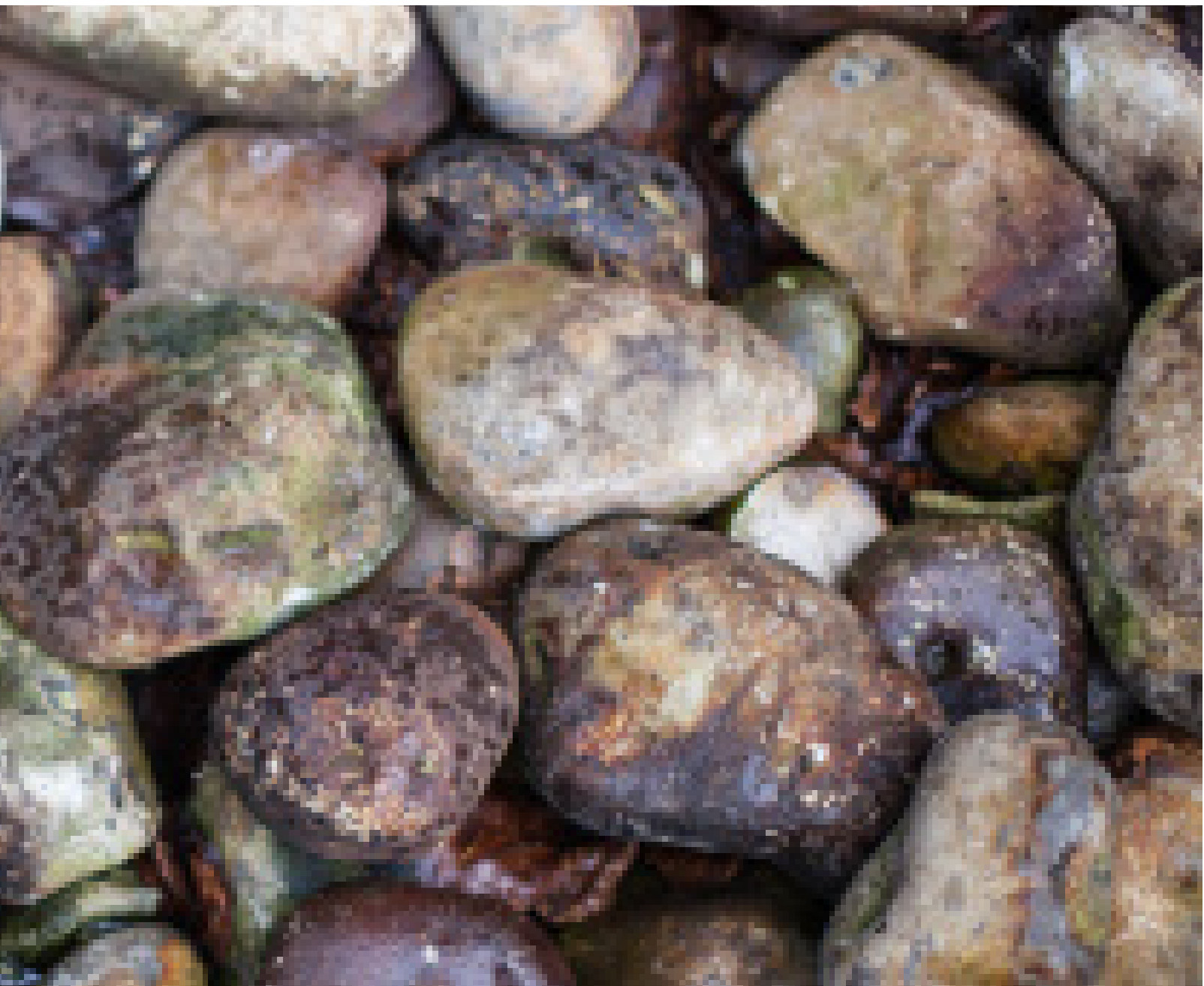


21

Januar 2019

Forskningsbaseret viden om livet og undervisningen i ungdomsuddannelserne



GymPæd 2.0

mini
MASTER



Didaktisk
udviklingsledelse

Kære læser

I tidsskriftet *Gym.Pæd 2.0* præsenterer vi et udsnit af forskningen inden for uddannelse, didaktik og ledelse. Tidsskriftet udgives af Institut for Kulturvidenskaber ved Syddansk Universitet og rummer den nyeste forskning med fokus på ungdomsuddannelserne.

I dette nummer præsenterer forskere og mastere i gymnasiepædagogik emner som skoleledelse, mundtlighed i fagene og skriftlighed i danskfaget.

Lektorerne Lars Frode Frederiksen og Jakob Ditlev Bøje fra Institut for Kulturvidenskaber har i deres artikel fokus på de politiske og diskursive betingelser for at udøve skoleledelse og på paradokserne i arbejdet med at kvalificere og professionalisere denne i *Forskning i skoleledelse*.

I artiklen *Skriftlighedsudfordringer hos unge med autismspektrumforstyrrelser* skriver Anne Yde Vestergaard og Jakob Bak-Thomsen, som begge er mastere i gymnasiepædagogik, på baggrund af en undersøgelse på masteruddannelsen, om de skriftlige udfordringer, unge med autismspektrumforstyrrelser møder i danskfaget.

