

Skoleledelse

Danmarks Lærerforening 2000



Indholdsfortegnelse:

Forord	s. 3
Indledning	s. 4
Ledelse i fremtidens folkeskole	s. 5
- Ledelsens tolkning af loven og udfordringerne	s. 5
Ledelse og skolevæsen	s. 6
Ledelse af en skole i udvikling	s. 7
- Ledelsens profil – den pædagogiske, udviklende leder	s. 8
- Skolen som lærende organisation	s. 8
Skoleledelsen opgave	s. 9
- Pædagogisk ledelse	s. 10
- Økonomisk administrativ ledelse	s. 10
- Personaleledelse	s. 11
- Relationsledelse	s. 12
Ledelsesstruktur	s. 13
Ledelsen som leder af egen ledelse	s. 14
- Skoleledelsens samarbejde med forvaltningen	s. 14
- Forholdet til andre ledergrupper	s. 14
Skoleledelsens funktionsbetingelser og arbejdsvilkår	s. 15
Dilemmaer i ledelsens arbejde	s. 16
- Loyalitetsproblemer i ledelsesarbejdet	s. 17
Ledelsens samarbejde med tillidsrepræsentanten	s. 17
Kompetenceudvikling	s. 18
- Lederrekruttering og førlederuddannelse	s. 19
Litteratur	s. 20

FORORD

Lærerne i folkeskolen har også brug for ledelse. Vi håber, at dette hæfte om skoleledelse kan være med til at mane myten om, at lærerne ikke ønsker ledelse, i jorden. Men ledelsesbegrebet har mange ansigter. Og som på alle andre virksomheder er det afgørende, at ledelsesudøvelsen i folkeskolen er i samklang med de værdier og de mål, der præger lærerne og skolens hverdag.

I dette hæfte kommer Danmarks Lærerforening og Lederforeningen i DLF med et fælles bud på ledelse i folkeskolen. Omdrejningspunktet er værdibaseret ledelse. Lærerne i folkeskolen har hverken brug for autoritære ledere, der arbejder ud fra et topstyringsprincip eller for ledere, der ikke er villige til at påtage sig ledelsesansvaret, men kun fremtræder som den første blandt ligemænd. Ledelse i folkeskolen skal bygge på en kombination af visionær handlekraft og lydhørhed over for medarbejdernes viden og kompetencer. Kun gennem dialog og samarbejde kan ledelsen i folkeskolen komme til at udgøre det kraftcenter, som skolen har brug for.

Den værdibaserede ledelsesform giver såvel lederne som lærerne gode vækstbetingelser til gavn for skolen. Men den stiller også høje krav til såvel ledere som lærere. Kravene til dagens skoleledere er mangfoldige. Skolens ledere skal være drivkraft i skolens arbejde med visioner, mål og udvikling. De skal være pædagogiske inspiratorer og sparringspartnere for lærerne. Og de skal være initiativtagere til udvikling af en personalepolitik, der giver udvikling og tryghed hos medarbejderne. For blot at nævne nogle af de udfordringer, der præger skoleledelsen i dagens folkeskole.

Det kræver sin lærer at løfte ledelsesopgaverne i folkeskolen. Forstået på den måde, at læreruddannelsen og praktisk erfaring med lærerarbejdet er en afgørende forudsætning for at have indsigt i, hvad der som leder skal til for at være foregangsmand i skolens pædagogiske udvikling og for at gå ind i den pædagogiske dialog med den enkelte lærer og lærergruppen samt med lærernes tillidsrepræsentant.

Hvis skolelederne skal løfte de mange opgaver kræver det opbakning. Fra lærere, forældre og forvaltning. Men hvis de nødvendige forudsætninger er til stede er skoleledelse et vigtigt og uundværligt aktiv i arbejdet med at løfte de mange udfordringer, der præger dagens folkeskole.

Vi håber, at vi med dette udspil kan understøtte udviklingen af skoleledelsens rolle i den primære- og amtskommunale folkeskoler. Men kravene til og vilkårene for skoleledelse er ikke statiske. Vi vil fortsat arbejde med at udvikle ledelsespolitikken i takt med at skolen og samfundet ændrer sig.

Anni Herfort Andersen
Formand for Danmarks Lærerforening

Jens Færk
Formand for Lederforeningen i DLF

Indledning

Ledelse spiller en afgørende rolle i udviklingen og realiseringen af skolens opgaver og mål. Der er en tæt sammenhæng mellem skoleudvikling, lærernes professionsudvikling og god skoleledelse.

Men hvad er god ledelse i dag? Hvordan skaber man kvalitet i ledelsen? Hvilke faglige og personlige kompetencer skal lederne i skolen have? De spørgsmål ønsker mange at give deres bud på. Ikke mindst fordi begrebet "god ledelse" er under forandring.

Nogle peger på, at lederne i den offentlige sektor bør tage ved lære af strategierne for styring og ledelse i den private sektor. Det er New Public Management (NPM) et eksempel på.

Ressourcerne skal udnyttes med en detaljeret kontraktstyring og kontrol som hovedmidler, hedder det.

Fortalerne for NPM peger også på, at ledelse i sig selv er en profession, og at der primært er behov for generalister og ikke for fagprofessionelle ledere. Med andre ord behøver en skoleleder ikke have en baggrund som lærer. Mener de.

Det finder Danmarks Lærerforening alt for ensidigt. Skolen er ikke en produktionsvirksomhed. I undervisning og læring bruger vi ikke lineære processer for at nå entydige mål. Skolens opgave er ikke alene at bibringe eleverne kundskaber og færdigheder. Vi skal også forberede dem til at blive aktive samfundsborgere, og vi skal være med til at sikre deres personlige udvikling.

Derudover er der lovbestemte krav om, at opgaven skal løses i samarbejde med eleverne og deres forældre. I modsætning til en privat virksomhed kan den enkelte skole ikke fastlægge sine helt egne mål. Skolen har politisk besluttede mål.

Skoleledelse handler ikke kun om at lede medarbejdere. Hovedsigtet er at lede elevernes dannelse og kompetenceudvikling via medarbejderne.

