

Danish University Colleges

Tværfaglig skoleledelse kulturkamp eller synergieffekt?

Lysemose, Marlene

Publication date:
2018

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Lysemose, M. (2018). *Tværfaglig skoleledelse: kulturkamp eller synergieffekt?*. Paper præsenteret ved NORD PRO konference 2018: Magt teknologi og mennesker, København, Danmark.

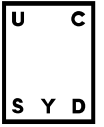
General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Download policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Tværprofessionel skoleledelse:
Kulturkamp eller synergieffekt?
Paper til Nordpro-konferencen 2018

Indsendt af Marlene Lysemose
mlys@ucsyd.dk

11. oktober 2018

Baggrund for paper

Dette paper bygger på min PhD-ansøgning udarbejdet i foråret 2018 og beskriver derfor ikke et felt, der er undersøgt, men derimod et felt som med fordel kunne undersøges. Om undersøgelsen bliver en realitet afgøres medio november 2018.

Baggrunden for tværprofessionel ledelse i folkeskolen

Folkeskolereformen fra 2014 åbner for et bredere samarbejde mellem lærere og pædagoger i folkeskolen (SFI 2017). Det betyder nogle steder, at pædagoguddannede er blevet en del af ledelsen i folkeskolen. Derved har vi som noget ganske nyt fået folkeskoler, hvor det er en pædagoguddannet, der har personaleansvar for læreruddannede. Det betyder også, at pædagoguddannede ledere bliver en del af det samlede lærerteam i nogle folkeskoler.

Formål med at undersøge tværprofessionel ledelse i folkeskolen

Da tværprofessionelle lederteams i folkeskolen er et nyt fænomen, ved vi endnu ikke, hvordan det påvirker skolerne. Bliver det en kulturel kampplads mellem to professioner med hver sit paradigme? (Majgaard 2017, Trillingsgaard & Albæk in Elmholdt & Tanggaard 2011). Bliver det et dynamisk ledelsesrum, hvor det tværprofessionelle element øger både ledelsesrummets og dermed også hele skolens diversitetsforståelse? (Staunæs et alii 2014). Bliver det et ledelsesrum, hvor lederne glemmer det, der kan kaldes deres sekundære habitus, deres identitet som lærer/pædagog, til fordel for deres tertiære habitus – deres identitet som leder? (Bøje in prep., Moos, Kofod & Brinkkjær 2011). De oplyste scenarier er blot nogle af de mulige udfald af det nye tværprofessionelle ledessamarbejde i folkeskolen. Hvordan det konkret forholder sig, er spørgsmålet, projektet ønsker at belyse.

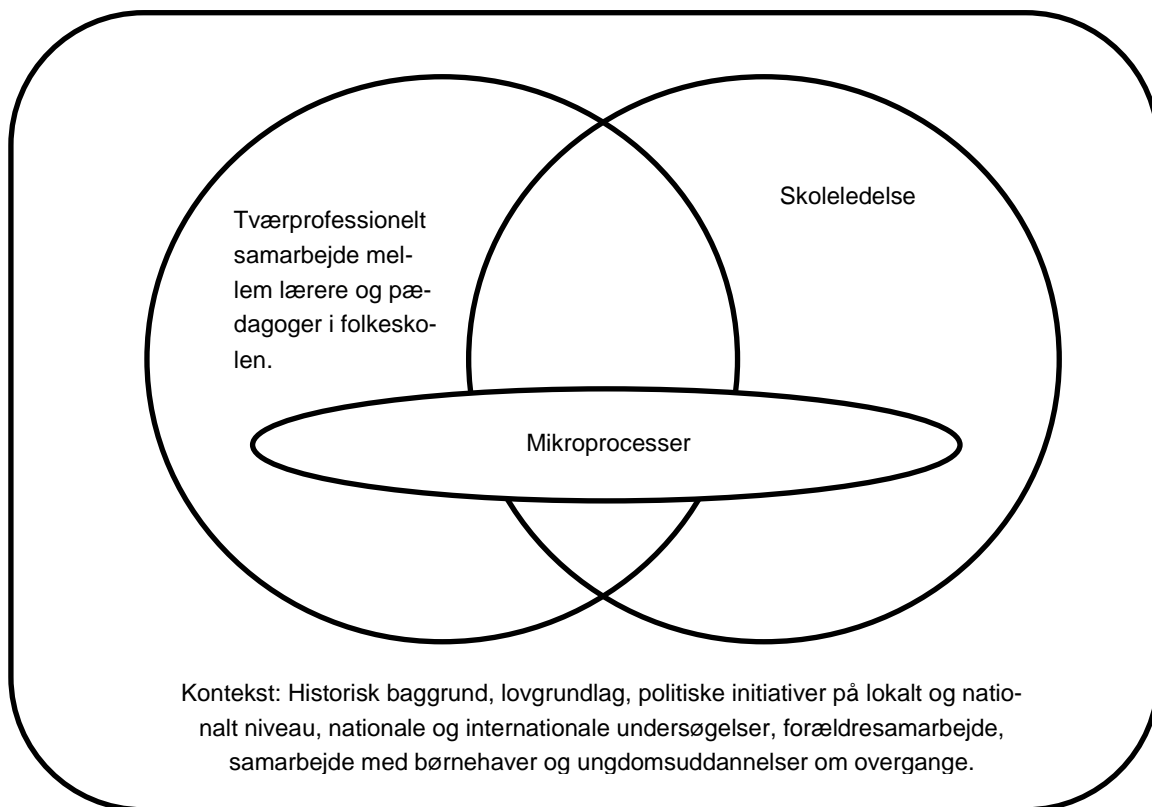
Som et sandsynligt udfald vil projektet formentlig kunne udpege konstruktive måder at takle nogle af de problemstillinger, der forventeligt kan være ved tværprofessionelle lederteams.

