Af centerleder for Center for Skoleledelse, Copenhagen Business School og Professionshøjskolen UCC, Camilla Sløk

Strategisk skoleledelse: Hvad og hvorfor nu det?

Strategisk ledelse i folkeskolen – er det muligt og hvordan? Artiklens forfatter påpeger, at fordi skoleledere er bundet af detaljeret lovgivning og stærkt modsatrettede forventninger fra skolens forskellige interessenter, gør strategisk ledelse det nødvendigt for skoleledere at vælge, hvilke strategier de vil bruge for at kunne løse de stillede opgaver. Dialog med både skolens ansatte og med omverdenen er her det centrale medie til udførelse af strategierne.

"So ein Ding müssen wir auch haben". Sådan kan man nogle gange godt føle som skolemenneske, at nye moder kommer til: Flyvende ind fra højre, uden at det er helt klart, hvad den nye mode egentlig handler om. Blandt de seneste moder er begrebet om strategisk skoleledelse, som er noget, Danmarks folkeskole i dén grad siges at trænge til. Strategisk ledelse vil jeg her definere som det 1) at have et mål og 2) at finde midlet til at opnå ledelse. Strategisk ledelse vil derfor også sige at træffe bevidste valg som leder, frem for at lade hverdagen gå og brandene blive slukket uden at have nogen overordnet plan eller mål for, hvordan og hvorfor ting skal gøres, som de gøres. Videre handler det strategiske om at forstå, at man er del af en politisk omverden, som iagttager en, og som helt legitimt har meninger om tingene, som skolen og ledelsen må forholde sig til. Det vil sige, at skolen må kommunikere, hvorfor den gør det, den gør. At tage det alvorligt er også en del af den strategiske sammenhæng, som skoleledelse indgår i. For når man engagerer sig i at svare på forventningerne fra omverdenen, opbygger man legitimitet og viser, at man i udgangspunktet tager de forventninger alvorligt. Strategisk ledelse er således også at kommunikere, på hvilket grundlag man som ledelse træffer sine beslutninger. Afklaring af mål og værdier er en fortsat proces, hvori strategien er et middel til både at forklare og udvikle mål og formulere værdier.

I denne artikel vil jeg se på 1) hvorfor begrebet om strategisk skoleledelse kommer ind i en dansk skolekontekst i disse år, og 2) hvilken form for mening det giver at tale om strategi i en skolekontekst. Skoleledere oplever nemlig nogle steder i landet, at de i forvejen er helt bundet af forvaltningens regler, retninger og strategier, så derfor har de ikke selv meget ledelsesrum at handle i som skoleledere. Helt overordnet kan man derfor spørge, om der overhovedet er frihed for skoleledere til at udøve strategi. Strategisk ledelse hviler nemlig på forestillingen om, at lederen er fri til at handle og udøve strategier uden indblanding fra tredje part. Men har skoleledere i en offentlig, politisk kontekst sådan en frihed?

Der er således flere sider af strategisk skoleledelse. På den ene side giver det ikke megen mening i en politisk kontekst at tale om, at fx ledere af lokale folkeskoler har strategisk handlefrihed til at definere mission, vision og strategi. En politisk virkelighed gør, at de mange interessenter i skolens hverdag konstant mener sig berettiget til at interagere og influere med skoleledelsens beslutningsrum. Man kan måske bedst sammenligne den større bundethed, som en leder af en offentlig institution har, med den private virksomhedsleders: Frihedsgraden for den private virksomhed er principielt set større, fordi den private virksomhed har frihed til selv - i bestyrelse og ledelse - at definere sine mål og sine strategier for at nå målene.

En offentlig institutionsleder oplever derimod ofte at blive skubbet andre steder hen end forventet, ja, ligefrem at blive væltet omkuld af nye politiske dagsordner, af forventninger fra forældre, der vil have særbehandling af deres børn, af elever og studerende, der henviser til demokratisk indflydelse på institutionens måde at fungere på, af klager, aktindsigt, dokumentation, gennemsigtighed osv. Dette er den mere negative forståelse af, hvilket netværk af meninger en offentlig leder skal forholde sig til, og den bundethed, det giver.

