



Ledelse af erhvervsskoler



Søren Frimann, Lektor, Ph.d., cand.mag. Institut for Læring og Filosofi ved Aalborg Universitet



Stine Bylin Bundgaard, Adjunkt, Ph.d., cand.mag. Institut for Læring og Filosofi ved Aalborg Universitet

Det landskab, der tegner sig i uddannelsessektoren, er præget af reformer. Reformen, der fører til nye krav, nyt indhold og nye måder at organisere og tænke uddannelse på, herunder ledelse af uddannelse. Samtidig har definitionen af ledelsesbegrebet været under forandring, og i en tid præget af øget kompleksitet og konstante forandringer er der brug for at anskue ledelse ud fra andre værdier og parametre end tidligere. Dette vidensnotat stiller skarpt på ledelse i en pædagogisk verden og belyser, hvordan nye ledelsesparadigmer påvirker nutidens ledelse i uddannelsessektoren, herunder hvilke ledelsesmæssige opgaver og udfordringer erhvervsskolerne står overfor.

Ledelse og ledelsesudvikling

Historisk set er *god ledelse* vigtigere end nogensinde før. Når man taler om ledelse, ledelsesudvikling og ledelse i praksis på erhvervsskoler, melder nogle centrale spørgsmål sig:

Hvordan defineres ledelse?

Hvad er god ledelse, og hvordan udvikles det?

Hvad er centralt for ledelse af en erhvervsskole?

Det er en klassisk akademisk dyd at definere det begreb, man beskæftiger sig med. Inden for ledelsesforskningen er det efter godt 175 år endnu

ikke lykkedes at komme frem til en definition, forskere kan være enige om. Når ledelse defineres, sker det ofte ud fra flere perspektiver, bl.a. ved at bestemme, hvad ledelse overhovedet er og handler om, men definitionerne rummer også en forestilling om, hvad der karakteriserer god ledelse.

Ledelsesforskeren Gary Yukl, som har udgivet en af de mest anvendte lærebøger om ledelse, opdaterer sin bog i en ny version en gang om året. Han definerer ledelse på følgende måde i 8. udgave:

Ledelse er den proces, der influerer andre til at forstå og til at blive enige om, hvad der er nødvendigt at gøre, og hvordan det skal gøres, samt den

proces, der faciliterer individuelle og kollektive bestræbelser på at nå fælles mål. (Yukl 2011: 6, egen oversættelse).

Denne definition ligger langt fra de tidlige og klassiske definitioner af ledelse. Eksempelvis definerede Henry Fayol i 1916, at kernen i ledelse handlede om at planlægge, organisere, koordinere, befale og kontrollere.

På grund af den øgede kompleksitet, forandringshastighed, globalisering og digitalisering i vore dages organisationer og samfund er denne definition ikke tilstrækkelig, selvom ledelse i dag også handler om de elementer,



Fayol fremhæver. I Yukls definition lægges vægten på, at ledelse er en social proces med meningsforhandling, hvor ledelse handler om at øve indflydelse for at opnå enighed om mål og handling, samt at ledelse også handler om at facilitere såvel individers som fællesskabers arbejde mod at nå de fælles mål.

I et historisk perspektiv har paradigmer inden for ledelse udviklet sig fra den tidlige industrialisering til nu. Et paradigme er ikke blot blevet erstattet af et nyt, men i stedet er nye paradigmer føjet til og sameksisterer med tidligere ledelsesparadigmer (Western, 2013; Hatch og Cunliffe, 2013).

Det øger kompleksiteten, at ledere i dag må navigere i og forholde sig til flere sameksisterende paradigmer og tilgange til ledelse. Ligeledes er kravene om udvikling af nye ledelseskompetencer blevet øget over tid. Siden 1980'erne har New Public Management (NPM) i den offentlige sektor (Torfing, 2013; Hood, 1995) og Performance Management (PM) i den private sektor (Johnsen, 2005) stået stærkt som ledelsesparadigme og styringsredskab. I de senere år har NPM og PM dog været rettet mod, at NPM og PM ikke kan håndtere den øgede kompleksitet og de hastige forandringer i organisationer på en tilfredsstillende måde, da

paradigmet forsøger at håndtere kompleksitet ved at reducere den, bl.a. gennem styring ud fra KPI'er (Key Performance Indicators).