Forskningsspørgsmål

Hvilke interaktioner og forhandlinger udspiller sig i ledelsesrummet, når læreruddannede og pædagoguddannede ledere er i ledelsesteam sammen, og hvordan påvirker det ledelsens relation til lærerne og pædagogerne på skolen?

State of the art

Projektet skriver sig ind i to forskningsfelter, nemlig skoleledelse og det tværprofessionelle samarbejde mellem lærere og pædagoger i folkeskolen.



Forskningsspørgsmålet for dette projekt interesserer sig for feltet i midten, hvor skoleledelse og tværprofessionelt samarbejde lapper ind over hinanden og for den del af overlappet, hvor mikroprocesserne folder sig ud.

Inden for tværprofessionelt samarbejde forskes der i samarbejdet mellem lærere og pædagoger (Bayer 2017, Højholdt 2016, Christina Gulløv in prep.). Inden for skoleledelse forskes der i, hvordan den enkelte lærer bedriver ledelse ikke bare i klasserummet, men i forhold til sine kolleger (Dille in prep.). Der forskes i non-affirmativ ledelse (Uljens & Ylimaki 2017) og i ”ledere der tør gøre en forskel” (Drysdale, Gurr & Goode, 2016).

Der forskes ikke meget i tværprofessionel skoleledelse. No Kampmann beskæftiger sig med det på et organisatorisk niveau (Kampmann 2016). Det samme gør Klaus Majgaard (Majgaard 2017). Men ingen analyserer mikroprocesserne på dette område, og der mangler derfor et fokus på, hvad der sker, når lærer- og pædagoguddannede mødes der, hvor magt er på spil, beslutningsprocesser folder sig ud, værdier mødes, kritik håndteres, relationer koordineres og mening skabes (Fogsgaard & Elmholdt 2014, Majgaard 2017, Jacobsen & Thorsvik 2017, Thyssen 2007, org. 1997, Willig 2016, Moltke & Graaf 2014, Weick in Murphy 2015).

Davies & Harré har beskæftiget sig med mikroprocesser på andre områder, hvorfor det burde være oplagt at bruge deres forskning som afsæt sammen med konversationsanalysen bl.a. beskrevet af John Heritage (Davies & Harré 2014, Heritage & Clayman 2010).