Danmarks Lærerforening giver med denne ledelsespolitik sine bud på, hvad der kendetegner en god skoleledelse, og hvilke vilkår skolelederne skal have, hvis de skal kunne leve op til de krav, der i dag og i fremtiden må stilles til skolen. I kort form kan det formuleres på denne måde:

Danmarks Lærerforening mener

- at fagligheden i skoleforvaltningen skal være høj og professionsrettet, så den kan spejle og udfordre lederne
- at skoleledelsen skal kunne tage initiativ til skoleudvikling og gennemføre den i samarbejde med medarbejderne
- at det er ledernes og medarbejdernes fælles ansvar gennem værdibaseret ledelse, at skolens ansatte udvikler en opfattelse af et fælles formål og et personligt ansvar for arbejdets udførelse
- at rammen for den værdibaserede skole skal være "Den Lærende Organisation"
- at pædagogisk, administrativ og økonomisk ledelse ikke kan skilles ad
- at skolelederen skal have didaktisk kompetence, erhvervet gennem læreruddannelse og undervisningserfaring

at der skal ske en uddelegering af det administrative arbejde, og der skal tildeles flere ressourcer til det administrative arbejde på skolerne at ledelse og medarbejdere i fællesskab skal formulere en udviklende personalepolitik

- at ledelsesteam vil kvalificere det samlede ledelsesarbejde
- at skolevæsenet skal beskrive, hvilke forventninger den har til skoleledelsens funktion og opgaveløsning
- at ledernes arbejdsvilkår - ansættelsesforhold, lønforhold, tid til ledelse og til efter- og videreuddannelse - skal afspejle de krav og forventninger, forvaltningen har til ledelsesopgaverne
- at et godt samarbejde mellem skoleledelsen og tillidsrepræsentanten er vigtigt for arbejdet med skoleudviklingen
- at det er nødvendigt, at kommunerne investerer i rekruttering og videreuddannelse af lederpotentialet blandt lokale lærere
- at alle skoleledere bør have et forløb med efter- og videreuddannelse, der som minimum omfatter diplomuddannelse. Lederne bør derudover have mulighed for at tage en masteruddannelse
- at det er nødvendigt, at kommunerne investerer i rekruttering og videreuddannelse af lederpotentialet blandt lokale lærere

De enkelte punkter uddybes på de følgende sider.

Ledelse i fremtidens folkeskole

Den offentlige sektor er præget af store omstillingsprocesser. Det gælder også skolerne. Globaliseringen og den teknologiske udvikling stiller nye krav til den enkeltes udvikling af kompetencer og til sammenholdet i vores samfund. Styrkelsen af folkeskolen er en vigtig forudsætning for at ruste samfundet generelt til fremtidens vilkår. I denne proces vil der blive stillet store krav til ledelsen af skolerne og til ledernes håndtering af udviklingsperspektiver, forandring og styring.

Ledelsens tolkning af loven og udfordringerne

Skolens omdrejningspunkt er og bliver eleverne. Centrum for alle skolens bestræbelser er udvikling og forbedring af arbejdet med at give de enkelte børn så optimale forudsætninger som muligt i forhold til deres liv i morgendagens samfund.

Skolen skal være med til at skabe kontinuitet og perspektiv i børns liv, og samtidig være med til at løse en række opgaver som kulturformidlende institution.

Samfundets krav og forventninger til skolen spiller en afgørende rolle for udformningen af skoleledelsens rolle. Disse krav og forventninger findes blandt andet i folkeskoleloven med tilhørende bekendtgørelser, og i de centrale kundskaber og færdigheder og i læseplaner.

Folkeskoleloven er et udtryk for samfundets overordnede vision for folkeskolen og skolens værdigrundlag. Med udgangspunkt i loven må hver enkelt skole aktivt gøre sig betydningen af

dette værdigrundlag klart. En hovedopgave for skoleledelsen er at tage initiativ til og lede den proces, hvor ledelse og lærere sammen "oversætter" folkeskoleloven til konkret, lokal praksis. Det er for så vidt ikke nyt, at skoleledelsen har ansvaret for, at skolen fortolker loven og udviklingen, men det er skærpet af en stadig mere kompleks samtid, der byder på stadig større kulturelle forskelle. Disse modsætninger skal sammenfattes og omsættes i god pædagogisk praksis.

Ledelse og skolevæsen

DLF: Fagligheden i skoleforvaltningen skal være høj og professionsrettet, så den kan spejle og udfordre lederne

Folkeskolen er placeret i et meget komplekst styringssystem. Skolen drives kommunalt, men styres både af staten, arbejdsmarkedets parter, forældrene og af skolens ledelse og medarbejdere.

Krav og forventninger til, hvordan kommunerne styrer skolerne, er dog ret klart formuleret i folkeskoleloven og i indgåede aftaler. Grundlaget for denne styring er de skolepolitiske målsætninger og de overordnede retningslinier for udviklingen i kommunens skoler.

Den klassiske litteratur om ledelse beskriver processen således, at når politikerne har opstillet målene, skal administrationen sørge for at nå dem.

Så adskilt ser det ikke ud i virkelighedens verden. Her er forvaltningen med til at opstille værdier og mål sammen med politikerne. Forvaltningen giver råd og stiller forslag. Det er derfor vigtigt, at forvaltningen får etableret en dialog på alle niveauer, det vil sige med politikere, skolebestyrelser, forældre, elever, ledelse og medarbejdere. Dialogen skal vise, hvilke værdier og mål disse mennesker vil lægge til grund for udviklingen af skolevæsenet, herunder også mål for skoleledelse. Forvaltningen skal således tage hensyn til mange, men det er nødvendigt, hvis der skal skabes konsensus om den rolle, skolen skal have i kommunen.

Det er forvaltningens opgave at sikre, at der er en vis ensartethed i målene på de enkelte skoler. På den måde sikrer man det fælles skolevæsen. Det skal ske via udviklingsstrategier, pædagogiske målsætninger, handleplaner, drøftelser og aftaler med den lokale lærerkreds. Det er afgørende, at forvaltningen er i stand til at give både det politiske niveau og skoleniveauet med- og modspil, så begge parter får ejerskab til udviklingsprocessen. Hvis *det* skal lykkes, viser erfaringerne i Danmarks Lærerforening, at forvaltningsledelsen må være i besiddelse af faglig viden og indsigt i skolens verden. Det at kende til skolekulturen betyder mindst lige så meget som at kende til ledelse generelt. Den faglige baggrund gør ledelsen af skolevæsenet i stand til at gå ind i indholdsmæssige drøftelser om målene. Ved at gå i dialog med skoleledelserne kan forvaltningen være med til at skabe en helhedsforståelse for udviklingen af det samlede skolevæsen.