I en tid præget af øget kompleksitet og konstante forandringer er der brug for at anskue ledelse ud fra helt andre værdier og parametre end tidligere. Ledelse har traditionelt fokuseret på et heroisk billede af lederen som en stærk personlighed med et medfødt leder-dna, der kunne sætte klare mål og rammer, som fik de ansatte til at følge lederen.

I nutidens komplekse organisationer er ledelse ofte en omfattende opgave til én person. Ledelse er i høj grad præget til at foregå i fællesskaber (Hildebrandt m.fl., 2015), dvs. ledelse er gradvist blevet et kollektivt anliggende, der foregår i teams. Ledelse er endvidere ofte distribueret i organisationen, dvs. både op, ned og til siden.

Som følge af den øgede kompleksitet kræver ledelse derfor reflektive, relationelle og kommunikative kompetencer, så ledere kan forholde sig kompetent til de forandringer, processer og udfordringer, den aktuelle situation i konteksten kræver. Ledelse må endvidere forstås som situeret, dvs. ledelse udspiller sig altid i en bestemt praksis og kontekst, der præger ledelsesopgaven og de handlinger og kompetencer, situationen i konteksten kalder på.

“Spørgsmålet er så, hvad der kræves af 'pædagogiske ledere' på erhvervsskoleområdet?”

Ledelseskompetencer kan ikke udvikles og læres ved at læse bøger og følge undervisning på f.eks. MBA-uddannelser (Mintzberg, 2004), da ledelse kan forstås som et håndværk, der må læres i den konkrete praksis. Viden om ledelse kan være nyttig, hvis viden kobles med læring og refleksion til praksis. Ledelsesudvikling handler i dette perspektiv bl.a. om 'empowerment', hvor målet er, at den enkelte leder og lederteams skal opnå kompetencer til 'at kunne selv'.

Spørgsmålet er så, hvad der kræves af 'pædagogiske ledere' på erhvervsskoleområdet?

Når vi sætter "pædagogisk ledelse" i gåseøjne, skyldes det, at begrebet pædagogisk ledelse ikke findes i den klassiske ledelseslitteratur (Yukl, 2011; Northouse, 2012, Hildebrandt m.fl., 2015). Ordet pædagogisk foran ledelse må snarere forstås som den kontekst, hvori ledelse finder sted, så det handler om ledelse af fagprofessionelle i en pædagogisk og faglig uddannelseskontekst i erhvervsskolernes praksis.



I denne kontekst drejer ledelse sig om den øverste ledelse, som bl.a. har den vigtige opgave at bedrive strategisk ledelse, dvs. formulere de overordnede mål, visioner og rammer for skolen; det der med andre ord betegnes som 'lederskab' (Leadership) – over for den daglige drift kaldet 'driftsledelse' (Management).

Ifølge Mintzberg giver det ikke mening at adskille de to, fordi de hænger tæt sammen. Ledelse i den pædagogiske kontekst handler om det niveau af ledelse, man klassisk har kaldt for 'mellemledere' (driftsledelse), men som i denne sammenhæng betegnes 'pædagogiske ledere'. 'Pædagogiske lederes opgave er at lede tæt på kerneopgaven; elevernes læring og trivsel, som fører til udvikling af undervisning, didaktik og faglighed hos lærerne. Det kræver, at de pædagogiske ledere oversætter og omsætter skolens strategi og værdier til konkret praksis og handling.

For at det kan lykkes, må pædagogiske ledere have kompetencer til på en tillidsfuld måde at facilitere individers og teams' udvikling i retning af skolens strategiske mål, værdier og kerneopgaver. Det handler især om meningskabelse (Weick, 1995) og at kunne sætte mål og retning samt skabe relationer gennem dialogiske og kommunikative processer, der sigter mod faglig udvikling og handling gennem refleksion over lærernes egen konkrete praksis.

At lære gennem handling og refleksion over egen praksis bliver en vigtig del af ledelsesudvikling i denne sammenhæng, som især aktionslæringsforløb (O'Neil & Marsick, 2007, Revans, 1982) kan være et stærkt redskab til at opnå.

Pædagogiske ledere har flere vigtige funktioner, fordi de:

For det første skal kunne lede opad i forhold til skolens øverste ledelse.

