

Pædagogisk ledelse og ledelsesredskaber i det almene gymnasium

Sammenhænge og muligheder set i et rektorperspektiv

2004

**Pædagogisk ledelse og ledelses-
redskaber i det almene gymnasi-
um**

© 2004 Danmarks Evalueringsinstitut
Trykt hos Vester Kopi

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:
Danmarks Evalueringsinstitut anven-
der nyt komma

Bestilles hos:
Danmark.dk's netboghandel
Telefon 1881
www.danmark.dk/netboghandel

Kr. 45,- inkl. moms

ISBN 87-7958-139-0

Indhold

Forord	3
1 Resumé	5
2 Indledning	7
2.1 Formål	7
2.2 Dokumentation og organisering	8
2.3 Rapportens opbygning	10
3 Det gymnasiale område	11
3.1 Formelle rammevilkår	11
3.2 Gymnasireformen i relation til pædagogisk ledelse	13
4 Pædagogisk ledelse	17
4.1 Begrebet pædagogisk ledelse	17
4.2 Kravene til pædagogisk ledelse gennem de senere år	19
4.3 Ledelsesforventninger som følge af gymnasireformen	21
4.4 Fokusområder for pædagogisk ledelse	25
5 Roller, organisering og redskaber	27
5.1 Lederroller	27
5.2 Organisering	29
5.3 Ledelsesredskaber	32
5.4 Kriterier for god praksis	35
6 Kompetenceudvikling for ledelsen	37
6.1 Uddannelse og formel kompetenceudvikling	37
6.2 Vidensdeling og erfaringsudveksling	38
6.3 Kriterier for god praksis	40

Pædagogisk ledelse og ledelsesredskaber i det almene gymnasium

7 Tværgående betragtninger 41

Appendiks 43

Deltagere i sparringspanelerne 43

Denne rapport fremlægger resultaterne fra en undersøgelse af ledelsesbegrebet og lederrollen i det almene gymnasium i relation til den pædagogiske udvikling. Undersøgelsen belyser hvilke krav rektorerne og de ledende inspektorer vurderer at gymnasireformen vil stille med hensyn til pædagogisk ledelse og ledelsesudvikling.

Undersøgelsen indgår som første led i et større videnscenterprojekt på Danmarks Evalueringsinstitut (EVA). Det betyder at rapportens resultater skal opfattes som foreløbige i forhold til det samlede projekt. Det skal nævnes at lærere og elever på skolerne vil blive inddraget i andre dele af projektet. Det samlede projekt der skal udvikle en model til vurdering af kvalitetsarbejde i det almene gymnasium, vil få form af et metodehæfte der kan bruges i skolernes tilrettelæggelse af arbejdet med deres kvalitetssystem.

Projektet indgår som en del af EVA's Handlingsplan 2004. EVA er en selvstændig institution under Undervisningsministeriet som skal medvirke til at sikre og udvikle kvaliteten af uddannelse og undervisning på alle niveauer i Danmark.

Vi håber at rapporten vil bidrage til diskussionen om og udfoldelsen af de pædagogiske intentioner i den kommende gymnasireform.

Christian Thune
Direktør

Denne undersøgelse belyser ledelsesbegrebet og lederrollen i de gymnasiale uddannelser i forhold til den pædagogiske udvikling og i forhold til de krav der følger af intentionerne i den kommende gymnasireform.

Fokus i undersøgelsen er ledelsen i det almene gymnasium, men den er gennemført med et tværgående perspektiv således at ledelsesmæssige erfaringer fra det erhvervsgymnasiale område også inddrages.

Undersøgelsen der er første led i et større videnscenterprojekt om kvalitetsarbejde i det almene gymnasium, fremdrager rektorer og ledende inspektorer opfattelser i relation til pædagogisk ledelse. Undersøgelsen belyser forhold og rammer som i den sammenhæng generelt kan antages at have betydning. På baggrund af dokumentationsmaterialet opstilles en række kriterier for god praksis i relation til pædagogisk ledelse.

Fokusområder for pædagogisk ledelse

Gymnasireformen sætter fokus på den enkelte medarbejder både som et aktivt medlem af et team og som en del af en større helhed. Reformen vil derfor både kræve mere ledelse tæt på, dvs. ledelse af de pædagogiske processer, og mere ledelse langt fra, dvs. uddelegering af ledelseskompetence til en række selvstyrende team der skal lede de pædagogiske processer. Set i et ledelsesperspektiv vil den enkelte lærers horisont skulle forbindes med skolens.

Med reformen vil ledelsen i højere grad end nu skulle tænke i strategisk udvikling i forhold til medarbejderne og i forhold til det omgivende samfund. Dermed vil der være tale om stigende krav til pædagogisk ledelse såvel som personaleledelse og administrativ ledelse. Det fordrer at disse forskellige ledelsesdimensioner både tænkes adskilt og i sammenhæng.

Væsentlige resultater

Undersøgelsen viser at det opfattes som noget særligt at lede en organisation med pædagogiske medarbejdere. I den sammenhæng er det tydeligt at indirekte ledelse spiller en afgørende rolle. Lederroller ses således oftest i sammenhæng med lærerkollegiets inddragelse i beslutningsproces-

serne og relaterer gerne til at ledelsen skal "være et skridt foran" lærerne. Undersøgelsen viser også at de forskellige lederroller for det meste knytter an til ledelse på det operationelle og det taktiske niveau snarere end på det strategiske niveau.

Det fremgår af undersøgelsen at rektorerne og de ledende inspektorer først og fremmest bestræber sig på at tilvejebringe gode rammer for lærernes arbejde. Det er således kendetegnede at ledelsen sjældent sætter og sikrer eksplicitte mål for udvikling. Tilsvarende gøres der kun i mindre grad brug af ledelsesredskaber som fx efteruddannelse af lærerne, støtte til udviklingsprojekter og ny løn til at understøtte systematisk skoleudvikling. Indførelsen af et systematisk kvalitetsarbejde der bliver et krav som følge af gymnasireformen, opfattes først og fremmest som et spørgsmål om at finde de rigtige værktøjer og anvende dem med henblik på at skabe udvikling for den enkelte lærer, ikke for hele skolen.

Uanset at der er en betydelig usikkerhed, fx i forhold til indførelsen af lærerteam eller et formaliseret kvalitetssystem, føler rektorerne og de ledende inspektorer sig generelt godt klædt på til arbejdet med implementeringen af gymnasireformen. De mener ikke at reformen skaber et behov for en teoretisk opkvalificering. Synspunktet står i kontrast til udviklingen på det erhvervsgymnasiale område hvor der er sket en omfattende professionalisering af erhvervsskolernes ledelse gennem det seneste årti.

Tværgående resultater

Undersøgelsen viser at ledelsesformerne i de gymnasiale uddannelser har mange fællestræk på tværs af uddannelserne. Det gælder fx med hensyn til en grundlæggende opfattelse af begrebet "pædagogisk ledelse".

Det fremgår desuden af undersøgelsen at de erhvervsgymnasiale uddannelser på en række områder allerede arbejder med en række af de elementer som implementeringen af gymnasireformen kræver. Det gælder fx lærernes forpligtende samarbejde i selvstyrende team som en nødvendig ramme omkring samarbejdet mellem fagene og omkring arbejdet for at sikre en samlet progression i uddannelsesforløbet. Det gælder også med hensyn til arbejdet for at sætte og sikre mål for skolens arbejde med uddannelserne. Det er imidlertid tydeligt at også det erhvervsgymnasiale område står over for store udfordringer når de pædagogiske intentioner i gymnasireformen skal udfoldes.

2.1 Formål

Formålet med denne undersøgelse er at belyse ledelsesbegrebet og lederrollen i det almene gymnasium i relation til den pædagogiske udvikling.

Undersøgelsen fokuserer på ledelsen i det almene gymnasium, men den gennemføres med et tværgående perspektiv da reformen der træder i kraft i august 2005, er en samlet reform af de gymnasiale uddannelser. Ledelsesmæssige erfaringer fra det erhvervsgymnasiale område inddrages også med henblik på at fremdrage ligheder og forskelle mellem de gymnasiale uddannelser i relation til pædagogisk ledelse.

Undersøgelsen belyser rektorers og ledende inspektorers opfattelser af følgende spørgsmål:

- Hvilke forståelser har de af pædagogisk ledelse?
- Hvilke erfaringer har de med ledelsesopgaver og forskellige typer af ledelsesredskaber?
- Hvilke krav vurderer de at gymnasireformen vil stille med hensyn til pædagogisk ledelse og ledelsesudvikling?

Derudover identificerer undersøgelsen væsentlige forhold og rammer som kan antages at have betydning for den pædagogiske ledelse. På denne baggrund opstilles nogle væsentlige kriterier for god praksis i relation til pædagogisk ledelse i det almene gymnasium.

Undersøgelsen indgår som en indledende del af et større videnscenterprojekt der fortsættes i efteråret 2004. Formålet med videnscenterprojektet er at udvikle en model til vurdering af kvalitetsarbejde i det almene gymnasium i form af et metodehæfte der kan bruges af skolerne i tilrettelæggelsen af arbejdet med deres kvalitetssystem.

I denne undersøgelse ses sammenhænge og muligheder i rektorernes og de ledende inspektorers perspektiv, men i den forbindelse er det vigtigt at være opmærksom på at undersøgelsen ikke skal stå alene. Således vil videnscenterprojektet også inddrage øvrige centrale aktører på skolerne.

2.2 Dokumentation og organisering

Dette afsnit redegør for undersøgelsens dokumentationsmateriale og tilrettelæggelse.

Undersøgelsen omfatter møder med to sparringspaneler og en række fokusgruppeinterview.

Sparringspaneler

I forbindelse med undersøgelsen blev der nedsat to sparringspaneler med tilsammen otte rektorer og ledende inspektorer som deltagere. Sparringspanelernes opgave bestod i at deltage i et møde med henblik på at indkredse aktørernes forståelse af ledelsesbegrebet og af ledelsesredskaber og lederroller i relation til den pædagogiske udvikling.

Til møderne i sparringspanelerne udarbejdede EVA et oplæg om undersøgelsens emne. Oplægget bestod af en række temaer og en række eksempler på et konkret indhold inden for de forskellige temaer. På baggrund af møderne udbyggede EVA temaerne med en række af de forhold og konkrete eksempler som kom frem under diskussionerne i sparringspanelerne. Materialet blev derefter sendt til sparringspanelerne til orientering og kommentering hvis der var forhold som fortjente uddybende kommentarer eller burde præciseres.

Sparringspanelerne har således kvalificeret tilrettelæggelsen af undersøgelsen og givet vigtige input til hvilke opfattelser af pædagogisk ledelse og ledelsesredskaber der er i spil, og som det er vigtigt at være opmærksom på, ikke mindst i relation til gymnasireformen.

En oversigt over deltagerne i sparringspanelerne findes i rapportens appendiks.

Fokusgruppeinterview

Undersøgelsens primære dokumentation omfatter en kvalitativ undersøgelse i form af fokusgruppeinterview med rektorer og ledende inspektorer og med ledelsesrepræsentanter fra det erhvervs-gymnasiale område.