Kort sagt - forvaltningen må være i stand til at sætte ord på, hvad der ligger i målene, og den skal kunne motivere skolerne til aktivt at gå ind i processen.

Men det er ikke nok alene at have den fag-faglige baggrund for at kunne lede skolevæsenet. At kunne håndtere de administrative forpligtigelser og andre ledelsesmæssige opgaver er et grundlæggende krav. At kunne indgå i drøftelser om udviklingsstrategier for kommunen som

helhed er ligeledes vigtigt. Det er blandt andet i disse drøftelser, at de overordnede strategier for økonomi, personalepolitik og udbygning lægges.

Ledelse af en skole i udvikling

DLF: Skoleledelsen skal kunne tage initiativ til skoleudvikling og gennemføre den i samarbejde med medarbejderne

Det er vigtigt, at hver enkelt skole formår at arbejde med skoleudvikling på en måde, der sikrer, at ændringer sker som resultat af velovervejede valg og prioriteringer.

God ledelse er en proces, hvor både leder/ledelse og medarbejderne deltager aktivt. Ledelsen skal først og fremmest tage initiativ til processen, angive retningen og sørge for, at der bliver konkluderet og fulgt op. Fokus skal derfor rettes mod samarbejdet og processerne, hvor ledelse og medarbejdere er i dialog med hinanden. De skal være åbne over for påvirkninger fra hinanden og fra andre.

At sørge for forandring er ikke i sig selv tilstrækkeligt for at udvikle en bedre skole.

Skoleledelse handler ikke kun om at lede medarbejderne, men også om at lede elevernes dannelse og kompetenceudvikling via medarbejderne. Netop derfor er behovet for, at ledelsen bygger på legitimitet og ikke kun på legalitet så stort i skolen.

Legitimiteten skal vindes gennem et veludviklet fagligt grundlag, gennem anerkendelse i kulturen og gennem udvikling af de personlige kompetencer, der skal til for, at ledelsen kan indgå i et aktivt samspil med medarbejderne.

Skoleledelsens bevidste arbejde med skoleudvikling er en hjørnesteen i arbejdet med at skabe den nødvendige legitimitet, både i forhold til skolens øvrige medarbejdere og i forhold til "brugere" og politikere.

Kulturen bærer de værdier, normer og opfattelser af virkeligheden, som er udviklet i den pågældende skoles miljø. Forståelse af kulturen er vigtig for den fortsatte udvikling og justering af skolen. Skolens kultur med dens traditioner og kvaliteter er det fundament af kundskaber, som skal bruges bevidst, når man ønsker forandringer.

I flere udviklingsprojekter har analyser af skolens egen historie og kultur været et springbræt til at præcisere nye mål for udvikling. Skoler har arbejdet med sine egne fortolkninger af kulturen på stedet eller ved at arbejde med de fortællinger, som belyser det gode og det dårlige netop ved skolen.

I et sådant arbejde med skolens kultur og mål for udvikling skal ledelsen hjælpe med at få afklaret, hvorledes folkeskolens idegrundlag udmøntes på den enkelte skole.

Med skolens idegrundlag forstås :

- skolens mission (Hvad er vi her for?)
- skolens værdier (Vi finder det værdifuldt at ...)
- skolens visioner (Hvor vi vil være om fem år?)

Tilsammen udgør disse begreber skolens inderste kerne. En kerne, der ikke står til diskussion i hverdagen, og derfor er det stabile holdepunkt i en i øvrigt foranderlig og ofte kaotisk verden. Så meget desto vigtigere er idegrundlaget som strategisk holdepunkt, når der skal udøves ledelse. Ledelsen må altså være afklaret på, hvad der kan ændres, og hvad skolen vil ændre. Ledelsen må med andre ord være sig bevidst om folkeskolens idegrundlag og være afklaret på sine egne mål i forhold til den pædagogiske dagsorden. Det er en forudsætning for, at ledelsen kan gå i dialog med tillidsrepræsentanten, medarbejdere, forældre og politikere om skolens arbejde og udvikling.

Ledelsens profil - den pædagogiske udviklende leder

Pædagogisk udviklingsledelse er anderledes end traditionel regelstyret ledelse.

Lederen skal have personlig, social og faglig kompetence samt kompetence til at kunne håndtere processer. Kompetencerne omfatter:

Personlige	Sociale	Faglige	Håndtering af processer
<ul style="list-style-type: none"> - evne til indlevelse - robusthed i forhold til udfordringer - afklaring af egne svagheder og styrker 	<ul style="list-style-type: none"> - kommunikative kompetencer - forståelse for det sociale samspil 	<ul style="list-style-type: none"> - kendskab til teori og praksis i ledelsesteori - didaktisk kompetence – både alment og i forhold til skolens fag - viden om udviklingstendenser i samtiden - evne til at styre processer og møder, så processer udvikler sig, og beslutninger tages 	<ul style="list-style-type: none"> - forståelse for, hvordan en proces bygges op - kendskab til, hvilke forhold der fremmer og hæmmer en proces - blik for hvad, der kan komme ud af processen - evne til at indarbejde erfaringer" i skolens hverdag

Både de personlige og sociale kompetencer er afhængige af den samtalekultur, som præger organisationen. Ægte dialog er således vital for skolens udvikling. I dialogen er parterne undersøgende, lyttende og reflekterende. Målet er at udvikle evnen og vilje til at kunne blive klogere i samarbejde med andre. I dialogen gør man sig selv tilgængelig for ny viden og indsigt.

Skolen som lærende organisation

DLF: Det er ledernes og medarbejdernes fælles ansvar gennem værdibaseret ledelse, at skolens ansatte udvikler en opfattelse af et fælles formål og et personligt ansvar for arbejdets udførelse

Rammen for den værdibaserede skole skal være "Den Lærende Organisation"

"Den Lærende Organisation" lyder et af svarene på de spørgsmål, der stilles, når organisationer, herunder skoler, mødes med krav om løbende at skulle forandre sig. I den lærende organisation evner både individer og team at lære af sine egne og andres gode og dårlige erfaringer. De er i stand til at sprede og dele viden.

