

Strategisk ledelse i folkeskolen

Sløk, Camilla; Ryberg, Marie

Document Version

Final published version

Publication date:

2010

License

CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):

Sløk, C., & Ryberg, M. (2010). *Strategisk ledelse i folkeskolen*. Copenhagen Business School [wp].

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

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

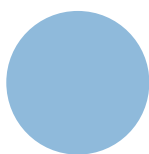
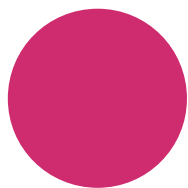
Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 14. Jul. 2025

Strategisk ledelse i folkeskolen

Camilla Sløk og Marie Ryberg



Center for Skoleledelse

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Copenhagen Business School, Handelshøjskolen

Professionshøjskolen, UCC



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



Professionshøjskolen, UCC

Indhold

Findings.....	1
Forord	3
Indledning	4
Undersøgelsens metode	4
Undersøgelsens fokus	6
Rapportens analytiske fokus	6
Finding 1. Strategisk ledelse og pædagogisk ledelse	8
Finding 2. Strategisk ledelse i forskellige former	12
A. Strategisk ledelse gennem kommunikation	12
<i>Kommunikationen hos personalet – et ugentligt anerkendelsesritual</i>	<i>13</i>
<i>Udviklingen af et specifikt begrebsapparat.....</i>	<i>13</i>
<i>At kommunikere om sin skole.....</i>	<i>14</i>
<i>Kommunikation og skriftlighed.....</i>	<i>14</i>
<i>Vægt på forskning og teori.....</i>	<i>15</i>
B. Strategisk ledelse gennem organisering.....	17
<i>Teamorganisering</i>	<i>17</i>
<i>Udvalg og 'medskabelse'.....</i>	<i>17</i>
C. Strategisk ledelse gennem netværk.....	20
<i>Skolebestyrelsen</i>	<i>22</i>
Finding 3. Strategisk eller taktisk ledelse?.....	24
Muligheden for strategisk ledelse	24
Man skal have blik for succeserne undervejs	26
Taktisk ledelse	28
Referencer	29

Findings

Denne rapport undersøger, hvordan strategisk ledelse bliver beskrevet i kvalitative interviews med 22 skoleledere fordelt over størstedelen af landet. Dvs. kommunerne Odense, Fåborg-Midtfyn, Assens, Nyborg, Fredericia, Syddjurs, Skanderborg, Mariager Fjord, Silkeborg, Frederikshavn, Aalborg, Ringkøbing-Skjern, Varde, Fredensborg, Rudersdal, Lyngby-Taarbæk, Frederiksberg, Haderslev, Gladsaxe og Køge.

Baggrunden for undersøgelsen er OECD's kritik (2007) af, at der foregår for lidt strategisk ledelse i folkeskolen og for meget pædagogisk/faglig ledelse. Formålet med undersøgelsen var gennem interviews at skabe forståelse for, hvordan skoleledere selv 1) forstår og 2) arbejder med strategisk ledelse, når man giver dem ordet i en interviewundersøgelse.

Spørgeguiden bestod af fem dele:

1. En semantisk del, der skulle undersøge, hvilke betydninger skolelederne tillægger strategisk ledelse.
2. En værktøjsdel, der skulle undersøge, hvilke konkrete værktøjer skolelederne bruger i deres arbejde med at udvikle deres skole.
3. En praksis-orienteret del, der skulle undersøge i hvilke sammenhænge skolelederne arbejder strategisk.
4. En holdningsdel, der skulle afdække skoleledernes holdninger til begrebet.
5. Og endelig en del med baggrundsdata, der bruges til at sætte svarene i perspektiv ved eksempelvis at spørge til skoleledernes efteruddannelse, kommune, og om de er nye som ledere.

Analysen af interviewene viser tre findings:

Finding nr. 1: De adspurgte skoleledere ser en tæt sammenhæng mellem strategisk ledelse og pædagogisk ledelse. De ser således ikke nogen modsætning imellem de to ledelsesformer.