For det andet har en dyb kernefaglighed, som gør, at de kompetent skal kunne facilitere udviklingen af den faglige og didaktiske praksis i faglærerteams.

For det tredje skal være i stand til at forholde sig til og navigere i et ledelsesrum, der består af flere sameksisterende styringsparadigmer og -opgaver.

Ledelse i den offentlige sektor

Ledelsesopgaven i den offentlige sektor har de seneste år været ændret sig radikalt, fordi der i højere grad stilles krav om forandringsparathed i en sektor, hvor forandring er blevet et grundvilkår. I den offentlige sektor søges forandringspresset ofte løst ved at fokusere på ledelse – fra den en-

kelte leders praksis til organisationsformer, omdefinering af opgaver, omstrukturering, etc. (Greve 2003). Med ledelses- og styringsparadigmet New Public Management (NPM) er fokus ligeledes blevet rettet mod mål- og rammestyrt.

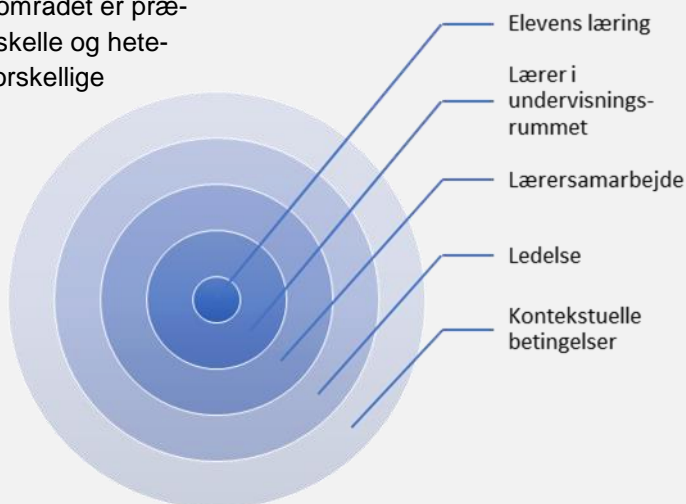
På erhvervsskoler er især den resultatbaserede styringsform blevet styrket i erhvervsskole-reformen som et resultat af NPM (Friche & Andersen, 2017). Formålet har været at skabe progression og forandring af erhvervsskolerne, samt skabe viden og kvalificering af skolernes lokale kvalitetsarbejde.

“ Derudover stiller det krav til ledelsen om at skabe fællesskaber både på medarbejder- og ledelsesniveau. I erhvervsskolesektoren kan det være en udfordring, da området er præget af store forskelle og heterogenitet i de forskellige fag i uddannelserne.



De utilsigtede konsekvenser har midlertidigt været dekobling, manglende koordinering mellem fagområder og teams, silo-dannelse, lav motivation samt nedsat trivsel hos de ansatte. Meget tyder på, at New Public Governance (NPG) vil blive det næste ledelsesparadigme, der vil afløse NPM (Torfing, 2011). NPG fokuserer bl.a. på øget kompleksitetsforståelse, helhedstænkning og læring på tværs gennem netværk og partnerskaber (Gittell, 2012).

Derudover stiller det krav til ledelsen om at skabe fællesskaber både på medarbejder- og ledelsesniveau. I erhvervsskolesektoren kan det være en udfordring, da området er præget af store forskelle og heterogenitet i de forskellige fag i uddannelserne.



Det medfører, at der stilles modstridende krav til ledelsen, som både skal kunne tilpasse ledelse til det lokale arbejdsmiljø gennem partsstyring og samtidig skal kunne udvise handlekraft og være proaktive på alle niveauer i organisationen. Dette krydspres øger behovet for refleksions-, samarbejds- og læringsrum for de offentlige ledere.

Pædagogisk ledelse

Ledelse på en erhvervsskole kræver som sagt mere end blot opmærksomhed på drift, økonomi og administration. Det er helt essentielt, at lederen er tæt på undervisningen og medarbejdernes faglighed.

Pædagogisk ledelse er særligt relevant at inddrage i denne sammenhæng, fordi ledelse ses med udgangspunkt i et fokus på kerneopgaven; elevens læring, trivsel, udbytte og konteksterne omkring læringsrummet (Robinson, 2015, Marzano et al., 2005, Dufour og Marzano, 2015, Fullan og Hargreaves, 2016, Qvortrup, 2016, EVA, 2017).