Skolen som lærende organisation sætter fokus på organisatorisk helhedstænkning og på det enkelte barns livsforløb, og man indtænker skolen i udviklingen af lokalsamfundet. I den lærende organisation kommer man ikke uden om at skulle formulere fælles visioner og med at udvikle samtlige medarbejdere, hver for sig og i team.

Ledelsens primære opgave i en lærende organisation er at skabe tid og rum til, at man kan udvikle en fælles forståelse og dialog, men også at være tilrettelægger af processerne, være inspirator og ikke mindst gøre visionerne *tydelige*.

Danmarks Lærerforening mener, at begrebet "Den Lærende Organisation" kan være en vigtig forståelsesramme for arbejdet med at udvikle skolen og professionen.

Skoleledelsens opgaver

DLF: Pædagogisk, administrativ og økonomisk ledelse kan ikke skilles ad

Skoleledelsen har følgende opgaver:

- pædagogisk ledelse
- administrativ økonomisk ledelse
- personaleledelse
- relationsledelse

Skolelederens opgaver		
	Strategiske niveau	Operationelt niveau
Pædagogisk ledelse	<ul style="list-style-type: none"> § Motivere menneskelige ressourcer § Være katalysator for værdier og holdninger hos medarbejderne – arbejde med mentale modeller § Inspirere til og iværksætte pædagogisk fornyelse § Systematisere skolens fælles erfaringer 	<ul style="list-style-type: none"> § Være synlig leder i det daglige arbejde § Være i tæt kontakt med elever og lærere m.m.
Administrativ ledelse	<ul style="list-style-type: none"> § Udarbejde målsætninger for skolens økonomi, kvalitet, politik m.v. § Skabe beslutningssystem og kommunikationsstruktur § Evaluering af aktiviteter og kvalitet 	<ul style="list-style-type: none"> § Økonomistyring § Organisering af det daglige arbejde gennem uddelegering af opgaver
Personaleledelse	<ul style="list-style-type: none"> § Definition af udviklingsmål i samarbejde med medarbejdere – fremme af den personlige udvikling § Intern formidling af den fælles vision § En pro-aktiv udviklende personalepolitik 	<ul style="list-style-type: none"> § Løbende personlig kontakt til medarbejderne § Konflikt håndtering

Relationsledelse	§ Profilering og synliggørelse af skolen over for omverdenen § Ekstern formidling af skolens vision	§ Ekstern netværkspleje § Kontakt med myndigheder og organisationer i lokalsamfundet mv.
------------------	--	---

Kilde: Mandag Morgen Strategiske Forum, 1996 (i bearbejdet form)

Pædagogisk ledelse

DLF: Skoleledere skal have didaktisk kompetence, erhvervet gennem læreruddannelse og undervisningserfaring

Den pædagogiske ledelse er den primære ledelsesopgave. Udtrykket pædagogisk ledelse bruges ofte i flere betydninger, uden at indholdet altid er klart. Danmarks Lærerforening mener, at pædagogisk ledelse af en skole er at iværksætte og lede skolens arbejde ved at tolke, uddybe og konkretisere de overordnede værdier og mål, der er sat for skolen i folkeskoleloven med videre. Desuden er pædagogisk ledelse at stimulere og lede de faglige-pædagogiske drøftelser og den fælles refleksion i lærerkollegiet.

Pædagogisk ledelse er kort sagt ledelse af skolens udvikling. Det handler om at skabe en ramme for skolens udvikling, så skolens visioner kan udfolde sig.

Det stiller krav til ledelsens pædagogiske og analytiske kompetence.

Men pædagogisk ledelse handler også om at være sparringspartner for lærerne i deres didaktiske refleksion og praksis, både individuelt og i team. Det er derfor nødvendigt, at skoleledere har didaktisk kompetence, erhvervet gennem læreruddannelse og undervisningserfaring. Det er en forudsætning for at kunne gå ind i en kvalificerende dialog med den enkelte lærer og det enkelte lærerteam, både om hvordan de opfylder målene og om mere generelle spørgsmål i forhold til undervisning.

Skoleledelsen skal være bevidst om sin rolle som inspirator, fornyer og vejleder og sikre, at der er plads og rum, så den enkelte lærer, lærerteams og hele lærerkollegiet kan være med til at udvikle skolen inden for de fælles rammer.

Økonomisk og administrativ ledelse

DLF: Der skal ske en uddelegering af det administrative arbejde, og der skal tildeles flere ressourcer til det administrative arbejde på skolerne

Den administrative del af skolelederens opgave hænger sammen med den pædagogiske, idet administration i vidt omfang handler om tid og planlægning af den pædagogiske ledelse. Derudover handler det også om økonomisk ledelse i bred forstand og også om fordelingen af arbejdet blandt medarbejderne.

Den økonomiske ledelse kan heller ikke ses uafhængigt af den pædagogiske ledelse. Den omfatter budgetlægning, herunder oplæg til fordeling af ressourcer. Skolens budget er mange steder et rammebudget. Det giver ledelsen nogle muligheder i arbejdet med skolens udvikling. Det er derfor naturligt, at pædagogisk og økonomisk ledelse er særdeles tæt relateret.

Ofte angives det af den enkelte skoleleder, at netop det administrative, blandt andet omkring økonomi, men også med forvaltning af arbejdstidsaftaler, tager uforholdsmæssig meget tid. Selve arbejdsfordelingen, der er en væsentlig del af den pædagogiske ledelse, er tidskrævende. Det er blandt andet, når man fordeler arbejdstiden, at medarbejderne kan udfordres. Denne opgave er et vigtigt led i ledelsesarbejdet. Det er her ledelsen og medarbejderne mødes, ofte med forskellige interesser, men hvor tingene kan drøftes og afstemmes i dialog.

Undersøgelser viser, at skolelederne bruger mest tid på de administrative opgaver. Men de føler, det er nødvendigt, at der bliver ændret på den tidsmæssige vægtning af opgaverne, således at der kan frigøres mere tid til pædagogisk ledelse.