Finding nr. 2: De adspurgtes beskrivelser af, hvad strategisk ledelse i folkeskolen er, opsummeres i følgende tre former:

- a. *Strategisk ledelse sker gennem kommunikation*, dvs. at skolelederne eksemplificerer strategisk ledelse gennem beskrivelser af, hvordan de søger at styre kommunikationen og sproget på skolen med særlige tilgange, teoriapparater eller teknikker.
- b. *Strategisk ledelse sker gennem organisering*, dvs. at skolelederne ser omorganiseringer og nedsættelse af udvalg som et væsentligt eksempel på, hvordan de bedriver strategisk ledelse.
- c. *Strategisk ledelse sker gennem netværk*, dvs. at skolelederne eksemplificerer strategisk ledelse ved at beskrive, "hvor jeg placerer mig i edderkoppespindet" for at få indflydelse.

Finding nr. 3: Endelig viser rapporten, at skolelederne også må agere som loyale embedsmænd i et politisk system, der udstikker overordnede strategier for folkeskolens udvikling. Gennem filosofen Michel de Certeaus skelnen mellem strategi og taktik viser rapporten, at skoleledelse i høj grad handler om at skabe "muligheder"

inden for et politisk defineret rum – og dermed kan siges at være taktikker. Hos de Certeau handler strategi om magten til at definere de overordnede strukturer, mens taktik handler om konstant at omformulere hændelser for at gøre dem til muligheder. Med dette perspektiv argumenterer rapporten for, at strategisk ledelse kan være en udmærket *model for*, hvad skoleledelse bør være, men ikke tilbyder en dækkende *model af*, hvad skoleledelse handler om i dag. Taktisk ledelse må ses som en central beskrivelse af skoleledelse under de vilkår, der eksisterer for skoleledere i folkeskolen i dag.

Forord

Undersøgelsen af strategisk ledelse i folkeskolen er blevet til som et samarbejde mellem Skolelederne, Center for Skoleledelse – CBS og Professionshøjskolen UCC. Vi vil gerne takke skoleledere landet over for deres interesse i projektet og for, at de har taget sig tid til at dele deres erfaringer og synspunkter med os. Dernæst vil vi gerne takke udviklingschef Peter Ulholm (UCC), lektor Niels Erik Hulgård Larsen (UCC), konsulent Dorrit Bamberger, næstformand Claus Hjortdal, Helene Ratner og Justine Grønbæk Pors for kvalificerede kommentarer og input undervejs i processen samt centerkoordinator (Center for Skoleledelse) Anna Topp Gustavsen for organisering af bl.a. arbejdet med at arrangere transskribering af interviews, hvilket var en stor hjælp i det analytiske arbejde.

Indledning

Ledelse og i særdeleshed strategisk ledelse er i disse år i fokus på uddannelsesområdet. Det gælder ikke bare i Danmark, men er en global tendens, der bl.a. bæres af internationale organisationer som UNESCO og OECD. Eksempelvis har OECD's TALIS-undersøgelse under navnet "Creating Effective Teaching and Learning Environments" fundet det relevant at sammenligne skoleledelse i 23 lande. Undersøgelsen placerer skoleledelse i Danmark lavt, mens lande som Bulgarien og Brasilien placeres i spidsen (OECD 2009:197).

I 2007 pegede den nationale baggrundsrapport for OECD Improving School Leadership desuden på, at det er en svaghed, at uddannelsesledelse i Danmark overvejende har været rettet mod pædagogiske og faglige forhold snarere end en "klassisk ledelsesadfærd omkring strategi, innovation og organisationsudvikling" (OECD 2007:83):

Ledelsespraksis i gymnasierne og folkeskolerne indeholder tilsyneladende kun i lav grad klassisk ledelsesadfærd omkring strategi, innovation og organisationsudvikling, hvilket er en svaghed i lyset af uddannelseskravene fra globaliseringsstrategien. Skoleledelsen har overvejende været rettet mod pædagogiske og faglige forhold og i mindre grad rettet mod interesser, samarbejdspartnere, elever og forældre i omverdenen (OECD 2007:83).