Pædagogisk ledelse handler især om at udvikle lærernes pædagogiske og faglige kompetencer samt deres undervisningspraksis. Pædagogisk ledelse kan forstås ud fra ovenstående figur, der tager afsæt i Viviane Robinsons forskning, som præsenteres i *Elevcentret skoleledelse* (2015).

Som figuren illustrerer, er elevens læring skolens kerneopgave. Ringene udenom viser de sammenhænge, der findes mellem eleven, læreren, lærergruppen og ledelsen. Den yderste ring består af de kontekstuelle betingelser, som skal forstås som de rammer og kontekster, der sætter betingelser og påvirker det, der foregår på skolen. Lederen er således placeret som mellemled mellem de interne og de eksterne forhold, der har indflydelse på skolens virke.

“Forskning peger på, at arbejdet med pædagogisk ledelse har op til 4 gange større effekt end andre former for ledelse, ligesom arbejdsformen har en betydelig virkning på, hvor meget eleverne lærer.

Forskning peger på, at arbejdet med pædagogisk ledelse har op til 4 gange større effekt end andre former for ledelse, ligesom arbejdsformen har en betydelig virkning på, hvor meget eleverne lærer (Robinson m.fl., 2015).



Dette begrundes bl.a. med, at pædagogisk ledelse har fokus på og direkte involverer sig i kerneopgaven og dermed arbejder med kvalitet og effekten af lærernes undervisning. Robinson fremhæver 5 overordnede ledelsesopgaver, der kendetegner ledelse i en pædagogisk sammenhæng (Robinson 2015):

Dette betyder dog ikke, at lederen kan se bort fra driftsopgaver og mere almene ledelsesopgaver, men derimod at opgaverne med fordel kan prioriteres ud fra et pædagogisk kriterium og perspektiv.

Robinson peger overordnet på, at pædagogisk ledelse rummer en skelnen mellem

kunne skabe tillid og praktisere distribueret ledelse. Ledelse bør ifølge Robinson ikke udelukkende forankres i én person, men kan med fordel bredes ud i organisationen.



1. Etablering af mål og forventninger

Ledelsens opgave er her at skabe konsensus blandt lærerne om, hvilke mål skolen skal arbejde efter, og hvilke forventninger der er til deres arbejde.

2. Strategisk ressourceforbrug

Det strategiske ressourceforbrug rummer evnen til at bruge pædagogiske kriterier til prioritering af ressourcer, såsom økonomi, tid, personale, aktiviteter med mere, så det kommer elevernes læring til gavn.

3. Planlægning, koordinering og evaluering af undervisningen

Denne dimension rummer lederens opmærksomhed på undervisningen fra planlægning til evaluering og kvalitetssikring.

4. Ledelse af læreres læring og udvikling

Den pædagogiske leder skal sørge for, at lærerne lærer hele tiden, så de har de bedste forudsætninger for at hjælpe eleverne med at lære bedst muligt.

5. Sikring af et velfungerende og trygt miljø

Det sidste aspekt omfatter de basale rammer, spilleregler og rutiner, som skal være tilstede for, at både elever og lærere trives.

De fem ledelsesdimensioner skal ses som en del af det pædagogiske ledelseslandskab, hvor specielt den 4. dimension – *ledelse af læreres læring og udvikling* – er vigtigt at prioritere højt i den pædagogiske leders arbejde, fordi denne dimension viser sig at have størst betydning for elevernes læring.

de *strategiske opgaver*, såsom mål for det pædagogiske arbejde og skolens overordnede strategi, og de *operationelle opgaver*, f.eks. sparring med lærerne, fokus på kompetenceudvikling, sammenhængen mellem skolens dagligdag og de strategiske mål mm. (Robinson, 2015). Desuden fremhæver Robinson, at pædagogiske ledere bør have dyb indsigt i kerneopgaven, skal

Hvorfor er der behov for at tænke i nye ledelsesbaner?