Undersøgelsen blev gennemført i januar-februar 2004 af TNS Gallup. Den omfatter to fokusgrupper med rektorer og ledende inspektorer fra det almene gymnasium og en fokusgruppe med ledelsesrepræsentanter fra hhx og htx.

To af fokusgrupperne blev gennemført i Århus, hhv. fokusgruppen vedrørende det erhvervs-gymnasiale område og en af fokusgrupperne vedrørende det almengymnasiale område. Den anden fokusgruppe vedrørende det almene gymnasium blev gennemført i København.

Deltagerne fra det almene gymnasium blev rekrutteret på baggrund af en række kriterier opstillet af EVA. Kriterierne skulle sikre at deltagerne kom fra forskellige skoler, og at der både deltog rektorer og et vist antal inspektorer i hvert interview. Desuden skulle der være kvindelige såvel som mandlige deltagere. Ydermere skulle private institutioner være repræsenteret.

Kriterierne angav desuden at sammensætningen skulle ske under hensyntagen til geografisk spredning. Samtidig skulle der være deltagere fra skoler med forskellig størrelse og med forskellig placering, dvs. skoler i såvel storbyer som mindre byer.

Deltagerne fra det erhvervsgymnasiale område blev rekrutteret på baggrund af en bruttoliste og en række kriterier opstillet af EVA. Kriterierne skulle sikre at ledelsesrepræsentanterne kom fra forskellige skoler, og at rekrutteringen afspejlede forskellige niveauer i ledelseshierarkiet og både omfattede kvinder og mænd. Desuden skulle der være en nogenlunde ligelig fordeling mellem hhx og htx.

Det skal i øvrigt tilføjes at deltagerne i både sparringspanelerne og fokusgrupperne har vist stor imødekommenhed og interesse for at bidrage til undersøgelsen.

Anvendelse af dokumentation og organisering

Overordnet vurderer TNS Gallup at svarenes validitet, bredde og dybde er tilstrækkelige for de forskellige temaer der indgik i fokusgruppeinterviewene.

Undersøgelsen fremdrager forskellige opfattelser i relation til pædagogisk ledelse, og den belyser forhold som generelt kan antages at have betydning for den pædagogiske ledelse. Undersøgelsen har derimod ikke til formål at give en vurdering af praksis i relation til pædagogisk ledelse og ledelsesredskaber i det almene gymnasium, ligesom den heller ikke har til formål at tegne et repræsentativt billede af pædagogisk ledelse således som den praktiseres i dag.

Rapporten fremlægger opfattelser fra fokusgruppeinterviewene med hhv. rektorer og ledende inspektorer fra det almene gymnasium og ledelsesrepræsentanter fra det erhvervsgymnasiale område. I sammenfatningerne i tilknytning til de enkelte afsnit opsummerer EVA de væsentligste resultater.

Undersøgelsen er gennemført af en projektgruppe som har bestået af evalueringskonsulenterne Poul Schjørring og Bo Söderberg. Derudover har evalueringsmedarbejder Louise Nordestgaard deltaget i arbejdet i forbindelse med møderne i sparringspanelerne.

2.3 Rapportens opbygning

Kapitel 3 redegør for en række forhold og rammer på det gymnasiale område som kan antages at have betydning for den pædagogiske ledelse. Der redegøres dels for rammevilkår i hhv. det almene gymnasium og de erhvervsgymnasiale uddannelser, dels for gymnasireformen i relation til pædagogisk ledelse¹.

Kapitlerne 4-6 tager udgangspunkt i aktørernes opfattelser. Fokus sættes på det almene gymnasium og rektorernes og de ledende inspektors synspunkter, men synspunkter fra ledelsesrepræsentanterne på det erhvervsgymnasiale område inddrages løbende.

Kapitel 4 handler om begrebet pædagogisk ledelse. Kapitlet rundes af med en indkredsning af nøgleområder i relation til pædagogisk ledelse. Kapitel 5 fokuserer på lederroller og på organisation og ledelsesredskaber, mens kapitel 6 sætter fokus på kompetenceudvikling for ledelsen. Kapitlerne 5 og 6 rundes hver især af med en række bud på kriterier for god praksis; disse kriterier skal indgå i det videre arbejde med at opstille en model til vurdering af kvalitetsarbejde i det almene gymnasium.

Kapitel 7 fremlægger en række tværgående betragtninger i relation til pædagogisk ledelse.

¹Undersøgelsen er fastlagt og gennemført af EVA, men Området for gymnasiale uddannelser i Uddannelsesstyrelsen har dog haft mulighed for at kommentere kapitel 3 for at sikre at indholdet er i overensstemmelse med det igangværende arbejde med gymnasireformen.

3.1 Formelle rammevilkår

I dette afsnit beskrives nogle hovedtræk i de formelle rammer og vilkår omkring ledelsen på de gymnasiale uddannelser. Først redegøres der for de rammer og vilkår der gælder for det almene gymnasium; dernæst belyses rammer og vilkår på de erhvervsgymnasiale uddannelser med særlig vægt på de forhold der adskiller dem fra det almene gymnasium.

Det almene gymnasium

Den daglige ledelse af en gymnasieskole ligger ifølge gældende regler hos rektor. Rektor leder og fordeler arbejdet mellem skolens ansatte. Rektor træffer alle konkrete afgørelser vedrørende skolens elever, og rektor afgiver indstilling til amtsrådet² om ansættelse og afskedigelse af lærere.

Rektor ansættes af amtsrådet efter at Undervisningsministeriet har udtalt sig om hvilke ansøgere der har de nødvendige kvalifikationer. Rektor er ansvarlig for skolens virksomhed over for amtsrådet, idet rektor dog har det pædagogiske ansvar for skolens undervisning og eksaminer over for undervisningsministeren. Rektor der er ansat som tjenestemand, er således en vigtig del af det centrale pædagogiske tilsyn. I øvrigt fører undervisningsministeren tilsyn med undervisning og eksamen, og undervisningsministeren kan give pålæg til rektor i pædagogiske anliggender.

Ved alle gymnasieskoler findes der en bestyrelse der for de offentlige skolars vedkommende skal omfatte repræsentanter for amtsrådet, kommunalbestyrelserne i oplandet, forældrene samt skolens elever og personale. Rektor er tilforordnet medlem. Efter indstilling fra rektor fastlægger bestyrelsen det maksimale elevtal i klasserne og skolens fagudbud inden for gældende regler og aftaler. Bestyrelsen fastsætter endvidere ferieplanen og skolens ordensregler, og den skal formidle samarbejdet mellem skole og hjem. Efter indstilling fra rektor fastlægger bestyrelsen skolens budget – for de offentlige gymnasiers vedkommende inden for den ramme der er fastsat af amtsrådet. Og endelig skal bestyrelsen medvirke ved byggesager mv. og ved løsningen af sociale opgaver i tilknytning til skolen.

² Der ses her bort fra Sorø Akademi der er landets eneste statslige gymnasium, og fra de private gymnasier.

På alle skoler findes et pædagogisk råd der omfatter rektor og skolens lærere; pædagogisk råd er rådgivende for rektor. På alle skoler har eleverne ret til at danne et elevråd. Undervisningsministeren har fastsat nærmere regler om elevrådets virksomhed og dets samspil med amtsrådet – eller med bestyrelsen for de private skolers vedkommende.

Sammenfattende kan man sige at undervisningsministeren har det overordnede pædagogiske ansvar for gymnasieskolerne, dvs. for undervisning og eksamen, mens amtsrådene har det økonomiske og det personalemæssige ansvar for så vidt angår de offentlige gymnasier. På de private gymnasier træder bestyrelsen i amtsrådets sted. På private gymnasier ansættes rektor således af bestyrelsen idet ansættelsen dog skal godkendes af undervisningsministeren. Ministeren kan udstede påbud til en privat gymnasieskole hvis ministeren ikke finder at skolens virksomhed er i overensstemmelse med gældende regler.

Ud fra de formelle regler er det muligt at se rektorrollen som en klassisk embedsmandsrolle hvor rektor er ansvarlig over for overordnede myndigheder som fastsætter de nærmere vilkår og rammer for virksomheden på den enkelte skole. Men denne beskrivelse dækker kun en del af rollen. I den daglige ledelse og i den løbende koordination af læreres og elevers hverdag på skolen fungerer rektor som det centrale led i et netværk af råd og udvalg som inddrager lærere og elever og øvrige interessenter i en dialogbaseret ledelsesform. Uanset om hovedvægten lægges på den ene eller den anden beskrivelse, kan man konstatere at det formelle grundlag ikke indeholder en nærmere udfoldelse af en mere aktiv og tydelig rektorrolle.

Det erhvervgymnasiale område

Hhx og htx udbydes på erhvervsskoler. En erhvervsskole er en selvejende institution med egen økonomi med baggrund i en taxameterfinansiering der er fastsat i finansloven. Skolens bestyrelse har det fulde ansvar for institutionen.

Erhvervsskolerne har ofte en kompleks struktur. De er som regel væsentlig større end gymnasierne, og de fleste skoler udbyder forskellige uddannelser på flere niveauer; ud over hhx og htx udbyder de fx arbejdsmarkedsuddannelser, erhvervsuddannelser og korte videregående uddannelser. På visse områder er reglerne mindre detaljerede end de tilsvarende regler i det almene gymnasium.

På det erhvervgymnasiale område findes der ikke en nøje defineret funktion knyttet til en bestemt stilling svarende til rektorstillingen i det almene gymnasium. De enkelte hhx- eller htx-afdelinger har selvfølgelig en uddannelsesansvarlig leder, dvs. en daglig leder, men de personer der varetager denne opgave på de enkelte skoler, kan have forskellige indplaceringer i skolens ledelsesstruktur ligesom graden af uddelegering til de enkelte afdelinger, fx af budgetansvar, kan variere fra skole

til skole. Billedet af organisationsformerne på de erhvervsgymnasiale uddannelser er således forskelligartet.

Lærergrupperne på erhvervsgymnasierne har en bredere sammensætning end lærergrupperne på det almene gymnasium. Hhx- og htx-lærerne kan være uddannet på andre institutioner end universiteterne, fx handels- eller ingeniørhøjskoler. Mange af dem kommer fra uddannelser hvor hovedparten af dimittenderne ikke beskæftiger sig med undervisning, og endelig er der krav om at lærerne i de erhvervsrelaterede fag har mindst to års erhvervs erfaring.

Skolerne på det erhvervsgymnasiale område er vant til reformer. Forud for den kommende reform har hhx og htx således gennemgået større eller mindre reformer i 1991, 1995 og 2000. De hyppige reformer kan antages at have påvirket kulturen på erhvervsskolerne i retning af en høj grad af fleksibilitet og omstillingsevne.

Sammenfatning

Erhvervsskolerne er kendetegnet ved en organisationskultur der er forskellig fra de almene gymnasiers. Erhvervsskolerne har udstrakt autonomi i sammenligning med gymnasieskolerne, hvilket hænger sammen med en noget højere grad af mål- og rammestyrt i kombination med økonomisk selvstyre for skolerne som sådan.

