold til folkeskoleledelse.

¹⁰⁰ Se afsnit 3.5.6 (Kotters implementering af forandring)

Jo højere ledelsesniveauet er, des mindre er behovet for tekniske færdigheder, som eksempelvis en læreruddannelse. Så på større skoler er det mere vigtigt med en der er godt uddannet som leder, end det er en lærer der er leder.

Decentralisering af magtstrukturen kunne foregå ved at lade trinmålene komme tættere på hverdagen, eller lade processer være mere laterale i hele organisationen. Hvilket også ville give en mere forenet struktur gennem hele organisationen.

Det vil koste noget at omstrukturere diplomlederuddannelsen, men det kommer igen. Via en bedre ledelse bliver folkeskolen bedre i helhed, hvilket er et mål i sig selv. Derudover vil mere privat ledelse i folkeskolen, give flere forskellige mennesker med forskellige uddannelser. Dette giver en bredere idé palet og flere øjne på ledelsen i folkeskolen.

6.1 Implementering

I indledningen skrev jeg, at jeg vil promovere opgaven som debatindlæg. Dette gøres ved, at en mindre redigeret artikel bliver sendt til diverse lokalaviser, foreningsblade og undervisningsministeriet. Artiklen vil blive udfærdiget efter opgavens aflevering, og vil blive præsenteret til eksamen, herunder også hvor meget held der har været med promoveringen. Der vil være mulighed for at stille uddybende spørgsmål til mig via mail, eller på min hjemmeside www.rikkevejlebo.dk, hvor der kan skrives kommentarer til opgaven og artiklen.

Dette afsnit vil desuden bruges på at give et eksempel på, hvordan forandringer kan implementeres på skolerne. Det er et meget relevant emne, da mange skoler står overfor store forandringer i form af sammenlægninger, hvor der, som før beskrevet, bl.a. kan opstå kulturmæssige sammenstød. Derfor vil jeg bruge Kotters¹⁰¹ otte trin implementerings model her.

Grunden til jeg har valgt at tage dette afsnit med i opgaven er, at skolelederne under spørgeskemaundersøgelsen udtrykte bekymring for processen i forhold til skolelukningerne. Eksempelvis var der her frygt for, at der ville komme en stor kulturmæssig udfordring i forhold til, at skolerne skal fusionere.

¹⁰¹ Se afsnit 3.5.6, for uddybning af Kotters teori.

1. Etablering af en oplevelse af nødvendighed

- Her skal der skabes en brændende platform, som en af lederne beskrev i spørgeskemaundersøgelsen.¹⁰² Det handler her om at tydeliggøre hvad konsekvenserne er, ved at lade stå til. I dette tilfælde kunne det være at beskrive konsekvenserne ved en dysfunktionel kultur.

2. Oprettelse af den styrende koalition

- Her skal der sammensættes et team¹⁰³, som har en tilstrækkelig magtposition på den enkelte skole, men også har respekt blandt kollegerne. Det kan også her være godt at få den mest forandrings skeptiske, til at få ejerskab overfor forandringen.

3. Udvikling af vision og strategi

- Som beskrevet i afsnit 5.1.1 er det vigtigt at have en klar strategi og vision, i en virksomhed der huser fagprofessionelle. Det er mindst lige så vigtigt at have en strategi for forandringsprocessen, så alle ved hvilken vej skolen ønsker at gå. Lederen skal have medarbejderne med i processen med at skabe denne strategi, så de tager ejerskab for den.

4. Formidling af forandringsvisionen

- Det er her vigtigt og tydeligt at kommunikere strategien ud så ofte som muligt. Så ingen glemmer den. Den styrende koalition skal fremstå som forbillede for den adfærd, som man ønsker på skolen fremadrettet.

5. Skabe grundlag for handlinger på bred basis

- Her skal modstand mod forandring bekæmpes, og der skal opmuntres til risikovillighed og utraditionelle ideer, aktiviteter eller handlinger. Modstand mod forandring kan her ødelægge hele forandringsprocessen.

¹⁰² Se bilag 4, spørgeskemaundersøgelse

¹⁰³ En gruppe mennesker der er gensidigt afhængige af hinanden

6. Generering af kortsigtede gevinster

- Man skal synliggøre de små sejre der kommer i processen, og selvfølgelig er generering af disse er vigtig.¹⁰⁴ Belønning og anerkendelse af de medarbejdere der muliggjorde fremskridtene synligt.

7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring

- Her skal strukturer, systemer og politikker ændres i forhold til indpasning efter forandringen. Dette skal gøres på en troværdig måde. Her skal tidligere stillinger kigges igennem og ansvar skal fordeles, og efteruddannelse skal gennemføres.

8. Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen

- Her har man en mulighed for at starte på en frisk, man kan få mere og bedre lederskab ind. Det vigtigste i denne fase er at sikre at udviklingen i virksomheden fortsætter, og der er kontinuitet i lederskabet.

Hvis denne proces følges, vil det med stor sandsynlighed kunne lykkes at integrere en ny stærk virksomhedskultur smertefrit på skolerne jf. Kotter, hvorved en kulturkløft vil kunne undgås.

6.2 Kilde og metodekritik

I dette afsnit vil jeg beskrive, den kritik jeg har kunnet finde i forhold til de benyttede teorier.

Mintzbergs teori omkring virksomhedsfigurationer beskæftiger sig kun flygtigt, med de processer der forløber inden for den enkelte organisationsform. Nogle af disse processer knytter sig til konflikter mellem de fem aktørgrupper, som Mintzberg har defineret. Dog opvejer brugen af Five Star Model for dette, da den går i dybden med organisationen.

Mintzbergs teori om de fem basale konfigurationer er i stor udstrækning baseret på organisationsundersøgelser fra USA, herunder undersøgelser udført af ham selv og hans studerende. I amerikansk sammenhæng kan en lille virksomhed eller organisation meget vel omfatte 250 ansatte.

¹⁰⁴ Galbraith, under information afsnit 5.1.5

I Danmark forholder det sig anderledes, dog ikke i den offentlige sektor, hvorfor modellen i denne opgave passer godt ind. Mintzbergs organisationsformer må i den sammenhæng betragtes som abstraktioner, der tjener til at skabe et billede af organisationens funktionsmåde, snarere end en konkret struktur i gængs forstand.

Man kunne gå mere i dybden med motivation og tage flere modeller ind i opgaven, det gjorde jeg ikke i dette tilfælde, da det handler om ledelse af fagprofessionelle, og det her er opgaverne der sætter rammerne for motivationsstørrelsen, og ikke på samme måde ledelsen der sætter rammerne.

Pitchers model er nem at arbejde med, da der kun er tre personlighedsformer. Modellen giver et klart billede over, hvilken ledelsesstil der benyttes i virksomheden, man får ikke samme nuancerede overblik, som brugen af Mintzbergs 10 ledertyper ville have givet. Dog ligger fokus ikke på personlighedsdelen af kompetenceprofilen i denne opgave, og jeg vurderer derfor, at dette fravalg er ok.

I forhold til kritik af min empiri kunne jeg have udloddet 2 flasker vin i forhold til at svare på spørgeskemaundersøgelsen, hvilket kunne have fået svarprocenten op, men 14 personer er dog stadig ok, for at kunne lave en vurdering i forhold til skoleledernes hverdag.

6.3 Perspektivering

Under min behandling af min hovedopgave er jeg stødt på følgende problemstillinger, som kunne have været interessante at granske, men som ville have gået for meget ud over grænserne for det valgte emne. Nogle af problemstillingerne ville endda, kunne udgøre en hovedopgave i sig selv.

- Magtkonstruktion med fokus på hvordan rammesætterne (politikkerne) er udstyret til opgaven som ledelse for så store virksomheder. Herunder centralisering og decentralisering, som kunne have været uddybet.
- Mere fokus på sammenlægning af arbejdspladser, set i et kulturelt perspektiv
- Teamwork, hvordan fungerer lærer teamene, og er der tale om teams eller grupper?
- Strategianalyse med fokus på omverdensanalyse, med udgangspunkt i den enkelte skole.
- LEAN-opgave, hvor man kunne gå ned på den enkelte skole og analysere hvordan processerne på skolerne kunne optimeres.
- Dybdegående analyse om hvordan opsplittelse administrativ ledelse og pædagogisk ledelse.
- Uddybe opgaven med en dybdegående undersøgelse på den enkelte skole, hvor organisationen kunne analyseres i bund, og observationer kunne gøres i en længere periode.
- Det ville være interessant, men dog for omfangsrigt her, at undersøge hvordan forsøget i Århus var gået, og om dette med fordel kunne implementeres i andre områder.
- I forhold til kompetenceprofilanalysen er denne opgave gået meget i dybden i forhold til uddannelse, og ikke i forhold til hvordan den daglige ledelse udføres på skolerne, eller dybdegående i forhold til hvordan skolelederne fungerer personligt og socialt. Dette er valgt for, som konsulent, at komme med noget brugbart i forhold til hvad der er realistisk at lave om på i forhold til uddannelse. Jf. ovenstående punkt kunne observationer på nogle få skoler over en længere periode give et meget dybt indblik heri.¹⁰⁵

Jeg synes, at dette projekt har været enormt spændende at skrive, og jeg synes, at ovenstående problemstillinger ville være meget interessante at gå videre med, hvilket måske kunne blive muligt i mit speciale.

¹⁰⁵ Jf. undersøgelsesdesign i Den autentiske lærer

7. Appendiks

7.1 Litteraturliste

7.1.1 Bogliste

Andersen, Ib (1998): Den skinbarlige virkelighed - om valg af samfundsvidenskabelige metoder, 2. udgave. Frederiksberg, Samfundslitteratur.

Schein, Edgar H (1994): Organisationskultur og ledelse, 2. udgave. København, Forlaget Valmuen.

Olsen, Peter Ussing (1993): Skoleledere i Aalborg - Kulturforvaltningen, Aalborg kommune, De historiske arkiver, Aalborg

Nordhaug Odd (2004): Strategisk kompetence ledelse - Universitetsforlaget

Galbraith, Jay R. (2002): Designing organizations - 1. Title 2. Series, Jossey-Bass

Kotter, John P. (1999): I spidsen for forandringer - Peter Asschenfeldts nye forlag, 1. udgave, 6. oplag

Larsen, Henrik Holt (2006): Licence to work – 1. udgave, 2. Opdaterede oplag

Buelens, Marc (2006): Organisational Behaviour – Mc Graw Hill, third edition.