Decentraliseringen af en del administrative opgaver fra forvaltningen til skolerne er en af årsagerne. Danmarks Lærerforening finder, at der er behov for, at kommunerne revurderer, hvilke opgaver der mest hensigtsmæssigt varetages af skolerne.

Derudover bør der arbejdes for, at der sker en uddelegering af en del af det administrative ledelsesarbejde på skolen, og at der generelt tildeles flere ressourcer til det administrative arbejde på skolerne. Det vil aflaste lederne, men det giver også mulighed for, at der kan ske en opkvalificering af de administrative rutiner. Det kan give det administrative personale på skolens kontor et kvalitetsløft.

Personaleledelse

DLF: Ledelse og medarbejdere skal i fællesskab formulere en udviklende personalepolitik

Personaleledelse er altid overordentlig vigtig og vil især komme i fokus i de kommende år, der byder på mangel på arbejdskraft. Skolelederne skal være i stand til at stimulere medarbejderne, så de fortsat udvikler sig. Samtidig skal lederne kunne mobilisere samtlige medarbejders ressourcer.

Ledelsens opgave i forhold til medarbejderne kan beskrives som ledelse af læringsprocesser, det vil sige, at lederen skal kunne

- inspirere
- organisere
- lytte
- være opmærksom på den enkelte medarbejders behov for udfordring og omsorg

Udviklingsledelse og personaleudvikling er to sider af samme sag. Som ved al anden udvikling handler det om både at skabe rammer og rum for udvikling og om at målrette indsatsen mod den enkelte medarbejder, så både skolen og den enkelte får størst muligt udbytte.

Rammen er i bred forstand skolens kultur som omtalt tidligere.

Ledelsen er i sig selv en væsentlig del af skolens kultur, men ledelsen har også en række instrumenter, den kan bruge til bevidst at påvirke kulturen, indenfor de rammer der er lagt. Optimal brug af samarbejdsudvalget/MED-udvalget, pædagogisk råd og faglige udvalg er nærliggende. Her kan der ske en fortløbende drøftelse og afklaring af behovet for udvikling af

personalet. Udviklingssamtaler med medarbejdere og team er ligeledes gode værktøjer til dette arbejde.

Det naturlige og vigtige instrument i denne sammenhæng vil være skolens uddannelsespolitik. Den er imidlertid kun en del af en mere bred udviklende personalepolitik, som også er et af de instrumenter, man frugtbart kan anvende i sin personaleledelse.

Den udviklende personalepolitik kan beskrives som en kontrakt mellem ledelse og medarbejdere om rammer og mål for de ansattes fortsatte udvikling og arbejde på stedet.

I sin uddannelsespolitik formaliserer og prioriterer man netop behovet for efter- og videreuddannelse. På den måde gør man skolens ønskede udviklingsrum synligt. En god uddannelsespolitik tilgodeser både skolens og medarbejdernes behov for udvikling.

Relationsledelse

Folkeskolen er ikke en isoleret enhed i det danske samfund. I skolens relationer til omverdenen træder skoleledelsen ind som forbindelsen mellem skolen og relevante grupper i omverdenen (skolebestyrelsen, elevernes hjem, det politiske system, erhvervslivet m.v.) Den strategiske relationsledelse handler om de langsigtede, systematiske tiltag i forhold til skolens omverden. Skoleledelsen skal på baggrund af helhedstænkning fungere som kontakten i forhold til alle interessentgrupper, som for eksempel det politiske system, forældre og lokalsamfundet.

Et andet mål for skoleledelsen er at gøre det tydeligt, hvad den offentlige skole som sådan "står for", og hvad dens egen skole særligt tilbyder. Den operationelle relationsledelse består af to elementer:

- Lederens funktion som netværksmager til de eksterne interessenter. Det vil sige, at lederen skal arbejde på aktivt at udbygge og udnytte skolens kontakter.
- Samarbejdet med skolebestyrelsen hører også til den operationelle relationsledelse. For at udvikle og udnytte de ressourcer, der findes i skolebestyrelsen, og inddrage medlemmerne i arbejdet med at udvikle den fælles vision, må der sættes aktivt ind på at udvikle og forbedre samarbejdet mellem ledelse, lærere og skolebestyrelsens medlemmer.

Ledelsesstruktur

DLF: Ledelsesteam vil kvalificere det samlede ledelsesarbejde

Før skolestyrelsesloven blev revideret i 1990, passede strukturen med én skoleinspektør og én eller flere viceskoleinspektører fint til arbejdet på den enkelte skole. Ofte havde skoleinspektøren funktionen som "førstemand blandt ligemænd", mens viceskoleinspektøren forvaltede det mere praktiske ledelsesarbejde omkring materialer, forvaltning af bøger og i et vist omfang også omkring økonomi.

Tiden fra 1990 til i dag har været opbrudets tid. En stor del af omvæltningen har været forandring fra regelstyring til rammestyring - mod at styre ud fra værdier og mål. Det medfører i stigende grad, at ledelsen og medarbejdernes traditionelle opgaver bliver suppleret med øgede krav til analyse og vurdering af ressourcer i bred forstand. Med de mange udfordringer til skoleledelsen er det ikke længere muligt for en enkelt eller to personer, skoleleder og viceskoleinspektør, alene at løse opgaverne og indfri forventningerne. Og da slet ikke, hvis ledelsen ikke skal blive isoleret, men også skal have tid til den synlige pædagogiske ledelse af skolen.

Der er opstået et behov for at vurdere skolens struktur og organisation med henblik på at etablere egentlige ledelsesteam og uddelegere ledelsesopgaver.

Igennem de seneste ti år har der været tiltag til at gøre skolens ledelse "bredere", blandt andet ved at indføre endnu et ledelseslag i form af afdelingsledere.

Sammenfattende kan disse tiltag siges at pege på en række positive erfaringer, men også på mulige ulemper.

Fordelene er, at ledelsen kan komme tættere på den enkelte medarbejders problemer og derved kan fordele arbejdsopgaverne bedre. Samtidig kan ledelsen selv etablere sig i et større, reflekterende team.

Ulemper kan være, at bureaukratiet og afstanden mellem medarbejdere og skolens inspektør - øges.