Metodeovervejelser

I relationen mellem den læreruddannede og den pædagoguddannede leder møder den ene ikke kun den anden men også sin egen oplevelse af, hvordan den anden positionerer den ene. Davies og Harré arbejder med flere lag af positioneringer (Davies & Harré 2014). Derfor vil det være oplagt at tage afsæt i deres teorier. Et interessant spørgsmål er, hvem der møder hvem hvordan. Er det den pædagoguddannede leder lige nu, der møder den læreruddannede leder lige nu? Eller er det også den pædagoguddannedes erindring om tidligere lærere, der møder den læreruddannede? Hvis den læreruddannede retter en stavfejl hos sin pædagoguddannede lederkollega, aktiverer det så negative erindringer hos den pædagoguddannede om en tidligere lærer, som satte røde streger i vedkommendes stil? Her bevæger forskningen sig over i det narrative felt og flytter mig derved ud af den stringent socialkonstruktivistiske virkelighedsanskuelse (Bruner & Bruner 1997). For at få indblik i den del af ledernes situationsopfattelse, må forskeren have adgang til deres tanker og erindringer og ikke kun observere deres positioneringer i rummet lige her og nu.

Det fås ved at bruge dagbogsskrivning og lave kvalitative interviews på baggrund af dette samt ved at lave shadowing (Kvale 2008, Czarniawska 2008). Samtidig vil undersøgelsen med al forventelighed sætte en proces i gang hos lederne, som får dem til at se deres ledelsesvirkelighed på en ny måde. Derfor er der en idé i, at undersøgelsen organiseres sekventielt, så lederne kan nå at modnes i deres bevidsthed inden anden fase i empiriindsamlingen.

Forskningsdesign

Der udvælges tre skoler med tværprofessionelle ledelsesteams. Skolerne udvælges, så de repræsenterer varians i forhold til geografisk struktur, socioøkonomi og uddannelsespolitiske traditioner.

Den empiriske undersøgelse er sekventiel på den måde, at den består af to dele, hvilket giver forskeren mulighed for at trække sig tilbage fra det empiriske felt og sætte fornyet fokus på undersøgelsesspørgsmålene. Derudover anvendes mixede kvalitative metoder i en forventning om, at det, der kommer ud af den ene metode, øger kvaliteten af den anden (Greene 2007).

Første sekvens – efterår 2019
Dagbogsskrivning i en uge – ni personer.
Tre skoler med tre ledere i hvert ledelsesteam. Alle skriver dagbog i en uge om det interne samarbejde med hinanden.
Videobesøg af ledelsesmøde på hver skole. 3 stk. i alt.

Semistrukturerede kvalitative interviews med hver respondent baseret på spørgsmål inspireret af dagbogsskrivningen og det videoobserverede møde.

Shadowing af ni ledere: Tre på hver skole med fokus på samarbejdet i ledelsesrummet. To dages shadowing pr. respondent med ca. en uges interval mellem hver dag, så respondenterne når at reflektere i mellemtiden.

Anden sekvens – efterår 2020

Dagbogsskrivning i en uge – 12 personer.

To ledere og to medarbejdere fra hver skole skriver dagbog i en uge om samarbejdet med hinanden. Respondenterne vælges, så både lærer- og pædagoguddannede ledere og medarbejdere er repræsenteret.

Videoobservation af personalemøde på hver skole. 3 stk. i alt.

Semistrukturerede kvalitative interviews med hver respondent baseret på spørgsmål inspireret af dagbogsskrivningen og det videoobserverede møde.

Shadowing af tre ledere: en på hver skole. Denne gang med fokus på samarbejdet med de forskellige medarbejdergrupper.

Formålet er at få indblik i respondenternes indre verden, at se hvordan de positionerer sig over for hinanden i første sekvens i deres eget ledelsesrum og i anden sekvens overfor medarbejderne (Kvale 2008, Czarniawska 2008, Greene 2007).

Etiske overvejelser

Man må som forsker være bevidst om, at der kan være magt på spil internt i ledelsestemsne og gøre det tydeligt for respondenterne, at forskeren er forsker og ikke en personlig ven, selv om forskeren kommer tæt på respondenternes refleksioner og indre liv, og at de skal være bevidste om dette, når de udtaler sig til forskeren.

Undersøgelsen vil følge den danske kodeks for integritet i forskning (Uddannelses- og forskningsministeriet 2015).

Videnomsætning

Projektet forventes at bidrage med viden i disse sammenhænge:

Undervisning, UC SYD	Lærer- og pædagoguddannelsen Diplomuddannelsen i ledelse
Undervisning, SDU	Master i tværprofessionel ledelse. Dette er en uddannelse under opstart og nærværende projekt tænkes ind i pensum. Kandidatuddannelsen i pædagogik

Danske tidsskrifter	Dansk pædagogisk Tidsskrift Forskning i Pædagogers Profession og Uddannelse
Internationale tidsskrifter	Nordic Journal of Comparative and International Education Nordic Studies in Education International Journal of Leadership in Education School Leadership and Management Journal of Educational Administration

Litteratur

Albrechtsen, Thomas R. S. (2013) *Professionelle læringsfællesskaber – Teamsamarbejde og undervisningsudvikling*. Dafolo.