Andersen, Ole og Rasmussen, Søren Barlebo (2009): Sådan leder du medarbejdere der er klogere end dig selv – Børsens forlag, 2. udgave, 2. oplag

Klausen, Kurt Klaudi (2009): Strategisk ledelse – Syddansk universitetsforlag, 2. revideret udgave

Pitcher, Patricia (1997): The Drama of Leadership – John Wiley & Sons Inc, New York

Quinn, Robert E. (1988): Beyond Rational Management, Mastering the paradoxes and Competing Demands of High Performance – Jossey-Bass, San Fransisco

Ziehe, Thomas (2007): Øer af intensitet i et hav af rutine: nye tekster om ungdom, skole og kultur - redigeret af Jens Christian Jacobsen, oversat af Hans Christian Fink m.fl.

Laursen, Per Fibæk (2007): Den autentiske lærer, 1. udgave, 3. oplag – Gyldendal

Kilde, Aalborg kommune – Trivselsforum og PPR – Pjece

7.1.2 Internetsider

<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=24889>

<http://jp.dk/indland/article2338381.ece>

<http://www.uvm.dk/Uddannelse/Folkeskolen/Fag%20proever%20og%20evaluering/Evaluering/Elevplaner.aspx>

www.rikkevejlebo.dk

<C:\Users\Rikke\Desktop\Hovedopgaven\studieordnningDOL.pdf>

<http://fak.samf.aau.dk/GetAsset.action?contentId=4351973&assetId=4779461>

<http://www.offentligederuddannelse.dk/files/Bekendtgørelse.mht>

<http://www.act2learn.dk/kurser/diplomuddannelsen/diplomuddannelseiledelse2/Documents/Pædagogisk%20ledelse%20-%20valgmodul%20N.pdf>

<http://www.dst.dk/Statistik/Nyt/emneopdelt/nytsingle.aspx?countid=15699&ci=true&pti=1>

<http://www.kl.dk/Folkeskolen/Artikler/83270/2011/03/FAKTA-OM-FOLKESKOLEN/>

http://www.skolelederne.org/newsletter_preview.dsp?page=2179#540

http://www.skolelederne.org/newsletter_preview.dsp?page=2179

<http://www.uc-dk.dk/da/professionsbachelor/pædagogisk/laereruddannelsen.html>

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=25113>

<http://www.viauc.dk/sygeplejerske/aarhus/udgivelser/Documents/Tv%C3%A6rinstitutinoeltprojektSamspilmellempraktikogteoretiskundervisning.pdf>

www.skolelederne.org

<http://www.viauc.dk/sygeplejerske/aarhus/udgivelser/Documents/Tv%C3%A6rinstitutinoeltprojektSamspilmellempraktikogteoretiskundervisning.pdf>

<http://ppr.esbjergkommune.dk/PPR/Begrebsafklaring/Konsultativt%20samarbejde.aspx>

<http://www.tidsskrift.dk/visning.jsp?markup=&print=no&id=82976>

<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dHpPaGZ6WHNxMTRQdDRwaU9hMThCcIE6MQ>

<http://www.uvm.dk/service/Publikationer/Publikationer/Folkeskolen/2009/Faelles%20Maal%20009%20-%20Matematik.aspx>

<http://www.skolelederne.org/index.dsp?page=724>

http://ny.cv.ihk.dk/diplomuddannelser/dpl/studieordning_pr.01082008.pdf

http://www.ucn.dk/Forside/Uddannelser/Lærer/Om_uddannelsen/Studieordning_og_regelgrundlag.aspx

<http://www.ilisimatusarfik.gl/LinkClick.aspx?link=Ekstern%2FUddannelse%2FDokumenter%2FHDo rganisation2009+ILI.pdf&tabid=115&mid=577&language=en-US>

7.1.3 Forelæsninger

Professor, Karin Hjort (SDU) "Hvad ved en Djøf'er om sygepleje?"

Seniorforsker, Helle Hedegaard Hein (CBS) "Med kaldet som drivkraft"

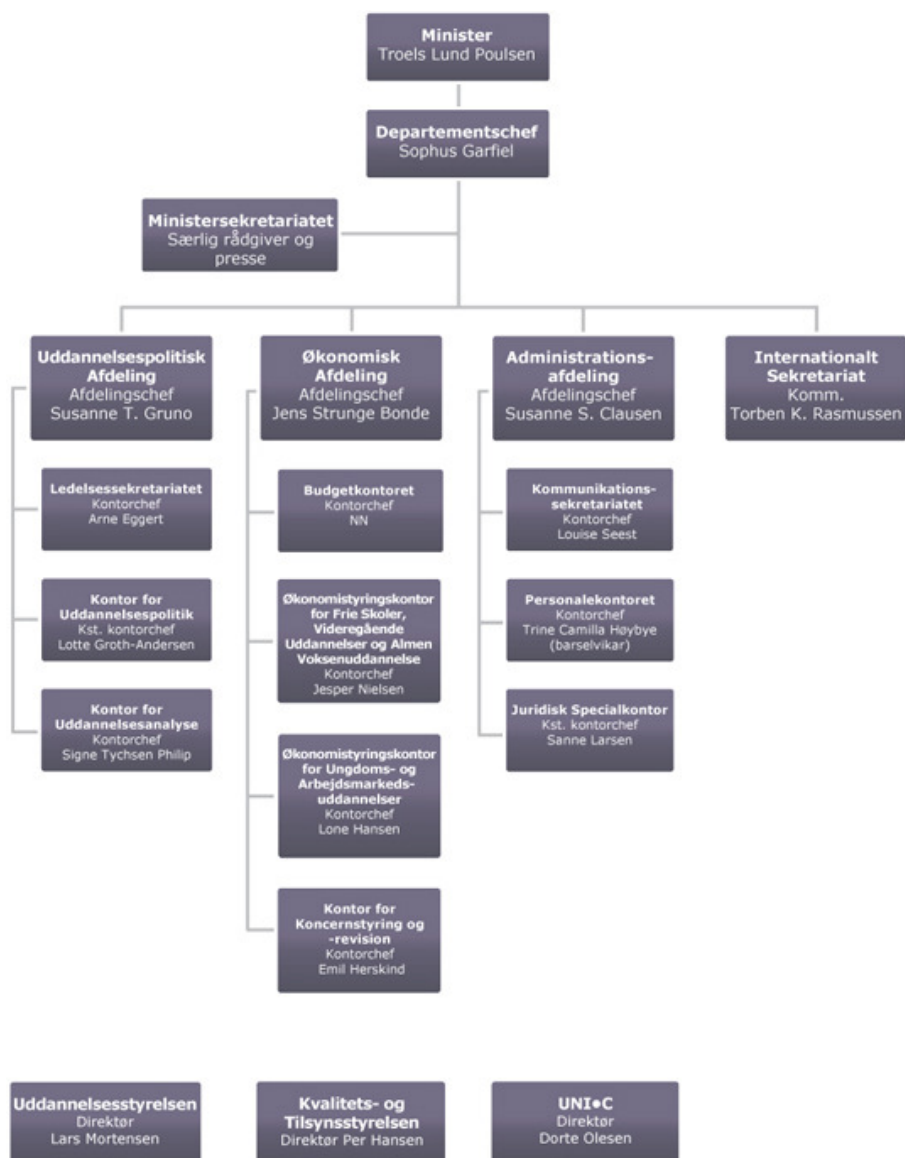
Hildebrandt & Brandi 2009. Undervisningsmateriale Seminar 4. Ledelse 2. december 2009. AAU.

Anne Marie Laursen, 1. seminar dag nr. 2, september 2009. AAU

Lone Broberg, seminar 5A og 5B og undervisningsmateriale herfra, primo februar 2010. AAU.

7.2 Bilag

7.2.1 Bilag 1, Overordnet organisationsdiagram



Kilde: http://www.google.dk/imgres?imgurl=http://www.uvm.dk/~media/Images/Minst/Organisation/110309_organisationsdiagram_undervisningsministeriets_organisation.ashx%3Fw%3D537%26h%3D686%26as%3D1&imgrefurl=http://www.uvm.dk/Minister%2520og%2520ministerium/Ministeriet/Organisation.aspx&usq=__ckwoK8D4E7-zTMJkUHMJR4JQuIdc=&h=686&w=537&sz=113&hl=da&start=0&zoom=1&tbnid=4ibFu2YnnCDcmM:&tbnh=153&tbnw=120&ei=T7-uTd6QIljXsgayuujXDA&prev=/search%3Fq%3Dundervisningsministeriet%2Borganisationsdiagram%26um%3D1%26hl%3Dda%26biw%3D1259%26bih%3D627%26tbnid%3Ddisch&um=1&itbs=1&iact=hc&vpx=127&vpy=262&dur=1748&hovh=254&hovw=199&tx=98&ty=161&oei=T7-uTd6QIljXsgayuujXDA&page=1&ndsp=24&ved=1t:429,r:10,s:0

7.2.2 Bilag 2, Kampen om folkeskolen

Fokus Kampen om folke

Fakta To forskellige skolebud

S-SF's udspil

VK's udspil



Fagligheden

Oppositionen vil indføre fagtilbud og særlige læsekurser for elever, der ikke har lært at læse efter 2. klasse.



Klassen

S og SF modtager regeringens fjernelse af elevløft i klasserne. I stedet ønsker de et løft på 24 elever i klasserne. En anden ændring i klasserne bliver, at skolebestyrelserne skal udvikle forældrekontrakter, som sikrer forpligtelse mellem forældre, elever og skolen for at skabe ro og orden i undervisningen.



Lærerne

To-lærerordning eller undervisningsassistenter i dansk og matematik og styrket samarbejde mellem lærere og pædagoger.



Resultaterne

Er indvilling til offentliggørelse af nationale test, men vil som udgangspunkt beholde testene, som dog skal evalueres i år 2013.



Økonomi

Skal finansieres af kommunalerne og ikke af staten.



Resultaterne

Lærerne skal give karakterer i alle fag tidligere end det er tilfældet nu. Desuden vil regeringen offentliggøre de nationale test.



Resultaterne

Regeringen vil finansiere folkeskolerne med penge fra SF-medskæringer.

7.2.3 Bilag 3, De fem kernekompetencer fra væksthuset

Kernekompetence nr. 1: Relationel forståelse¹⁰⁶

Lederen læser og forstår menneskelige relationer.

Kendetegnet ved disse ledere er, at de:

opfanger intentioner og behov hos andre, selv om de ikke bliver udtrykt klart og åbent.

fornemmer stemninger mellem mennesker.

kan rumme andres frustration og sætte sig i deres sted.

har en veludviklet forståelse for andres styrker og svagheder og sans for små, men vigtige detaljer hos andre.

afværger optræk til uhensigtsmæssige konflikter mellem andre.

