



Skoleledelse mellem faglighed og offentlig ledelse



Camilla Sløk, ph.d., forsker, centerleder

Copenhagen Business School

Center for skoleledelse

- Centret er et samarbejde mellem CBS og UCC (Professionshøjskolen København), startede maj 2008.
- **Formål:**
 - Etablere forskning i betingelserne for ledelse i folkeskole, gymnasieskole og universiteter/videregående uddannelse.
- **Konkret:**
 - Ansøgning til det strategiske forskningsråd om skoleledelse i samarbejde mellem CBS, DPU, UCC, KU og AU.

Kriterier for ledelse

- **Diagnose 1:** Samfundet kan ikke længere repræsenteres i samfundet.
 - **Diagnose 2:** Hierarkiets institutioner selvstændiggøres.
 - **Diagnose 3:** Institutionerne bliver heterofone.
 - **Diagnose 4:** Borgerens personlighed bliver genstand for offentlig ledelse.
-
- Niels Åkerstrøm Andersen, institut for ledelse, politik & filosofi, CBS
(2008)

Diagnose 1

”Hvor er samfundet?”

- Hvem repræsenterer samfundet i dag?
- Ifølge systemteorien: Ingen.
- Tilsyneladende stadigvæk en forventning til skolen. Den skal være rummelighed. Den skal acceptere alle borgere i samfundet.

Diagnose 1

- Hvor kommer legitimiteten fra, hvis der ikke er enighed om, hvilket samfund vi har eller skal have? Og hvis ingen tiltros magten til at skabe billedet af et fælles samfund?

Diagnose 2

Hierarkiets institutioner selvstændiggøres

- Evaluering
- Kontraktstyring: KREVI angiver, at halvdelen af alle kommuner bruger dette værktøj (aug. 2008)
- Kvalitetsudvikling som ledelsesværktøj til udvikling (Simon Calmar Andersen)

Diagnose 2

- Simon Calmars undersøgelse:
- I 2004 brugte 97 % af de skoler, der svarede (svarprocent 71) en eller anden form for NPM instrument.
- KREVI 2008 angiver, at 50 % af alle kommuner bruger kontraktstyring. Af disse 50 % er det næsten $\frac{2}{3}$ der bruger kontraktstyring på skoleområdet. Dvs. omkring en $\frac{1}{3}$ af landets kommuner bruger kontraktstyring i forhold til skolerne.

Diagnose 2

Ledelse for bedre karakterer?

- Simon Calmars undersøgelse fra 2004 viser, at der ikke er nogen sammenhæng mellem karakterer og brugen af NPM-instrumenter.
- Det kunne være relevant at undersøge, hvad kontraktstyring betyder for skolelederne som redskab.
- Og om de har kompetencerne til at håndtere dem.

Diagnose 2

Hvilke NPM-instrumenter?

- Aftale om mål for skolen
- Skrevne evalueringer eller feedback på opnåede resultater
- Kvalitetsudvikling
- Kontraktstyring

Diagnose 2

Selvstændiggørelse af institutionerne?

- - **Men er det nu også en selvstændiggørelse fra statens side?**
- Styring på frihed.
- Som KREVI siger: ”- mange kommuner ønsker gennem interne kontrakter at understøtte decentralisering af økonomisk råderet og øge metodefriheden i opgaveløsningen. Samtidig vil de imidlertid - med det samme styringsredskab - styrke den strategiske styring og planlægning og sikre politisk målopfyldelse. Umiddelbart kan det synes vanskeligt at finde balancen i denne adskillelse mellem decentral løsning af driftsopgaver og central styring heraf. Det handler bl.a. om at have en passende grad af tillid til, tilsyn med og støtte af de decentrale ledere” (KREVI, rapport 2008, p.41).