OECD-rapporten konkluderer, at hovedudfordringen for de danske grundskoler er at videreudvikle en "strategisk ledelseskultur" (OECD 2007:82). Der er altså et stigende fokus på behovet for at "forbedre" skolen gennem ledelse, og begrebet strategisk ledelse dukker op som et led i denne forbedring.

Vores forskningsmæssige undren og interesse gik på den modsætning mellem strategisk og pædagogisk ledelse, der fremstilles i OECD-rapporten. Efter et større forarbejde om muligheden for at lave en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse endte vi med at lave en kvalitativ undersøgelse. Det skyldtes dels, at det ikke var helt klart, hvilket teoretisk udgangspunkt OECD-rapporten havde i forhold til at beskrive folkeskolen som havende "for meget pædagogisk ledelse." En kvantitativ undersøgelse ville have vanskeligt ved at vurdere i hvor høj grad skolelederne referer til det samme med "strategisk ledelse" som det strategibegreb, OECD-rapporten baserede sig på.

Vi besluttede derfor at give ordet til skolelederne selv i en kvalitativ undersøgelse, hvor vi interviewede 22 skoleledere fra hele landet, nærmere bestemt Odense, Fåborg-Midtfyn, Assens, Nyborg, Fredericia, Syddjurs, Skanderborg, Mariager Fjord, Silkeborg, Frederikshavn, Aalborg, Ringkøbing-Skjern, Haderslev, Varde, Fredensborg, Rudersdal, Lyngby-Taarbæk, Frederiksberg, Gladsaxe og Køge.

Undersøgelsens metode

Undersøgelsen af strategisk ledelse i folkeskolen baserer sig på interviews med de øverste skoleledere på 22 skoler landet over. Undersøgelsen er blevet til som et samarbejde mellem Center for Skoleledelse og Skolelederne i relation til projektet Det Gode Skolelederliv. Center for Skoleledelse er et partnerskab mellem Professionshøjskolen UCC og forskere på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Handelshøjskolen i København, CBS. Undersøgelsen er opstået om en interesse i at analysere og nærme sig en forståelse af, hvordan skoleledere i hverdagen bruger begreber om strategisk ledelse. Dels fordi strategisk ledelse er et af de begreber, der er blevet introduceret i folkeskolen i de seneste år, bl.a. ved at være på dagsordenen i internationale og nationale rapporter om folkeskolen og i

diplomuddannelserne i ledelse på landets professionshøjskoler. Undersøgelsen bidrager dermed med et perspektiv på, hvordan ledelse folder sig ud i folkeskolen i disse år og belyser begrebet strategisk ledelse og dets betydning i praksis. Undersøgelsen sætter således fokus på de praktiske såvel som de semantiske og normative aspekter af strategisk ledelse i relation til folkeskolen.

Udvælgelsen af interviewpersoner er foregået ved hjælp af Skoleledernes netværk, hvor 73 skoleledere meldte tilbage med en interesse i at deltage i en undersøgelse om strategisk ledelse. De skoleledere, der har meldt tilbage må skønnes at være skoleledere, der har kunnet genkende begrebet strategisk ledelse, og som har en holdning til det i relation til folkeskolen. Eksempelvis svarer alle deltagerne positivt på spørgsmålet om, hvorvidt strategisk ledelse er afgørende for deres skoles udvikling og drift. Det er imidlertid ikke undersøgelsens formål at lave en repræsentativ kvantificerbar undersøgelse, men i højere grad kvalitativt at belyse skoleledernes idéer og beskrivelser af praksis, og nærme sig en forståelse for nuancerne og dilemmaerne i forhold til, hvordan strategisk ledelse fortolkes og praktiseres.

