

9. Ledelse



At lede en skole er en kompleks opgave. Lederforeningen beskriver i publikationen ”Skoleledelse – en profession i sig selv” fra 2003 fire aspekter af skoleledelse⁴⁶:

1. pædagogisk ledelse, der sætter mål og rammer for skolens pædagogiske arbejde, herunder i forhold til undervisningens faglige kvalitet
2. strategisk ledelse i forhold til skolens omverden
3. personaleledelse, hvor lederne bl.a. skal være tydelige ledere i det daglige arbejde og motivere medarbejderne
4. administrativ ledelse, herunder effektiv økonomistyring og prioritering af ressourcer i forhold til pædagogiske visioner og mål.

Skoleledelse har dermed betydning både for, hvordan den enkelte skole arbejder, fagligt, pædagogisk og kollegialt, og for hvordan skolen fungerer i forhold til omverdenen.

Skoleledelse er med andre ord af væsentlig betydning for alt arbejde i folkeskolen. Og god skoleledelse er efter formandskabets opfattelse afgørende for, at skolerne bruger de nye evalueringsredskaber på folkeskoleområdet hensigtsmæssigt og effektivt.

Diskussioner og undersøgelser af skoleledelses betydning i den danske folkeskole er ikke et nyt fænomen.

I OECD’s rapport fra 2004 om grundskolen i Danmark argumenteres for at styrke skolelederne, idet skolelederne betragtes som ”nødvendige for moderne skoler, der [...] har et væld af ansvarsområder og tjener en bred vifte af formål”⁴⁷. Også

⁴⁶ Lederforeningen (2003): *Skoleledelse – en profession i sig selv*.

⁴⁷ Ekholm, Mats et al. (2004): *OECD-rapport om grundskolen i Danmark – 2004*.

Danmarks Evalueringsinstitut har i en rapport fra 2006 om skoleledelse i folkeskolen set nærmere på nogle af de udfordringer, som skolelederen står over for i arbejdet med at udvikle skolens pædagogiske praksis⁴⁸.

I undersøgelsen ”De gode eksempler” fra 2004 peges på en række særlige lederkarakteristika, som kendetegner højt præsterende skoler, bl.a. synlighed, tydelige beslutningsveje, systematisk opfølgning på beslutninger og dialog med lærerne⁴⁹. Formandskabet vil undersøge mulighederne for at iværksætte yderligere undersøgelser af sammenhængen mellem skoleledelse og kvalitet i folkeskolen; undersøgelser, der eventuelt kan give afsæt for yderligere anbefalinger på området.

9.1. Ledelsesrum og ledelseskultur

I Pluss Leaderships baggrundsrapport til OECD om skoleledelse i Danmark konkluderes det, at ledelsen på folkeskolerne ikke har optimale rammebetingelser eller tilstrækkeligt udfoldelsesrum og indflydelse på skolerne⁵⁰. Spørgsmålene om, hvilket ledelsesrum den enkelte skoleleder har, og hvilken ledelseskultur der er fremherskende på den enkelte skole, er indbyrdes tæt forbundne. Begge spørgsmål handler om skolelederens kommunale og interne vilkår for at udøve en hensigtsmæssig og effektiv ledelse.

De overordnede rammer for skolelederen fremgår af folkeskoleloven. Det følger heraf, at skolelederen skal varetage den administrative og pædagogiske ledelse af skolen, og at skolelederen er ansvarlig for skolens virksomhed over for skole- og kommunalbestyrelsen. Skolelederen leder og fordeler arbejdet mellem skolens ansatte og træffer alle konkrete afgørelser vedrørende skolens elever. Skolelederen varetager opgaverne i samarbejde med de ansatte og skal inddrage skolens elever – via elevrådet – i spørgsmål om elevernes sikkerhed og sundhed⁵¹.

48) Danmarks Evalueringsinstitut (2006): *Skoleledelse i folkeskolen*.

49) Mehlbye, Jill (2004): *Sammenfatning af undersøgelsen ”De gode eksempler”*.

50) Pluss Leadership & Jan Molin (2007): *Improving School Leadership – National baggrundsrapport, Danmark*.

51) Bekendtgørelse af lov om folkeskolen nr. 1195 af 30. november 2006.



Skole- og kommunalbestyrelserne fastlægger de nærmere mål og rammer for skolernes virksomhed. Dette har naturligvis stor betydning for, hvilket ledelsesmæssigt manøvrerum skolelederen har, og for om skolelederen har sikkerhed for, at skolen bevæger sig i den retning, som kommunalbestyrelsen ønsker.

En evaluering fra Danmarks Evalueringsinstitut viser, at kommunernes arbejde med at opstille og følge op på skolepolitiske mål ofte er mangelfuldt, særligt i forhold til målene for undervisningens kvalitet⁵². Kommunernes Landsforenings (KL) bestyrelse anbefaler i en handlingsplan til alle landets kommunalbestyrelser fra januar 2005, at kommunerne styrker den politiske ledelse af skoleområdet – i særlig grad med fokus på tilsyn, faglighed og evalueringskultur. I april 2005 har KL fulgt op med debatoplægget ”Folkeskolen – et kommunalpolitisk ansvar”, som bl.a. konkretiserer kommunalbestyrelsens ansvar for ledelse i folkeskolen, herunder for at opstille klare mål for ledelsen på skolerne⁵³. Senest har Skoleledernes Fællesrepræsentation opstillet ”Kodeks for god skoleledelse”⁵⁴.