Erfaringerne har imidlertid overvejende været positive.

Det er derfor Danmarks Lærerforenings opfattelse, at det er nødvendigt - for at kvalificere det samlede ledelsesarbejde - at skolerne søger at få etableret et mere struktureret teamarbejde med de personer, der er ansat til at varetage ledelsesopgaver. Ledelsesteamets størrelse må afhænge af skolens størrelse og kompleksitet, men på det fleste skoler er det ikke tilstrækkeligt med et team, der består af en skoleleder og en viceskoleinspektør.

Der har i mange kommuner været tiltag til, at ledelsesteamet udover skolelederen, viceskoleinspektøren og afdelingsledere også omfatter lederen af skolefritidsordningen (SFO). Danmarks Lærerforening finder det naturligt, at lederen af SFO er inddraget i skolens overordnede ledelsesarbejde, da skolelederen har det pædagogiske og administrative ansvar for hele skolens virksomhed, herunder altså også SFO. SFO-lederen har dog ikke en kompetence eller et ansvar, der betinger, at han drages ind i ledelsens drøftelser af skolens undervisning, heller ikke vedrørende undervisningen i skolestarten, idet SFO-lederen alene har ledelsesmæssig kompetence over for SFO-personalet. På samme måde som den tekniske serviceleder (pedellen) alene har den ledelsesmæssige kompetence i forhold til en anden afgrænset del af skolens virksomhed (teknisk personale og evt. rengørings personale).

SFO-lederen har sit eget ledelsesteam i SFO med souschef og afdelingsledere, såfremt SFO'en er stor nok.

Ledelsesteamet har under skolelederens ansvar og styring til opgave at fortolke og fordele ledelsesarbejdet. Et frugtbart grundlag for dette arbejde vil være systemisk ledelse, der tager

udgangspunkt i den forståelse for kommunikation og samarbejde, hvor man undersøger og stiller spørgsmål for derigennem at finde frem til det nye, der åbner mulighed for den gode løsning.

Men skal alle skoler have deres egen leder?

Svaret er ja, hvis kvaliteten i skoleledelsen skal fastholdes. Spørgsmålet er især aktuelt for de små skoler. Der er åbnet mulighed for, at der kan iværksættes forsøg med fælles skoleledelse.

For Danmarks Lærerforening er det vigtigt at påpege, at det er et krav til sådanne udviklingsforsøg, at man sikrer kvaliteten i skoleledelsen. Et af kriterierne for succes må derfor være, at alle i og omkring skolen mener, at forsøget har styrket skoleledelsen.

Ledelsen som leder af egen ledelse

Skolelederen skal tage initiativ til at skabe den struktur, som gør det muligt for ledelsesteamet at fungere optimalt.

Det er også vigtigt, at lederen selv knyttes til ledelsesnetværk med ledere fra andre skoler, gerne i andre kommuner. Formålet er for så vidt det samme som for ledelsesteamet, nemlig at skolelederen får mulighed for at reflektere over sin praksis som leder via samtaler med ledere fra andre skoler.

Skoleledelsens samarbejde med forvaltningen

Lederens samarbejde med forvaltningen udgør skolens formelle forbindelse til det kommunalt administrative system. Ofte foregår samarbejdet som møder for samtlige skoleledere, hvor forvaltningen er tilstede. Imidlertid er det personlige forhold til forvaltningen også en vigtig del af samarbejdet. Forvaltningschefen er også udviklingsleder for skolelederne i kommunen. Der er derfor vigtigt, at fagligheden i forvaltningen er høj og professionsrettet, så den kan spejle og udfordre lederne.

Dette forhold mellem skoleledelse og skoleforvaltning ligner en lang række situationer for mellemledere, men adskiller sig dog også. Lighederne handler blandt andet om, at man forventes at være en loyal medarbejder på den opgave, man nu skal løse. Forskellen handler blandt andet om at være på en vis distance af sin egen ledelse i og med, at skolelederen ikke omgås forvaltningschefen til daglig. Den afstand kan blive til et problem på den måde, at det kan udvikle sig til også at være en mental afstand, hvor forvaltningen bliver en modspiller fremfor en medspiller.

Det fremmer udviklingen, hvis man har et højt informationsniveau og lægger op til et åbent og inviterende samarbejde.

Forholdet til andre ledergrupper

Skoleledelsens placering i forhold til den øvrige ledelse i kommunen er blevet tydeligere og ligestillet. Der arbejdes inden for de samme overordnede personalepolitiske og økonomiske rammer. Specielt kontakten med andre institutionsledere kan føre til procedurer for et samarbejde, for eksempel i forbindelse med børns overgang fra en type institution til en anden. Det er derfor oplagt at undersøge mulighederne for at lave formelle ledelsesmøder på forskellige niveauer i kommunen.

Skoleledelsens funktionsbetingelser og arbejdsvilkår

DLF: Skolevæsenet skal beskrive, hvilke forventninger den har til skoleledelsens funktion og opgaveløsning

For at kunne udføre ledelsesfunktionerne optimalt skal lederne acceptere sig selv som ledere, og have medarbejdernes accept. Derfor skal lederens rolle afklares. Det gør man ved at beskrive lederens funktioner (hovedopgaver), referencer, kompetencer, dilemmaer og forventninger. Det kan man gøre på følgende måde. Ledelsen (ledelsesteamet) skal være i stand til at tage initiativ til:

- diskussion og afklaring af mission og vision
- introduktion af nye didaktiske, pædagogiske og praktiske arbejdsformer i lærer/pædagogarbejdet
- udformning af en personale- og uddannelsespolitik
- udformning af en tidsplan for skoleudvikling

Ledelsen (ledelsesteamet) forestår:

- skolens rullende virksomhedsplanlægning
- samarbejde, blandt andet i samarbejdsudvalget/MED-udvalget
- medarbejder- og teamudviklingssamtaler
- vanskelige samtaler, herunder samtaler på grund af sygefravær
- daglig ledelse af skolens administrative personale
- overordnet ledelse af skolens økonomi og administration
- sekretærfunktion i forhold til skolebestyrelsen
- samarbejde med skoleforvaltningen
- samarbejde med andre ledere i kommunen
- arbejdsfordeling

Listen er ikke udtømmende

Derudover skal ledelsen være sparringspartner i forhold til personalet og i forhold til konflikter eller vanskelige situationer, for eksempel med forældre, kolleger eller børn.