Gennem de senere år har de almene gymnasier også mærket en stigende tendens til uddelegering og decentralisering; som eksempler kan nævnes overgangen fra ugenorm til årnorm, indførelsen af ny løn og en vis økonomisk decentralisering i nogle amter. Men selvom det lokale ledelsesrum således er udvidet på de almene gymnasier, er der endnu ikke tale om et omfang der kan sammenlignes med det der gælder for erhvervsskolerne.

Uanset at der ikke er sket større ændringer i de formelle rammevilkår på gymnasieskolerne, er det dog tydeligt at mange rektorer oplever at der er sket en betydelig stigning i forventningerne og kravene til rektorrollen, hvilket ses som en afspejling af en række generelle samfundsmæssige forandringer. Det er en klar forventning at denne tendens vil fortsætte i de kommende år, bl.a. som følge af gymnasireformen.

3.2 Gymnasireformen i relation til pædagogisk ledelse

Dette afsnit redegør for hovedtrækkene i gymnasireformen med særlig vægt på det almene gymnasium.

Gymnasireformen ændrer ikke de gymnasiale uddannelsers grundlæggende formål som dannende og studieforberedende ungdomsuddannelser. Tværtimod sigter reformen mod at præcisere og styrke de grundlæggende formål samtidig med at de forskellige uddannelsers profiler tydeliggøres inden for en fælles struktur. En nytænkning af dannelsesdimensionen og en øget faglighed er sat i fokus i reformen. Disse mål skal nås gennem indførelsen af en række nye redskaber, herunder især:

- Nye målbeskrivelser for fagene
- Nye former for samspil mellem fagene
- Ny struktur med grundforløb, studieretninger og en række tværgående elementer
- Nye og varierede undervisnings- og arbejdsformer og indførelse af uddannelsestid
- Nye og varierede prøveformer
- Præcisering af krav om aktiv deltagelse
- Krav om kvalitetssikringsystem.

Der formuleres nye, præcise kompetencemål for det eleverne skal nå gennem undervisningen. De detaljerede indholdsbeskrivelser der har kendetegnet de eksisterende læreplaner, ikke mindst i det almene gymnasium, vil til gengæld bortfalde. Men det vil blive præciseret hvad der er kernestoffet, dvs. det helt centrale stof, i de enkelte fag. Kernestoffet kan opfattes som det uomgængelige og nødvendige, men ikke tilstrækkelige middel til at opnå de faglige kompetencemål som samtidig skal åbne for en bred vifte af supplerende og kompletterende muligheder med hensyn til indhold og arbejdsformer. Den øgede vægt på målstyring vil muliggøre mere informative former for evaluering af målopfyldelsen således at progressionen i elevernes læring bliver styrket, og således at læreren får mulighed for at vurdere resultaterne af undervisningen.

Derudover vil fagene blive forpligtet til at indgå i nye former for samspil så eleverne vil blive i stand til at anvende den viden og de metoder fagene indeholder, på en given problemstilling. Samspillet mellem fagene skal sikres ved at der indføres et særligt grundforløb, og ved at fagene udbydes i "pakker" i de efterfølgende studieretningsforløb så det bliver muligt at forpligte dem til et samarbejde og en fælles tilrettelæggelse. Den nye struktur træder i stedet for den nuværende linjeopdelte valgfagsstruktur. Samtidig indføres nye tværgående elementer som fx almen studieforberedelse og en særlig timeramme til almen sprogforståelse i det almene gymnasium.

Reformen forudsætter at skolerne benytter sig af en bred vifte af undervisnings- og arbejdsformer, herunder at der sker en reel integration af it. Derfor indføres et nyt begreb, uddannelsestid, for den tid eleverne deltager i forskellige former for lærerstyret undervisning og øvrige aktiviteter skolen har organiseret for at realisere uddannelsens formål. Det nye begreb der træder i stedet for de nuværende undervisningstimer, skal sikre en højere grad af fleksibilitet og dermed lette sko-

lens tilrettelæggelse af en undervisning der inddrager forskellige typer af aktiviteter og arbejdsformer i og på tværs af fagene. Det skal endelig nævnes at reformen indebærer nye prøveformer der ligeledes skal understøtte fornyelsen af undervisnings- og arbejdsformerne.

Samlet set skal gymnasireformen forny og styrke uddannelsernes mål i overensstemmelse med de behov der følger af ændringerne i samfundet, og de krav der kendetegner et moderne videnssamfund. Uanset at uddannelsernes overordnede formål fastholdes, og de konkrete mål fornyes og styrkes, er det derfor nødvendigt løbende at udvikle nye indikatorer og kriterier for kvalitet. I den sammenhæng indeholder reformen et krav om at rektor skal fastlægge et system til løbende kvalitetsudvikling og resultatvurdering på den enkelte skole. Systemet skal indeholde en procedure for selvevaluering, og det skal bl.a. sikre at undervisningen er i overensstemmelse med de fastsatte mål, og at der er sammenhæng med behov og erfaringer i de videregående uddannelser.

Kompetencefordelingen i styringen af gymnasierne og de formelle rammevilkår for den pædagogiske ledelse påvirkes kun i begrænset omfang af reformen. Som eksempler kan nævnes at kompetencen til at fastlægge det maksimale elevtal i klasserne og til at fastsætte skolens studie- og ordensregler overføres fra bestyrelsen til rektor. Men de opgaver der kan siges at høre ind under den pædagogisk ledelse, ændres markant som følge af reformen – både som følge af en højere grad af mål- og rammestyrt og som følge af de pædagogiske intentioner i reformen. Den pædagogiske ledelse bliver således en afgørende faktor når gymnasireformen implementeres, og intentionerne skal realiseres. Kapitel 4 belyser nærmere de krav gymnasireformen stiller i denne sammenhæng.

Dette kapitel beskriver og analyserer begrebet pædagogisk ledelse med udgangspunkt i aktørernes opfattelser. Lederroller, organisering og ledelsesredskaber belyses derimod først i kapitel 5.

I dette kapitels første afsnit indkredses og belyses begrebet. De efterfølgende afsnit fokuserer dels på forandringer i kravene til pædagogisk ledelse gennem de senere år, dels på kravene til pædagogisk ledelse som følge af intentionerne i gymnasireformen. På denne baggrund formuleres en række fokusområder for pædagogisk ledelse i kapitlets sidste afsnit.

4.1 Begrebet pædagogisk ledelse

Pædagogisk ledelse er ikke et afklaret begreb med en entydig brug. Overordnet set kan pædagogisk ledelse således både henvise til ledelsesstilen, dvs. måden at lede på, og til indholdet, dvs. dem eller det der ledes. De to anvendelsesformer kan ses adskilt, men udelukker ikke hinanden.

Det almene gymnasium

I fokusgrupperne med rektorer og ledende inspektorer i det almene gymnasium peger deltagerne på pædagogisk ledelse som en modsætning til upædagogisk ledelse hvor der udstedes ordrer og benyttes tvang frem for overtalelse og inspiration. For deltagerne refererer pædagogisk ledelse således til en særlig ledelsesstil der er nødvendig for at lede et pædagogisk personale succesfuldt.

Begrebet knyttes imidlertid også til opgavetyper. Deltagerne peger på opgaver med et pædagogisk indhold som modsætning til driftsopgaver der i princippet kan foregå i en hvilken som helst type virksomhed. Pædagogisk ledelse ses således som "ledelse af indholdssiden frem for regneark og budgetter".

Det almene gymnasium er traditionelt præget af en flad organisationsstruktur, og inden for denne organisationskultur findes en udpræget uafhængighedskultur blandt lærerne. Dette forhold forklares med at lærerne i det daglige selv har et ledelsesansvar i forhold til deres klasser. I den forstand er de selv ledere og eksperter inden for deres område, og i øvrigt har de den samme type uddannelse som deres ledelse. I den sammenhæng peger rektorerne og de ledende inspektorer på

at man som leder skal have et stort områdekendskab for at nyde lærernes tillid og få støtte til udviklingstiltag.

Det erhvervsgymnasiale område

I fokusgruppen med ledelsesrepræsentanter fra det erhvervsgymnasiale område peges der på at der kan foreligge et konkurrenceforhold mellem udviklingsledelse og driftsledelse. Men samtidig understreges det at de to ledelsesopgaver forudsætter hinanden og kun kan fungere i et tæt samspil.

Ledelsesrepræsentanterne nævner at finansieringsformen på erhvervsskolerne sætter fokus på den enkelte skoles økonomi, og at det dermed understreges at en "sund" økonomi er en forudsætning for at kunne prioritere pædagogiske udviklingstiltag. Desuden er der indeholdt pædagogisk ledelse i mange administrative opgaver; fx hænger tilrettelæggelsen af undervisningen og hverdagen på skolen tæt sammen med overvejelser om de ressourcer der findes i lærerkollegiet, herunder de enkelte læreres styrker og svagheder. Løsningen af administrative opgaver som fx skemalægning og fagfordeling kan med andre ord tillægges et pædagogisk indhold og dermed bruges aktivt som ledelsesredskaber med henblik på at sammensætte de bedst mulige lærerteam og skabe gode og fleksible muligheder for samarbejdet om tilrettelæggelsen af undervisningen, jf. i øvrigt kapitel 5.

Ledelsesrepræsentanterne mener ligesom rektorerne og de ledende inspektorer fra det almene gymnasium at det er noget særligt at lede pædagogisk personale på en uddannelsesinstitution. Der kan ikke blot sættes produktionsmål op, og det er vigtigt at inddrage medarbejderne i beslutningsprocesserne. Hvad det vil sige at lede pædagogisk personale, opsummeres således med ordene "ledelse med og tæt på de ansatte".

Sammenfatning

Fokusgrupperne viser at det opfattes som noget særligt at lede en uddannelsesinstitution.

Det er interessant at ledelsesrepræsentanterne fra det erhvervsgymnasiale område peger på at der i realiteten indgår pædagogisk ledelse i opgaver som fx skemalægning og fagfordeling. Opgaverne kan altså ikke tillægges ren praktisk administrativ karakter. Samtidig kan man sige at opgavetypen er selve ledelsesredskabet. Netop fordi opgavetypen er selve redskabet, dvs. at man når man løser en opgave, fx fastlægger lærernes årsplaner, ikke kun løser en rent administrativ opgave, men også en pædagogisk ledelsesopgave. Dette forhold gør det vanskeligt at sætte ord på det specifikt pædagogiske i ledelsesopgaver, og det indebærer samtidig en risiko for at pædagogisk ledelse ikke i tilstrækkelig grad bliver et aktivt redskab.

4.2 Kravene til pædagogisk ledelse gennem de senere år

I kapitel 3 er der redegjort for en række forhold og rammer der kan antages at have betydning for den pædagogiske ledelse, herunder udviklingen i de seneste år. Dette afsnit belyser aktørernes opfattelser af forandringer i kravene til pædagogisk ledelse gennem de senere år.

Det almene gymnasium

I fokusgrupperne vedrørende det almene gymnasium nævner rektorerne og de ledende inspektorer først og fremmest indførelsen af ledelsesteam. Indførelsen af ledelsesteam belyses nærmere i kapitel 5. Nedenfor ridses dog en række opfattelser op.

Deltagerne peger på at etableringen af et ledelsesteam på de enkelte skoler har været nødvendig da ledelsesopgaven ikke kan varetages af en person alene. Samtidig giver de udtryk for positive erfaringer med denne organisering.