Til undersøgelsen blev 25 skoleledere udvalgt efter et ønske om at få så stor en spredning på køn og geografi, som det var muligt. Aldersfordelingen for de 22 skoleledere, der endte med at gennemføre et interview er således, at over halvdelen er lige omkring 50 år, et par er i begyndelsen af fyrrerne, og de resterende er lige omkring 60 år. Over halvdelen af deltagerne har taget eller er i gang med en diplomuddannelse i ledelse, og de resterende har andre diplomuddannelser eller har været på en række ledelseskurser. Når vi har valgt at fokusere på skolens øverste ledere, er det ikke fordi vi anskuer ledelse som noget, der udelukkende er placeret hos skolens øverste leder. Det er snarere for at indfange et perspektiv på forandring, der er foregået fra tiden med skoleinspektører til en periode, hvor ledelses- og organisationsstrukturer på landets folkeskoler er ændret markant.

Videnskabelige analyser vil altid tegne et partielt billede, fordi man skærer visse forbindelser for at fokusere på andre (Strathern 1996:533n12). Det er også tilfældet med denne undersøgelse. Dels fordi interviewet er en styret samtale, der giver en snæver flade for at skabe indsigt i skoleledernes mangeartede praksisser i hverdagen. Dels fordi interviewet også må ses som et rum, hvor skolelederne har haft mulighed for at præsentere deres aktuelle frustrationer eller deres særlige styrker omkring ledelse. Man kan som bekendt fint sige et i et interview og gøre noget andet i hverdagen. Det partielle i interviewet består altså i, at den interviewede tegner et specifikt billede i forhold til interviewerens spørgsmål på det tidspunkt, hvor interviewet foregår.

Interviewene har været semi-strukturerede for at give plads til eksempler fra hverdagen og for at få et indblik i de specifikke betingelser, der meget vel kan have betydning for, hvordan strategisk ledelse tager form på den enkelte skole og for den enkelte skoleleder. Interviewene har primært fundet sted på skoleledernes egne skoler. Dette har i flere tilfælde givet mulighed for, at skolelederne i deres egne omgivelser har kunnet tale mere uformelt om hverdagen i skolen. Det har samtidig gjort det lettere at bevæge sig mellem et abstrakt og et konkret niveau i samtalerne og få kombineret skoleledernes idéer om strategisk ledelse med praktiske eksempler på teknikker, dilemmaer og holdninger til begrebet.

Undersøgelsens fokus

Formålet med den kvalitative interviewundersøgelse har været at undersøge skolelederes begreber om strategisk ledelse og stille skarpt på, hvad de udpeger som væsentligt i forhold til ledelse af en uddannelsesinstitution. Undersøgelsens bidrag er dermed, at den vil belyse og nuancere forståelsen af, hvordan strategisk skoleledelse folder sig ud i folkeskolen. I undersøgelsen er det ambitionen at sætte skoleledernes svar omkring ledelse og strategisk ledelse i perspektiv og få et indblik i de sammenhænge, som har betydning for, hvordan det er muligt og relevant at lede. Derfor har spørgeguiden fokuseret på de betingelser skolelederne oplever, at de leder indenfor, og på de betydninger og holdninger skolelederne knytter til begrebet strategisk ledelse.

Spørgeguiden bestod af fem dele:

1. En semantisk del, der skulle undersøge, hvilke betydninger skolelederne tillægger strategisk ledelse.
2. En værktøjsdel, der skulle undersøge, hvilke konkrete værktøjer skolelederne bruger i deres arbejde med at udvikle deres skole.
3. En praksis-orienteret del, der skulle undersøge i hvilke sammenhænge skolelederne arbejder strategisk.
4. En holdningsdel, der skulle afdække skoleledernes holdninger til begrebet.
5. Og endelig en del med baggrundsdata, der bruges til at sætte svarene i perspektiv ved eksempelvis at spørge til skoleledernes efteruddannelse, kommune, og om de er nye som ledere.

Rapportens analytiske fokus

For at nuancere forståelsen af, hvad skoleledelse indebærer, og hvilken rolle strategisk ledelse spiller i en folkeskolesammenhæng, vil rapporten imidlertid også belyse skoleledernes besvarelser gennem begrebsparret strategi og taktik. I besvarelserne tegner der sig nemlig et billede af, at begrebet strategi ikke giver en fyldestgørende beskrivelse af den komplekse opgave, skoleledelse er.