Der er tale om en konstant opmærksomhed på menneskelige relationer – ikke bare en indlevelse i den eller de personer, lederen sidder over for her og nu.

Lederen er også god til at lægge mærke til små ændringer på arbejdspladsen, der kan have en større betydning. Det kan være, at tonen i e-mails eller i opslagstavlens beskeder er lidt hårdere end den plejer. Eller det kan være, at deltagerne på et møde begynder at fokusere på problemer i stedet for på løsninger.

Den relationelle forståelse er en vigtig forudsætning for flere af de øvrige kernekompetencer.

Ledere, der ikke kan læse og forstå de menneskelige relationer på arbejdspladsen, kommer oftere galt af sted og skaber nye problemer. Det kan fx være, når de griber ind i en konflikt, eller når de vil delegere et ansvar.

Et eksempel fra undersøgelsen

Sådan beskriver en kommunal topchef sin afdelingsleder, der i udpræget grad besidder kernekompetencen relationel forståelse:

”Hendes evne til at se, hvordan folk har det, er fantastisk. Hun har nærmest en 360 graders radar, der kan opfange selv de mindste signaler. Hun ser det, hvis der er optræk til knas i en relation

¹⁰⁶ <http://www.lederweb.dk/Dokumentarkiv/Artikler/Kernekompetence-nr-1-Relationel-forstaelse/>

mellem to medarbejdere. Og hun opdager om nogen fx er blevet kærester eller gravide – næsten før de selv gør det.”

Relationel forståelse

- eksempler på lederadfærd

En leder, der udøver kernekompetencen fremragende:

afsøger konstant omgivelserne for stemninger og for relationer, der ikke fungerer.

kan tilsidesætte egne følelser og synspunkter, når andre har problemer.

handler empatisk og hensigtsmæssigt i konfliktsituationer og fremmer konstruktive løsninger.

bruger tid og energi på at sætte sig ind i hver enkelt persons følelser og behov.

En leder, der udøver kernekompetencen gennemsnitligt:

er nærværende og opmærksom, når situationen kræver det, men uden konstant årvågenhed.

opdager problemer i organisationen, men søger af og til at bortforklare dem.

søger at rumme alles frustrationer, men kan nu og da føle sig lidt trængt af det.

En leder, der udøver kernekompetencen med besvær:

opdager ikke eller misforstår andres signaler.

har vanskeligt ved at håndtere følelsesmæssige frustrationer og udladninger.

Se eksempler på [spørgsmål](#), man kan stille ansøgere til et lederjob, når man vil vurdere, om de besidder denne kompetence.

Kernekompetence nr. 2: Tillidsvækkende sparring¹⁰⁷

17.05.05

Lederen indgyder tillid og indbyder til sparring.

¹⁰⁷ <http://www.lederweb.dk/Dokumentarkiv/Artikler/Kernekompetence-nr-2-Tillidsvakkende-sparring/>

Karakteristisk for sådanne ledere er, at de:

prioriterer henvendelser om sparring højt og udviser interesse og fortrolighed, når det gælder andres problemer.

hjælper med at nedbryde et problem eller en opgave til forståelige dele.

lytter opmærksomt og stiller spørgsmål, der opleves som befordrende og hjælpsomme.

giver gode råd og konkrete forslag til løsninger på dagligdags problemer.

interesserer sig for andres udvikling og hjælper dem i gang med nye projekter eller egen udvikling.

Lederne er altså ikke bare formelt til rådighed, men udstråler tilgængelighed i alt, hvad de siger og gør. Det er ikke nok bare at have døren åben, hvis man i sin adfærd viser, at den lige så godt kunne have været lukket.

For medarbejderne er adgangen til sparring ikke blot et valgfrit tilbud. Lederen inviterer aktivt og opsøger dialog og sparring. Medarbejderne får ikke lov til at gemme sig. De bliver ”fundet” og mødt på en ordentlig måde.

Et eksempel fra undersøgelsen

Denne leder bestræber sig på at være en tillidsvækkende sparringspartner:

”Jeg har delegeret udarbejdelse af dagsordener til udvalgmøderne til to af mine medarbejdere. De ved godt, at det er et vigtigt arbejde, og at politikerne slår hårdt ned på fejl. Derfor har både medarbejderne og jeg brug for tryghed omkring kvaliteten. Den aften, hvor dagsordenerne skal gøres færdige, sørger jeg altid for at sidde med nogle andre arbejdsopgaver på mit kontor. De to skal ikke lades i stikken, hvis det pludselig bliver for svært. De skal mærke, at jeg har tillid til, at de kan klare det selv. Men samtidig er jeg – sådan i al stilfærdighed – i nærheden, hvis de får brug for min hjælp.”

Tillidsvækkende sparring

- eksempler på lederadfærd

En leder, der udøver kernekompetencen fremragende:

udviser tillid til medarbejdere, opmuntrer til udvikling og hjælper uopfordret med at finde løsninger.

er konstant optaget af medarbejderes udvikling. De kan slet ikke slippe for lederens kontakt og påvirkning.

prioriterer højt at være fysisk til rådighed for medarbejderne og sørger for at gøre sig synlig.

virker oprigtig i alle sammenhænge. Følger altid op på sparringssamtaler.

En leder, der udøver kernekompetencen gennemsnitligt:

er god til sparring på tomandshånd, men ikke altid så kontaktstærk over for grupper.

opfattes som lidt travl, genert eller tilbagetrukket, men reagerer altid positivt på spørgsmål.

hjælper gerne medarbejdere i gang med udvikling. Følger for det meste op på sparringssamtaler.

En leder, der udøver kernekompetencen med besvær:

er sjældent til stede, opleves af medarbejderne som vanskelig at træffe, utilnærmelig eller fortravlet.

følger ikke op på sparringssamtaler og glemmer at spørge opfølgende til medarbejderes aktiviteter.

Se hvilke [spørgsmål](#), man kan stille ledere i et jobinterview, for at vurdere, om de besidder denne kompetence.

Kernekompetence nr. 3: Konfronterende intervention¹⁰⁸

17.05.05

Lederen er offensiv og direkte i sin indgriben.

Det er typisk for ledere, der mestrer dét, at de:

udfordrer fordomme og fastlåste positioner hos andre.

konfronterer kolleger og medarbejdere med uhensigtsmæssige handlemønstre.

kommunikerer krav og forventninger klart og giver spontane og fair tilbagemeldinger på den enkeltes præstationer.

¹⁰⁸ <http://www.lederweb.dk/Dokumentarkiv/Artikler/Kernekompetence-nr-3-Konfronterende-intervention/>

aktivt opsøger uløste problemer og medvirker til hurtig afklaring.

gør opmærksom på uhensigtsmæssige forhold og fjerner forhindringer.

Den konfronterende stil ligger ret langt fra den hensynsfulde, lidt konfliktsky facon, en del kommunale ledere – og medarbejdere – er vant til.

De succesfulde ledere bryder meget klart med denne tradition. Men de er hverken aggressive eller ufølsomme, når de griber ind – blot mere kontante og konsekvente end de fleste.

Et eksempel fra undersøgelsen

En leder fortæller om nødvendigheden af at turde gribe kontant ind:

”Jeg havde ikke været særlig længe i afdelingen, før jeg kunne se et mønster i en medarbejders sygeperioder. Der var ikke tradition for at tale om den slags, men jeg fandt et passende tidspunkt og sagde til ham: 'Jeg er klar over, at det er at gå tæt på, men jeg er nødt til at spørge til dig og til din sygdom – for at blive klogere på, hvordan jeg kan hjælpe dig, og om det har noget med arbejdet at gøre.' I løbet af et par samtaler fortalte han om grunden til fraværet og foreslog selv nye arbejdsgange. Sammen fik vi ændret hans arbejdsopgaver, sygeperioderne forsvandt, og han blomstrede op i afdelingen.”

Konfronterende intervention

- eksempler på lederadfærd

En leder, der udøver kernekompetencen fremragende:

tager hurtigt fat i ubehagelige og kritiske ting på en konstruktiv måde.

konfronterer medarbejdere og andre ved uoverensstemmelser mellem tale og handling.

udtrykker sine forventninger til medarbejdere og omgivelser klart og motiverende.

giver tydeligt udtryk for sine værdier og vurderinger på en fair og fremadrettet måde.

En leder, der udøver kernekompetencen gennemsnitligt:

søger af og til efter konsensus eller forståelse, hvor det ikke er hensigtsmæssigt.

overvejer sine tilbagemeldinger grundigt, men forsømmer derfor ofte den umiddelbare feedback.

reagerer hurtigt og spontant, men kan undertiden virke skræmmende eller overvældende.

En leder, der udøver kernekompetencen med besvær:

udsætter eller undgår kritiske samtaler. Siger nødigt noget, modtageren ikke bliver glad for at høre.

irriteres over uhensigtsmæssig adfærd, men følger kun sporadisk op på det.

Se eksempler på [spørgsmål](#), man kan stille ansøgere til et lederjob, når man vil vurdere, om de besidder denne kompetence.

Kernekompetence nr. 4: Insisterende delegering¹⁰⁹

17.05.05

Lederen er vedholdende med at delegere ansvar og opgaver.

For sådanne ledere gælder det, at de:

udfordrer modvilje mod at påtage sig et ansvar. Insisterer på, at medarbejdere og samarbejdspartnere tager et klart ejerskab til opgaver og aftaler

følger op på delegeret ansvar og slår konsekvent ned på uløste opgaver og manglende opfyldelse af aftaler. Selv tager ansvar for vanskelige opgaver og kommunikerer klart om fordelingen mellem eget og andres ansvar

konstant afsøger og korrigerer sammenhængen mellem ansvar og mål

På næsten alle arbejdspladser taler man efterhånden om, at medarbejderne skal have et større ansvar for deres opgaver. De succesfulde lederes bedrift er at insistere på dette – også selv om nogle af medarbejderne måske helst var fri.

Disse ledere delegerer nemlig ikke kun for medarbejdernes skyld. Når de tager det lange seje træk med at få inddraget alle, er det for at sikre, at opgaverne bliver løst så godt som muligt.