På nogle af de deltagende skoler arbejdes der også med lærerteam, og i nogle tilfælde er der opstillet formaliserede krav om samarbejde mellem lærerne. I relation til den pædagogiske ledelse oplever rektorerne og de ledende inspektorer at organiseringen i lærerteam gør de enkelte team ansvarlige i forhold til fælles målsætninger, og at engagerede og stærke lærere kan virke som dynamoer i et team. Rektorerne og de ledende inspektorer har altså primært positive erfaringer med lærerteam, men det skal tilføjes at der overvejende er tale om forsøg på frivillig basis.

Rektorerne peger endvidere på at deres handlerum er blevet større i de senere år. For det første er ledelse blevet mere legitimt i lærerkollegiet. Lærerne er således i stigende grad blevet opmærksomme på at der er behov for ledelse. For det andet peger rektorerne på at en række forhold og udviklingstendenser har betydet at rektorrollen i højere grad er kommet i fokus.

Det erhvervgymnasiale område

Af fokusgruppen med ledelsesrepræsentanterne fra det erhvervgymnasiale område fremgår det at en række ændringer i rammer og vilkår for erhvervsskolerne har ført til forandringer i kravene til den pædagogiske ledelse.

Deltagerne peger på at indførelsen af økonomisk decentralisering har betydet at økonomi er kommet i fokus. De oplever således at deres rolle som "økonomiforvalter" er blevet mere dominerende. I forhold til ledelsen af deres personale nævner ledelsesrepræsentanterne at de nogle gange opererer i et skisma mellem økonomiske og pædagogiske hensyn. På den anden side peger ledelsesrepræsentanterne på at rammestyningen har givet dem større frihed til at selv at opstille og prioritere indsatsområder, og at det er nødvendigt at se disse aspekter i sammenhæng.

Som det andet afgørende forhold peger ledelsesrepræsentanterne på de øgede krav til skolerne om et systematisk kvalitetsarbejde hvor der gennemføres løbende evalueringer på både skole- og undervisningsniveau. Gennem det seneste årti har man således arbejdet med systematiske kvalitetsredskaber på erhvervsskolerne. Kvalitetsarbejdet har skabt større synlighed med hensyn til den enkelte lærers præstationer, og det har understreget behovet for mere vejledning i forhold til de enkelte lærere samtidig med at der på skoleniveau er blevet et større behov for at opstille fælles målsætninger og for at gennemføre en fælles tilrettelæggelse af undervisningen.

Ledelsesrepræsentanterne giver eksempler på at de ikke alene har fået et øget handlerum som følge af ændringer i de formelle rammer og vilkår, men også ved selv at udvide det. Nogle af skolerne har således omstruktureret pædagogisk råd, mens andre har styrket arbejdet omkring det.

På de skoler hvor pædagogisk råd er blevet omstruktureret, har begrundelsen typisk været at rådet havde udviklet sig til et "vetoudvalg", dvs. et udvalg hvor forskellige grupper kun kunne blive enige om at bevilge hinanden retten til at sige nej. Ledelsesrepræsentanterne peger på at omstruktureringen har givet dem mulighed for at delegerede flere beslutninger ud i mindre udvalg og team, hvilket har lettet beslutningsprocesserne. På den anden side nævner de samme ledelsesrepræsentanter at det kan være sværere at holde sig ajour med hvad der foregår på skolen, og hvilke ideer og ønsker der er i lærerkollegiet. I nogle tilfælde er det også blevet sværere at vejlede stemningen i forhold til nye udviklingstiltag.

Som eksempel på en styrkelse af pædagogisk råd nævner en ledelsesrepræsentant at ledelsen af pædagogisk råd på hans skole er uddelegeret til tre lærere, og at pædagogisk råd samtidig har fået sin egen budgetramme til at iværksætte pædagogiske forsøg. Pædagogisk råd opfattes her som et vigtigt forum, ikke mindst i forhold til at kvalificere diskussionerne om pædagogiske forhold og give lærerne medejerskab i forhold til udviklingstiltag.

Ledelsesrepræsentanterne fra det erhvervsgymnasiale område oplever ligesom rektorerne og de ledende inspektorer i det almene gymnasium at det er blevet mere legitimt at lede. Generelt er der altså en større accept i lærerkollegiet af at elementer af "topdown-ledelse" kan være nødvendige. Samtidig nævner de at uddannelsernes regelgrundlag i nogle tilfælde fordrer udviklingstiltag og derfor kan begrunde at nogle tiltag gennemføres selvom de mødes af en vis modstand hos nogle lærere.

Ledelsesrepræsentanterne peger endvidere på at indførelsen af lærerteam har ført til ændringer i den pædagogiske ledelse. De er af den opfattelse at lærerteamene har ført til forbedringer i undervisningspraksis og egentlige kvalitetsforbedringer i undervisningen. Teamorganiseringen gør den enkelte lærer mere ansvarlig, og lærerteamene fører til en vis selvjustits hvor lærerne stiller

krav til hinanden for at sikre at alle er med til at løfte teamets opgaver. Ifølge ledelsesrepræsentanterne udfylder lærerteamene dermed en ledelsesopgave, hvilket gør at ledelsen i højere grad kan koncentrere sig om mere overordnede rammer og mål. Men det er også tydeligt at teamsamarbejde er vanskeligt at implementere.

Deltagerne nævner at navnlig forhandlingerne om løn- og arbejdstidsaftaler har været en udfordring i forbindelse med indførelsen af lærerteam, og at det ville have lettet opgaven hvis de havde kunnet hente inspiration i nogle overordnede retningslinjer. De siger samtidig at forhandlingerne der nogle gange kun flytter ganske få penge og timer, ikke står mål med den mængde ressourcer det koster at nå frem til og administrere individuelle aftaler.

Sammenfatning

Det fremgår af fokusgrupperne at forskellene i rammer og vilkår mellem det almengymnasiale og de erhvervgymnasiale områder er afgørende for hvilke forandringer i kravene til pædagogisk ledelse ledelsesrepræsentanterne har oplevet gennem de senere år, jf. afsnit 3.1. Uanset forskellene i rammer og vilkår oplever deltagerne generelt at deres handlerum er blevet større. I den sammenhæng er det interessant at rektorerne synes at være meget opmærksomme på hvilke forhold der giver dem legitimitet.

Deltagerne på tværs af de gymnasiale områder knytter pædagogisk ledelse til ledelsen af det pædagogiske personale, sådan som det fremgik af foregående afsnit. Det er samtidig tydeligt at ledelsesrepræsentanterne fra det erhvervgymnasiale område har mere omfattende erfaringer med lærerteam og krav om formaliserede former for samarbejde mellem lærerne i sammenligning med deltagerne fra det almene gymnasium. Det samme gælder det systematiske kvalitetsarbejde.

Set i relation til det almene gymnasium er det interessant at rektorerne frem for alt oplever indførelsen af ledelsesteam som en nødvendig aflastning. Således giver rektorerne ikke eksempler på hvilke muligheder for skoleudvikling ledelsesteamene har medført, ligesom de heller ikke tager stilling til om det har ændret rektorrollen, eller om det er sket på bekostning af deres kontakt til lærerkollegiet.

4.3 Ledelsesforventninger som følge af gymnasiereformen

I dette afsnit fokuseres der på aktørernes opfattelser af hvilke krav intentionerne i gymnasiereformen vil stille til den pædagogiske ledelse.

Det almene gymnasium

I fokusgrupperne giver alle udtryk for at intentionerne i gymnasireformen er spændende, men også meget ambitiøse. Reformen omtales af deltagerne som en "reel uddannelsesmæssig revolution" der fordrer at nye undervisningsformer tages i brug.

Rektorerne og de ledende inspektorer forudser således at reformen medfører et øget behov for ledelse, og at deres vigtigste opgave vil blive at indstille alle medarbejdere på forandringerne og få dem til at slutte op om dem.

Der peges endvidere på en række overordnede såvel som mere konkrete ledelsesopgaver som følge af intentionerne i gymnasireformen. Størstedelen af disse opgaver knytter sig til indførelsen af lærerteam.

Rektorerne og de ledende inspektorer peger på at sammensætningen og ledelsen af lærerteamene vil komme til at spille en afgørende rolle. Således skal sammensætningen af lærerteamene ikke alene ske under hensyntagen til faglige kompetencer, men også hensynet til dynamikken og kemien blandt lærerne i det enkelte team kommer til at veje tungt.

Ud over selve dannelsen af lærerteam forventes det at denne organisering også vil føre til andre nye udviklingsopgaver for ledelsen.

Rektorerne og de ledende inspektorer henviser bl.a. til mangfoldigheden blandt medlemmerne i lærerkollegiet, fx med hensyn til engagement, samarbejdsevne og kompetencer. Ifølge deltagerne risikerer reformen derfor at føre til en øget polarisering på lærerværelset. Samtidig er de af den opfattelse at det i langt højere grad bliver nødvendigt at stille krav, fx om et gensidigt forpligtende samarbejde mellem lærerne. Nogle deltagere mener at det vil kræve en ny ledelsesstil der kan få betydning for deres legitimitet i lærerkollegiet.

Rektorerne og de ledende inspektorer nævner desuden at der vil kunne opstå konfrontationer mellem "stærke team" og ledelsen, og at der kan opstå konkurrence, fx om udviklingsmidler mellem de enkelte team på skolen. Det bliver også en ledelsesopgave at sikre at der ikke opstår uhenigtsmæssig uformel ledelse i de enkelte team. Ledelsesopgaven bliver derfor at sørge for at de enkelte team identificerer sig med hele skolen. Reformen vil kræve mere værdibaseret ledelse hvor det bliver nødvendigt med et sæt værdier i organisationen der sætter alle lærere i stand til at se sig selv i forhold til skolens overordnede mål.

Etableringen af lærerteam og nye arbejds- og undervisningsformer vil stille nye krav til personaleadministration, herunder aftalerne om løn og arbejdsvilkår. Rektorerne og de ledende inspektorer giver udtryk for at udfyldelsen af lærernes årsnorm vil blive en udviklingsopgave som kan risikere at skabe uenighed, og som vil komme til at lægge beslag på mange kræfter lokalt. Der udtrykkes derfor håb om at disse hjælpes på vej vha. centrale rammer og retningslinjer.

Skolens udbud af studieretninger er en anden overordnet ledelsesopgave der følger af reformen. Deltagerne nævner at det er en stor ledelsesmæssig udfordring at fastlægge studieretninger og således "ramme" de studieretninger som de kommende elever vil efterspørge. Desuden peger de på at konkurrencen med hhx og htx bliver skærpet med reformen. Valget af studieretninger kan få mærkbare økonomiske konsekvenser for den enkelte skole, og rektorerne og de ledende inspektorer efterlyser derfor redskaber til at kvalificere dette analysearbejde.

I relation til skolernes udbud af studieretninger vil nogle af de eksisterende fag komme til at fylde mindre. Nogle lærere kan derfor komme i klemme, og der vil blive behov for at ledelsen drager omsorg for sine medarbejdere. Samtidig peger rektorerne og de ledende inspektorer på at det er et ledelsesansvar at tilvejebringe de nødvendige kompetencer i organisationen til at gennemføre intentionerne i reformen.