Alsted, Jacob & Haslund, Ditte (2018) (3.rd ed.) *Ledelse og medarbejdere – Samarbejdets psykologi*. Samfundslitteratur.

Andersen, Dina Dot Dalsgaard (2015) *Pædagogen som leder af børnegrupper og læringsmiljø*. Akademisk Forlag.

Andersen, Thomas Hestbæk (2007) *Sæt ord på!* Syddansk Universitetsforlag.

Andersen, Thomas Hestbæk & Smedegaard, Flemming (2005) *Hvad er meningen?* Syddansk Universitetsforlag.

Bayer, Martin (2017) *Person, pædagogik, profession og forskning*. Hans Reitzels Forlag.

Bruner, Jerome & Bruner, Jerome S. (1997) *The Culture of Education*. Harvard University Press.

Busch, Tor, Johnsen, Erik, Vanebo, Jan Ole & Wisbech, Henrik (Eds.) (2017) (Org. 2009) *Ledelse og økonomistyring i det offentlige*. Hans Reitzels Forlag.

Bøje, Jakob Ditlev (Afsendt til tidsskriftet) "Leaders of the profession and professional leaders. School leaders making sense of themselves and their jobs." *International Journal of Leadership in Education*.

Christensen, Jeppe Kiel – Ph.d.-afhandling om hvordan folkeskolen bidrager til social resiliens. Færdig 31/12 2019.

Czarniawska, Barbara (2008) "Organizing: how to study it and how to write about it", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 3 Issue: 1, pp. 4-20

Davies, Bronwyn & Harre, Rom (2014) *Positionering – Diskursiv produktion af selver*. Forlaget Mindspace.

Dille, Maria Hvid – Ph.d.-afhandling om læreren som leder. Færdig 31/12 2020.

- Drysdale, Lawrie, Gurr, David & Goode, Helen (2016) "Dare to Make a Difference: Successful Principals Who Explore the Potential of Their Role" in *International Studies in Educational Administration*, Volume 44, No. 3, 2016.
- Elmholdt, Claus & Fogsgaard, Morten (2014) "Behovet for at binde sammen frem for at adskille: Nye metaforer for ledelse i tværgående samarbejde." In *Erhvervspsykologi* Vol. 12, juni 2014, 2.
- Elmholdt, Claus & Tanggaard, Lene (Eds.) (2011) *Følelser i ledelse*. Klim.
- Fog, Klaus, Budtz, Christian & Yakaboylu, Baris (2004) *Storytelling – Branding i praksis*. Samfundslitteratur.
- Fogsgaard, Morten Kusk & Elmholdt, Claus (Eds.) (2014) *Magt i organisationer*. Klim.
- Golemann, Daniel (1998) (org. 1995) *Følelsernes intelligens*. Borgen.
- Greene, Jennifer C. (2007) *Mixed Methods in Social Inquiry*. John Wiley and Sons, Inc.
- Gulløv, Christina Daniela – Ph.d-afhandling om pædagogens bidrag i folkeskolen. Færdig 31/12 2018.
- Hansen, Dion Rüsselbæk & Bøje, Jacob Ditlev (Eds.) (2016) *Mellem ledere – Uddannelsesledelse som problem eller svar?* Klim.
- Heritage, John & Clayman, Steven (2010) *Talk in action – interactions, identities and institutions*. Wiley-Blackwell.
- Hildebrandt, Steen & Stubberup, Michael (2010) *Bæredygtig ledelse*. Gyldendal Business.
- Hjermitslev, Hans Henrik, Albrechtsen, Thomas R. S. & Morthorst, Bo (Eds.) (2017) *Professionsdannelse på tværs – samarbejde og faglighed i og omkring den nye folkeskole*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Højholdt, Andy (2016) *Tværprofessionelt samarbejde i teori og praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2017) (Org. 2013) *Hvordan fungerer organisationer? - En indføring i organisation og ledelse* (3rd ed.). Hans Reitzels Forlag.
- Järvinen, Margaretha & Mik-Meyer, Nanna (Eds.) (2014) *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. Hans Reitzels Forlag.