Lektor Tina Høegh fra Institut for Kulturvidenskaber præsenterer sin bog *Mundtlighed og fagdidaktik* fra 2018 og en række didaktiske bud på at arbejde med mundtlighed i classesamtaler i sin artikel *Faglig mundtlighed og dialogisk undersøgelse*.

Vi ønsker læserne god fornøjelse med de tre artikler.

Anne Jensen
Institutleder

Redaktion



Anne Jensen
(ansvarshavende)
Ph.d., institutleder
anne.jensen@sdu.dk



Anke Piekut
Lektor
ankep@sdu.dk



Peter Hobel
Lektor
hobel@sdu.dk



Kurt Kjær Olesen
Specialkonsulent
kol@sdu.dk

ISSN 1904-3961
ISBN 978-87-7938-129-2

Forskning i skoleledelse


Jakob Ditlev Bøje & Lars Frode Frederiksen

Skoleledelse spiller en stadig større rolle i uddannelsespolitikken i det meste af verden. Der kommer stadig mere fokus på skolernes betydning for de enkelte landes velstand og konkurrenceevne og på skoleledernes betydning for skolernes resultater. Tilsvarende er forskning i skoleledelse et mangfoldigt område.

I denne artikel vil vi pege på nogle vinkler, som forskere fra Institut for Kulturvidenskaber (IKV) på Syddansk Universitet har undersøgt de senere år. Vi vil bl.a. komme ind på de politiske og diskursive betingelser for at udøve skoleledelse, paradokser i arbejdet, bestræbelser på kvalificering og professionalisering, dannelse af professionsidentitet og nyreligiøse tendenser i og omkring feltet.

Diskurser om skoleledelse

I et projekt om lederudvikling på VUC undersøgte Dion Rüsselbæk Hansen og Lars Frode Frederiksen (2015, 2016) bl.a. de mange krav til skoleledere. I projektet fandt man frem til fire centrale diskurser, der beskriver, hvordan man opfatter og taler om skoleledelse. Diskurser, der kan pege på, hvad man implicit betragter som vigtigt, og hvad man helst ikke snakker om. De fire diskurser, der kort præsenteres nedenfor, er udledt på baggrund af litteratur og officielle dokumenter om



skoleledelse. Og de afspejler sig i emnerne om lederudviklingsforløbet.

Den første diskurs kaldes *den personskabsbaserede diskurs*, og den retter sig mod lederen selv. Hvis man ikke ligefrem er "den fødte leder", skal man i hvert fald være karismatisk og kunne afgøre, hvilken ledelse der i den konkrete situation er den rigtige. En af de seneste bøger på dansk om ledelse hedder faktisk "Den modige leder". Den anden diskurs er *den fagprofessionsbaserede diskurs*, hvis udgangspunkt er skolernes opdrag og professionelle værdier. Den er bl.a. central i gymnasiet, hvor der er en lang tradition for, at den "bedste blandt ligemænd" bliver leder. Den tredje er *den standardbaserede diskurs*. Gennem kontrakter og konkurrence sigtes der efter en *gennemsigthed og synlighed*, hvor omverdenen (myndigheder, elever, forældre) skal kunne følge med i, om institutionerne leverer varen på baggrund af de midler, som de får stillet til rådighed. Centrale indikatorer er bl.a. karakterer og løfteevne. Endelig er der den fjerde, *den ressourcebaserede diskurs*, som fokuserer på de processer, hvor indtægter og udgifter er delvist afgørende for konkrete beslutninger. Elevrekruttering er centralt, og det samme er fordelingen af lærernes arbejdstid.

Paradoks i styringskæde og mulighed for ledelse

Med andre ord skal lederne kunne orientere sig mod og handle efter mange krav og forventninger på samme tid. Det har derfor en betydning, hvordan rammebetingelserne for ledelse udvikler sig. Der tales ofte om, at ledelsen skal styrkes, og ledelsesrummet skal være større. Men der er indbygget et væsentligt paradoks i muligheden for at udøve ledelse. Det kan til dels forklares ud fra vægtningen af de fire forskellige diskurser. Der bliver på den ene side lagt vægt på *øget frihed* til at bedrive ledelse, mens der på den anden side lægges vægt på *målbar styring*, dvs. på et administrativt management.

Det målbare er nemmere at observere og kontrollere. Det kan fx entydigt konstateres, hvis en skole ikke lever op til de forventede indikatorer for dens præstationer, fx frafald og løfteevne. Disse har omverdens store bevågenhed, herunder de bevilgende myndigheder. Ressourcer og standarder er lettere at måle og sammen-

ligne, og diskurserne har måske ikke den samme autoritative status. Samlet set kan vi sige, at der på den ene side er en fokusering på, at skoleledere kommer i centrum og bliver sat fri – støttet af en diskurs, der hylder ledere, som gør en forskel. På den anden side bliver det i stadig højere grad eksternt bestemt, hvad de lokale ledere bliver sat fri til. De bliver måske i højere grad ansat til at administrere ud fra bestemte værdier og målsætninger.