Endelig stiller reformen krav om et formaliseret kvalitetssikringssystem, hvilket indebærer nye ledelsesopgaver. Flere af deltagerne peger på at det vil synliggøre den enkelte lærers præstationer, og at ledelsen vil skulle sparre med lærerne om resultaterne af evalueringerne. Deltagerne nævner i den sammenhæng at de ikke har større kendskab til evalueringværktøjer, herunder metoder til at planlægge, gennemføre og følge op på selvevalueringer. De mener derfor at det er en udfordring at finde de rigtige værktøjer og anvende dem på skolen.

Det erhvervsgymnasiale område

Ligesom i det almene gymnasium opfattes den enkelte skoles udbud af studieretninger som et springende punkt der vil føre til forandringer i ledelsesopgaverne.

Ikke alene er der selve fastlæggelsen af studieretninger hvor ledelsesrepræsentanterne peger på at de oplever et dilemma mellem på den ene side at formulere nogle studieretninger der vil kunne udfyldes af deres nuværende lærerkollegium, og på den anden side forsøge at fremtidssikre udbuddet med henblik på at kunne tiltrække elever. Dilemmaet forstærkes ifølge ledelsesrepræsentanterne af at konkurrencen med det almene gymnasium vil blive større.

Behovet for personaleledelse vil vokse både i forhold til at opstille planer for efteruddannelse og i forhold til at drage omsorg for de lærere der underviser i fag som vil fylde mindre. Ledelsesrepræsentanterne forudser at fyringer er uundgåelige, og at det allerede har affødt usikkerhed i lærerkollegiet. For at mindske denne usikkerhed nævner en ledelsesrepræsentant at ledelsen på hans skole har udarbejdet en plan for hvornår der vil blive truffet beslutninger vedrørende valg af studieretninger og konsekvenserne heraf, og at planen er kendt blandt medarbejderne.

Selvom de erhvervs-gymnasiale uddannelser allerede har arbejdet en årrække med teambaseret undervisning, peger ledelsesrepræsentanterne på at teamstrukturen vil blive forstærket med reformen. Ifølge deltagerne skal lærernes årsplaner nu udarbejdes i overensstemmelse med reformens intentioner. De vurderer at det bliver en større ledelsesmæssig udviklingsopgave at lægge årsplanen for den enkelte lærer og på den baggrund forhandle løn og arbejdstidsaftaler.

Ledelsesrepræsentanterne peger desuden på at styrkelsen af lærerteamene vil betyde at ledelsen i højere grad end i dag må fungere som sparringspartner for de enkelte team.

Endelig nævner ledelsesrepræsentanterne at reformen vil skabe flere berøringsflader udadtil. Det forudses at det bliver afgørende at man som leder er i stand til at arbejde med og for skolens placering i forhold til det omgivende samfund og ikke mindst i forhold til lokalsamfundet med henblik på at skabe de bedst mulige resultater for sin egen skole. I den sammenhæng nævner ledelsesrepræsentanterne at der vil blive behov for et øget samarbejde med ledelserne i det almene gymnasium.

Sammenfatning

Det fremgår af fokusgrupperne at ledelsesrepræsentanterne på de gymnasiale uddannelser gør sig mange tanker om de pædagogiske intentioner i gymnasireformen og de krav det stiller til den pædagogiske ledelse.

Valg og formulering af studieretninger fylder meget fordi det er beslutninger der skal tages i den nærmeste fremtid, og fordi de kan få vidtrækkende økonomiske konsekvenser for den enkelte skole.

Et andet forhold som deltagerne hæfter sig ved, er indførelsen af lærerteam. På dette felt adskiller det erhvervs-gymnasiale område sig fra det almene gymnasium idet man allerede har mere omfattende erfaringer med lærerteam. Inden for begge områder peges der dog på at fastlæggelsen af lærernes årsplaner og forhandlingerne om løn- og arbejdstidsaftaler vil blive en krævende opgave.

Det er desuden en fælles forventning blandt deltagerne at konkurrencen mellem de forskellige gymnasiale uddannelser vil blive skærpet.

I relation til indførelsen af lærerteam er det interessant at rektorerne og de ledende inspektorer i det almene gymnasium især har fokus rettet mod hvordan lærerteamene skal sammensættes og "styres", og hvordan det vil påvirke ledelsens position i organisationen, og kun i mindre grad mod ledelsens egen rolle og mod muligheder i samspillet mellem ledelse og lærerteam.

Samtidig er det interessant at implementeringen af et formaliseret kvalitetssikringssystem, der er et nyt krav i relation til det almene gymnasium, først og fremmest opfattes som et spørgsmål om at finde de rigtige evalueringsværktøjer. I relation til den pædagogiske ledelse overvejes det ganske vist hvordan det løbende kvalitetsarbejde kan bruges i forhold til den enkelte lærer, men det overvejes fx ikke hvordan det systematiske kvalitetsarbejde kan bruges til at sætte fokus på muligheder for forbedringer på tværs af fag og lærerteam og i forhold til organisationen som et hele.

Det er også værd at lægge mærke til at ledelsesrepræsentanterne på det erhvervgymnasiale område er af den opfattelse at skolernes kontakt til omverdenen vil blive større og få en mere afgørende rolle, hvilket vil stille krav til ledelsens evne til at positionere skolen i forhold til det omgivende samfund.

Sammenfattende kan man notere sig at deltagerne i høj grad fokuserer på de administrative og planlægningsmæssige opgaver der knytter sig til reformen, fx arbejdet med at fastlægge studieretninger. Derimod tænkes der sjældent i eksplicite strategier for den pædagogiske udvikling og for hvordan skolerne bedre kan ruste sig til at forfølge og leve op til uddannelsernes formål.

4.4 Fokusområder for pædagogisk ledelse

Gymnasireformen kan siges at indeholde et paradoks. Den vil både kræve mere ledelse og mere "selvledelse", dvs. mere ledelse tæt på (ledelse af de pædagogiske processer) og mere ledelse langt fra (uddelegering af ledelseskompetence til en række selvstyrende team der skal lede de pædagogiske processer). Det er inden for disse dimensioner af ledelse tæt på og ledelse langt fra at udfordringen ligger for ledelsen i det almene gymnasium.

På den ene side vil reformen altså kræve at ledelsen udstyrer de selvstyrende lærerteam med kompetencer og ansvar, og på den anden side at ledelsen går tættere på undervisningen end hidtil, dvs. i højere grad positionerer sig i forhold til den måde undervisningen gribes an på, og i forhold til sikringen og udviklingen af undervisningspraksis. Det vil kræve at ledelsen er i stand til aktivt at indgå i de pædagogiske processer samtidig med at uddelegering fordrer koordinering og ledelse

af lærerteamene på et mere overordnet niveau, bl.a. for at sikre at der er en tilstrækkelig fleksibilitet i opgaveløsningen. Det bliver således vigtigt at ledelsen både er synlig for og i lærerteamene og i forhold til den enkelte lærer.

Reformens betydning for den pædagogiske ledelse forudsætter en kulturforandring som ledelsen skal oversætte i organisationen. Kulturforandringen vedrører i høj grad lærernes selvforståelse og forudsætter at hver enkelt medarbejder ser sig selv som en aktiv del af en større helhed. Med andre ord skal den enkelte lærer både kunne se sig selv i forhold til teamet og i forhold til hele skolen. Det er en ledelsesopgave at skabe disse rammer der set i ledelsens perspektiv betyder at den enkelte lærers horisont skal forbindes med skolens.

Reformen vil desuden stille store krav til at ledelsen i højere grad tænker i strategisk udvikling både i forhold til skolens placering i det omgivende samfund og i forhold til eleverne og lærerne. Det vil være medvirkende til at de forskellige ledelsesdimensioner, dvs. pædagogisk ledelse, personaleledelse og administrativ ledelse, kommer i fokus, og gøre det nødvendigt at de forskellige ledelsesdimensioner både tænkes adskilt og i sammenhæng.

Set i et ledelsesperspektiv handler gymnasireformen således om at udvikle nye lederroller, hvilket naturligvis må ske med baggrund i eksisterende traditioner. Det handler desuden om at ramme balancen mellem "for lidt ledelse" og "for meget ledelse". "For meget ledelse" risikerer at medføre at man ikke kan udnytte den dynamik blandt lærere og elever der kan skabe pædagogisk fornyelse. "For lidt ledelse" betyder til gengæld at man ikke får den nødvendige koordination og fælles tilrettelæggelse. Koordination og fælles tilrettelæggelse er nødvendig for at organisationen kan trække i samme retning, og ikke mindst for at sikre en klar progression i de treårige uddannelsesforløb.

5 Roller, organisering og redskaber

Dette kapitel handler om lederroller, organisering og ledelsesredskaber med udgangspunkt i aktørernes opfattelser. Kapitlets første afsnit fokuserer på hvilke lederroller aktørerne bruger. I kapitlets andet afsnit belyses aktørernes opfattelser vedrørende de enkelte skolers organisering først og fremmest på ledelsesniveau. I kapitlets tredje afsnit fokuseres der på aktørernes ledelsesredskaber. Kapitlets sidste afsnit indeholder en række kriterier for god praksis, der er opstillet på baggrund af de foregående afsnit.

5.1 Lederroller

Dokumentationsmaterialet viser at aktørerne opfatter det at lede en skole og ikke mindst det pædagogiske personale som noget særligt, og at det derfor stiller særlige krav til ledelsesstilen, jf. i øvrigt kapitel 4. I dokumentationsmaterialet fremdrages bl.a. forskellige metaforer for at beskrive ledelsens rolle og ledelsesstilen.

Det almene gymnasium

Blandt de billeder der nævnes i fokusgrupperne med deltagere fra det almene gymnasium, er at indtage rollen som "coach". "Coachens" opgave er at opstille målsætninger og anvise veje til hvordan målene kan nås. I sammenhæng med rollen som "coach" peger rektorerne og de ledende inspektorer på deres rolle som "procesfacilitator" hvor der lægges vægt på at ledelsen skal prøve at lette vejen til målenes opfyldelse, fx ved at tilvejebringe gode rammer.

Deltagerne opfatter det som afgørende at medarbejderne inddrages i beslutningsprocessen med henblik på at skabe medejerskab. Deltagerne giver således udtryk for at tiden fra en beslutningsproces sættes i gang til beslutningen er truffet og implementeret, er konstant. Hvis en beslutning træffes uden at de involverede lærere inddrages, vil det tage tilsvarende længere tid at få den implementeret. Hvis en beslutningsproces derimod indledes med en åben dialog, vil den efterfølgende implementering ske hurtigere.

Rollerne som "coach" og "procesfacilitator" knytter an til en rolle der benævnes "indirekte leder". Som "indirekte leder" lader man i høj grad medarbejderne formulere og gennemføre ideer til udviklingstiltag.

De nævnte roller skal ses i lyset af at rektorerne og de ledende inspektorer peger på at de som ledelse skal være et skridt foran skolens pædagogiske personale.