Et eksempel fra undersøgelsen

¹⁰⁹ <http://www.lederweb.dk/Dokumentarkiv/Artikler/Kernekompetence-nr-4-Insisterende-delegering/>

Følgende karakteristik fra medarbejderne gælder en leder, der har haft succes med delegeringens balancekunst:

”Vores leder er virkelig god til at give os hver især præcis de rette udfordringer. Han sætter lige overliggeren lidt højere, end vi selv tror, vi kan springe. Vi får ansvar og opgaver, som vi virkelig må arbejde hårdt for at få styr på. Han får os til at forsøge alligevel – fordi vi stoler på ham, på hans dømmekraft og på hans vilje til at støtte os og sørge for, at vi ikke kommer galt af sted. Samtidig bliver vi hele tiden klogere, fordi han holder fast i, at vi skal påtage os opgaven og gøre os vores egne overvejelser om den.”

Insisterende delegering

- eksempler på lederadfærd

En leder, der udøver kernekompetencen fremragende:

Holder andre ansvarlige på en konstruktiv og udfordrende måde.

udfordrer defensive arbejdskulturer ved at insistere på, at medarbejderne tager ansvar

overtager ikke ansvar og opgaver, der er overdraget til medarbejdere eller andre

ændrer ansvarsfordelingen, hvis situationen gør det nødvendigt eller hensigtsmæssigt

En leder, der udøver kernekompetencen gennemsnitligt:

delegerer opgaver og ansvar og søger at udnytte medarbejdernes ressourcer til at skabe udvikling

opgiver af og til at delegere, hvis det kræver for meget energi eller konfrontation at insistere

uddelegerer gerne mange opgaver, men har tendens til at beholde særlige opgaver i en snæver kreds.

En leder, der udøver kernekompetencen med besvær:

opgiver delvis delegeringen og påtager sig for mange opgaver selv

resignerer over for medarbejderes modvilje mod at påtage sig opgaver eller ansvar

se eksempler på spørgsmål, man kan stille ansøgere til et lederjob, når man vil vurdere, om de besidder denne kompetence.

Kernekompetence nr. 5: Rodfæstet under pres¹¹⁰

17.05.05

Lederen holder fast i sine grundværdier, også når de udfordres.

Disse ledere kan kendes på, at de:

ikke tøver med at træffe en ubehagelig eller upopulær beslutning, som de anser for rigtig eller principiel.

udviser tillid til egne evner og beslutninger i kritiske situationer.

skaber sig nødvendig tid og plads til at håndtere konflikter.

søger inspiration og hjælp, men beslutter relevante og kritiske initiativer selv.

reflekterer over egne værdier og egen ledelsesstil.

Rodfæstetheden angår lederens dybtliggende personlige værdier. Den må ikke forveksles med simpel stædighed, urokkelige holdninger eller principfasthed. Holdninger og principper kan fx skifte fra ét lederjob til det næste. Grundværdierne er en del af en mere konstant personlig integritet.

Det er denne bastion, som de succesfulde ledere ikke forlader – heller ikke, når det brænder på. Det er her, de hellere er tro mod egne grundværdier end autoritet – selv om det måtte koste dem anseelse, en påtale eller ligefrem lederjobbet.

Et eksempel fra undersøgelsen

En leder forklarer, hvordan hun er tro mod sine personlige grundværdier – fx gensidig respekt – selv om hun er under pres:

¹¹⁰ <http://www.lederweb.dk/Dokumentarkiv/Artikler/Kernekompetence-nr-5-Rodfastet-under-pres/>

”Da jeg startede som leder her, blev jeg noget rystet over tonen på udvalgmøderne i kommunen. Den var både ubehagelig og rå – især fra ét af medlemmerne. Jeg besluttede mig for at ændre det, for det var vigtigt for mig ikke at underlægge mig en nedladende tone fra en overordnet. Så da situationen på et møde bliver tilspidset, siger jeg, at han skal tale ordentligt til mig. Hertil siger han lidt spøgende: 'Jamen, du kan jo tåle det!' 'Ja,' svarede jeg, 'det kan godt være, jeg kan tåle det. Men jeg vil ikke finde mig i det.'”

Rodfæstet under pres

- eksempler på lederadfærd

En leder, der udøver kernekompetencen fremragende:

står fast på vigtige principper og holdninger over for medarbejdere, politikere, overordnede og andre.

forsvarer udsatte personer åbent på trods af omfattende modstand fra omgivelserne.

er modig eller principfast nok til i afgørende situationer at reagere ud fra sin overbevisning frem for at følge fastlagte principper.

er villig til at sætte sin egen stilling og prestige ind på en vigtig sag – selv om den ikke er populær.

En leder, der udøver kernekompetencen gennemsnitligt:

prøver at tage de nødvendige diskussioner med både politikere, chefer, lederkolleger, medarbejdere og borgere.

melder sin egen holdning ud, men bøjer alligevel nogle gange af under pres.

accepterer af og til uoverensstemmelse mellem, hvad medarbejderne fortæller til chefen, og hvad der gøres i praksis.

En leder, der udøver kernekompetencen med besvær:

kritiserer uden at handle eller tage konsekvensen af egen utilfredshed.

reagerer uforudsigeligt under pres. Bryder fortrolighed og aftaler, hvis en situation spidser til.

Se eksempler på [spørgsmål](#)¹¹¹, man kan stille ansøgere til et lederjob, når man vil vurdere, om de besidder denne kompetence.

¹¹¹ <http://www.lederweb.dk/Personale/Ansattelser-og-rekruttering/Artikel/79653/Sporgsmal-til-kompetencen-Rodfastet-under-pres>

7.2.4 Bilag 4, Spørgeskemaundersøgelse

Følgende tekst blev sendt ud til skolelederne:

Til rette vedkommende

Jeg er studerende ved HD(O)-uddannelsen på Aalborg universitet, og er i gang med at skrive min hovedopgave.

Jeg vil derfor bede om din tid, til at besvare spørgeskemaet via nedenstående link.

<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dHpPaGZ6WHNxMTRQdDRwaU9hMThCclE6MQ>

Din besvarelse vil være anonym. Svarfristen på spørgeskemaundersøgelsen er d. 29. april.

Emnet er: Hvordan kravene og strukturen af ledelsen i folkeskolen formentlig vil ændre sig markant.

Mit ønske med opgaven er, at få startet en debat og få skoleledere bedre stillet landet over efter en eventuel organisationsændring.

Jeg håber, at du vil hjælpe mig med ovenstående.

På forhånd tak for din tid.

Mvh. Rikke Vejlebo

Spørgeskemaet der skulle udfyldes, ser således ud:

Hvilket job bestrider du i dag?

Hvor længe har du siddet i din nuværende stilling?

Hvorfor blev du leder?

Følte du dig uddannelsesmæssigt tilstrækkeligt klædt på, da du startede i din nuværende stilling?



Ja

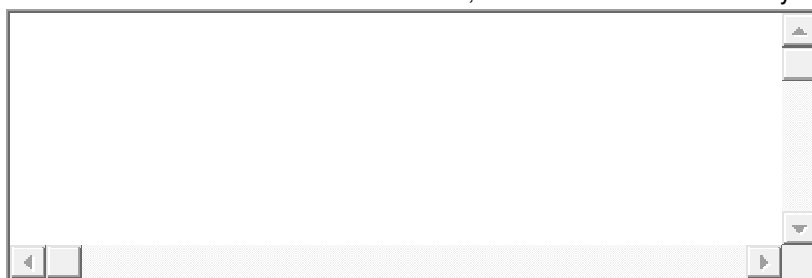


Nej

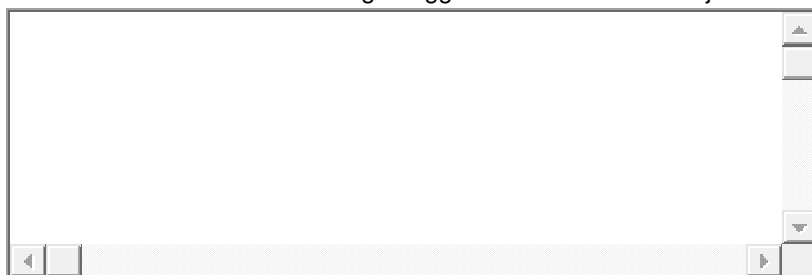


Ved ikke

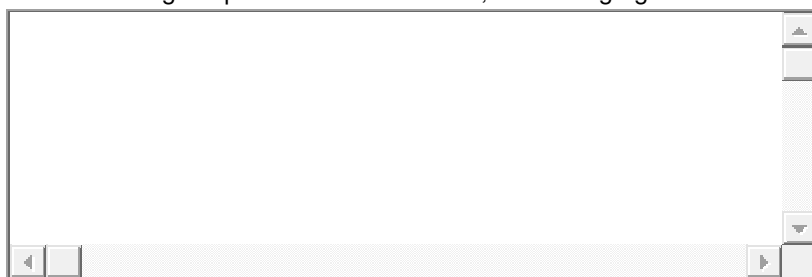
Hvis du har kommentarer til ovenstående, er du velkommen til at uddybe her

A large, empty rectangular text box with a thin border. It contains no text. On the right side, there are three small, vertically stacked square buttons. On the bottom left, there are two small square buttons, one with a left-pointing arrow and one with a right-pointing arrow. On the bottom right, there are two small square buttons, one with a left-pointing arrow and one with a right-pointing arrow.

Hvad er din uddannelsesmæssige baggrund for at bestride dit job?

A large, empty rectangular text box with a thin border. It contains no text. On the right side, there are three small, vertically stacked square buttons. On the bottom left, there are two small square buttons, one with a left-pointing arrow and one with a right-pointing arrow. On the bottom right, there are two small square buttons, one with a left-pointing arrow and one with a right-pointing arrow.

Hvis du har taget diplomled器uddannelsen, hvilke valgfag havde du da?

A large, empty rectangular text box with a thin border. It contains no text. On the right side, there are three small, vertically stacked square buttons. On the bottom left, there are two small square buttons, one with a left-pointing arrow and one with a right-pointing arrow. On the bottom right, there are two small square buttons, one with a left-pointing arrow and one with a right-pointing arrow.

Ville du tage mere uddannelse, indenfor et af følgende emner, hvis du havde mulighed for det?

	Ja	Nej
Økonomistyring	☐	☐
Organisation	☐	☐
Strategi	☐	☐
Ledelse af fagprofessionelle	☐	☐
Andet *	☐	☐

* Hvilket?

Hvor mange ansatte har du under dig?

Hvor meget af din tid bruger du på nedenstående opgaver? hvor 1 er mindst tid og 4 er mest

	1	2	3	4
Økonomistyring	☐	☐	☐	☐
Medarbejder administration	☐	☐	☐	☐
Egen udvikling	☐	☐	☐	☐
Undervisning	☐	☐	☐	☐
Medarbejderudvikling	☐	☐	☐	☐
Andre opgaver *	☐	☐	☐	☐

--	--

	1	2	3	4
Skolebestyrelsen				
Lærerne eller andre medarbejdere				
Skolechef eller rådmand				
Undervisningsministeriet				
Andre				

--	--



Hvilket job bestrider du i dag?

