

### **Bruger vi faglig ledelse i skolen?**

*Frode Boye Andersen*

Hvilken rækkevidde har 'ledelse' i din skole? Hvordan når man fra ledelseskantoret og helt ud til en påvirkning af opgaveløsningen hos skolens professionelle? Hvilke ledelsesbeslutninger får direkte eller indirekte indflydelse på, hvordan lærere og pædagoger konkret løfter kerneopgaven i praksis? Hvilke udfordringer er der som skoleledelse, når man bliver tilskyndet til at lede tættere på den pædagogiske opgaveløsning? Hvordan kan man samordne de fagprofessionelles handlinger og ledelsens pædagogiske projekt i skolen?

Denne ufuldstændige liste af spørgsmål kredser om to konkrete problemstillinger: Dels et grundlæggende spørgsmål om, hvilken sammenhæng der er mellem ledelse og de fagprofessionelles konkrete, pædagogiske opgaveløsning - hvad er det egentlig, en ledelse leder? Dels det mere reformaktuelle spørgsmål om, hvordan ledelse i en faktisk praksis kan lede, så det kvalificerer skolens pædagogiske opgaveløsning i den ønskede retning - hvordan kan man lede på skolens opgaveløsning?

Det nævnte reformaktuelle spørgsmål trænger sig på som et spørgsmål om *faglig ledelse* - ledelse af skolens fagprofessionelle kerneopgaveløsning. Faglig ledelse er allerede en etableret praksis i organisationer, der laver skole og anden uddannelse. Typisk har man dog i skolesammenhæng mere specifikt talt om pædagogisk ledelse - og er faglig ledelse egentlig andet og mere end dét? Måske ikke umiddelbart, men opmærksomheden på faglig ledelse kan gøre os skarpere på ledelsesdimensionen i pædagogisk ledelse og dermed også inddrage det grundlæggende spørgsmål ovenfor: hvordan forbinder ledelse sig med opgaveløsningen?

Vi møder aktuelt og altså også uden for skolen en generel diskurs, der efterspørger *faglig ledelse*. Der er tale om en diskurs, hvor der er større enighed om behovet for mere faglig ledelse, end der er fælles skarphed på hvad begrebet indebærer. For nogle er 'faglig ledelse' synonymt med de ledere, der er tættest

på medarbejderne, førstelinjelederne. For andre er 'faglig ledelse' snarere alt dét, der leder med opgaveløsningen som omdrejningspunkt. Denne korte artikel hæfter sig på den sidstnævnte forståelse og dermed også på et bredere, funktionelt blik på ledelse.<sup>i</sup> Og med dette afsæt handler artiklen om to spørgsmål: Hvorfor kan det være relevant at kvalificere faglig ledelse i skole og uddannelse? På hvilken måde kan faglig ledelse udfoldes i en skolekontekst?

'Faglig ledelse' er alt dét, der leder med opgaveløsningen som omdrejningspunkt

### Det berigede perspektiv på faglig ledelse

Når faglig ledelse allerede findes i skolen, kan vi bruge den aktuelle efterspørgsel som anledning til at overveje, om vores blik for faglig ledelse kan skærpes, eller om perspektivet kan beriges?

Og til at overveje hvilke spørgsmål en sådan beriget faglig ledelse i givet fald skulle være svar på?

Ledelse i skoler og uddannelse er som i mange andre typer organisationer under pres for at kunne indløse styringsambitionerne lidt bedre, med lidt større udbytte, med lidt stærkere systematik - eksempelvis skal undervisningsmiljøet inkludere flere, alle skal lære mere og arbejdsfællesskaberne skal professionaliseres. På denne baggrund kan en beriget faglig ledelse blive et relevant svar ind i nogle af de centrale spørgsmål, som ledelse i skole og uddannelse må stille sig:

Hvordan sætter man som ledelse dygtigere aftryk på opgaveløsningen?

Hvordan kan jeg få den opgaveledelse, der varetages af medarbejderne, til at koble sig stærkere til organisationens dagsorden?

Hvordan får man mere ledelse ud af sine ledelsesbestræbelser?