På den anden side kan man sige, at det er positivt, at der et så stort engagement i skoler og uddannelse, og at det er dette engagement fra politikere, forældre og elever, som gør, at skolen lever og udvikler sig. I en sådan positiv læsning af de mange ambitioner på skolens vegne er skolelederens opgave da at vælge imellem de mange forventninger og at udstikke strategier for de ansatte i forhold til, hvordan skolen skal forholde sig til de forventninger, der er til den. Det og den politiske forventning om strategisk ledelse på alle niveauer giver reelt lederne ny og legitim mulighed for at agere strategisk på vegne af deres skole. Med andre ord, når denne forventning opstår fra politisk side, åbnes der en mulighed for skoleledere for at udfolde deres ledelsesrum på nye måder. Før jeg beskriver denne ambivalens mellem bundethed til politiske dagsordner og frihed til at handle strategisk på de mange dagsordner, vil jeg kort beskrive den politiske kontekst for strategisk skoleledelse, som den har vist sig inden for de sidste 3-4 år.

Den politiske kontekst for strategisk skoleledelse

I rapporter fra Danmarks Evalueringsinstitut (2006), OECD (2007), Skolerådet (2008) og TALIS-

rapporten (2009) vises det igen og igen, at Danmark "performer" dårligt på skoleledelse. Danske skoleledere er, når de anskues igennem OECDs måleinstrumenter, hverken gode til strategisk ledelse eller til at tænke skolen som del af en større kontekst, hvori den observeres udefra. Folkeskoler og almene gymnasieskoler har ikke haft tradition for at prøve at se sig selv udefra og for at forstå, at man må handle strategisk på, hvordan man bliver iagttaget. Der står således følgende i den nationale baggrundsrapport fra 2007:

"Ledelsespraksis i gymnasierne og folkeskolerne indeholder tilsyneladende kun i lav grad klassisk ledelsesadfærd omkring strategi, innovation og organisationsudvikling, hvilket er en svaghed i lyset af uddannelseskravene fra globaliseringsstrategien. Skoleledelsen har overvejende været rettet mod pædagogiske og faglige forhold og i mindre grad rettet mod interessenter, samarbejdspartnere, elever og forældre i omverdenen".

Her peger man altså på, at der udøves for meget pædagogisk og faglig ledelse og for lidt refleksion af ledelse i forhold til omverdenen. Med det menes, at skolerne stadig har en klassisk professionsforståelse, som bl.a. DLF også fører frem i deres professionsstrategi: Nemlig en idé om, at skolen skal skabe respekt fra sin omverden ved at være fagligt professionel. Det er så at sige en strategi, der fremhæver det faglige element af læreruddannelse og lærerrolle. Det kan også være den rette strategi for lærerne. I forhold til ledelse er det imidlertid nødvendigt, ifølge rapporterne, at ledelsen forstår, at skolen indgår i en større forvaltningssammenhæng og en politisk sammenhæng, og derfor bør den kommunikere mere og mere positivt og forhandlingsvilligt med den omverden, den indgår i. Sagt lidt karikeret, har skoleledelse været for præget af, at lærere og skoleledere troede, det var godt nok at udøve sit faglige hverv inden døre: At drive skole som et internt anliggende, mens man ikke har bekymret sig nok om, hvorvidt legitimiteten af det, man gjorde, blev forstået af forvaltning, skolebestyrelse, forældre osv.

Man kan læse rapporterne således, at skolens lærere og ledelse, sådan som det i øvrigt gælder for mange andre professioner, har tænkt, at hvis de gjorde deres arbejde, så var det nok. Det politiske krav om mere "strategisk skoleledelse" peger på, at det er det ikke. Kerneydelsen skal hele tiden forhandles og kommunikeres, så der opstår legitimitet omkring skolens måde at drive skole på, eller omvendt, hvilket også er forventeligt: Hvis argumenterne ikke er i orden, må skoleledelsen begynde at gøre noget nyt og få det nye sat i værk indadtil. Her er det så de ansattes opgave at forstå, at omverdenskonteksten har ændret sig, og at det, der var en gangbar måde at lave pædagogik på for 10 år siden, muligvis ikke er det mere. Hvis det er det, skal det kommunikeres i en dialog med forældrene.