Skoleleder Administrativ leder Skoleleder skoleleder Skoleleder Skoleleder Skoleleder skoleleder skoleleder skOLELEDER Skoleleder skoleleder Skoleleder Skoleleder

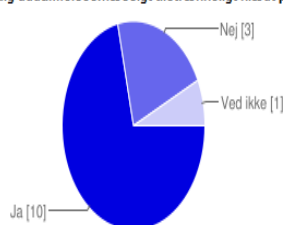
Hvor længe har du siddet i din nuværende stilling?

2 år 5 år 1 år 7 år 4,8 år 8 år 11 år 4 år 19 år 5 ÅR 25 år ca. 3 år Feb.2011 12

Hvorfor blev du leder?

For at være med til at påvirke det danske skolesystem og skabe en bedre folkeskole. Fordi stillingsbeskrivelsen passede perfekt til mine administrative kompetencer, og fordi jeg personligt havde et ønske om at blive personaleleder. Fandt opgaven med bla. personaleledelse spændende. Stor interesse for de ledelsesmæssige udfordringer mht. pædagogiske ledelse, personalemæssig ledelse og de administrative opgaver. Interesse for ledelse i en politisk ledet organisation - med de udfordringer det giver. Fordi jeg ønskede at være med til at udvikle den danske folkeskole og forhåbentlig gøre en forskel hv ...

Følte du dig uddannelsesmæssigt tilstrækkeligt klædt på, da du startede i din nuværende stilling?



Ja	10	71%
Nej	3	21%
Ved ikke	1	7%

Hvis du har kommentarer til ovenstående, er du velkommen til at uddybe her

Jeg følte mig administrativt klædt godt på. Ledelsesmæssigt manglede jeg uddannelse, men blev tilbudt diplomuddannelsen i kraft af at jeg fik stillingen. Man er vel aldrig tilstrækkeligt uddannet, da kompetencer altid kan udvikles. Jeg havde på det tidspunkt kun et kortere ledelsesuddannelsesmæssigt kursus bag mig. Har læst pd i skoleledelse før jeg fik job. Ja, men der er plads til mange forbedringer og udviklingsmuligheder. Før jeg tiltrådte min nuværende stilling havde jeg diverse lederuddannelser bag mig - bla. "Diplom i ledelse"

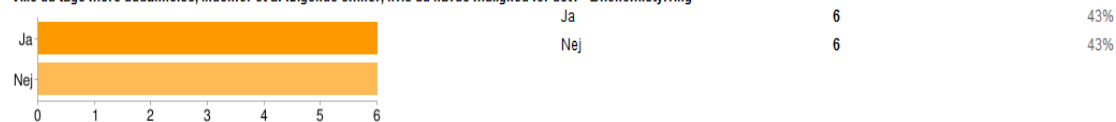
Hvad er din uddannelsesmæssige baggrund for at bestride dit job?

Jeg havde afsluttet en pædagogisk diplom i ledelse inden jeg blev viceskoleleder, og har netop afsluttet min mpa uddannelse. Derudover er jeg læreruddannet. Diplomuddannelse i ledelse lærer, tillidsrepræsentantuddannelse, grunduddannelse som skoleleder, pd i ledelse, Pt. Coks lederkurser grund- og udvikling Senest Pædagogisk Diplomeksamen i ledelse fra juni 2010. Folkeskolelærer samt PD i ledelse. Folkeskolelærer Læreruddannelse med mange kurser og efteruddannelser. Folkeskolelærer og en del kurser/moduler i ledelse Diverse relevante kursusforløb på den kommunale højskole, Danmarks handelshøjskole ...

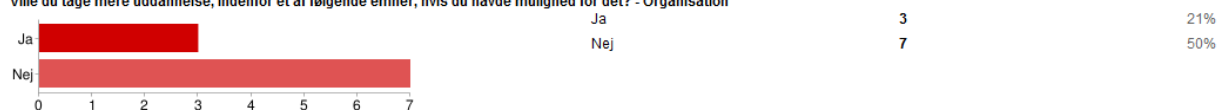
Hvis du har taget diplomlederuddannelsen, hvilke valgfag havde du da?

Ja, organisatorisk ledelse, personaleledelse, forandringsledelse, ledelse af offentlige organisationer mv. Coaching og kommunikation ledelse af kompetenceudvikling, det andet kan jeg ikke huske titlen på. Organisation og kommunikation Ledelse af pædagogiske institutioner 3 tilvalg fra PD i ledelse - kan ikke huske hvilke !! Pd i psykologi og pd i skoleledelse Coaching. Jeg blev ikke færdig med diplom, som ikke rigtig appellerer til mig. Har søgt ind på MPG på CBS/KU. 1. del Personaleledelse Pædagogisk ledelse kommunikation coaching Nej - Se ovenstående. Coaching

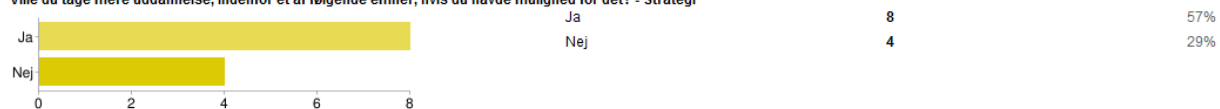
Ville du tage mere uddannelse, indenfor et af følgende emner, hvis du havde mulighed for det? - Økonomistyring



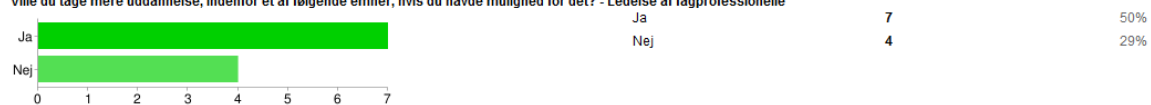
Ville du tage mere uddannelse, indenfor et af følgende emner, hvis du havde mulighed for det? - Organisation



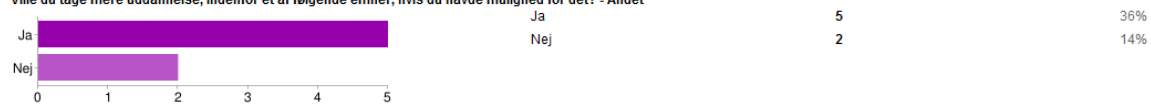
Ville du tage mere uddannelse, indenfor et af følgende emner, hvis du havde mulighed for det? - Strategi



Ville du tage mere uddannelse, indenfor et af følgende emner, hvis du havde mulighed for det? - Ledelse af fagprofessionelle



Ville du tage mere uddannelse, indenfor et af følgende emner, hvis du havde mulighed for det? - Andet *



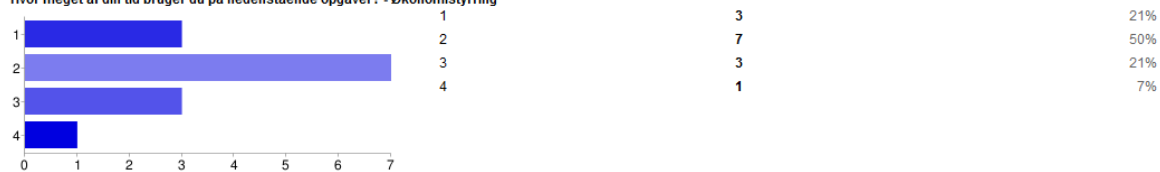
* Hvilket?

Jeg mener ikke at spørgsmålet ovenstående kan besvaret. Kan man sige nej til at tage mere uddannelse? Jeg mener at det er vigtigt hele tiden at gøre sig dygtigere og holde sig fagligt (ledelsesmæssig) ...

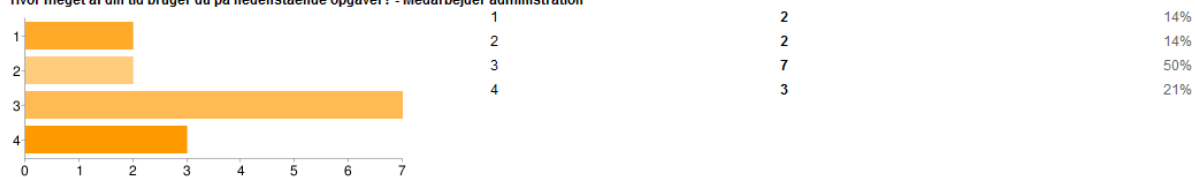
Hvor mange ansatte har du under dig?

90 69 100 28 65 60 105 60 90 30 21 ca. 100 25 80

Hvor meget af din tid bruger du på nedenstående opgaver? - Økonomistyrning



Hvor meget af din tid bruger du på nedenstående opgaver? - Medarbejder administration



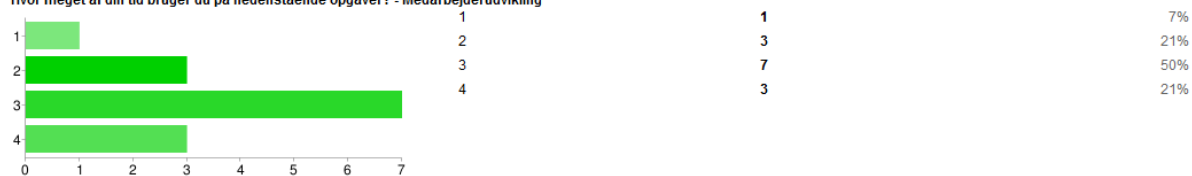
Hvor meget af din tid bruger du på nedenstående opgaver? - Egen udvikling



Hvor meget af din tid bruger du på nedenstående opgaver? - Undervisning



Hvor meget af din tid bruger du på nedenstående opgaver? - Medarbejderudvikling



Hvor meget af din tid bruger du på nedenstående opgaver? - Andre opgaver *

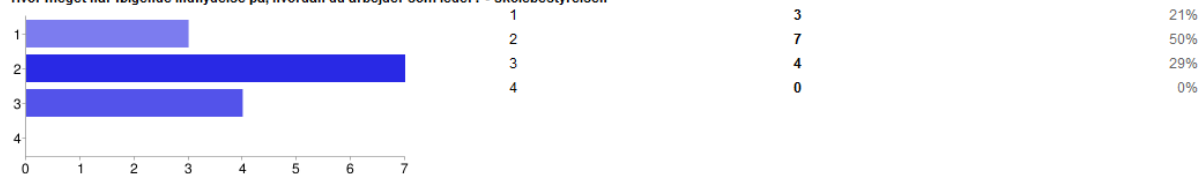


* Hvilke opgaver?