Professionalisering af skoleledelse

De mange krav og de tvetydige styringskæder er rammerne for ledelse. Hvad betyder det, når ledelsen skal professionaliseres? Hvilke ledere vil der så være tale om? Hvordan føler lederne, at de bliver klædt på til denne opgave?

Gennem de seneste tre år har en gruppe forskere fra instituttet fulgt et lederudviklingsprojekt for skoleledere i Odense Kommune (Hjort et al., 2018). Projektet

Debat Forskning Uddannelse Konferencer Bogudgivelser



har været støttet af A. P. Møller-fonden, og det har haft til formål at kvalificere lederskabet i Odense Kommunes folkeskoler. Skoleledere, souschefer og afdelingsledere har fået coaching knyttet tæt til praksis. Der er desuden blevet etableret et netværk for ledere, hvor det har været muligt at dele udfordringer og løsninger, give gode råd, kærlige spark og opbakning, og endelig har lederne arbejdet på at formulere – og reformulere – indsats teorier med henblik på at styrke det strategiske lederskab. Forskerne fra IKV har dokumenteret, analyseret og evalueret dette projekt.

En overordnet konklusion fra projektet lyder: Praksis er godt, men ikke nok. Det skal forstås på den måde, at projektets ambition om at rykke kvalificeringsprocessen tættere på ledernes hverdagspraksis langt hen ad vejen er lykkedes og har været en succes. I de spørgeskemaundersøgelser, som forskerne har lavet, udtrykkes der en generel tilfredshed med projektet. I de kvalitative analyser uddybes denne tilfredshed. Mange har fx oplevet coachingen som værdifuld. Fraværet af teori, begreber og "normal" undervisning formuleres imidlertid af nogle som en begrænsning. Dette fravær kan betyde, at det kan være svært at reflektere over praksis og forholde sig adækvat til de modsatrettede krav og forventninger, som skoleledelse er omgivet af.

En tangent af dette projekt omhandler ledernes identitet som skoleledere (Bøje og Frederiksen, 2018). Hvordan skabes denne professionsidentitet? Hvad implicerer den med hensyn til skiftet fra lærer til leder? Og hvad betyder lederuddannelse i den sammenhæng? Foreløbige fund peger på, at yngre og ældre skoleledere samt ledere med henholdsvis meget og lidt formel skolelederuddannelse (fx en masteruddannelse) former denne identitet forskelligt. Der ses groft sagt en tendens til, at yngre ledere med meget formel lederuddannelse udvikler en professionel lederidentitet, dvs. en identitet klart afgrænset fra læreridentiteten,

mens ældre ledere med ringe eller ingen formel lederuddannelse har en tendens til at knytte lederidentiteten til deres tidligere professionsidentitet som lærer. Det vil ofte være noget nyt at skulle orientere sig mod andre diskurser, fx standarder og ressourcer. Det skal dog understreges, at dette mønster ses i ganske få eksempler, hvorfor det er oplagt at undersøge tendensen bredere. Det kan fx gøres på tværs af grundskolen og gymnasiet. Der er mange paralleller mellem vilkår og krav til ledere af skoler på de forskellige niveauer i uddannelsessystemet.

Foruden praksis, teori, bestræbelser på kvalificering, professionalisering og certificering synes nutidens skoleledelse også at være omgærdet af en ny form for religiøsitet. Det vil med andre ord sige en nyreligiøsitet, der i teorien trækker arbejdet i en mindre rationel – men muligvis mere spændende og effektiv – retning. Guruer, coaching, kurser i mindfulness, bøger om modig ledelse mv. kan ses som midlertidige svar på nogle af de komplekse og ofte urealistiske krav, som skoleledere bliver stillet overfor. Når faglighed og professionelle skøn ikke slår til, kan det være en idé at gribe til magisk management og/eller helligt lederskab. I forskningen er det interessante ikke at problematisere sådanne tendenser, men i stedet at forsøge at forstå, hvorfor de opstår. Det vil ledelsesforskere på IKV også undersøge.

Referencer

- Hjort, K. (red.) (2018). En god (nok) leder. Professionalisering af skoleledelse. København: Werkstatt.
- Bøje, J. D. & L. F. Frederiksen (2018). Leaders of the profession and professional leaders. School leaders making sense of themselves and their jobs. Under udgivelse i forfatter(e), International Journal of Leadership in Education. By: Forlag.
- Rüsselbæk Hansen, D. & L. F. Frederiksen (2016). The "Crucified" Leader: Cynicism, Fantasies and Paradoxes in Education. I forfatter(e), Studies in Philosophy and Education. By: Forlag.
- Rüsselbæk Hansen, D. & L. F. Frederiksen (2015). Samtidens skoleledelse – tegn og tendenser i toneangivende ledelsesdiskurser. I forfatter(e), Gjallerhorn, 21. By: Forlag.

Forfatterne

Jacob Ditlev Bøje, Lektor, ph.d
Lars Frode Frederiksen, Lektor, ph.d