Kampmann, No Emil Sjøgren (2014) ”Ledelse af tværprofessionelt samarbejde – et valg mellem forskellige strategier?” In *Erhvervspsykologi* Vol. 12, juni 2014, 2.

Kampmann, No Emil Sjøberg (2016) *En styringsanalyse af læreres og pædagogers professionaliseringsbetingelser*. Roskilde Universitet.

Kirkeby, Ole Fogh (2017) *Robusthed, skrøbelighed og det generøse lederskab*. Gyldendal Business.

Klausen, Kurt Klaudi (2017) (Org. 2010) *Strategisk ledelse – De mange arenaer* (2nd. ed.). Syddansk Universitetsforlag.

Krab, Jimmy & Andersen, Randi (2016) ”De vælter i vandet og er pjaskvåde” in *Unge pædagoger* vol. 1, 2016.

Kvale, Steinar (2008) (Org. 1997) *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsdesign*. Hans Reitzels Forlag.

Majgaard, Klaus (2017) ”Tværprofessionel ledelse – Mellem idealisering og ironisk dekonstruktion.” In *Kognition og pædagogik*. Vol 105, pp. 8 – 18. Dansk Psykologisk Forlag.

Moltke, Hanne V. & Graff, Heidi (2014) *Social kapital i organisationer – Ledelse, kommunikation og samarbejde*. Dansk Psykologisk Forlag.

Moos, Lejf, Kofod, Klaus Kasper & Brinkkjær, Claus (2011) *Rekruttering og fastholdelse af skoleledere*. Aarhus Universitet.

Morgan, Gareth (2006) *Images of organization*. Sage.

Murphy, Tine (2015) *Sensemaking – Introduktion til Karl Weick*. Hans Reitzels Forlag.

Nielsen, Mie Femø (2010) *Fortolkningsledelse - Mellemlederes kommunikative arbejde med værdier og kulturskabelse*. Samfundslitteratur.

Nielsen, Mie Femø (2010) *Positionering – Mellemlederes kommunikative arbejde med at skabe ledelsesrum og ledelsesret*. Samfundslitteratur.

Ratner, Helene (2009) *Skoleledelse i et krydspres – Hvidbog om international forskning inden for skoleledelse*. Copenhagen Business School. Working Paper.

Rasmussen, Jens, Holm, Claus & Rasch-Christensen, Andreas (Eds.) (2015) *Folkeskolen efter reformen*. Hans Reitzels Forlag.

Schein, Edgar H. (1994) *Organisationskultur og ledelse*. Valmuen.

Schnoor, Michala (2016) (org. 2015) *Narrativ organisationsudvikling – At forme fælles mening og handling* (2nd. ed.). Dansk Psykologisk Forlag.

Schultz, Majken (2006) (org. 1990) *Kultur i organisationer – Funktion eller symbol*. Handelshøjskolens Forlag.

Senge, Peter (2003) (org. 1990) *Den femte disciplin – Den lærende organisations teori og praksis*. Klim

SFI & KORA (2017) *Mellemtid for folkeskolen: Hvad gør en forskel i praksis?* SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

Stanek, Anja Hvidtfeldt (2011) *Børns fællesskaber og fællesskabernes betydning – analyseret fra børnehave til 1. klasse og SFO*. Roskilde Universitet.

Staunæs, Dorthe, Adriansen, Katia Dupret, Høyrup, Steen & Nickelsen, Niels Christian Mossfeldt (Eds.) (2014) *Læringslaboratorier og -eksperimenter*. Aarhus Universitetsforlag.

Thyssen, Ole (2007) (org. 1997) *Værdiledelse*. Gyldendal.

Uddannelses- og Forskningsministeriet (2015) *Den danske kodeks for integritet i forskning*. Uddannelses- og forskningsministeriet.

Uljens, Michael & Ylimaki, Rose (Eds.) (2017) *Bridging Educational Leadership, Curriculum Theory and Didaktik*. Springer.

Undervisningsministeriet (2017) *Folkeskoleloven*. LBK nr. 1510 af 14/12/2017. <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=196651>

Willig, Rasmus (2016) *Afvæbnet kritik*. Hans Reitzels Forlag.