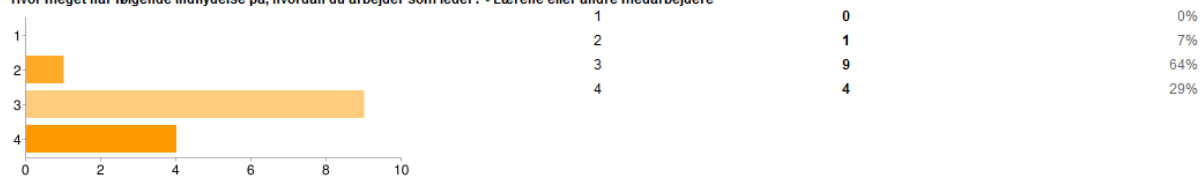
pædagogisk og organisatorisk udvikling, samarbejde med andre instanser mv. Pædagogisk udvikling strategisk ledelse, kkontakt til forældre, møder PPR vedr. elever, samarbejde med kolleger, kommu

u ...

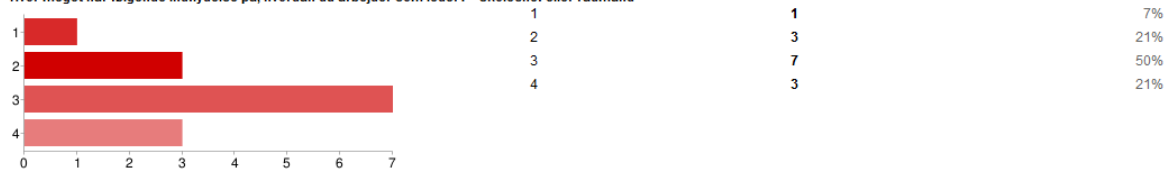
Hvor meget har følgende indflydelse på, hvordan du arbejder som leder? - Skolebestyrelsen



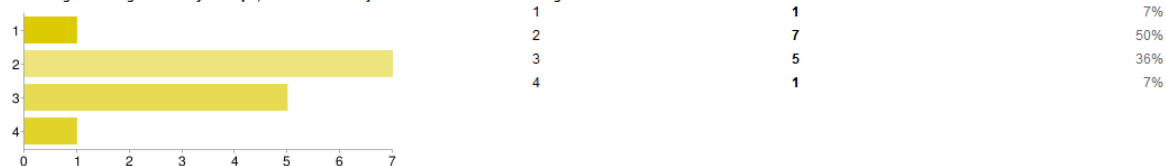
Hvor meget har følgende indflydelse på, hvordan du arbejder som leder? - Lærere eller andre medarbejdere



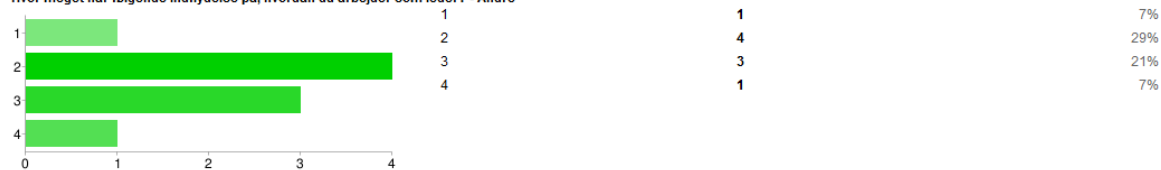
Hvor meget har følgende indflydelse på, hvordan du arbejder som leder? - Skolechef eller rådmand



Hvor meget har følgende indflydelse på, hvordan du arbejder som leder? - Undervisningsministeriet



Hvor meget har følgende indflydelse på, hvordan du arbejder som leder? - Andre



* Hvem eller hvad?

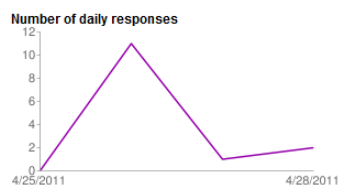
Mit ledelsesteam | Elever, kolleger, øvrige | Forældre - elever | Ledelsesteam | Andre ledere - sparring | Forældre/økonomi

Hvilke kompetencer synes du, er vigtige for en skoleleder?

Strategisk kompetence, overblik, personaleledelseskompetencer Personlige kompetencer som overblik, at respektere andre mennesker, at kunne kommunikere på alle niveauer Strategisk ledelse, økonomisk overblik, empati Gode kommunikationskompetencer. Overblik Fleksibilitet OG stabilitet Vigtigst at være lyttende, sætte tydelige mål og være i stand til at bevare overblikket i en travl og ind imellem hektisk hverdag en politisk ledet organisation. Kommunikation At kunne skære igennem Profleksion Personlige/menneskelige, faglige og teoretiske Pædagogiske kompetencer Personaleledelse Strategiske e ...

Hvilke udfordringer tror du, skolelukninger vil give for skoleledere?

Øh, det kommer meget an på i hvilken del af processen vi taler om. Jo større skoler, jo mere vil skolens øverste leder skulle fokusere på strategi, hvilket udelukker ham fra at involvere sig så meget i pædagogik, økonomi. Medarbejderne kan opleve den strategiske leder som fraværende og uvidende om det daglige arbejde med børnene. Skoleledere bliver i højere grad ledelsesprofessionelle. Nye kulturer skal skabes Svært præcist at forudsige, men i et positivt perspektiv vil større skoler kunne medføre større ledelsesteam - flere teamkolleger for skolelederen. I et negativt perspektiv vil skolel ...



7.2.5 Bilag 5, Interview med skolechef

Kompetenceprofil nu

Hvordan fungerer strukturen på skolerne nu, er der forskel på hvor mange ledere og hvilke ledelsesopgaver der er på de forskellige skoler?

På de fleste skoler er der flere ledere. På de store skoler er der ledere til at varetage indskolingen og udskolingen. Derudover er opgaveløsningen 3-delt, hvor undervisning, fritid og børnehavedel har hver deres leder herunder er der også mellemledere.

Der er en overordnet skoleleder for hele skolen, som de andre ledere refererer til.

Vil du mene at skolelederne har noget til fælles?

De er alle sammen uddannede folkeskolelærere, men de har meget forskellige personligheder. Det de har til fælles er, at de er gode til at agere i et rum med andre og har pædagogisk og didaktisk viden jf. deres læreruddannelse. De er gode til at kommunikere og til at skabe gode relationer.

Skolelederne ansættes, så vidt muligt, ud fra de "Fem kernekompetencer hos succesfulde ledere" fra Væksthus for Ledelse, se nedenfor:

De fem kernekompetencer er¹¹²:

1. [Relationel forståelse](#)
2. [Tillidsvækkende sparring](#)
3. [Konfronterende intervention](#)
4. [Insisterende delegering](#)
5. [Rodfæstet under pres](#)

¹¹² Se bilag 3, for definitioner af de 5 kernekompetencer

Det de har til fælles i deres personlighed, er at de alle er socialt indstillede og søger anerkendelse for deres arbejde.

Mener du det er en fordel, at alle skolelederne har været skolelærere først og hvorfor?

Ja, de har Didaktik, psykologi og pædagogik, hvilket giver en anden vinkel på dannelsesopgaven som er meget vigtig.

Det gør lederne dygtige til at facilitere processer og dermed kunne udvikle eleverne og skabe en læringsplatform.

De ved hvordan man skaber rammer og hvordan man skaber undervisning, de har en indsigt i hvordan man skaber politiske kompromisser i forhold til folkeskolens formålsparagraf. Men den absolut vigtigste kompetence de har med, er at de ved hvordan dannelsen af eleverne foregår.

Derudover skal lederne have en for forståelse af teaminddelingen og hvordan man udvikler dem.

Lederne skal ud over folkeskolelæreuddannelsen have en diplomlederuddannelse, der giver lederne et teoretisk refleksivt grundlag. De der viser interesse for at blive ledere har mulighed for at komme på et kursus, som forbereder dem på hvad der ligger i skolelederrollen VIA¹¹³.

Derudover laver vi herindefra, nogle ledelsesudviklingsforløb, hvor vi understøtter lederne i deres dagligdag. Gode kandidater til lederposterne hænger ikke på træerne.

Den typiske vej til at blive folkeskoleleder, er ved først at blive tillidsrepræsentant, derefter viceskoleleder og til sidst skoleleder. Her kommer man så til at arbejde tæt sammen med skolebestyrelsen.

¹¹³ Bilag 8, brochure om førlederuddannelse på VIA

Er der noget skolelederne med fordel kunne uddannes mere i, i forhold til situationen nu?

At være i stand til at udøve mere strategi i praksisfeltet.

Økonomistyring kan godt komme til at fylde meget på nogle skoler, nogle gange er der en merkonom eller en sekretær der sidder med økonomistyringen. Oftest er det viceskolelederne der sidder med det, og det kan godt give nogle udfordringer, da det ikke er der man ønsker at lægge det primære fokus. Vi prøver selvfølgelig at støtte så meget vi kan, via vores økonomiafdeling.

Kompetencer i fremtiden

Kommer kompetenceprofilen for skoleledere til at ændre sig i takt med skolelukningerne?

Nej, det er en fusionsproces og skolelederne vil lære undervejs, hvordan man skal forholde sig til den nye hverdag.

Fra politisk hånd er der tale om, at adskille det pædagogiske fra det administrative, var det en tanke i ville gøre jer?

De gjorde det i Århus for ti år siden. Men jeg mener, at det er meget svært at adskille tingene, bl.a. skemalægningen ville være meget svært at gøre eksternt.

På nogle af skolerne i kommunen ville det sagtens kunne lade sig gøre at skille de to ting fra hinanden og de ville nok være glade for at slippe for den administrative del, men på andre skoler, ville det ikke kunne lade sig gøre.

Hvilke udfordringer vil det give, med større skoler der skal ledes?

Der kommer nogle personalemæssige udfordringer, her tænkes der på kulturforskelle der skal forenes.

7.2.6 Bilag 6, Interview med tidligere skoleleder og ansat i undervisningsministeriet

Jeg forklarede opgaven i hovedtræk, og spurgte derefter hvad hun tænkte omkring skoleledernes kompetencer nu og fremover.

Læs "Det gode skolelederliv" bog fra 2009, hvor der bliver sat fokus på hvad den rigtige kompetenceprofil er. Det er jeg rimelig enig i.

Lederne i min spørgeskemaundersøgelse savner uddannelse indenfor strategi, økonomistyring (kontorhold) og ledelse af fagprofessionelle. Hvad tænker du om det?