Det første spørgsmål spidsformulerer udfordringen for faglig ledelse i en skoles løst koblede organiseringer: Hvordan kan man lede, så det reelt influerer gunstigt på den måde, de pædagogiske medarbejdere løser deres opgaver på?

Det andet spørgsmål følger op på det første og udfordrer en traditionel forståelse af ledelse: Der ledes

Den formelle ledelse kan kun blive fagligt ledende ved at gøre sig tilkoblingsduelig.

gennem opgaveløsningen på alle niveauer i skole og uddannelse, og den formelle ledelse kan derfor - hvor bagvendt det end kan lyde - kun blive fagligt ledende ved at gøre sig tilkoblingsduelig for medarbejderne.

Og det tredje spørgsmål er ledelsesøkonomisk og skubber ledelsesblikket fra faglig ledelse som input og hen imod faglig ledelse som output.

### **En stærkere faglig ledelse i skole og uddannelse begynder med at få blik for det, som leder allerede**

Det berigede perspektiv på faglig ledelse ovenfor viste, at 'faglig ledelse' ikke er en metode eller en udvendig teknikalitet, men tværtimod er en bevægelse ind i centrale ledelsesfaglige kompetencer: At kunne lede så det influerer gunstigt på opgaveløsningen i en konkret organisatorisk kontekst.

Den stærkere faglige ledelse i skolen er ikke en afløser for den eksisterende pædagogiske ledelse, men styrker aspekter af den pædagogiske ledelse og kan måske tilføje den pædagogiske ledelse en mere eksplicit og konsistent ledelsesforståelse. Hvordan leder man fx 'læringscentreret'? Dét gør man gennem (sin forståelse af) faglig ledelse.

Faglig ledelse er ikke langsom ledelse, men en stærkere faglig ledelse i skole og uddannelse begynder med en tøv, en analytisk tøv. Den analytiske tøv er velegnet til udfoldelse i ledelsesteamet og kan fx handle om at undersøge udvalgte områder af skolens opgaveløsning i forlængelse af spørgsmålene ovenfor. Den basale, løbende undersøgelse i en styrket faglig ledelse må interessere sig for, hvad der influerer på, og hvad der således *virker ledende* for de pædagogiske medarbejderes håndtering af opgaven med undervisning og læring? Hvilken indflydelse har eksempelvis formelle ledelsesbeslutninger, kollegiale vejledere, skolekultur, teamforståelser og individuelle præferencer i skolens faktisk forekommende praksis, hvor opgaverne konkret løses blandt elever og kolleger? Hvad er det, der virker bevarende på de kendte undervisningsformater, hvad leder teamets forståelse af elevernes læring, og hvilke handlingsteorier ligger bag den måde, lærere samarbejder på?

Handlingsteorier er mønstre og forståelser i vores tilgange til opgaveløsningen. Vi kobler os gennem handling til vore handlingsteorier og gør dermed handlingsteorierne til præmis for vore handlinger i praksis. Med inspiration fra Argyris og Robinson (Robinson 2018) kan vi sige, at hvis vi vil skabe bevægelse i den organisatoriske opgaveløsning, er det ikke nok at se på, hvad medarbejderne eller vi selv gør; vi må også forstå den handlingsteori, der ligger bag det, der gøres. Eller med andre ord: Hvis man vil vinde tilkobling til sin faglige ledelse, må man være analytisk undersøgende på, hvad medarbejderne allerede kobler sig til i praksis, og på, hvordan man som ledelse kan gøre sig tilkoblingsduelig i en slags konkurrence med alt det, der leder opgaveløsningen allerede. Hvis handlingsteorien bag lærersamarbejdets team fx trækker på en

funktionalitetslogik (Nielsen 2012), der vægter logistisk koordinering og praktisk planlægning, så vil en dagsorden om at gøre lærersamarbejdet til læringsfællesskab have trange kår.

Den reflektive analyse i ledelsesteamet vil kunne gøre den faglige ledelse mere tilkøblingsduelig og dermed i stand til at influere skarpere på opgaveløsningen.

### **Faglig ledelse er ikke input, men output**

Det tredje spørgsmål ovenfor blev kaldt 'ledelsesøkonomisk'. Hvis du er ledelse i skolen, må du i dette spor overveje: På hvilken måde får jeg (mere) ledelseseffekt af mine ledelsesbestræbelser? Hvordan slår de handlinger, som skoleledelsen investerer i faglig ledelse, igennem som kvalificeret opgaveløsning i skolens praksis?