Hele dokumentationsbølgen kan ses som et forsøg på fra omverdenens side at komme i kontakt med skolen. Eller rettere som en ny måde at skabe dialog med skolen på og komme til at påvirke skolen på nogle meget mere konkrete måder end før. Det har skabt og skaber endnu flere steder stor irritation at skulle besvare disse spørgsmål. Jeg mener dog, at dokumentationskravene burde kunne bruges meget mere strategisk til skoleudvikling. I stedet for blot at være noget, der skal krydses af, kan man bruge dem som en øjenåbner for, hvad det egentlig er, omverdenen tænker og tror, at skolen kan tage sig af. Enten kan man tage det ind og gøre det til en del af sin strategi, eller man kan melde ud, som enkelt skole eller som samlet lærerorganisation, at der er ting, som skolen hverken kan eller skal tage sig af.

Man kan sige, at strategisk skoleledelse betyder synlig og kommunikeret ledelse af de valg, man træffer. Man kunne kalde det for bevidst ledelse: At ledelsen foretager nogle bevidste valg om, hvad det er, man vil med sin skole i forhold til de eksisterende menneskelige, sociale og økonomiske ressourcer, og kommunikerer disse til sin omverden. Forskning viser således også, at skoleledere har mange strategier og deltager i mange strategier. Det kan være vanskeligt at lægge én overordnet strategi for, hvad en skole skal have af strategier på forskellige områder. For den ene strategi kan vise sig at skulle overvindes af en anden. Når målet flytter sig, flytter strategien sig. Strategien for integration kan vise sig at være vigtigere end strategien for læseplaner eller faglige mål. Skoleledelsens strategiske ledelse kommer her til at bestå i at kunne kommunikere strategisk omkring sine valg, når det er hensigtsmæssigt, og i andre situationer at lade være med at sige noget. Eller sagt med andre ord: Det kan være klogere at opgive de små slag for i stedet at vinde hele krigen. "Win some. Loose some". Det er også strategi.

Hvorfor så udvikle mål og strategier, hvis man ikke kan følge dem? Fordi det er et godt redskab til at finde vej i en kompleks verden af forventninger. Strategisk ledelse er således både et værktøj til at lede efter fastsatte mål og et værktøj til at udvikle skolen i forhold til nye mål, der opstår.

Selvledelse og strategisk ledelse

På Center for Skoleledelse, som er et samarbejde mellem Professionshøjskolen UCC og Copenhagen Business School (Handelshøjskolen i København), forsker vi i, hvordan ledelse af professioner udfolder sig, primært i en uddannelseskontekst. I en række interview, som vi er ved at gennemføre landet over sammen med foreningen Skolelederne, ser vi på, hvordan skoleledere opfatter strategisk ledelse, og hvordan de opfatter lærernes selvledelse. Selvledelsen handler om respekten for lærerens faglighed og metodefrihed. De foreløbige resultater fra undersøgelsen peger på en interessant og måske nødvendig ambivalens mellem på den ene side strategisk ledelse, som noget lederen står for (alene eller sammen med nogle andre, men ikke alle), og på den anden side selvledelse, som er lærerens ret til selv at definere tingene. Altså, at strategisk ledelse er ledelsens opgave, mens læreren i højere grad forventes at have ret til selvledelse, dvs. ikkeindblanding fra lederens side. Det betyder også, at lærerne i høj grad forventer at blive ledt og vejledt,

når de selv har brug for det, og ellers, at lederen lader dem være i deres udøvelse af deres fag.