Oprindeligt er begrebet strategi et militærbegreb, der kommer af det græske 'strategia', som betyder hærledning.¹ Begrebet betegner en overordnet plan for, hvordan militæret skal føre krig. I modsætning til taktik, består en strategi af et langsigtet perspektiv, forberedelsen af ressourcer og planlægning af de ressourcer før, under og efter en aktion.² Taktik handler om tilgangen til kampen, placeringen af tropperne, brugen af våben, køretøjer, eller udførelsen af bevægelser for angreb eller forsvar. Generelt har taktik at gøre med problemer, som opstår under kampen.³

Denne skelnen mellem strategi og taktik ses også hos filosofen Michel de Certeau (1988). Han benytter imidlertid begrebet strategi til at betegne mekanismerne i de overordnede strukturer eller autoriteter (de Certeau 1988:xiv). For eksempel til at vedtage love eller formulere teoretiske systemer og diskurser (38). Taktikker i de Certeaus optik betegner derimod de "domineredes" handlingsmodeller (xi):

¹ Den Danske Ordbog (ordnet.dk/ddo/ordbog?query=strategi)

² Encyclopædia Britannica (www.britannica.com/EBchecked/topic/568259/strategy)

³ Encyclopædia Britannica (www.britannica.com/EBchecked/topic/580081/tactics)

En taktik er altid på udkig efter muligheder, der må gribes 'på vingen.' Hvad den vinder, kan den ikke beholde. Den må konstant manipulere hændelser for at gøre dem til 'muligheder.'" (xix)

Hvor forskellen mellem strategi og taktik som militære begreber handler om forskellige planlægningshorisonter, dvs. forskellen mellem det langsigtede perspektiv og det mere kortsigtede, da har forskellen hos de Certeau at gøre med forskellige praksisser for forskellige grupper i et samfund. De Certeau ønsker at kaste lys over de "hemmelige former, som den spredte, taktiske og interimistiske kreativitet tager hos grupper eller individer, der allerede er fanget i 'disciplinens' net" (xiv). I forhold til ledelse i folkeskolen er det interessant, at begrebsparret strategi og taktik kan bidrage til at få øje på, at skoleledelse nok kan handle om at skabe strategier – at udstikke rammer eller definere strukturer. Skoleledelse handler imidlertid ikke udelukkende om at være dygtig til at udstikke rammer, men også om at kunne håndtere de problemer, som opstår "under kampen" eller om "konstant at manipulere hændelser for at gøre dem til muligheder," bl.a. fordi skolelederne ikke sætter strategierne eller rammerne selv, men skal forholde sig til undervisningsministeriet, politikere og forvaltningens aktører. Med dette perspektiv vil rapporten argumentere for, at strategisk ledelse kan være en udmærket *model for*, hvad skoleledelse bør være, men ikke tilbyder en dækkende *model af*, hvad skoleledelse handler om i dag.

På de følgende sider vil rapporten først fremstille skoleledernes perspektiver på forholdet mellem strategisk og pædagogisk ledelse. Dernæst vil rapporten i andet afsnit gennemgå tre forskellige former, som skolelederne beskriver strategisk ledelse på. Endelig vil rapporten diskutere begreberne strategi og taktik i forhold til de betingelser skolelederne beskriver som vigtige for deres ledelse.

Finding 1. Strategisk ledelse og pædagogisk ledelse

I dette afsnit vil vi fokusere på, hvordan skolelederne beskriver forholdet mellem pædagogisk og strategisk ledelse. I lyset af at OECD-rapporten fra 2007 beskriver, at der er en lav grad af "klassisk ledelsesadfærd omkring strategi, innovation og organisationsudvikling," i folkeskolernes "ledelsespraksis" (2007:83), er det bemærkelsesværdigt, at de adspurgte skoleledere i interviewundersøgelsen alle svarer, at de anser strategisk ledelse for "afgørende for deres skoles udvikling og drift." Denne uoverensstemmelse mellem OECD's konklusion og de adspurgte skolelederes udsagn er interessant; dels fordi den afslører en metodisk forskel mellem undersøgelserne, men også fordi den peger på nogle modsætninger mellem perspektiverne i OECD-rapporten og hos de skoleledere, der har deltaget i indeværende undersøgelse. Det er modsætninger, der handler om, hvad der karakteriserer strategisk ledelse i folkeskolen. Et af de områder, hvor der i særlig grad kan siges at være en modsætning, er i forståelsen af, i hvor høj grad strategisk ledelse står i kontrast til eller hænger sammen med "pædagogiske og faglige forhold" (Sløk & Ryberg 2009, se også Sløk 2009).

