



Ledelse af uddannelses- institutioner i en reformtid

Dorthe Pedersen, CBS

CBC PUBLIC konferencen
21. april 2010



Hvad vil jeg tale om?

- På vej mod post-NPM eller 'New Public governance' ?
- Uddannelsesinstitutioner fra velfærdsstat til 'Managementstat' til? *(gymnasieskolen som eksempel)*
- Ledelsesudfordringer - grænseoverskridende ledelse af professionelle.....

New Public Management

i flg. Hood (1991)

- Synlig professionel ledelse
- Eksplicitte mål for performance
- Fokus på output
- Disaggregering af den offentlige sektors organisation mhp at skabe selvstændige (drifts)enheder
- Konkurrence og markedsgørelse
- Brug af ledelsespraksis fra privat sektor
- Effektiv ressourceudnyttelse





Post-NPM – towards..

(i.flg. Newmann, Bennington, Ferlie m.fl)

- Networked governance ('joined up, collaborative governance....')
- E-government (digitalisering)
- Organisational learning and diffusion of best practice
- Evidence based policy (audit ex post)
- Building leadership capacity

But contradictory trends, continued performance mgt, managerialisation, auditisation...)



Hvilke 'genopfindelser' åbner reform af gymnasiet for (et eksempel)?

- **Kamp om ydelsen/selvbeskrivelsespres:** Styrket faglighed, grundforløb, flerfaglige forløb, studieretninger (profilering), valgfag...
- **Kamp om evalueringsbegreb/dokumentationspres:** Studieplan, studierapporter, kvalitetssystem, selvevaluering, resultatvurdering... (konk. evalueringsdiskurser!)
- **Kamp om økonomien / prioriteringspres:** Selveje, taxameterstyring, markedsorientering og kapacitetsudnyttelse!
- **Kamp om planlægning/tidspres:** Målstyring og uddannelsestid, mange typer forløb, fleksibel planlægning i tid og rum, forskellige planlægningsværktøjer, sekvenser, processer etc.
- **Kamp om organisering/samarbejdspres:** Teamorganisering om klasser, SR, flerfagligt samspil, undervisningsplanlægning, administration, elevkommunikation, pæd./faglig udvikling etc.
- **Kamp om ledelse/kommunikationspres:** Målstyring og øget selvstyring, nye koordinations- og kommunikationstemaer, fra 'privat praktiserende lære' til medleder/'spillende træner'...



Eksempel på 'styring af selvstyring'

- “Reglerne i bekendtgørelse nr.23 fastlægger ikke en bestemt metodik for selvevaluering og kvalitetsudvikling, men opstiller nogle generelle krav om, at institutionerne skal kunne dokumentere deres kvalitetssystem overfor Undervisningsministeriet(..) Den metodik og det beskrivelsesniveau, som den enkelte skole vælger at arbejde med skal således tilgodese et dobbelt hensyn. På den ene side skal systemet være sikret en solid forankring i skolens kultur, værdier og historie og dermed være praktisk anvendeligt i hverdagen (...) Systemet må ikke udvikle sig til en bureaukratisk klods om benet om ledelse og undervisningen (!) På den anden side må systemet være beskrevet så uddybende, at kommende elever og kursister, arbejdsgivere og forældre og andre eksterne interessenter kan danne sig et retvisende billede af skolen og dens kerneydelser og dermed sammenligne med tilsvarende skoler” (*Vejledning til bekendtgørelse nr.23. af 11.1.2005 om: Kvalitetsudvikling og resultatvurdering inden for de gymnasiale uddannelser, januar 2006*)