TALIS-rapporten fra 2009 viser lidt af det samme. Den undersøgte lærer- og ledelsesforhold i Danmark, Spanien, Island, Australien, Korea, Belgien, Litauen, Østrig, Portugal, Malta, Polen, Irland, Norge, Mexico, Italien, Ungarn, Brasilien, Tyrkiet, Bulgarien, Malaysien og Malta. Her ligger Danmark helt i bund i de to samlekategorier, der hedder Administrative og Instructional Leadership, som samler fem forskellige måleparametre: Ledelse efter mål, Ledelse med fokus på pædagogisk praksis, Supervision af undervisning, Ledelse med fokus på dokumentation og Bureaukratisk ledelse.

Af disse fem er det primært fokus på pædagogisk praksis, som danske ledere går ind i i forhold til lærerne (s. 61), men rapporten påpeger bl.a., at en tredjedel af lærerne ikke mener, at den evaluering de får, handler om kvaliteten af deres arbejde (s. 49). Tallet for lærernes oplevelse af ikke-evaluering fra skoleleder/ledelsesteam er højere for danske lærere end de øvrige lande. Interessant er det, at halvdelen af de adspurgte ledere mener, at elevernes faglige resultater har betydning for evalueringssamtaler med lærerne, mens kun 25 % af lærerne oplever, at elevernes resultater indgår i lederens evaluering af lærerne. Det er uklart i rapporten, hvorfor lærerne i Danmark i mindre grad end i andre lande oplever, at de får faglig feedback. Måske er der en større respekt for den enkelte lærer, som gør, at skoleledere ikke gerne går i clinch med lærerens måde at udøve sit arbejde på. Måske er denne respekt på nogle måder misforstået. Det kan for det første være nødvendigt, i nogle situationer, at være mere kritisk som leder overfor nogle læreres måde at være lærere på. (Rapporten viser, at danske lærere synes, at der er for stor tolerance overfor kolleger, som udviser svagheder i deres undervisning og øvrige lærergerning (s. 52.) For det andet savner nogle lærere måske et samspil med ledelsen om, hvordan tingene kan gøres.

En anden ting, som rapporten peger på, er, at danske lærere får mindre efteruddannelse (s. 30) end lærere i de fleste andre lande i rapporten, hvilket rejser spørgsmålet, om lærernes mulighed for fortsat at udvikle deres faglighed tages alvorligt nok politisk og økonomisk set. Peger dette på, at der er eller kan opstå et fagligt problem for skolen i forhold til at opretholde niveauet? Andre undersøgelser fra udlandet indenfor school leadership viser, at skoler performer bedre på elevudbytte, hvis og når lederne engagerer sig fagligt med deres lærere. Det strategiske element af skoleledelsen bliver da at tage den pædagogiske og faglige udvikling af lærerne alvorligt, bl.a. gennem efteruddannelse og gennem faglig sparring. Og dialog med omverdenen om, hvad man gør hvorfor og hvordan, bliver vigtig for at skabe legitimitet, men også for fortsat at udvikle sig i samspil med omverdenen.

Uden tvivl bedrives strategisk skoleledelse allerede på denne måde mange steder i landet. Når Danmark alligevel ikke gør sig godt i OECD-undersøgelserne, er det måske, fordi skoleledelserne landet over endnu ikke har vænnet sig til at tænke eller kommunikere strategisk omkring det, de gør. Om ikke andet kan forventningen om strategisk skoleledelse være med til at synliggøre for skoleledelserne, at de skal vise, at de gerne vil og allerede er i gang med at udvikle skolen i overensstemmelse med den omverden, som fortsat forventer meget af den.

Referencer:

Center for Skoleledelse, CBS/UCC: www.cefs.dk og www.ucc.dk

TALIS-rapporten: http://www.skolestyrelsen.dk/skolen/talis.aspx

"Improving School Leadership". National baggrundsrapport 2007. OECD. Pluss Leadership and Jan Molin. Lokaliseret på: http://www.uvm.dk/~/media/Files/Tema/Ledelse/070201_improving_national_baggrundsrapport.ashx