Det kan jeg godt nikke genkendende til. Skoleledere står på to ledelses ben, det ene hedder administration og det andet hedder pædagogisk udvikling. Og her er det i høj grad den administrative del de efterspørger hjælp til.

Den strategi de tror de skal lave når de kommer ud handler om, at lærerne er marionetdukke der skal gøre som lederen siger, men det er ikke sådan det fungerer i praksis.

Efter Bertel Haarder var ude og kalde skolelederne for karklude, har det medført at der er nogle af dem der vil spille "stærke mænd" (gælder også kvinder) derude.

Strategi bør bestå af en mission og en vision som lærerne tager ejerskab for.

Når man er inde på folkeskolernes hjemmeside er det meget sjældent man finder et organisationsdiagram, hvordan kan det være?

Det er udstukket i folkeskolelovens kapital 6 § 40-47, så det er ikke nødvendigt, men der findes meget litteratur om emnet. Eksempelvis "Realskolen gennem 200 år" afsnit 1959 til i dag.

Er det et problem i hverdagen at ledere og lærere har hver deres fagforening?

Nej, for det har de i grunden ikke. Skolelederforeningen er ikke forhandlingsberettiget og er blevet nødt til, efter en bedragerisag, at blive en underafdeling til Danmarks lærerforening, hvor Danmarks lærerforening udpeger formanden. Næstformanden nu, var den tidligere formand.

Hvordan foregår beslutningsprocesserne i folkeskole, bliver lederne overrumplet af lærerne?

Nej, 1. januar 1990 blev styrelseslovene lavet til sektorlove. Der kom pædagogisk råd i stedet for lærerråd. Folkeskolelovens § 45 stk. 1.

Der er kun meget få lærere der har afskåret ledelse, hvor ledelsen er blevet mobbet ud. Der har været nogle sager omkring nogle skoler, der hyppigt skiftede deres ledere ud.

Er der fokus på motivation og kultur i dagligdagen på skolerne?

Ja, det synes jeg der er.

Er der fokus på ledelse af fagprofessionelle?

Ja, i forhold til at skolelederen anerkender, at lærerne er fagprofessionelle. Der findes meget litteratur om emnet. Skolelederforeningen har også haft meget fokus på emnet på deres årsmøder.

Lederne jeg har talt med har ikke den store fokus på deres egen udvikling, hvordan hænger det sammen med det billede du har?

De er opmærksomme på deres egen udvikling, skoleledernes psykiske trivsel bliver taget meget op i blandt andet skolelederforeningen.

Der er skrevet bogen "Det gode skolelederliv" der fokuserer på ledelsesrum og ledelseskraft. Det handler om at skabe ledelseskraft ved at lave ledelsesrum. Det skal lederne gøre ved at uddelegere opgaver, så der kommer mere plads til refleksion. Ledelseskraften består så i, at kunne lave en vision og en mission for egen udvikling og få lederne til at kunne mere.

Delegeret ledelse i skolen handler i høj grad om en planlægningsindsats.

7.2.7 Bilag 7, Lærerinterviews

Har den skole du arbejder på en strategi?

1. Ja, men jeg kan ikke huske den
2. Det tror jeg, men jeg kender den ikke i detaljer
3. Jeg antager der er en, men jeg kender den ikke
4. Jeg tror der er en, men jeg tror ikke den er skrevet ned

Bruges strategien i hverdagen?

1. Nej
2. Ja, men den er ikke direkte i tale sat, den er bare underlagt.
3. Nej
4. Nej

Er der en klar vision på din arbejdsplads?

1. Nej
2. Nej
3. Nej
4. Nej

Har du været med til at udforme strategi/vision/mission, på den skole du arbejder på?

1. Nej
2. Nej
3. Nej
4. Nej

Hvordan ser magtstrukturen ud på den skole, du arbejder på?

1. Lærerne har stor indflydelse på, hvad der sker i hverdagen.
2. Lederne er meget lydhor, men økonomien sætter grænser.
3. Der er meget åbenhed overfor ideer, ansvar bliver lagt ud til lærere.
4. Vi bestemmer selv hverdagen i mit team, vi er meget frie til at gøre som vi har lyst.

Hvor stor indflydelse vil regeringen have på din hverdag gennem eksempelvis trinmål?

1. De har indflydelse på hvordan jeg strukturere mit arbejde.
2. De har stor indflydelse.
3. Regeringen spiller en rigtig stor rolle også i forhold til økonomi.
4. Jeg ville gerne have mere frie hænder, undervisningen kan godt nogle gange føles at være struktureret på forhånd, fra regeringens side og ikke altid på samme måde som jeg selv ville have gjort.

Ville du gerne have friere tøjler i forhold til valg af undervisningsmaterialer?

1. Kanon bestemmer retningslinjerne lige nu, og det er ok fordi den er god. Men jeg er bange for, at litteraturen bliver forældet, at den ikke vil blive lavet om ofte nok.
2. Kanon er bestemmende men den er god, så det er ok.
3. Jeg har så frie tøjler, som jeg vil have, men det er rart med vejledning, via Kanon.
4. Nej, jeg synes det fungerer fint, som det gør i dag.

7.2.8 Bilag 8, VIA førlederuddannelse



"I det daglige arbejde på skolen betyder det, at jeg i langt større grad med ny viden kan sætte mig ind i de dilemmaer, som jeg oplever, at ledere ofte bliver slået over hagen."
(uddrag af studerendes evaluering)



Hvem investerer hvad?

Lærer til leder er ikke en traditionel diplomuddannelse. Det hænger sammen med projektets særlige, flerstrandede karakter og organisering.

De studerende investerer selv den medgængende tid. Dog får de tjenestefrihed i ca. 5-7 dage pr. år til undervisning, vejledning, personlighedstest m.m. – samt eventuel frihed til andre aktiviteter, som uddannelsens styregruppe måtte planlægge.

Kommunerne betaler deltagersbyrø, transport- og opholdsudgifter i forbindelse med stærkonferencen og internaterne. Nogle kommuner og skoler har derudover valgt at betale de studerendes udgifter til litteratur.

Ved tilmelding binder skoler/kommuner sig juridisk kun i det år, men af hensyn til forløbet forventes det, at tilmeldingen "moralt" har trælskarakter.

Vil du vide mere?

Sk er du velkommen til at kontakte en eller flere af følgende personer:

Projektleder
Uddannelseskoordinator Bo Rønne, tlf. 87 55 19 84, e-mail: bor@viauc.dk

Underviser
Pædagogisk konsulent Marianne Nykjær Madsen, tlf. 87 55 18 26, e-mail: manm@viauc.dk

Styregruppens formand
Udviklingschef Lene Nygaard, Odense, tlf. 65 51 51 05, e-mail: leny@odense.dk

Delagere / studerende

- Rikke Vedt Rasmussen, tlf. 22 58 20 82, e-mail: Rikke.Vedt.Rasmussen@skolekom.dk
- Mona Møller, tlf. 28 50 20 22, e-mail: monam@saerskovnaer.dk

Både lærere, skoleledere, kommuner og andre interesserede er velkomne til at henvende sig.

På www.viauc.dk kan du finde flere informationer og dokumenter. F.eks. kan du downloade den i 2006 offentliggjorte evalueringstrappon. Kontakt evt. projektleder Bo Rønne (se ovenfor).

Ansøgning

Her er et ansøgningsskema på www.viauc.dk eller rekvirér et hos studievejlederen Nadja Kallrup Pedersen, nkp@viauc.dk, tlf. 87 55 18 38.

Ansøgningsfrist: 1. april 2011

Er din kommune med?



De farvede kommuner deltagere – eller har deltagere – i Lærer-til-leder

NYT:

Også pædagoguddannede, der ønsker at indgå i skoleledelsen – typisk som SFO-ledere – kan deltage. Det er dog en betingelse, at der tilmeldes mindst fem pædagoguddannede.

Oversigt over omkostninger (2011-priser)

Aktivitet	Pris pr. deltager
Deltagersbyrø, diplomuddannelsen	Den samlede uddannelses kost er 68.000 kr. (2011 priser). Fordæles nogenlunde ligeligt over uddannelsens tre år.
Stærkonference (kursus- og opholdsudgifter for lederspirene og deres skoleledere)	Ca. 5.500 pr. deltager
Opholdsudgifter til fem internater og to hel dagskolebørn pr. år	Skønsmæssigt 4 x 2100 kr. og 2 x 800 kr.
Transportudgifter til internater, vejledning m.m.	Variabel



"Jeg har fået teoretisk ballast til at tage det, der foregår, med flere og nye perspektiver, og i særdeleshed med et ledelsesperspektiv."

En førledersuddannelse for lærere og pædagoger med ledelsespotentialer

Lærer til leder er et kommunalt uddannelsesprojekt, som skal sikre, at kommunerne får flere – og bedre – ansøgere til deres lederstillinger i folkeskolen.

Lærer til leder er målrettet lærere og skoleansatte pædagoger med ledelsespotentialer. De får en særlig diplomuddannelse, der knyttes sammen med praksisfærdig, fordi lederaspiranten samtidig kommer i "mesterlære" hos egen skoleleder.

Dermed klæder uddannelsen sine deltagere på til den helt særlige form for ledelse, som skoleledelse udgør, så kandidaterne både teoretisk og praktisk er klar til lederrollen efter endt uddannelse.

Fra og med 2011 udvides deltagerkredsen til alle, der aspirerer til at indgå i skoleledelsen. Det betyder, at pædagoguddannede aspiranter til f.eks. ledelsesposter i SFO, er velkomne. Det er en forudsætning, at der tilmeldes mindst fem pædagoguddannede.

Et rekrutteringsproblem – og en løsning

Kommunerne bag **Lærer til leder** ser det som et problem, at der ofte er for få kvalificerede ansøgere til lederstillinger. Kompleksiteten i ledelsesopgaven har været mærkbart voksende gennem de seneste 10-15 år, og en grunduddannelse er fremover ikke længere tilstrækkeligt grundlag for at bestride en lederstilling i folkeskolen.

Lærer til leder har taget denne udfordring op. Det er en vital og integreret del af uddannelseskonceptet, at alle deltagere/studerende

- aktivt har taget stilling til, at de er interesserede i ledelsesopgaver
- af kommunen og/eller skolen vurderes at have ledelsespotentialer (deltagere kan kun tilmeldes, hvis kommunen/skolen har "spotter" deltagere som potentielle ledere)
- i løbet af uddannelsen udvikler lederidentitet og -bevidsthed og afklarer lederrollen og -opgaven

Lærer til leder indtrier sin målsætning! Efter tilendebragt uddannelse søger – og får – deltagerne rent faktisk lederstillinger. Det dokumenteres af en kvalitativ og kvantitativ evalueringsrapport, som er offentliggjort i foråret 2006.