Diagnose 2

Paradokser i offentlig ledelse

- In UK, the reforms of the public sector started in the 1980s with Thatcher, and the reforms were associated with neo-liberal politics of her government. When Labour was elected in May 1997, the context and the culture for public sector reform in the UK was called “The third way”, a rhetoric that was intended to capture this fusion between neo-liberal economic policies combined with social inclusion and citizen participation in governance.

Diagnose 2

Paradokser i offentlig ledelse

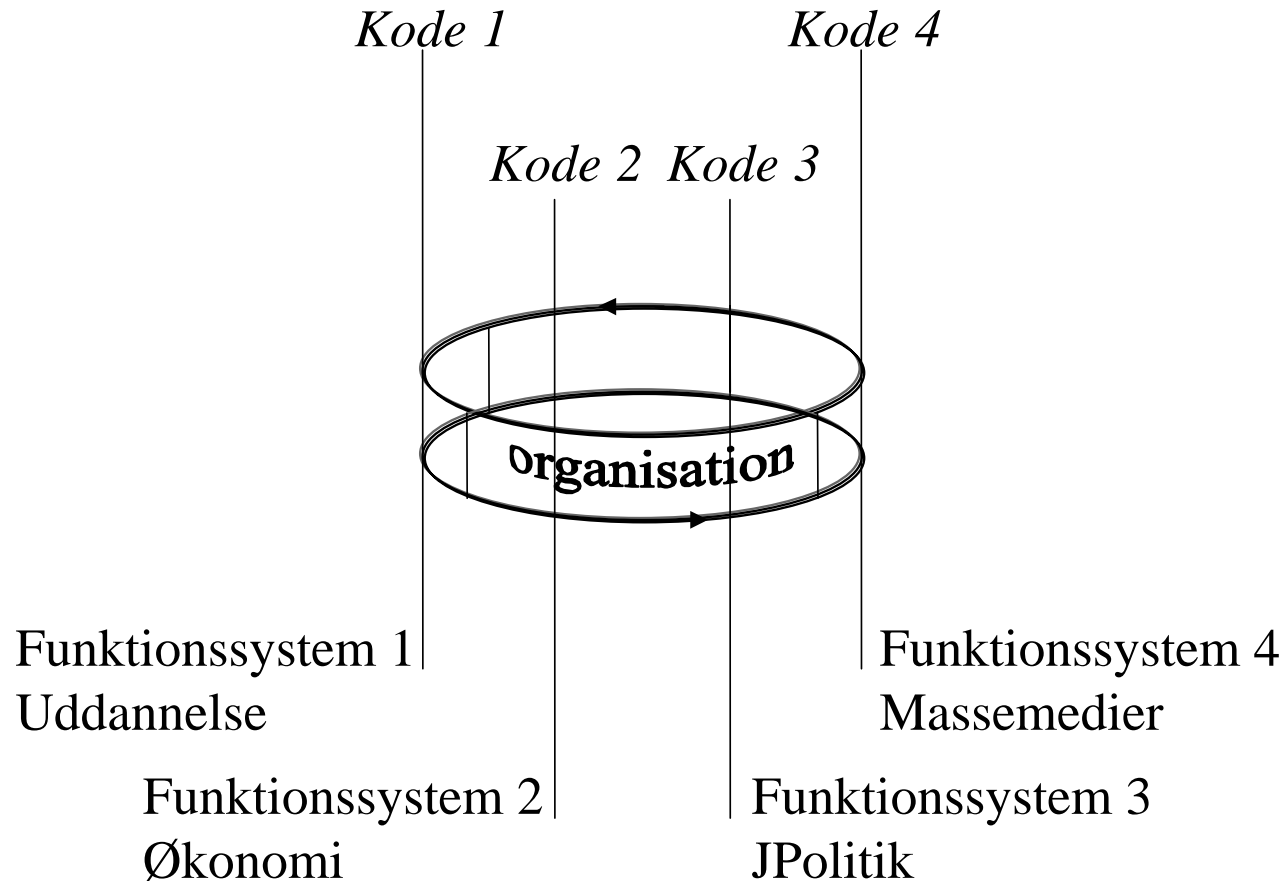
- “Der lyder en opfordring fra regeringen til institutionerne om 1) at være innovative – men også en stærk understregning af, at man ikke må fejle; 2) der tales om, at der skal være mulighed for at løse forskellige behov lokalt– men regeringen insisterer på de standardisering af sundhed, uddannelse og anden offentlig, service: 3) der er et pres på at forbedre kvaliteten af servicen – men uden yderligere ressourcer; 4) der er en fortsat invitation til at være innovative– men også en etablering af en hær af statslige konsulenter, der skal evaluere og som har indflydelse på de performance indicators som organisationerne skal leve op til; 5) der fremstilles krav om at hjælpe borgere og samfund lokalt – men der sker også en fastholdelse af en centraliseret kontrol over mange områder”. (Hartley 2002, 391).