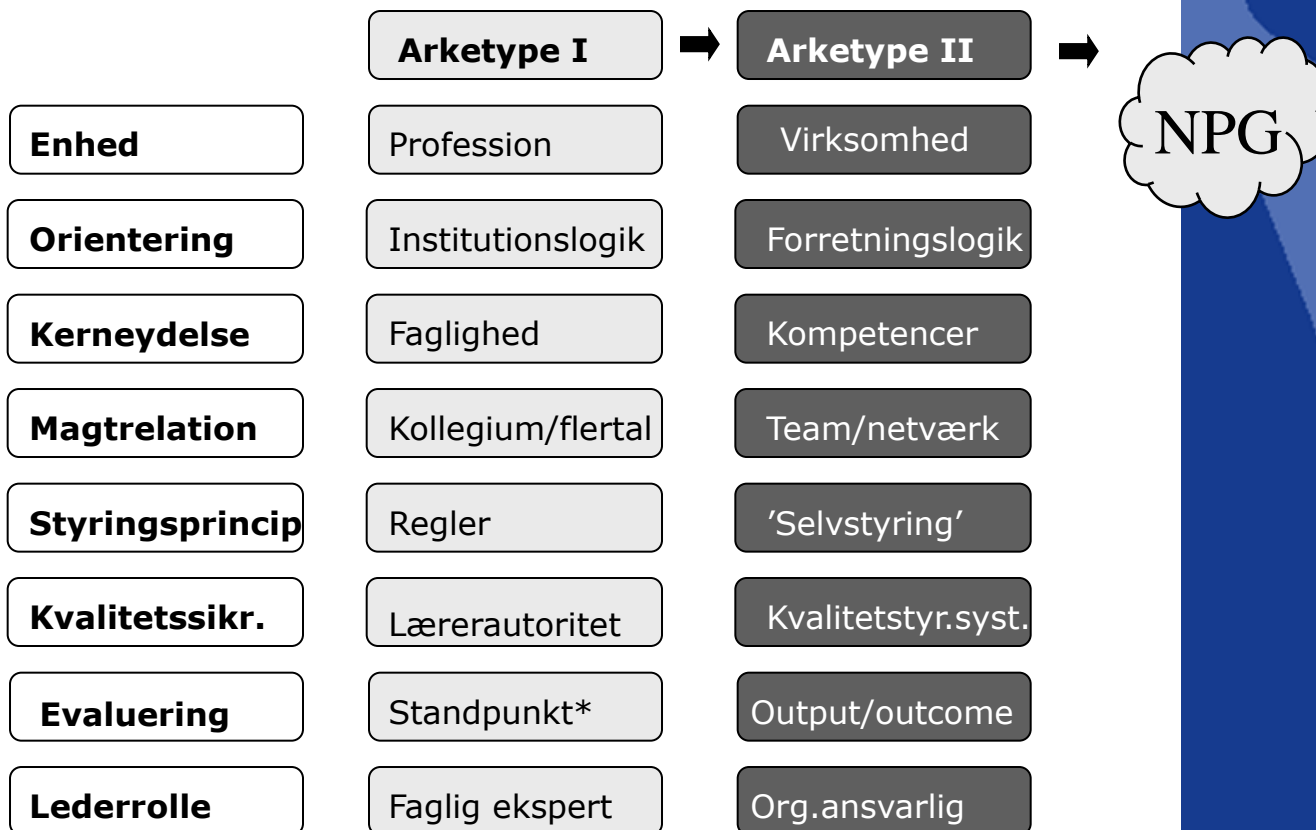
Arketyperiske ledelsesmodeller

- **'Den planlæggende kollegiale ledelse'**.
Central og formaliseret styring via administrative regler, standarder, manualer og funktionsbeskrivelser (*fagbureaukrati og kollegakultur.....?*)
- **'Den dialogbaserede ledelse'**: Udbredt teamorganisering, høj grad af lærerinvolvering i samlet ledelsesdialog. (*'organisme', projekt og teamdialog.....?*).
- **'Den strategiske virksomhedsledelse'**. Ny formaliseret struktur med nye mellemledere, stabsfunktioner med reelle ledelsesfunktioner (*hierarki, kontrakt, divisionalisering....?*)



Fra Velfærdsstat til 'Managementstat' mod...?

- Uddannelsesinstitutioners genskabelse...?



Uddannelsesinstitutioner på vej mod NPG...?

- Fra styring gennem lovregler, kontrakter / resultatenheder mod netværk / 'new inter-agency (kvalitetsdialog og innovation ud af søjlesamfund og monofagligt tunnelsyn.....)
- Fra bureaukratisk ledelse til professionsudvikling mellem autoritet og autonomi (selvledelse, gennem multiple anknytninger...?)



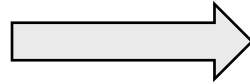
Ledelsesudfordringer – hvordan forvalte (erobre) den nyvundne autonomi i uddannelsesinstitutioner?