Rektorerne og de ledende inspektorer nævner desuden at de forsøger at optræde som rollemodeller. De peger på at den særlige skolekultur i mange tilfælde betinger at ledelsen selv kan demonstrere kendskab til eller succes med en ny praksis hvis den skal accepteres og vinde indpas. Som eksempler nævnes integration af it og samarbejde i team.

En anden ledelsesrolle er at agere "brandslukker". Metaforen bruges til at beskrive de situationer hvor ledelsen griber ind, fx i forbindelse med konflikter mellem medarbejdere, eller hvis konflikter med elever eller forældre spidser til.

Der kan også være brug for at ledelsen skærer igennem. Det kommer navnlig til udtryk i forbindelse med ad hoc-ledelse. Deltagerne i fokusgrupperne opfatter sig som "politimænd" når de sætter hælen i jorden, eller trumfer deres vilje igennem.

Det erhvervsgymnasiale område

På linje med rektorerne og de ledende inspektorer bruger ledelsesrepræsentanterne fra det erhvervsgymnasiale område forskellige metaforer for at beskrive deres ledelsesroller.

Som den vigtigste rolle fremhæves rollen som "igangsætter". Deltagerne peger på at ledelsens vigtigste opgave er at tage initiativer og sætte udvikling i gang og at inspirere og engagere lærerkollegiet. "Den der tænder det lange lys" bruges som en anden metafor for denne rolle.

Rollen udfyldes både ved at opstille strategier og målsætninger og ved at understøtte tiltag "nedefra". Ledelsesrepræsentanterne synes at de oplever et meget iderigt og dynamisk personale, og deres rolle er derfor ofte at hjælpe lærernes forslag på vej - under forudsætning af at forslagene passer til de overordnede målsætninger for skolen.

Ledelsesrepræsentanterne peger på at de i flere tilfælde har taget konflikter med nogle lærere der var uenige i skolens fremtidige strategi. I den sammenhæng er det vigtigt at man med omhu vælger hvad der er en kamp værd. Således peger deltagerne på at ledelsen kan miste sin legitimitet i forhold til lærerkollegiet hvis den konsekvent trumfer sin vilje igennem frem for først at lytte og dernæst tilpasse beslutningerne. I tråd med dette synspunkt oplever ledelsesrepræsentanterne sig

som "primus inter pares". Ledelsen ser sig altså som førstemænd i en "vi-kultur" hvor det handler om at sætte kursen for skolens udvikling uden at ledelsesstilen bliver udemokratisk.

Ligesom rektorerne og de ledende inspektorer peger ledelsesrepræsentanterne desuden på deres rolle som "brandslukker". Endvidere nævner de at det også er deres rolle at prioritere udviklingstiltag i forhold til skolens økonomiske rammer.

Sammenfatning

Det fremgår af fokusgrupperne at ledelsesrepræsentanterne fra både det almengymnasiale og det erhvervs-gymnasiale område bruger flere forskellige metaforer og beskrivelser til at forklare deres rolle som ledere.

Det er værd at lægge mærke til at de metaforer der kan siges at tydeliggøre hvem der har ledelsesretten og -kompetencen, oftest ses i sammenhæng med lærerkollegiets inddragelse i beslutningsprocesserne. Med andre ord spiller indirekte ledelse en fremtrædende rolle. Dette understreges af at deltagerne opfatter sig som "primus inter pares" i en "vi-kultur"

I relation til det almene gymnasium er det også interessant at flere af de lederroller der skildres vha. metaforerne, oftest kun relaterer til at "være et skridt foran" lærerne. Det er karakteristisk at de forskellige lederroller for det meste knytter an til ledelse på det operationelle og det taktiske niveau snarere end på det strategiske niveau. Der synes således ikke at eksistere eksplicite overordnede mål eller en strategi som lærerne kan navigere efter. Det er også værd at lægge mærke til at der ikke sættes ord på hvordan lederrollerne udfyldes, herunder hvilke ledelsesredskaber der bruges i tilknytning til de forskellige roller.

5.2 Organisering

I dette afsnit fokuseres der på skolernes organisering på ledelses- og lærerniveau. Afsnittet belyser både den nuværende organisering og aktørernes opfattelser af hvilke krav intentionerne i gymnasierformen stiller til organiseringen.

Det almene gymnasium

Det fremgår af fokusgrupperne med deltagere fra det almene gymnasium at indførelsen af ledelsesteam er slået igennem de senere år. Afhængigt af skolens størrelse består ledelsesteamet typisk af tre til fem inspektorer med hver deres ansvarsområde ud over rektor og ledende inspektør.

Teamledelse indebærer uddelegering af opgaver, og succesfuld uddelegering forudsætter et tæt samarbejde mellem den øverste ledelse og inspektorerne. Selvom det klargøres hvilke områder

inspektorerne selv har beslutningskompetence over, og hvilke beslutninger rektor skal inddrages i, bruges der således megen tid på at koordinere ledelsesopgaverne og tage stilling til deres indhold, ikke mindst for at sikre enighed i udmeldinger til lærerkollegiet og forældrene.

Rektorerne understreger at det er vigtigt at inspektorerne "fylder noget i landskabet". De nævner at der stadig er en tendens til at lærerne henvender sig direkte til rektor i stedet for at spørge den ansvarlige inspektor til råds. For at mindske denne tendens er det derfor vigtigt at rektor er konsistent i sin uddelegering og altså sørger for at henvise til den ansvarlige inspektor frem for selv at påtage sig opgaven.

Overordnet er rektorerne og de ledende inspektorer enige om at den nuværende ledelsesstruktur er den rette med henblik på at føre gymnasiereformen ud i livet. Men der er samtidig usikkerhed om efter hvilke principper ledelsen skal dele opgaverne, hvordan ledelsen skal organisere sig i forhold til lærerteamene, og hvordan lærerteamene skal organiseres.

Rektorerne og de ledende inspektorer peger på at inspektorerne vil komme til at spille en central rolle i forhold til styring og koordinering af lærerteamene. Nogle nævner at de derfor påtænker at gøre en inspektor ansvarlig for koordineringen af en studieretning hvor inspektorens opgave bliver at varetage kontakten til og koordineringen af de enkelte lærerteam inden for studieretningen.

Enkelte deltagere nævner at der også kan blive behov for ledere "længere ude i systemet". En mulighed vil derfor være at konstituere en leder for hvert team der skal stå for kontakten til den ansvarlige inspektor. Andre af rektorerne og de ledende inspektorer er af den opfattelse at denne organiseringsform ikke er hensigtsmæssig da det vil blive svært for den pågældende at veksle mellem "en lærer- og en lederkasket".

Det erhvervsgymnasiale område

De erhvervsgymnasiale uddannelser gennemføres på institutioner der har mange andre uddannelses tilbud, og som typisk er væsentlig større end gymnasieskoler. Ledelsesstrukturen er derfor mere differentieret på det erhvervsgymnasiale område end i det almene gymnasium, og gennem det seneste årti har erhvervsskolerne endvidere oplevet en professionalisering af deres ledelser. Som nævnt har de erhvervsgymnasiale uddannelser mere omfattende erfaring med lærerteam og formaliserede former for samarbejde mellem lærerne, jf. kapitel 3 og afsnit 4.2.

Nedenfor fremstilles alene en række erfaringer med indførelsen af lærerteam som nævnes i fokusgruppen med ledelsesrepræsentanterne fra det erhvervsgymnasiale område.

Ifølge deltagerne blev indførelsen af lærerteam mødt med modstand i første omgang, men det vurderes at der nu er bred opbakning til organiseringen, og at ingen af områdets lærere ønsker at gå tilbage til det tidligere system. Men deltagerne tilføjer at det stadig er vanskeligt at bruge lærerteamene til en fælles planlægning der er forpligtende for alle lærere.

Af ledelsesrepræsentanterne henføres den modstand som de mødte, dels til utilfredshed over at skulle ændre praksis uden ekstra honorering, dels til en usikkerhed blandt lærerne med hensyn til om den ændrede organisering og de nye undervisningsformer vil ske på bekostning af deres fag og deres autonomi.

I forbindelse med indførelsen af lærerteam peger deltagerne på at det er vigtigt at være opmærksom på at der er tale om en læreproces for alle som ikke bliver let. Processen bør nødvendigvis gennemføres i etaper og med sin egen progression, og der må nødvendigvis være plads til at begå fejl og foretage justeringer undervejs.

Sammenfatning

Dokumentationsmaterialet viser at rektorerne og de ledende inspektorer i det almene gymnasium er af den opfattelse at den nuværende ledelsesstruktur med rektor, ledende inspektor og en række inspektorer også vil være funktionsdygtig i forhold til at implementere gymnasireformen, herunder lærerteam.

Det er værd at bemærke at der ikke peges på at der kunne være behov for at etablere en mere effektiv, dvs. professionel, supportfunktion, fx til personaleadministration der ellers menes at blive mere kompliceret som følge af tilrettelæggelsen af nye arbejds- og undervisningsformer, jf. afsnit 4.3.

Det er også interessant at navnlig rektorerne peger på behovet for en klar arbejdsdeling i ledelsesteamet og for at inspektorerne tildeles beslutningskompetence. Rektorerne opfatter det som et problem at lærerne henvender sig til dem i de tilfælde hvor opgaven sorterer under en inspektor, hvilket kan skyldes indgroede vaner i lærerkollegiet og skolernes tradition for en flad organisationskultur. Det kan imidlertid også skyldes at rektorerne har svært ved at slippe tøjlerne; problemstillingen kan antages at blive forstærket som følge af organiseringen med lærerteam, der kræver øget ledelse på flere niveauer.

5.3 Ledelsesredskaber

Dette afsnit belyser hvilke ledelsesredskaber aktørerne har til rådighed, og hvilke ledelsesredskaber de bruger. I den sammenhæng belyses det om der er ledelsesredskaber som aktørerne tillægger særlig betydning i forhold til at udfolde intentionerne i gymnasireformen.

Det almene gymnasium

Indledningsvis skal det bemærkes at begrebet "ledelsesredskab" ikke umiddelbart vækker genklang blandt rektorerne og de ledende inspektorer.

Det kan skyldes at ledelse, dvs. det den gør, ikke tænkes som redskaber. Det kan også skyldes at redskabsbegrebet vækker principiel modstand idet det opfattes som et begreb der hører til i managementverdenen. Uanset årsag synes redskabsbegrebet som sådan at stå i kontrast til en ledelsesopfattelse hvor der lægges afgørende vægt på dialog og på at være tæt på praksis.

Rektorerne og de ledende inspektorer peger i øvrigt på at de oplever at det er svært at påvirke undervisningspraksis da den først og fremmest udfoldes i et samspil mellem den enkelte lærer og klasserne. Hertil kommer at undervisning opfattes som en praksis der først og fremmest lader sig forbedre gennem lærernes egne erfaringer. Det nævnes endvidere at der ikke er tradition for at ledelsen overværer lærernes undervisning medmindre der er tungtvejende grunde til det, fx klagesager. Når ledelsen vejleder, sker det derfor lidt "i blinde" i forhold til den enkelte lærer.