En skoleleder bemærker eksempelvis, at der i deres kommune har været et krav om en opdeling af ledelsesopgaver i ledelsesteamet, så viceskolelederen skal stå for den pædagogiske ledelse. Denne opdeling giver imidlertid ikke mening for denne skoleleder, idet hun ikke mener, at det pædagogiske kan udsondres fra hendes ledelsesopgaver:

[I en politisk vedtaget målsætning i kommunen] beskrives skolelederens opgave primært som strategisk [...], hvor det er viceren, der står med det man kalder pædagogisk, og det kan jeg ikke forholde mig til. Der er jo ikke noget, jeg laver strategisk, som ikke også har en pædagogisk side.

En anden skoleleder peger på, at han oplever, at der også er et hierarki i de forskellige ledelsesopgaver, hvor den strategiske er mere "fornem" end de andre. For ham må både store og små beslutninger i hverdagen imidlertid alle ses som sammenflettede, der er et led i en "holdning til undervisningen":

Man vil gerne have en administrativ leder, som tager sig af al administrationen, idet der er nogle der tænker sådan. Så noget er administration, og det er knap så fornemt, fordi det er noget med drift og det der. Og så er der noget, der er pædagogisk ledelse, og det er endnu mere fornemt, og så er der det allermest fornemme: Det er strategisk ledelse, som man gerne vil have skolelederen sidder på toppen af pyramiden af glas og tager stilling til, ikke? Sådan ser jeg det overhovedet ikke. Altså tingene de er – man kan jo ikke sige pærevælling, for det lyder som om det er kaotisk - men tingene de er så flettet sammen. Så jeg vil vove at påstå, at du ikke kan tage ret mange beslutninger på en skole, uden at tingene hænger voldsomt sammen. Og der er mange ting omkring dagligdagen, små beslutninger af den ene eller den anden art, som faktisk er et led i et større hele – et led i en holdning til undervisningen.

De fleste skoleledere i undersøgelsen fortæller, at de oplever, at det giver god mening at opdele ledelsesopgaverne mellem sig i ledelsesteamet, men samtidig understreger de, at disse opgaver er forbundne, og at skoleledelse ikke begrænser sig til rene, afgrænsede funktioner. På den ene side understreger den opdeling mellem ledelsesopgaver, som flere kommuner har gennemført altså en opmærksomhed på, at der er nogle særlige kategorier, der anses som vigtige elementer i, hvad skoleledelse bør være. Dermed skaber den en særlig model for skoleledelse. Omvendt er denne opdeling ifølge flertallet af skoleledere i undersøgelsen ikke en dækkende beskrivelse af, hvad de i praksis oplever, at ledelse er. Man kan dermed sige, at

den model, hvor skoleledelsesopgaver afgrænses i mindre grad repræsenterer en model af skoleledelse, som skolelederne kan genkende – fordi det hele for dem hænger sammen. Opdelingen af ledelse i forskellige funktioner kan således anskues som et fint, simplificerende værktøj, der kan pege på, hvordan man ønsker at skoleledelse bør være, men den er i mindre grad et værktøj, der tilbyder en dækkende beskrivelse af, hvordan skoleledelse udspiller sig i praksis.