Måske bliver man i denne analyse opmærksom på, at den ledelsestid, man investerer i at være tæt på undervisningen via observationer, er ude af proportion med de didaktiske gevinster, det måtte skabe?<sup>ii</sup>

Måske får man analytisk blik for, at skolens veluddannede korps af ressourcepersoner har vanskeligt ved at komme kollegialt i spil dér, hvor en kvalificering af opgaveløsningen kunne have mest relevans?

Og sandsynligvis får man gennem sin analyse øje for, at en ny professionel praksis omkring læringsfællesskaber ikke opstår af sig selv på baggrund af det kommunale projektforsøb - men efterfølgende måske må se sig klemmet mellem den eksisterende teampraksis og morgendagens drift?

Vi er vant med at tale om ledelse som *dét, ledelse gør*, altså at betragte ledelse som *input*. Men med et tvist på de ledelsesøkonomiske spørgsmål ovenfor, kan vi i stedet med fordel tale om faglig ledelse som *output*. På denne måde bliver faglig ledelse først *fagligt ledende*,

når den kan iagttages for sin konsekvens i praksis. Eller formuleret lidt mindre kringlet: Bestræbelser på faglig ledelse må indfris ved at

**Faglig ledelse bliver først fagligt ledende, når den kan iagttages for sin konsekvens i praksis**

blive omsat til konkret kvalificeret opgaveløsning, og faglig ledelse må derfor lede på sin effekt, på sit output. Der er, spidst sagt, kun tale om faglig ledelse i det omfang, skolens professionelle i handling knytter an til den faglige ledelse og derved gør den fagligt ledende.

At lede på sin faglige ledelse som output efterlader naturligvis ikke den faglige ledelses input uden

betydning, men alligevel fremkalder den analytiske tøven ovenfor måske et radikalt anderledes perspektiv:

Hvis man som faglig ledelse vil kvalificere opgaveløsningen i skolen, må man først undersøge, *hvad* der

leder lærere og pædagoger i opgaveløsningen allerede. Først med dette indblik kan vi øge sandsynligheden for at influere på et allerede eksisterende output og gestalte et nyt i form af en kvalificeret praksis.

### **Opsamlende**

Med en sløjfe tilbage til de indledende spørgsmål kan vi trække pointerne tydeligt frem.

- En styrket faglig ledelse har stor relevans i skole og uddannelse, hvis ledelsen kan få øje på hjørner af opgaveløsningen, hvor ledelsen ikke selv synes, at den influerer med tilstrækkelig tyngde.
- Første skridt i en styrket faglig ledelse udfolder sig ved, at ledelsesteamet analytisk *hacker* sig ind på det, der allerede virker ledende i den kollegiale opgaveløsning og dermed på de virksomme handlingsteorier.
- Et næste skridt handler om at flytte blikket på faglig ledelse fra input til output. Med faglig ledelse som output får vi øje for, at gunstig faglig ledelse alene bliver virksom gennem en kvalificeret opgaveløsning - altså gennem sit output - og faglig ledelse i skolen handler således først som sidst om at iagttage hvordan dette output bliver til.

### **Litteratur:**

Nielsen, L.T. (2012): *Teamsamarbejdets dynamiske stabilitet. En kulturhistorisk analyse af læreres læring i team*, Ph.d.-afhandling. København: Professionshøjskolen UCC.

Robinson, V. (2018): *Færre forandringer, flere forbedringer*. Frederikshavn: Dafolo og Skolelederforeningen.

/FBA 19.02.19

---

<sup>i</sup> Se mellemregningerne foldet mere ud i

[https://www.ucviden.dk/portal/files/54255773/FBAFaglig\\_ledelse\\_2.0CLOUart.pdf](https://www.ucviden.dk/portal/files/54255773/FBAFaglig_ledelse_2.0CLOUart.pdf)

<sup>ii</sup> Se fx <https://www.via.dk/efter-og-videreuddannelse/artikler/skoleledelse-taet-paa-langt-fra>