Ifølge lov om gennemsigtighed og åbenhed i uddannelser skal skolerne offentliggøre deres karaktergennemsnit, og det fremgår af fokusgrupperne at rektorerne og de ledende inspektorer er bevidste om og gør brug af denne mulighed for at sammenligne skolens karaktergennemsnit med andre skoler. Men om det bliver brugt mere aktivt som ledelsesredskab fremgår ikke af dokumentationsmaterialet.

Deltagerne peger dog på en række muligheder. Først og fremmest peges der på *rekrutteringen* af skolens lærere. Ifølge deltagerne handler det om at få ansat de "rigtige" lærere.

Selvom rektorerne og de ledende inspektorer er af den opfattelse at det er sværere at påvirke undervisningen når først lærerne er ansat, peger de på at *sammensætningen af lærerteamene* er et vigtigt redskab. Ikke mindst i forhold til reformen hvor lærerteamene bliver en bærende kraft, bliver det ledelsens opgave at sprede de lærerressourcer der er til rådighed, og sørge for at der er "ildsjæle" i alle team. Rektorerne og de ledende inspektorer peger på at det gælder om at fremme og udnytte den synergieffekt som ressourcestærke lærere kan skabe i et team.

Deltagerne nævner endvidere *medarbejderudviklingssamtaler* (MUS) og de forhold der er genstand for drøftelse i disse samtaler. Rektorerne ser først og fremmest MUS som et redskab til at opnå en tættere kontakt til deres medarbejdere og som en mulighed for at støtte den enkelte lærers udvikling. Der lægges vægt på at MUS fokuserer på "guidance" og fælles målformulering frem for på kontrol. Ud over at bruge MUS til at opstille mål for kompetenceudvikling i form af *efteruddannelse* drøftes der også fremtidige *udviklingsprojekter*, herunder muligheden for at få tildelt økonomisk støtte. Ledelsen får inspiration, og den har mulighed for at indgå aftaler med lærerne om tiltag. MUS er et vigtigt forum der bruges til at udtrykke anerkendelse over for den enkelte lærer og i nogle tilfælde til at signalere det modsatte.

På de skoler der er nået længst med hensyn til at indføre lærerteam, afholdes også *teamudviklingssamtaler* (TUS). Samtalerne bruges til at få føling med arbejdet i teamet og sikre et godt samarbejde ved at forsøge at løse evt. konflikter og støtte tiltag der understøtter skolens overordnede mål.

Kun en enkelt af deltagerne i fokusgruppeinterviewene benytter sig af *undervisningsiagttagelse* som ledelsesredskab. Den pågældende rektor overværer ikke systematisk lærernes undervisning, men en gang imellem og på skift hos alle lærerne; efter at have overværet en time drøftes metode og pædagogik med læreren. Undervisningsiagttagelse betragtes af den pågældende som en vigtig kanal til at få føling med hvad der sker i klasselokalerne, og til at drøfte erfaringer med de enkelte lærere. De øvrige deltagere nævner at undervisningsiagttagelse er meget tidskrævende, og at de opfatter det som en hindring at nogle lærere vil være tilbøjelige til at opfatte det som kontrol.

Rektorerne og de ledende inspektorer peger på at reformen og indførelsen af lærerteam stiller krav om at de enkelte team opstiller mål dels for elevernes læring, dels for samarbejdet i teamet. *Teammålene* skal understøttes af *handlingsplaner* for hvordan målene nås. Rektorerne og de ledende inspektorer betragter mål og handlingsplaner som et redskab til at sikre at kravene i gymnasiebekendtgørelsen efterleves.

Den kommende *gymnasiebekendtgørelse* nævnes desuden som et ledelsesredskab, ikke mindst i forhold til evt. diskussioner i lærerkollegiet og til at udvikle samarbejdet mellem lærerne i form af lærerteamene.

Det erhvervgymnasiale område

Det fremgår af fokusgruppen med ledelsesrepræsentanter fra det erhvervgymnasiale område at ledelsen generelt har gode muligheder for at påvirke undervisningspraksis.

Ledelsesrepræsentanterne peger som nævnt på at udviklingsledelse og driftsledelse kun kan fungere i et tæt samspil. *Skemalægning* og *fagfordeling* nævnes i den sammenhæng som ledelsesredskaber der bl.a. kan anvendes til at sammensætte de bedst mulige lærerteam, jf. afsnit 4.1.

Endvidere peges der på *skolernes arbejde med kvalitetssikring og kvalitetsudvikling*. Set i forhold til undervisningen på den enkelte skole nævner ledelsesrepræsentanterne at fx *elevernes evalueringer* er med til at sætte fokus på undervisningens form og indhold og synliggøre hvor der er muligheder for forbedringer. Mulighederne drøftes af ledelsen og lærerne i fællesskab.

På skoleniveau peger ledelsesrepræsentanterne på at de indgår i forskellige former for *formaliserede samarbejder med andre skoler*, fx med henblik på benchmarking. Ledelsen på de deltagende skoler mødes og diskuterer resultaterne af de enkelte skolers evalueringer. På denne baggrund holdes der oplæg om hvordan de hver især griber deres arbejde an, og om "best practice" på de enkelte skoler.

Af nogle deltagere bruges de løbende evalueringer også som redskab i forbindelse med *medarbejderudviklingssamtaler* (MUS). Ledelsesrepræsentanterne understreger at MUS er en drøftelse hvor den enkelte lærer er i centrum, men at den enkelte lærers forudsætninger og ønsker til kompetenceudvikling skal ses i forhold til skolens samlede udvikling. Når der aftales en handlingsplan for den enkelte lærer, stræber ledelsen derfor mod at den også indgår som led i en systematisk udvikling i forhold til *skolens indsatsområder*. Ledelsesrepræsentanterne peger på at samtalerne med medarbejderne er af afgørende betydning i forhold til at afdække hvor medarbejderne og skolen står. Samtidig giver MUS mange vigtige input til nye mål for skoleudvikling, og hvordan målene kan nås.

Ifølge ledelsesrepræsentanterne har de desuden en række økonomiske ledelsesredskaber. Som eksempler nævnes *efteruddannelse* af lærerne, støtte til at gennemføre *udviklingsprojekter* og *ny løn*. Vha. af disse redskaber kan ledelsen honorere de lærere der gør en ekstra indsats, og samtidig skabe synlighed om gode resultater. Ledelsesrepræsentanter nævner at lærerne er meget opmærksomme, og at gode tiltag derfor hurtigt adopteres af andre i lærerkollegiet.

Sammenfatning

Rektorerne og de ledende inspektorer fra det almene gymnasium og ledelsesrepræsentanterne fra det erhvervgymnasiale område peger på en række forskellige ledelsesredskaber der bruges til at påvirke undervisningspraksis.

Det er interessant at notere sig at rektorerne og de ledende inspektorer i sammenligning med ledelsesrepræsentanterne fra det erhvervsgymnasiale område generelt synes mere defensive i deres opfattelse af muligheder for at sætte normer for arbejdet på skolen og for at præge undervisningspraksis. Ud over rekruttering til lærerkollegiet peges der således først og fremmest på muligheden for at sammensætte lærerteam, hvilket tillægges afgørende betydning, ikke mindst i relation til gymnasireformen.

Det er også værd at lægge mærke til at ledelsesrepræsentanterne fra det erhvervsgymnasiale område i højere grad synes at gøre brug af økonomiske ledelsesredskaber i form af efteruddannelse af lærerne, støtte til at gennemføre udviklingsprojekter og ny løn til at understøtte systematisk skoleudvikling.

På de erhvervsgymnasiale uddannelser bruges skolernes systematiske kvalitetsarbejde til at skabe udvikling både på undervisnings- og skoleniveau, hvilket er interessant i relation til reformen hvor der nu også skal være et systematisk kvalitetsarbejde i det almene gymnasium.

5.4 Kriterier for god praksis

Kriterierne for god praksis der er opstillet i forlængelse af gennemgangen af dokumentationsmateriale, skal ikke opfattes som standarder eller minimumskrav, men som en række centrale faktorer der er vigtige at være opmærksom på, og som hver især kan udfoldes og operationaliseres på forskellige måder.

Der opstilles kriterier med hensyn til lederroller, organisering og ledelsesredskaber.

Lederroller

- Ledelse skal ikke kun tænkes i forhold til et operationelt og taktisk niveau, men også omfatte et strategisk niveau i henhold til pædagogisk udvikling og fornyelse.
- Ledelsen skal sætte og sikre mål for fortsat udvikling og afspejle en fortsat dialogbaseret ledelsesstil.

Organisering

Rektor skal forestå et ledelsesteam der

- skal have en klar arbejdsdeling
- kan give mulighed for at uddelegere visse opgavetyper til enkelte lærere eller lærerteam
- kan facilitere og sikre samarbejdet i de enkelte lærerteam
- kan sikre ledelse af det enkelte lærerteam i overensstemmelse med skolens overordnede mål.

Ledelsesredskaber

- Der skal arbejdes med en bred vifte af ledelsesredskaber der både retter sig til den enkelte lærer, til det enkelte team og til hele skolen.
- Ledelsesredskaber skal løbende evalueres og udvikles på baggrund af skolens systematiske kvalitetsarbejde.
- Ledelsesredskaber skal tænkes i en helhed således at fx økonomiske og personalepolitiske ledelsesredskaber anvendes til strategisk udvikling og pædagogisk fornyelse.
- Ledelsesredskaber skal sikre en høj grad af fleksibilitet i opgaveløsningen.

6 Kompetenceudvikling for ledelsen

Dette kapitel handler om kompetenceudvikling af ledelsen. Kapitlets første afsnit fokuserer på formel kompetenceudvikling af ledelsen, mens kapitlets andet afsnit sætter fokus på vidensdeling og erfaringsudveksling. I kapitlets sidste afsnit opstilles en række kriterier for god praksis.

6.1 Uddannelse og formel kompetenceudvikling

Ifølge gældende regler skal ledelsesgruppen i det almene gymnasium have undervisningskompetence i et eller flere fag inden for gymnasiets fagrække. Et tilsvarende krav findes derimod ikke på det erhvervsgymnasiale område. Hverken i det almene gymnasium eller på det erhvervsgymnasiale område stilles der krav om en formaliseret lederuddannelse.

Det almene gymnasium

Det fremgår af fokusgrupperne fra det almene gymnasium at ikke alene undervisningskompetence, men også undervisningserfaring opfattes som en forudsætning for ledelsens legitimitet i forhold til lærerkollegiet.

Deltagerne har alle deltaget i ledelseskurser, men omfanget af disse kurser omtales ikke. Deltagerne udtrykker sig generelt skeptisk om ledelseskurser og lederuddannelser der udelukkende forstås af eksterne konsulenter. Sådanne kurser opleves som teoretisk orienterede og for langt fra løsningen af dagligdags problemer og udfordringer i uddannelsessektoren. Til gengæld peger deltagerne i den ene fokusgruppe på at de har positive erfaringer med "rektorkurser" arrangeret i et samarbejde mellem eksterne konsulenter og en fungerende rektor. Fordelen ved disse kurser var at de forenede teori og praktiske eksempler som deltagerne kunne relatere til deres egen hverdag.