I interviewene har vi valgt at stille skarpt på forholdet mellem strategisk ledelse og pædagogisk ledelse. Det skyldes dels en formodning om, at der ville være skoleledere, der ville pege på en modsætning mellem strategisk ledelse og pædagogisk ledelse, og dermed afvise begrebet strategisk ledelse med henvisning til de mere markedsorienterede sammenhænge, som begrebet ofte benyttes i relation til. Vi havde altså en forventning om, at en fastholdelse af begrebet pædagogisk ledelse ville indgå som et led i en modstand mod den reformbølge, som begrebet strategisk ledelse kan anskues værende en del af. Det skyldtes også den måde, som eksempelvis OECD-rapporten fra 2007 beskriver relationen mellem de to ledelsesformer eller ledelsesbegreber som gensidigt udelukkende – eller rettere OECD-rapportens beskrivelse af, hvordan ”skoleledelsen overvejende [har] været rettet mod pædagogiske og faglige forhold og i mindre grad rettet mod interessenter, samarbejdspartnere, elever og forældre i omverdenen (OECD 2007:83).”

Denne modstilling mellem på den ene side ledelse rettet mod pædagogiske og faglige forhold og ledelse rettet mod interessenter, samarbejdspartnere, elever og forældre i omverdenen tegner sig imidlertid på en ganske anden måde i interviewene. Her svarer størstedelen af skolelederne for det første, at de ikke ser en modsætning mellem det fagligt-pædagogiske begrebsapparat og det begrebsapparat, der knytter sig til strategisk ledelse. Et par af de interviewede skoleledere fortæller, at de selv i begyndelsen var skeptiske over for de begreber, der havde at gøre med mission og vision. De mente, at der lå et andet menneskesyn i ledelse ud fra disse begreber eller værktøjer. De fortæller imidlertid i interviewene, at det har ændret sig for dem, og at de ikke længere ser nogen modsætning mellem disse begreber og skolens pædagogiske udgangspunkt. Strategisk ledelse præsenterer de snarere som en særlig form eller et værktøj til at nå pædagogiske og faglige mål:

For mig hænger det [strategisk ledelse og pædagogisk ledelse] meget godt sammen. Strategisk ledelse ligger, som jeg sagde, inde i alt det andet, personaleledelse og meget andet. Det er et redskab inden i pædagogisk ledelse. Og hvornår det er det ene, og hvornår det er det andet, kan jeg ikke altid hitte rede i.

En anden ser ligeledes en sammenhæng mellem strategisk og pædagogisk ledelse med det pædagogiske som det overordnede fokus:

Jeg synes strategisk og pædagogisk skoleledelse hænger rigtig tæt sammen. Fordi det er så vigtigt, hvordan vi nu udvikler os pædagogisk, når det nu er en pædagogisk enhed, vi har med at gøre.

En tredje skoleleder beskriver den refleksion, de foretager over den pædagogiske forberedelse af skoleåret som strategisk – eller ”strategiserende” – og giver dermed et konkret eksempel på, hvordan det pædagogiske og faglige er i fokus for, hvad de beskriver som strategi:

Det vi har prøvet at trække personalet ind i, er refleksion omkring det, vi kalder den pædagogiske forberedelse af skoleåret, hvor vi prøver at sige 'inden vi begynder på, hvem der skal lave hvad, så er det vigtigt at få talt om, hvorfor vi skal lave hvad'. Det vil jeg kalde strategiserende virksomhed.

Denne skoleleder beskriver endvidere, hvordan han også betragter MUS-samtaler som både didaktisk reflekterende og som et element af den strategiske ledelse, og altså ser de pædagogiske refleksioner og den strategiske ledelse som forbundne:

Når det hedder MUS, så har vi også til de her samtaler nogle områder, vi gerne vil spørge ind til, men det er en didaktisk forholden sig, reflekterende forholden sig til det her, 'når nu det her er vores resultat, hvad skal vi så gøre fremadrettet? Skal vi gøre noget på den korte bane, på den mellem-kortebane, den lange bane, skal vi tænke næste skoleår, eller hvad?