Men også en række andre faktorer har betydning for skoleleders muligheder for at udøve hensigtsmæssig og effektiv ledelse. OECD påpeger fx, at der i Danmark er en ambivalent holdning til skoleledernes rolle. Skolelederne er anerkendte som koordinatore, men selve lederrollen synes at være underspillet – måske for ikke at begrænse lærernes autonomi⁵⁵. Desuden konstaterer Danmarks Evalueringsinstitut, at skolernes medarbejdere har modstridende holdninger og forventninger til, hvordan ledelsen skal sikre undervisningens kvalitet⁵⁶, og at skoleledelsen vil få bedre mulighed for at planlægge arbejdet i forhold til skolens mål og værdier, hvis lærernes overenskomst-vilkår gøres mere fleksible⁵⁷.

52) Danmarks Evalueringsinstitut (2006): *Skoleledelse i folkeskolen*.

53) Kommunernes Landsforening (2006): *Folkeskolen – et kommunalpolitisk ansvar*.

54) Skoleledernes Fællesrepræsentation (2007): *Skoleledelse*. Magasin for Skoleledernes Fællesrepræsentation. Januar/februar 2007.

55) Ekholm, Mats et al. (2004): *OECD-rapport om grundskolen i Danmark – 2004*.

56) Danmarks Evalueringsinstitut (2006): *Skoleledelse i folkeskolen*.

57) Danmarks Evalueringsinstitut (2006): *Skoleledelse i folkeskolen*.

I foråret 2008 offentliggør OECD en komparativ analyse af skoleledelse i de forskellige lande baseret på de nationale baggrundsrapporter. Desuden offentliggør OECD i 2009 en international spørgeskemaundersøgelse blandt grundskolelærere og ledere, den såkaldte TALIS-undersøgelse (Teaching and Learning International Survey). Undersøgelsen vil bl.a. fokusere på feedback, skoleledelse og ledelsesstil.

Formandskabet vil følge resultaterne af de kommende OECD-undersøgelser om skoleledelse nøje og vil undersøge, hvordan der følges op på de anbefalinger, som bl.a. Danmarks Evalueringsinstitut og OECD er kommet med. Formandskabet vil endvidere – som led i sine generelle bestræbelser på at medvirke til at identificere gode eksempler – være opmærksom på at udbrede gode eksempler på skoleledelse.

9.2. Kompetenceudvikling

De fleste skoleledere har en læreruddannelse⁵⁸. Det betyder, at skolelederne har stor indsigt i skolernes kerneydelse – undervisningen – og at de har faglig legitimitet i forhold til lærerstaben. Pluss Leadership påpeger i sin rapport, at skoleledelsen overvejende er rettet mod pædagogiske forhold og kun i lav grad indeholder ledelsesaspekter som fx strategi, innovation og organisationsudvikling⁵⁹. Også Danmarks Evalueringsinstitut påpeger, at skolelederne vægter den pædagogiske ledelse højt. Evalueringsinstituttet konkluderer dog samtidig, at skolernes ledelser ikke har en klar opfattelse af, hvad den pædagogiske ledelsesopgave indebærer, og at skolelederne mangler grundlæggende viden om organisation, økonomi og ledelse⁶⁰.

I tråd hermed anbefaler OECD, at kommende skoleledere skal have en egentlig universitetsbaseret lederuddannelse, og at der etableres en mentorordning for nye skoleledere, hvor nye ledere tilknyttes en erfaren mentor i det første år⁶¹. Tilsvarende anbe-

58) Ledernes Hovedorganisation & Danmarks Skolelederforening (2005): *Skoleledelse*.

59) Pluss Leadership & Jan Molin (2007): *Improving School Leadership – National baggrundsrapport Danmark*.

60) Danmarks Evalueringsinstitut (2006): *Skoleledelse i folkeskolen*.

61) Ekholm, Mats et al. (2004): *OECD-rapport om grundskolen i Danmark – 2004*.

faler Pluss Leadership et øget fokus på de nødvendige ledelseskompetencer, og at dette understøttes med uddannelse på højt fagligt niveau⁶².

Arbejdsgruppen for efteruddannelse af lærere og skoleledere, med deltagelse af bl.a. Kommunernes Landsforening, anbefalede i 2006 at udbygge den eksisterende diplomuddannelse i ledelse, så uddannelsen indeholder moduler specifikt rettet mod ledelse af folkeskolen, herunder kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering i folkeskolen⁶³. På baggrund af arbejdsgruppens anbefaling har regeringen besluttet at afsætte 25 mio. kr. til efteruddannelse af skoleledere for perioden 2006-2009. Det svarer til, at 300 skoleledere kan gennemføre en diplomuddannelse.

Formandskabet vil fokusere på, hvordan anbefalingerne om kompetenceudvikling fra Danmarks Evalueringsinstitut og OECD følges op, og på hvordan de igangsatte initiativer virker i praksis.

God skoleledelse er vigtigt, hvis kvaliteten og evalueringskulturen i folkeskolen skal styrkes. Vi vil derfor:

- *se på mulighederne for at iværksætte yderligere undersøgelser af sammenhængen mellem skoleledelse og kvalitet i folkeskolen.*
- *følge resultaterne af de kommende OECD-undersøgelser om skoleledelse nøje og undersøge, hvordan der på kommune- og skoleniveau følges op på de anbefalinger, som bl.a. Danmarks Evalueringsinstitut og OECD er kommet med.*

62) Pluss Leadership & Jan Molin (2007): *Improving School Leadership – National baggrundsrapport Danmark.*

63) Kommunernes Landsforening, Finansministeriet og Undervisningsministeriet (2006): *Rapport fra arbejdsgruppen om efteruddannelse af lærere og skoleledere.*