- Faglighed/kerneydelse: Hvordan genbeskrives og udvikles kerneydelsen i samspil mellem flere fagligheder, lovgrundlag, styringshensyn, rettigheder...? (*'inddæmning' eller samspil/integration...?*)
- Professionen: Hvordan udvikles lærerrollen – så øget ansvar fører til nye handlemuligheder, frem for 'loss of agency'?
- Organisationsform: Hvordan undgår vi at nye (eksterne) effektivtets- og styringskrav fører til internt bureaukrati, hierarkisering og fragmentering? (det pæreformede bureaukrati)
- Ledelse: Hvordan udvikles intern ledelse og koordination - balance mellem strategisk ledelse, management og medledelse med fokus på kerneydelsen? (*'faciliterende ledelse'...*)
- Legitimitet: Hvordan udvikles beslutnings- og kommunikationsformer (netværk, møder og digitalt...) med flere legitimitetbaser – balance mellem det kollegiale, professionelle og individuelle?



NPM

(K. Majgaard 2008)



et revideret grundlag.

- Ydelse: Service, hvis indhold kan fastsættes gennem standarder
- Medarbejder: Konglomerat af styrbare kompetencer
- Styring: Hierarkisk styringskæde, der ned-bryder mål og opsamler feedback
- Ledelse: Generalist-ledelse, der driver styringsapparatet

- Mødet: eksistentielle samarbejder og hjælpeforhold
- Eksistentielt væsen, der udvikler faglighed gennem transformative læreprocesser
- Kæde af delvist autonome læringsrum, som forpligter hinandens læreprocesser, uden at diktere deres indhold
- Fagligt lederskab, der iværksætter efterforskning af, hvad der er værd at stræbe efter



At bruge
forskellighederne
som drivkraft

Professions
udvikling

Professions
udøvelse

Professions-
ledelse

Fra indgreb til indsigt
En stadig søgen efter forbedrende alternativer
Af Anne Jøker og Peder Kjøgs





Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Noter



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Hvad smed NPM ud med badevandet? (iflg. Int. litteratur)

- “Loss of democratic legitimacy”
- “Loss of civic engagement” (local community)
- “Loss of agency by professionals and managers”
- “Loss of innovation and creativity” (radical service innovation)



PA - NPM – NPG (S. Osborne, 2007)



PUBLIC ADMINISTRATION Unitary	The policy system	Policy implementation	Potential elements of the policy system	Hierarchy	Public sector ethos
NEW PUBLIC MANAGEMENT Disaggregated	Intra-organizational management	Service inputs and outputs	Independent contractors within a competitive market-place	The market and classical or neo-classical contracts	Efficacy of competition and the market-place
NEW PUBLIC GOVERNANCE Plural and pluralist	Inter-organizational governance	Service processes and outcomes	Preferred suppliers, and often inter-dependent agents within ongoing relationships (PPP)	Trust or relational contracts	Neo-corporatist/ in the whole of governance

Reformens konkurrerende evalueringsdiskurser (K.Hjort, 2007)



	INTERNT	EKSTERNT
Formativ, Symmetrisk dialog, bottom- up/ dynamik	Projektdiskurs Lærere og elever evaluerer via dialog/deltagelse	Kompetence- diskurs Lærere og elever evaluerer mhp kompetencer via supervision/doku- mentation
Summativ, Asymmetrisk dialog, top-down kontrol/statistik	Kanondiskurs Lærerne vurderer elevernes faglige standpunkter mhp. sortering / kontrol	Resultatdiskurs Myndigheder og forbrugere måler skolernes resultater mhp styring og selektion

Spænding, dobbeltbinding eller hybrid?

Eksempel: autoritet vs autonomi

(Susanne Ekman)

- Spændingsfelt: Forventningerne er ikke i decideret modstrid med hinanden.
 - Jeg elsker at arbejde selvstændigt, men jeg vil gerne af og til have noget feedback om, hvorvidt jeg lever op til de overordnede krav.
- Dobbeltbinding: Forventningerne er gensidigt udelukkende og mangler 'meta-sprog' til at tackle modsætningen.
 - Min chef krænker mig, hvis han insisterer på at give instrukser. Men min chef svigter mig, hvis han ikke gør det.
- Hybrid: Forventningerne er gensidigt udelukkende, men man etablerer en model, der kan håndtere paradokset uden at ophæve det.
 - Jeg er en medarbejder der er ansat til at optræde udfordrende, kritisk, selvstændigt og grænsebrydende, men jeg ved at visse omstændigheder pludselig kan ændre den implicite kontrakt, så regler, pligter, profit og strategi får det sidste ord, mens jeg blot skal make ret.