Selvom det synes at blive mere almindeligt at tage en formaliseret lederuddannelse, mener rektorerne og de ledende inspektorer ikke at det er nødvendigt for at lede deres skoler i overensstemmelse med intentionerne i reformen. En enkelt deltager hæfter sig dog ved at det tog ham seks års akademisk uddannelse at kvalificere sig til at blive gymnasielærer, mens otte dages kursusundervisning kunne kvalificere ham til at blive rektor.

Det erhvervsgymnasiale område

Ligesom rektorerne og de ledende inspektorer i det almene gymnasium har ledelsesrepræsentanterne fra det erhvervsgymnasiale område alle været på ledelseskurser.

Ledelsesrepræsentanterne nævner at kvaliteten af kurserne selvsagt er svingende, men generelt er de tilfredse med kvaliteten og udbuddet af kurser. Det understreges at man ville kunne tage på et relevant kursus hver dag. Kunsten består derfor i at sortere i tilbuddene og få tid til at gennemføre kurserne.

Sammenfatning

Deltagelse i kortere ledelseskurser er udbredt i fokusgrupperne.

Det er interessant at der generelt næres skepsis over for kurser der forestås af eksterne konsulenter blandt rektorerne og de ledende inspektorer i det almene gymnasium, mens ledelsesrepræsentanterne fra det erhvervsgymnasiale område generelt er positivt stemt. Til gengæld peger de på at det kan knibe med at finde tid til at deltage.

Det er værd at bemærke at især rektorerne og de ledende inspektorer peger på hensynet - i form af undervisningserfaring – til legitimiteten i lærerkollegiet som et vigtigt udgangspunkt for ledelsen.

Det er også interessant at gymnasireformen, herunder kravene til ledelsesteamet og indførelse af lærerteam, generelt ikke forventes at skabe et behov for en teoretisk opkvalificering, fx i form af en masteruddannelse med fokus på ledelses- og organisationsteori. Uanset at der er en vis usikkerhed, fx i forhold til indførelsen af lærerteam eller et formaliseret kvalitetssystem, føler rektorerne og de ledende inspektorer sig således godt klædt på i forhold til at implementere gymnasireformen.

6.2 Vidensdeling og erfaringsudveksling

Det almene gymnasium

Alle deltagerne fra det almene gymnasium indgår i ledernetværk med ledere fra andre gymnasier; dog synes netværkene mest udbredt blandt rektorerne, og en enkelt rektor deltager således også i et virksomhedsnetværk med ledere fra det private erhvervsliv.

Der er bred enighed blandt rektorerne og de ledende inspektorer om at vidensdeling og erfaringsudveksling er af afgørende betydning. Navnlig rektorerne peger på at de gør flittigt brug af deres

netværk, og at der generelt er stor åbenhed mellem rektorerne. Netværksdeltagerne udveksler erfaringer dels i formelle sammenhænge, fx møder i amtsligt eller ministerielt regi, dels i mere uformelle sammenhænge, fx pr. telefon i forbindelse med et konkret problem.

Man kan antage at uformel kompetenceudvikling i form af vidensdeling og erfaringsudveksling i netværk vil komme til at spille en endnu større rolle som følge af gymnasireformen. Synspunktet skal ikke mindst ses i lyset af at rektorerne og de ledende inspektorer peger på at de vigtigste erfaringer i forhold til at udfolde intentionerne i reformen er dem som de selv vil gøre sig undervejs. Behovet for en fælles refleksion synes således vigtigt.

Det erhvervgymnasiale område

Ledelsesrepræsentanterne fra det erhvervgymnasiale område indgår i mindst ét netværk, men ofte i flere netværk med ledere fra andre erhvervsskoler. Netværkene bruges til at udveksle erfaringer i og diskutere kurser og litteratur om skole- og organisationsudvikling.

Netværkene spiller en afgørende rolle i forhold til at indsamle information. Ifølge ledelsesrepræsentanterne er netværkene simpelthen en forudsætning for at holde sig ajour; i stedet for hver især at læse det hele selv holder netværksdeltagerne oplæg for hinanden.

Ledelsesrepræsentanterne oplever generelt at der hersker stor åbenhed på tværs af erhvervsskolerne. Når det kommer til det at udveksle erfaringer og dele viden, betragter de i højere grad hinanden som kollegaer end som konkurrenter. Det gælder både uformelt og formelt. Flere af skolerne indgår således i formelle samarbejder med andre erhvervsskoler hvor de diskuterer "best practice" på baggrund af benchmarking, jf. afsnit 5.3. Andre skoler mødes i mindre formelle sammenhænge, men også i disse tilfælde udveksler lederne erfaringer med udgangspunkt i skolernes formaliserede kvalitetsarbejde.

Ligesom rektorerne og de ledende inspektorer fra det almene gymnasium er ledelsesrepræsentanterne fra det erhvervgymnasiale område af den opfattelse at betydningen af netværk vil blive styrket med gymnasireformen. Deltagerne tilkendegiver en interesse for at indgå i ledernetværk på tværs af de gymnasiale uddannelser da reformen menes at føre både til et øget samarbejde og til en øget konkurrence med det almene gymnasium.

Sammenfatning

Ledernetværk er udbredt både på det almen-gymnasiale og det erhvervgymnasiale område, men endnu ikke på tværs af områderne. Generelt opleves der en stor åbenhed i netværkene og en

villighed til at dele viden og gode erfaringer, og netværkene tjener således som fora for uformel kompetenceudvikling for deltagerne.

Det er interessant at skolernes formaliserede kvalitetsarbejde er udgangspunktet for diskussionerne i de netværk som ledelsesrepræsentanterne fra det erhvervsgymnasiale område peger på. Disse netværk bruges imidlertid også til at diskutere kurser og litteratur om skole- og organisationsudvikling og i det hele taget til at holde sig ajour i forhold til tiltag og udvikling inden for området.

Det er også interessant at notere sig at gymnasireformen vurderes at øge betydningen af netværk med henblik på vidensdeling og erfaringsudveksling.

6.3 Kriterier for god praksis

Kriterierne for god praksis der er opstillet i forlængelse af gennemgangen af dokumentationsmaterialet, skal ikke opfattes som standarder eller minimumskrav, men som en række centrale faktorer der er vigtige at være opmærksom på, og som hver især kan udfoldes og operationaliseres på forskellige måder.

Der opstilles kriterier med hensyn til uddannelse og formel kompetenceudvikling såvel som vidensdeling og erfaringsudveksling.

Uddannelse og formel kompetenceudvikling

- Ledelsen har fået og får løbende uddannelse og kompetenceudvikling så lederrollen kvalificeres og professionaliseres på alle niveauer.

Vidensdeling og erfaringsudveksling

- Ledelsen sikrer og udvikler adgangen til information og erfaringer inden for området gennem deltagelse i netværk.
- Ledelsen inddrager skolens formaliserede kvalitetssystem i vidensdelingen og erfaringsudvekslingen i forskellige netværk.

Undersøgelsen viser at ledelsesformerne i de gymnasiale uddannelser har mange fællestræk, fx med hensyn til den grundlæggende opfattelse af begrebet "pædagogisk ledelse" på tværs af uddannelserne.

Uanset institutionstype opfatter ledelsesrepræsentanterne det som noget særligt at lede en organisation med pædagogiske medarbejdere. På de almene gymnasier såvel som på erhvervsgymnasierne ser man mange eksempler på forskellige former for "indirekte ledelse" hvor ledelsen først og fremmest bestræber sig på at tilvejebringe gode rammer for lærernes arbejde, og hvor lærerkollegiets betydning der bl.a. kommer til udtryk i en omfattende råds- og udvalgskultur, er fremherskende.

Det er tydeligt at en gymnasial uddannelsesinstitution kræver ledelsesformer der skaber rum for dialog og for en fælles systematisk refleksion der både inddrager lærerne og eleverne. Det kan opfattes som en naturlig konsekvens af institutionernes overordnede forpligtelse til at bidrage til læring i et demokratisk og højt udviklet videnssamfund. Men samtidig er der grund til at understrege at en indirekte ledelse i rendyrket form også rummer en række risici.

For det første kan man spørge om den uddannelsesansvarlige også bliver tilstrækkelig tydelig – eller anderledes udtrykt om ikke konturerne af ledelses- og ansvarsopgaverne risikerer at blive uklare hvis en sådan kultur rendyrkes, dvs. hvis ledelsen udelukkende benytter sig af dialogen i forskellige fora som ledelsesredskab.

En anden risiko i forlængelse af den første vedrører spørgsmålet om man alene ved indirekte ledelse er i stand til at sikre at der tages hånd om arbejdet med de overordnede strategiske beslutninger der er forpligtende for alle involverede aktører.

I en kultur hvor beslutningsprocesserne foregår i komplekse netværk af råd og udvalg, kan der være en tendens til at forskellene mellem forskellige beslutningsniveauer, fx mellem et operationelt, et taktisk og et strategisk niveau, ikke bliver tydelige. Det betyder at det bliver vanskeligt at se sammenhængen mellem de forskellige beslutningsniveauer – og dermed bliver det vanskeligt at

etablere en udviklingskultur, fx med henblik på at arbejde offensivt for at realisere gymnasireformens pædagogiske intentioner.

Gymnasireformen overlader mere til en fælles planlægning på den enkelte skole, og derfor bliver ledelsen og samarbejdet mellem lærerne meget vigtigt. I denne sammenhæng er der grund til at understrege at realiseringen af intentionerne naturligvis afhænger af den enkelte lærers indsats, men realiseringen er først og fremmest skolens opgave og ansvar; gymnasireformen er et uddannelsesprojekt og et skoleprojekt, ikke et projekt for den enkelte lærer eller den enkelte faggruppe.

Undersøgelsen viser at de erhvervsgymnasiale uddannelser på en række områder allerede synes at være i gang med en række af de elementer som implementeringen af gymnasireformen kræver. Det gælder fx lærernes forpligtende samarbejde i selvstyrende team som nødvendig ramme omkring samarbejdet mellem fagene og omkring arbejdet med at sikre en samlet progression i uddannelsesforløbet, og det gælder med hensyn til arbejdet med at sætte og sikre mål for skolens arbejde med uddannelserne.

Flere forhold kan forklare forskellen på de gymnasiale uddannelser. Her kan bl.a. peges på den professionalisering af erhvervsskolernes ledelse der er sket gennem det seneste årti, og det forhold at skolerne gennem længere tid har været kendetegnet ved en udstrakt mål- og rammestyring, først og fremmest med hensyn til driften af skolerne som virksomheder.

Det skal dog understreges at også de erhvervsgymnasiale uddannelser står over for store udfordringer når rammerne skal udfyldes med konkret indhold der kan sikre en realisering af de pædagogiske intentioner i gymnasireformen.

Deltagere i sparringspanelerne

Rektor *Allan Kjær Andersen*, Borupgaard Amtsgymnasium

Ledende inspektør *Marianne Helms*, Esbjerg Gymnasium & HF

Rektor *Hanne Josephsen*, Nyborg Gymnasium

Rektor *Per Knudsen*, Aalborg Studenterkursus

Rektor *Keld Larsen*, Århus Statsgymnasium

Ledende inspektør *Henrik Madsen*, Birkerød Gymnasium

Rektor *Jens Boe Nielsen*, Nørre Gymnasium

Rektor *Flemming Schmidt*, Horsens Amtsgymnasium