Ledelsen skal samtidigt kunne leve sig ind i skolens hele liv ved at være opsøgende og undersøgende i forhold til den enkelte medarbejders trivsel, motivation, glæde ved arbejdet, behov for omsorg, ros og anerkendelse. Ledelsen skal også være undersøgende i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, kulturen og de værdier og holdninger, der er på skolen.

Arbejdet kan beskrives som administrativ og pædagogisk ledelse. Danmarks Lærerforening mener, at den pædagogiske ledelse og udviklingsledelsen skal styrkes, uden at skoleledelsen afgiver formel ledelsesret på administrative og økonomiske områder. Skolelederen skal være

leder af sit eget ledelsesteam, og arbejdet med dette må have høj prioritet med hensyn til analyse og handlekraft.

Udviklingsledelse kræver tid. At forberede og forestå processer, hvor dialog og refleksion er væsentlige elementer kræver tid.

I Danmark kendetegner det skoleledelserne, at de sjældent kun skal tage sig af ledelsesopgaver. De kan blive pålagt andre opgaver på skolen, for eksempel undervisning. Kommunalbestyrelsen fastlægger omfanget af andre opgaver end ledelsesopgaver. Dermed fastlægger politikerne indirekte en ramme for, hvor meget tid lederne skal bruge på ledelsesopgaver.

Der skal være en realistisk balance mellem de funktioner og opgaver, som forvaltningen forventer, ledelsen arbejder med, og de arbejdsvilkår og ressourcer forvaltningen tildeler ledelsen.

Omfanget af ledelsesopgaver kan variere fra skole til skole, fra kommune til kommune. Graden af decentralisering er forskellig, ligesom skolers størrelse og kompleksitet er det. Der er en tendens til, at kommunalbestyrelser fokuserer på skolernes størrelser, når de fastlægger omfanget af andre opgaver end ledelsesopgaver til ledere af folkeskoler. Det har medført en meget begrænset tidsmæssig ressource til at løse ledelsesopgaverne på mindre skoler, selv om en lang række ledelsesopgaver har det samme omfang uanset skolens størrelse.

For at sikre at skoleledelsen på den enkelte skole kan leve op til kommunens mål for, hvordan skolerne skal ledes, skal kommunerne konkret beskrive hvilke opgaver og funktioner, de forventer deres skoleledelser skal løse. Denne beskrivelse kan også være grundlaget for at fastsætte de rammer og vilkår, ledelsen på den enkelte skole får stillet til rådighed.

Dilemmaer i ledelsens arbejde

Forventningerne fra skolens mange interessenter er ofte modsatrettede.

Politikerne opstiller mål og rammer for skolen. De forventer derfor, at skolens ledelse omsætter de overordnede skolepolitiske målsætninger til konkrete handlinger på den enkelte skole.

Skolebestyrelsen forventer, at skolens ledelse hjælper med at fremme skolebestyrelsens interesser.

Medarbejderne forventer, at lederen lytter til deres synspunkter og tager dem med i betragtning, når der skal træffes beslutninger af betydning for skolens virksomhed. Samtidig skal man være opmærksom på, at medarbejderne - lærere, pædagoger og teknisk administrativt personale - ikke nødvendigvis har samme forventninger til skolens virksomhed.

Både forældre, elever og andre lokale interessenter forventer, at deres ønsker og krav til skolen og undervisningen tilgodeses. Disse ønsker og krav kan endog være i modstrid med andre krav, herunder kravene i folkeskoleloven.

Ledelsen skal afbalancere disse forskellige krav og forventninger. Derfor skal ledelsen have forudsætninger og redskaber til at kunne træffe de rigtige valg - og den skal være i stand til at begrunde valgene. I den forbindelse er det vigtigt at slå fast, at et dilemma ikke kan løses, så alle interessenter får opfyldt deres ønsker fuldt ud. Dilemmaer er per definition så modsætnings- og konfliktfyldte, at det stiller krav til skolens ledelse om - på baggrund af sin faglige indsigt og professionsbaggrund - at foretage nogle etiske valg, som den selv må stå inde for.

Loyalitetsproblemer i ledelsesarbejdet

Når skoleledelsen skal afveje modsatrettede krav i forhold til hinanden, må den tage udgangspunkt i, at den først og fremmest skal sikre børnenes og de unges rettigheder, ligesom det er nødvendigt, at ledelsen lægger sin erfaring og sit faglige og professionelle skøn til grund for sine valg og handlinger.

Det er således på baggrund af en grundig gennemtænkning - herunder en analyse og afvejning af de forskellige interessegruppers krav - at lederen må tage sine beslutninger.

Ledelsens samarbejde med tillidsrepræsentanten.

DLF: Et godt samarbejde mellem skoleledelsen og tillidsrepræsentanten er vigtigt for arbejdet med skoleudvikling

Samarbejdet mellem ledelse og tillidsrepræsentant tager udgangspunkt i ønsket om at udvikle en god skole og en attraktiv arbejdsplads. Til at understøtte dette arbejde, har skolelederen og tillidsrepræsentanten mulighed for at indgå aftaler om eksempelvis arbejdets tilrettelæggelse. Tillidsrepræsentanten er derfor sammen med den lokale kreds vigtige samarbejdspartnere i arbejdet med skoleudviklingen.

Ledelsesretten er defineret i forskellige aftaler og love, der giver medarbejderne mulighed for kollektivt at få indflydelse på arbejds-, personale-, og sikkerhedsforhold.

Tillidsrepræsentanten har som opgave - som repræsentant for medarbejderne - at søge medindflydelse for at forbedre arbejdsvilkårene, det gode arbejde og tilfredsheden med jobbet. Ledelsen har også interesse i at inddrage medarbejderne - tillidsrepræsentanten - for at løse problemer i forbindelse med omstillinger på skolen.

Lederens primære interesse i effektiv målopfyldelse kan udmærket være fulgt på vej af en ligeså stor interesse for at inddrage medarbejderne i opfyldelsen af dette mål – fordi inddragelse af medarbejderne og den dermed forbundne medindflydelse har den bedste effekt.