Diagnose 2

- Hoggett (2006) skriver, at offentlige ledere ofte står i en "no-win"-situation, hvor det er ligegyldigt, hvad de gør, så vil de få problemer.

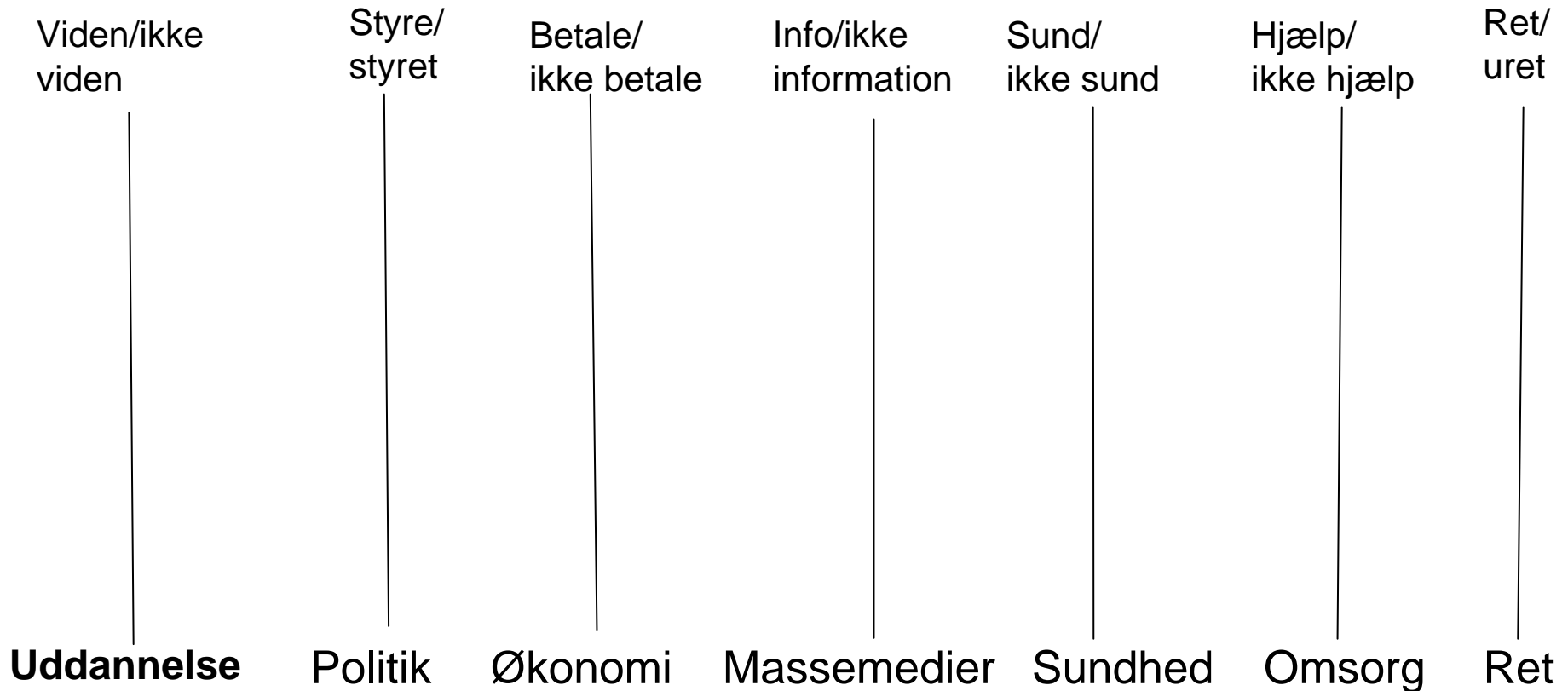
Diagnose 3

Heterofoni



Diagnose 3

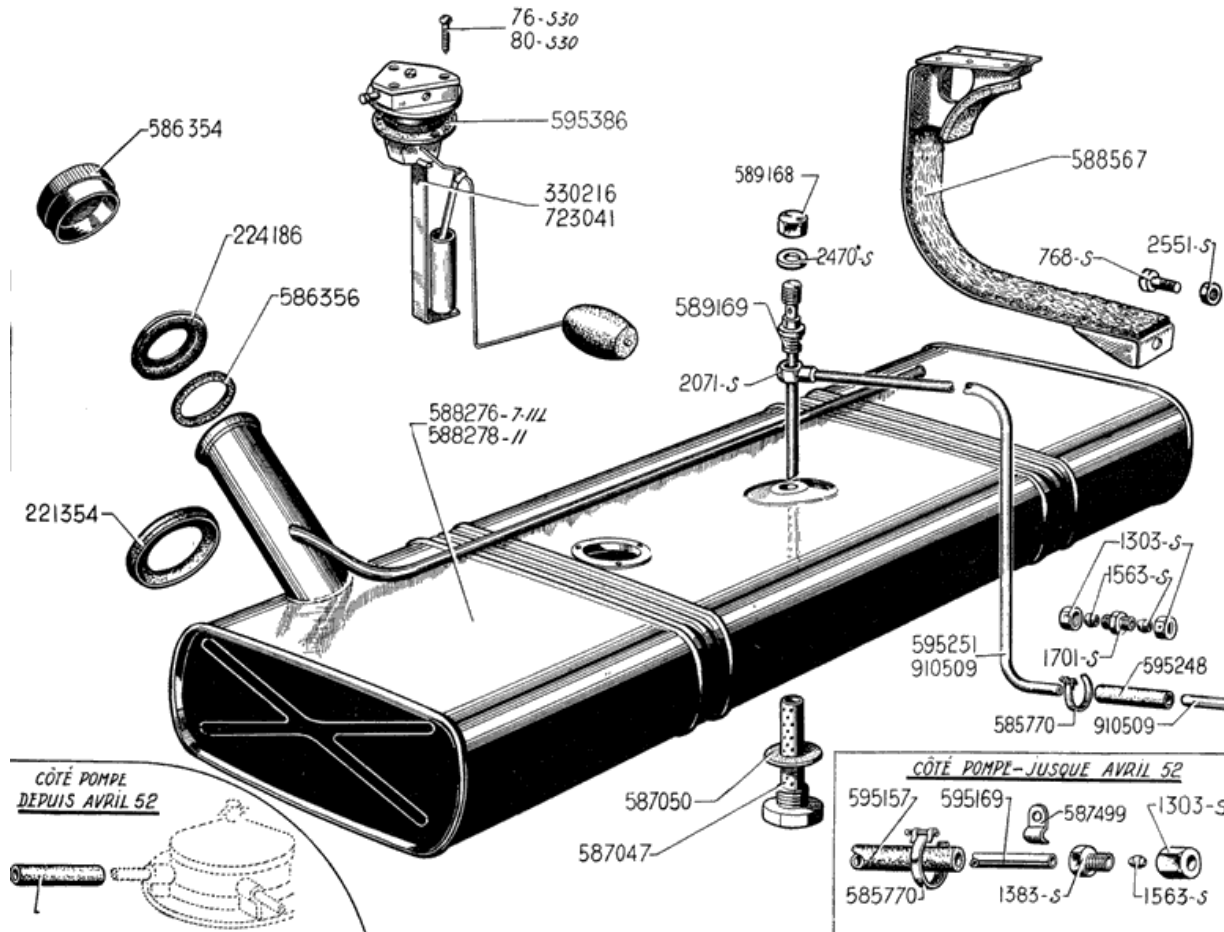
Det funktionelt differentierede samfund



Diagnose 4

Borgeren i centrum

Hvem samler delene?



Diagnose 4

Hvem samler delene?

Borgeropfattelse	Statsopfattelse
<p><u>I den socialdemokratiske velfærdsstat:</u></p> <p>Den hjælpeløse borger.</p>	<p>Staten samler borgeren op. Staten ved bedre end borgeren, hvad denne har brug for .</p>
<p><u>I New Public Management:</u></p> <p>Den autonome borger.</p>	<p>Borgeren må selv samle sig selv op, i samarbejde med staten. Staten støtter op om borgerens selvstændige ansvar for sig selv.</p>

Fire anbefalinger fra OECD-rapporten sat i relation til diagnoserne for offentlig ledelse

- 1. Redefinere skoleledelse
- 2. Dele skoleledelsesopgaver
- 3. Udvikle kompetencer i effektiv skoleledelse
- 4. Gøre skoleledelse til en attraktiv profession

Oversættelse til ledelsessprog

- **1. Redefinere skoleledelse:** Skolelederen skal være coach.
- **2. Dele skoleledelsesopgaver:** Skolelederen skal være strateg.
- **3. Udvikle kompetencer i effektiv skoleledelse:** Skolelederen skal skabe netværk.
- **4. Gøre skoleledelse til en attraktiv profession:** Skolelederen er ikke nødvendigvis skolelærer...