Varighed og form

Lærer til leder varer i alt tre år.

Lederaspiranterne bliver opløst i et teoretisk ved at tage en særlig tilrettelagt Diplomuddannelse i ledelse, mens de samtidig deltager i skolens ledelsesproces, f.eks. ved at:

- deltage i ledelsesmøder planlægningsmøder
- samarbejde med ledelsen om at kvalificere løsningen af forskellige ledelsesopgaver ved gensidig refleksion og sparring
- arbejde med kvalitetsrapporter m.v.
- være drivkraft i udviklingsgrupper
- planlægge og strukturere medarvindsomhed
- deltage i udviklingen af team samtaler.

Lederaspiranten bliver tilmeldt sammen med egen skoleleder, der agerer som coach i processen. Herved får skolelederen også opløst i et teoretisk ved at tage en særlig tilrettelagt Diplomuddannelse i ledelse, mens de samtidig deltager i skolens ledelsesproces, f.eks. ved at:



"Den teori, vi lærer, sætter jeg helt vilkårligt i forbindelse med almindelige dagligdags handlinger – både på skolen, i fritiden og personligt. Derfor fylder den teoretiske del meget i min bevidsthed. Og jeg føler også, at det er en vej til personlig udvikling, som jeg er fantastisk glad for at få muligheden for"

(uddrag af studerendes evaluering)

Uddannelsens mål

Lærer til leder bygger på et helhedssyn på den kommunale indsats i forhold til skoleledelse. Derfor er der mål og fordele for både lederaspiranten, selve skoleledelsen og for kommunerne som helhed.

For lederaspiranten er målet at:

- få både indgående kendskab til og forståelse for ledelsesopgaven i folkeskolen
- få grundlæggende kompetencer i forhold til ledelsesopgaven
- afklare sig selv grundigt i forhold til det at være leder

For skoleledelsen er målet at:

- "spotte" egnede ledere i stoben og anbefale dem til uddannelsen
- kvalificere sig som mentor via et mindre uddannelsesforløb om refleksiv ledelse
- lede ens egen ledelsespraksis inspirere og videreudvikle af ny viden og nye spørgsmål fra lederaspiranten
- give lederaspiranterne plads til at deltage i dele af ledelsesprocessen
- mødes med lederaspiranten for fælles at reflektere over konkrete ledelsesspørgsmål

For kommunerne er målet at:

- uddanne sine egne, kompetente ansøgere til skolelederstillinger
- sætte fokus på ledelsesopgaven
- skabe en refleksiv dialog mellem aspirant og leder
- sætte fokus på lederens rolle som coach
- opløst i et teoretisk ved at tage en særlig tilrettelagt Diplomuddannelse i ledelse, mens de samtidig deltager i skolens ledelsesproces, f.eks. ved at:

Fagligt indhold

På **Lærer til leder** klæder det faglige indhold lederaspiranten direkte på til en bred vifte af ledelsesopgaver i folkeskolen. Diplomuddannelsen dækker bl.a. nøgleområder som:

- indkredsning af begreberne ledelse og pædagogisk ledelse

- den ledelsesmæssige kontekst
- skolens udvikling og skoleledelsens funktion, opgaver og dilemmaer
- perspektiver på organisationer
- organisationskultur og læring i organisationer
- ledelse af læreprocessen
- kvalitetsudvikling og evaluering i pædagogisk perspektiv
- ledelse og teamudvikling
- lederens væsentlige samtaler – herunder ledelse af refleksive samtaler
- det personlige lederskab
- samarbejde mellem den kommunale skolepolitik, forvaltning og skole

Lærer til leder har en nøje tilrettelagt progression over tre år.

Sådan gennemføres uddannelsen

Uddannelsen afvikles på følgende måde:

- to dages startkonference, hvor lederaspiranten deltager sammen med skolelederen
- hvert år fire fredag-lørdagseminarer, samt to haldagsforløb
- eksamen hver vinter og sommer
- undervisere giver de studerende gruppevis og/eller individuel opgave- og eksamensvejledning i rimelig nærhed af hjemkommunen
- læsning og opgaveskrivning som hjemmearbejde
- parløb/mentorordning mellem skoleleder og lederaspiranten.

Uddannelsen veksler mellem oplæg, øvelser og drøftelser – både i plenum og netværksgrupper. Indholdet er en intens og koncentreret form, hvor man kommer i dybden med ledelsesopgaverne og udnytter fællesskabet om uddannelsen.

7.2.9 Bilag 9a, Pædagogisk ledelse

Pædagogisk ledelse¹¹⁴ samt kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering i folkeskolen er to obligatoriske valgmoduler for skoleledere i den offentlige diplomlederuddannelse, og de to fag vil derfor blive defineret i dette bilag og det næste.

I løbet af 1960'erne opstod ledelsesuddannelser i al almindelighed, og skoleledere begyndte at blive uddannet til at være ledere i løbet af 1970'erne.

Man deler skolelederopgaverne op i to hovedpunkter, pædagogisk ledelse og administrativ ledelse. Under administrativ ledelse hører administration, som eksempelvis skemalægning, disponering af mandetimer mv. Derudover hører personalejura, økonomistyring og overordnet organisationsstyring ind under administrativ ledelse.

På diplom lederuddannelsen definerer den pædagogiske ledelse, ud fra formål med faget, mål for hvad de studerende skal kunne, og hvilke færdigheder man vil have når man er færdig.

Hvilke kompetencer man vil have, og hvilket indhold der vil være i faget. Jeg har taget beskrivelserne og sat dem direkte ind nedenfor.¹¹⁵

Formålet med modulet er, at deltagerne på et samfundsmæssigt, organisations, lærings- og dannelseseoretisk grundlag, udvikler forståelse for og metoder til at varetage den pædagogiske ledelsesopgave. Herved forstås igangsættelse af, deltagelse i og opfølgning af meningsskabende og udviklende aktiviteter og processer, som medfører udvikling af skolens undervisning og øvrige pædagogiske virksomhed.

Endelig er formålet, at deltagerne får forståelse for skolen, som en del af et politisk system, skolens funktion i samfundet og de heraf følgende opgaver og udfordringer.

Mål = Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige tænknings og teorier om pædagogisk ledelse, samt om forskellige metoder til håndtering heraf.

¹¹⁴ Didaktik undervisning UCN

¹¹⁵ <http://www.act2learn.dk/kurser/diplomuddannelsen/diplomuddannelseiledelse2/Documents/Pædagogisk%20ledelse%20-%20valgmodul%20N.pdf>

- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv, kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige tænkninger, teorier og metoder, som definerer området pædagogisk ledelse.
- Skal kunne reflektere over deres forskellige betydninger i forhold til skolens pædagogiske og didaktiske virksomhed, dannelses og læringsprocesser, samt i forhold til skolens særlige organisatoriske vilkår, distribuerede ledelsesformer, professionskulturer og dens samfundsmæssige funktion som en del af det politiske system.

Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om den pædagogiske ledelse af organiseringen af lærings-miljøer og af den pædagogiske og didaktiske virksomhed i skolen, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod den pædagogiske ledelse af organiseringen af læringsmiljøer og af den pædagogiske og didaktiske virksomhed i skolen, samt be-grunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal over for skolens forskellige aktører, kunne skabe og formidle en sammenhængende forståelse af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod den pædagogiske ledelse af organiseringen af lærings-miljøer og af den pædagogiske og didaktiske virksomhed i skolen.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

Kompetencer

- Skal kunne håndtere og skabe organisatorisk deltagelse i og refleksion af udviklingen af professionelle læringsmiljøer og den pædagogiske og didaktiske virksomhed i skolen
- Skal kunne indgå i et organisatorisk samarbejde med skolens aktører om at håndtere og skabe organisatorisk deltagelse i og refleksion af udviklingen af professionelle læringsmiljøer og af den

pædagogiske og didaktiske virksomhed i skolen inden for rammerne af en pædagogisk professionsetik.

- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til pædagogisk ledelse.

Indhold:

- Skolens vilkår, rolle og opgave i samfundet, skolen i moderniteten – opgaver og udfordringer

Internationale, nationale og lokale uddannelsespolitiske strømninger, dannelse og uddannelse

- Vilkår for skoleledelse, autonomi og styring i og af folkeskolen, ledelse af professionskulturer, lederroller og – opgaver i folkeskolen
- Ledelse af skolens udvikling, ledelse af lære og refleksionsprocesser, ledelse i og af team og grupper, ledelse af organisatorisk læring og vidensdeling, metoder til støtte for faglig og organisatorisk udvikling, styrkelse af kommunikative processer.

7.2.10 Bilag 9b, Kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering af folkeskolen

Det andet fag der er obligatorisk for skolelederne i diplomlederuddannelsen, er kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering af folkeskolen, jeg vil her ligesom med pædagogisk ledelse gengive studieordningen for dette fag, her findes der dog kun Formål og indhold.

Formålet med modulet er, at deltagerne udvikler forståelse for og metoder til at kombinere eksterne og interne perspektiver i relation til ledelse af kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering i skolen og kan formulere og opstille operationelle mål for skolens virksomhed, der kan være retningsgivende for kvalitets- og evalueringskriterier.

Desuden er det formålet at lederne skal kunne analysere og reflektere over sammenhænge og modsætninger mellem kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering og øvrige styringsteknologier og ledelsesrationaler i skolen.

Indhold: Kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering i et eksternt perspektiv, dokumentationskrav i skolen som konsekvens af en globaliseret verden, påvirkning fra nyere styringsrationaler på skolen, kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering som samfundsmæssige styringsparametre, evaluering som legitimering af skolen overfor omverdenen, eksternt kommunikation i relation til kvalitetsudvikling og evaluering (f.eks. skolens kvalitetsrapporter), kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering i et internt perspektiv, kvalitetsstyring i skolen i balance mellem ledelse og kontrol, kvalitetsstyring gennem standardisering af arbejdsprocesser og output, ledelse af kvalitetsudvikling og evalueringsprocesser i skolen og dens team, skolens kvalitetsudvikling og evalueringsarbejde som anledning til udvikling, fokusområder for kvalitetsudvikling og evaluering i skolen, evidensbaseret viden som grundlag for de didaktiske og pædagogiske overvejelser, udvikling af evalueringskulturen i skolen og metoder til beskrivelse og evaluering af kvaliteten i undervisningen og barnets læring og udvikling.