Omvendt kan medarbejdersiden - tillidsrepræsentanten - ikke sidde kravet om effektivitet og målopfyldelse overhørig. Uden en effektiv arbejdsplads – ingen arbejdsglæde og i værste fald ingen arbejdsplads. Uden et samarbejde mellem ledelsen og medarbejderne – ingen udvikling og resultater. Men medarbejdersidens primære bevæggrund for at gå ind i et samarbejde med ledelsen er helt afgørende behovet for at få større tryk i arbejdssituationen og større tilfredshed med arbejdet.

Kompetenceudvikling

DLF: Ledernes arbejdsvilkår - ansættelsesforhold, lønforhold, tid til ledelse og til efter- og videreuddannelse - skal afspejle de krav og forventninger, skolevæsnet har til ledelsesopgaverne

Alle ledere bør have været inde i et forløb med efter- og videreuddannelse, der som minimum omfatter diplomuddannelse. Lederne bør også have mulighed for at deltage i en masteruddannelse.

De ændrede vilkår for skoleledelse som følge af decentraliseringen har i de seneste år givet skolens ledelse flere og ændrede opgaver - heraf en del nye. Der er tale om en række nye udfordringer til skoleledelsen.

Der er derfor behov for at sætte fokus på skolelederens kompetenceudvikling.

En måde at skabe større handlekompetence på i hverdagen kan være anvendelse af "arbejdsredskaber" til brug for lederens personlige og faglige udvikling, eksempelvis supervision og evaluering.

Supervision knyttet til eksisterende eller nydannede team og ledernetværk er en brugbar model. Erfaringer fra Danmarks Lærerforenings projekt med supervision for ledere viser, at lederne har brug for et "rum", hvor den enkelte leder sammen med andre kan analysere problemer og udvikle sig selv og sit arbejde. Dermed blive lederen mere bevidst om sin rolle som leder.

Evaluering er et andet "værktøj" til at iværksætte en intern opkvalificering. Gennem lederevalueringen får skoleledelsen systematisk feedback fra sine medarbejdere. Dermed får lederne et billede af, hvor godt deres indsats som ledere lykkes. Ved at belyse forskellige områder inden for lederens faglige og personlige ledelseskompetence vil lederevalueringen kunne pege på de sider af lederjobbet, skolelederen særligt skal arbejde med at udvikle.

Men anvendelse af "arbejdsredskaber" i hverdagen er ikke nok. Skoleledernes efter- og videreuddannelse skal intensiveres. Det kan ske ved at deltage i en generel uddannelse for kommunens ledere ved en eller flere uddannelsesinstitutioner. Derudover bør kommunerne give alle skoleledere mulighed for at tage den diplomuddannelse i "Ledelse af pædagogiske institutioner", som i øjeblikket tilbydes på Danmarks Lærerhøjskole (Danmarks Pædagogiske Universitet).

Det er vigtigt, at diplomniveauet bliver didaktisk og bliver bundet op på læringsledelse.

Efter diplomuddannelsen vil nogle ledere være interesserede i at fortsætte på et videregående masterniveau, for eksempel i læringsledelse eller en mere almindelig ledelsesudvikling. Det bør kommunerne også give dem mulighed for.

Lederrekruttering og førlederuddannelse

DLF. Det er nødvendigt, at kommunerne investerer i rekruttering og videreuddannelse af lederpotentialer blandt lokale lærere

Der er behov for, at kommunerne udarbejder en plan for, hvordan nye skoleledere kan og skal rekrutteres. Inden for den næste årrække vil der ske en større udskiftning af skoleledere, idet

mange af de nuværende ledere vil nå pensionsalderen. Allerede i dag er det svært for kommunerne at finde nye ledere. Det er kommunernes ansvar, at der er ansøgere nok. Der er mange årsager til den manglende søgning. En af de afgørende er, at alle lærere kan se, at ledelsesopgaverne er svære at løse samt at vilkårene for at løse dem ikke altid er tilstrækkelige. Lønnen gør heller ikke stillingerne særligt attraktive. Kommunerne må både arbejde på at gøre lederstillingerne mere attraktive og på at lokke potentielle skoleledere frem. En af måderne er at give lærerne et bedre indblik i, hvad skoleledelse omfatter, samtidig med at de kvalificerer sig til lederstillingerne. Det kan gøres ved at tilbyde interesserede lærere et førlederkursus. En anden måde er at oprette flere stillinger som afdelingsledere, hvor lærere får mulighed for at afprøve deres lederevner og lyst til opgaven kombineret med en lederuddannelse. Kommunalpolitikere i alle kommuner må forstå, det er nødvendigt og værdifuldt at investere i rekruttering og videreuddannelse af lederpotentialet blandt lokale lærere.

Litteratur

- Lejf Moos og Johnny Thomasen: "Kulturundersøgelse intern skoleevaluering for lærer", DLH og DLF 1994.
- Birgith Ryberg og Mads Hermansen: "Kvalitet i skolen - om brugerundersøgelse og kvalitetsbeskrivelser", DLF og DLH 1998
- Jesper Holster og Carl Johan Schnedler: "Skolens tavse viden - om skolekoder og skoleudvikling", DLF og DLH 1996
- Senge Peter: "The 5th Discipline", 1990
- Hildebrandt Steen og Brandi Søren: "Lærende organisationer", Børsens Forlag A/S 1998
- Frederiksen Jette, Hulgaard Larsen Niels Erik og Eriksen Jesper: "Den Lærende Organisation, Hvordan kommer vi i gang?", Arbejdsmarkedsstyrelsen 1998
- Mandag Morgen: "Fremtidens skoleledere" 1996
- Mandag Morgen: "Hvem skal lede folkeskolen" 1999
- M. Holm og A.S. Holme: "Fra problem til løsning", 1991

Danmarks Lærerforening: "Lederevaluering i folkeskolen – inspirationsmateriale", 2000
Danmarks Lærerforening: "Ledersupervision – inspirationsmateriale", 2000
Ole Harrit: "Lærer til leder – intentioner, erfaringer og perspektiver", 2000
Jesper Due, Jørgen Steen Madsen, Henrik Vistisen: "Medarbejderindflydelse og decentralisering", MAI-projektet 1994