Det landskab, der tegner sig i uddannelsessektoren, er præget af reformer, f.eks. Folkeskolereformen 2014, Erhvervsuddannelsesreformen 2015, Gymnasiereformen 2017. Reformerne rummer alle nye måder at organisere og tænke uddannelse på, ligesom de



også rummer nye krav til indhold og rammer. For eksempel kan nævnes, at alle erhvervsskoler som følge af reformen skal udarbejde et fælles pæ-

dagogisk og didaktisk grundlag. Dertil kommer nye arbejdstidsregler, krav om tværfagligt samarbejde, udvikling af teamsamarbejde, besparelser, krav om efter- og videreuddannelse mm.

Det stiller i højere grad krav til skoleledelsen om at forholde sig til undervisningens tilrettelæggelse, lærernes undervisning og ikke mindst elevernes læring og trivsel.

Litteratur

Cunliffe, A. (2001) 'Managers as practical authors: Reconstructing our understanding of management practice', *Journal of management Studies*, 38(3), ss. 351-371.

DuFour, R. og R. Marzano (2015) *Ledere af læring*. Frederikshavn: Dafolo.

Ernst, C. & Chrobot-Mason, D. (2011) *Boundary spanning leadership*. USA, McGraw-Hill

EVA, Danmarks Evalueringsinstitut og Undervisningsministeriet 2017: Pædagogisk ledelse. Vidensnotat.

Friche, N. & Normann Andersen, V. (2017). *Four Logics of Governance – Governing Vocational Education and Training*. Paper-præsentation ved konference for Journal of Vocational Educational and Training, Oxford, UK.

Gittell, J. H. (2012): *Effektivitet i sundhedsvæsenet: Samarbejde, kvalitet og fleksibilitet*. København: Munksgaard.

Greve, C. (2003): *Offentlig Ledelse*. København: DJØF Forlag.

Hargreaves, A. & Fullan, M (2015) Professionel kapital. I: Qvortrup, L. *Forskningsinformeret læringsledelse*. Frederikshavn: Dafolo.

Hatch, M. J.; Cunliffe, A. L. (2013) *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, 3. udgave, UK, Oxford University Press.

Hildebrandt, S., Brandt, S., Poulsen, J., Wittrup, K. og Isaksen, V. J. (2015). *Ledelse – hele historien*. Århus: Systeme.

Hood, C. (1995) 'The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme', *Account, Organizations and Society*, 20(2/3), ss. 93-109.

Jensen, J. B. og Krogstrup, H. K. (2017). Capacity Building i den offentlige sektor. I: Krogstrup, H.K. (red.). *Samskabelse og Capacity Building i den offentlige sektor*. København: Hans Reitzel, s. 81-112.

Johnsen, Å. (2005) 'What does 25 years of experience tell us about the state of performance measurement in public policy and management?', *Public Money and Management*, 25(1), ss. 9-17.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. I:

Maccoby, E. E., Newcomb, T. M. & Hartley, E. L. (red.) (1958), *Readings in Social Psychology*, 3rd Ed. New York: Henry Holt, pp. 197-219.

Marzano, R. J., McNulty, B. A., & Waters, T. (2005): *School Leadership that Works: From Research to Results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development

Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishing Inc.

Northouse, P. G. (2012). *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications. 6th edition.

Rasmussen, K.; Nielsen, K.; Carstensen, O. & Glasscock, D. (2008). *Forandring som vilkår – om udvikling og ledelse af arbejdsmiljø*. København: Børsens Forlag.

Revans, R. (1982). *The Origins and Growth of Action Learning*. Bromley Kent: Chartwell-Bratt.

Robinson, Viviane (2015) *Elevcentreret skoleledelse*. Frederikshavn: Dafolo

Robinson, V., Hoherpa, M., Lloyd, C. (2015): *School Leadership and Student Outcome. Identifying What Works and Why*. Wellington, New Zealand: The Ministry of Education.

Schein, E. H. (1969). Process Consultation: Its role in organization development. Reading, Mass., Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1999). Process consultation revisited: Building the helping relationship. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Torring, J. (2013). Offentlig ledelse i et styringsperspektiv: Før, nu og i fremtiden. I: Agger, A. & Löfgren, K. (red.) *Politik og administration*. København: Hans Reitzel.

Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications

Western, S. (2013) *Leadership – A Critical Text*, 2nd edition, London Sage Publications.

Yukl, G. (2011). *Leadership in organizations*. 8th ed. New York: Prentice Hall.