Walk the talk

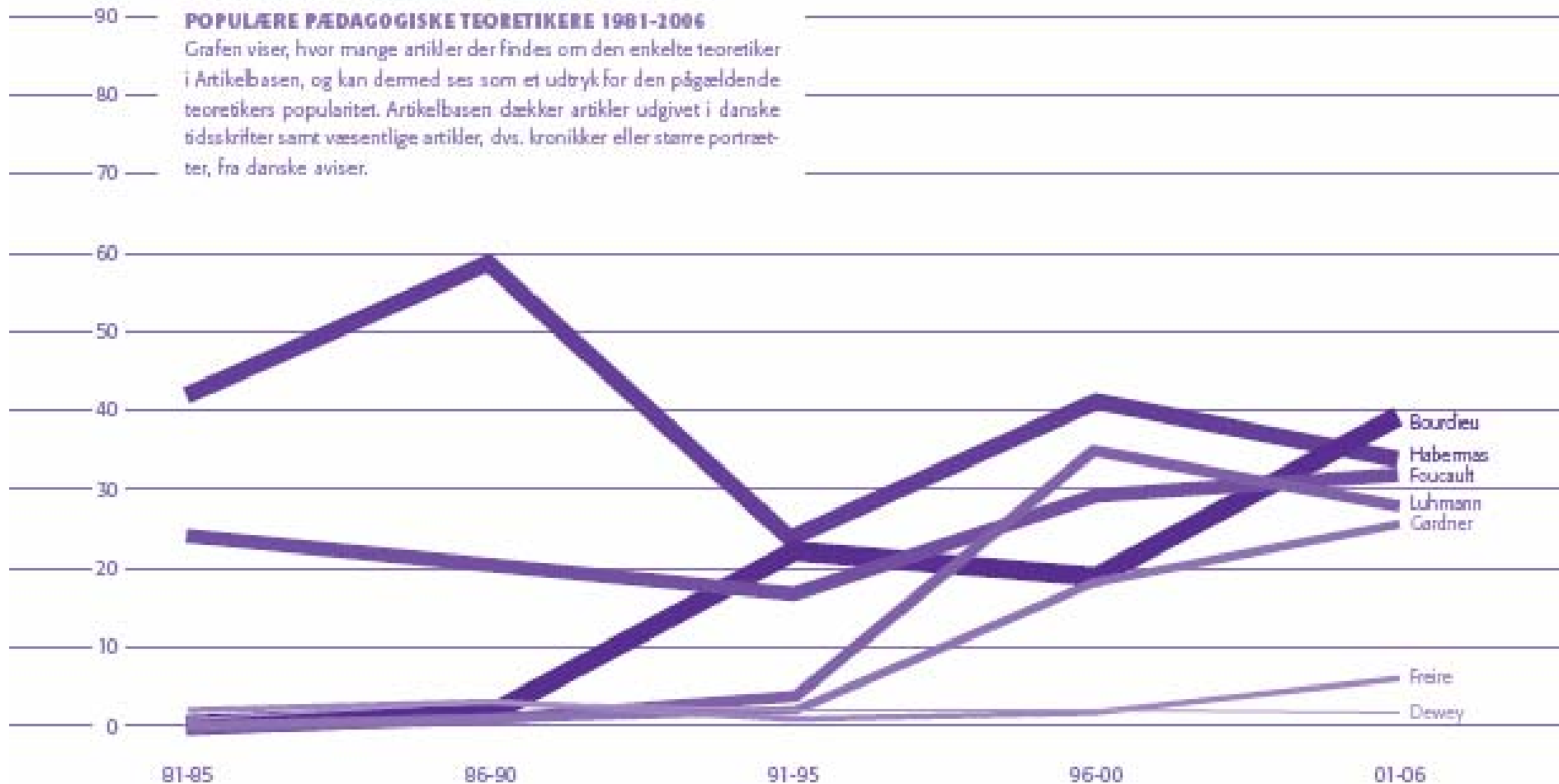
- Skolelederen er ikke nødvendigvis skolelærer. Eller hvad?
- ”En offentlig leder skal kunne:”
- En dynamik om selv-skabelse
- En dynamik om strategizing
- En dynamik om networking og forhandling
 - Dorthe Pedersen og Jean Hartley 2008
- Hvilke uddannelsesmæssige kvalifikationer skal der til for at kunne det?

- I Danmark en lang tradition for at se læring i forhold til formålsparagraffen som noget konkret.
- Pædagogiske teoriers indflydelse på skoleledelse.

Hvilke pædagogiske teorier har haft mest indflydelse?

POPULÆRE PÆDAGOGISKE TEORETIKERE 1981-2006

Grafen viser, hvor mange artikler der findes om den enkelte teoretiker i Artikelbasen, og kan dermed ses som et udtryk for den pågældende teoretikers popularitet. Artikelbasen dækker artikler udgivet i danske tidsskrifter samt væsentlige artikler, dvs. kronikker eller større portrætter, fra danske aviser.



Hvilke pædagogiske teorier har haft mest indflydelse?

- Fra 1981-2006
- Jürgen Habermas: 159 artikler
- Michel Foucault: 99 artikler
- Pierre Bourdieu 82 artikler

- Af forskningsbibliotekar, Michael Søgaard Larsen, DPU, 2007

Skoleledelse mellem offentlig ledelse og faglighed

- Skoleledelsen er på den ene side forpligtet på en faglig og pædagogisk/psykologisk opgave: Formidling af undervisning.
- Skoleledelsen er på den anden side forpligtet overfor det offentlige, kommunalforvaltningen, de politiske styringskrav.
- Mellem levet skoleliv og politisk styring af fremtidige borgere.

SLUT



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Dorthe Pedersen og Jean Hartley

Offentlig ledelse er karakteriseret ved:

Modsatrettede tendenser

- Dorthe Pedersen og Jean Hartley
- Let managers manage
- Make managers manage