Hvor vi ovenfor så en beskrivelse af, hvordan strategisk ledelse "ligger indeni" den pædagogiske ledelse, beskriver andre skoleledere det den anden vej rundt. En skoleleder peger eksempelvis på, hvordan de pædagogiske overvejelser for ham er et led i tilvejebringelsen af nogle strategiske mål. Her er de pædagogiske overvejelser nødvendige for at konkretisere en strategi eller og nå et mål:

Jeg sidder og tænker nogle tanker og siger 'jeg vil gerne have fokus på', eller jeg ser, at fysikkaraktererne er for små i hele kommunen, og de er også for små på min skole, og hvad kan jeg gøre ved det? Så begynder jeg at arbejde med ledelsesteamet og siger 'hvad kan vi gøre ved det, hvordan er det, vi kan få det i fokus, og hvor er det, vi så skal starte?' Så starter jeg også nogle pædagogiske overvejelser selvfølgelig, men det at man siger 'der er et mål heroppe og det skal vi nå, men hvordan kommer vi derhen.'

For skolelederne i undersøgelsen er der altså ikke nødvendigvis en modsætning mellem strategisk og pædagogisk ledelse. De præsenterer snarere strategisk ledelse som snævert forbundet med pædagogisk ledelse på forskellige måder. Nogle peger på, at det pædagogiske overordnet er det, som skolen beskæftiger sig med, fordi folkeskolens mål først og fremmest er faglige og sociale. Her beskriver de strategisk ledelse som et værktøj eller middel til at nå disse mål. Andre peger på, at de strategiske fokuspunkter kun kan nås gennem en sans for det pædagogiske. Her bliver pædagogisk ledelse et middel i forhold til at udmønte nogle strategiske overvejelser. I interviewene ser det altså ud til, at det pædagogiske i visse tilfælde betinger det strategiske, og at det strategiske også betinger det pædagogiske for skolelederne. Med andre ord, at pædagogisk ledelse og strategisk ledelse hænger sammen.

Skoleledelse for skolelederne er altså tilsyneladende nært forbundet med pædagogisk ledelse, og når skolelederne bruger begrebet strategi er det i forbindelse med et overordnet blik for, at deres primære opgave er at facilitere elevernes faglige og sociale udvikling. Skolelederne har tilsyneladende fundet måder at kombinere den pligt, de ifølge folkeskoleloven har til at skabe en ramme, der kan "give eleverne kundskaber og færdigheder," med strategisk ledelse som et værktøj til, hvordan de gør det bedst (Folkeskoleloven 2007 § 1, stk. 1). Denne kombineret af praksisser rettet mod faglige og pædagogiske forhold kan muligvis stå i kontrast til en "klassisk ledelsesadfærd

I interviewene ser det altså ud til, at det pædagogiske i visse tilfælde betinger det strategiske, og at det strategiske også betinger det pædagogiske for skolelederne. Med andre ord, at pædagogisk ledelse og strategisk ledelse hænger sammen.

omkring strategi, innovation og organisationsudvikling,” Imidlertid kan man stille spørgsmål ved, i hvor høj grad ledelse ”rettet mod interessenter, samarbejdspartnere, elever og forældre i omverdenen” skal udelukke skoleledernes fokus fra ledelse rettet mod pædagogiske og faglige forhold.

Finding 2. Strategisk ledelse i forskellige former

Til trods for at alle skolelederne i undersøgelsen svarer, at de anser strategisk ledelse som "afgørende," er der stor forskel på, hvad de forbinder med begrebet strategisk ledelse. Det vil sige, at der for det første er forskel på, hvilke andre begreber de knytter til begrebet; skolelederne lægger for eksempel i forskellig grad vægt på begreber som "refleksion," "at skabe retning" og "konkurrence." Samtidig er der forskel på, hvilke områder de karakteriserer som typiske for, hvordan de laver strategisk ledelse; om de for eksempel primært taler om strategisk ledelse i forhold til at lave udviklingsplaner for det faglige, om det handler om at møde barnet med nogle særlige pædagogiske værktøjer, om at bygge skolen om, at få bedre samarbejde blandt personalet eller at kommunikere sine styrker over for kommunen og derved eksempelvis undgå lukning (Sløk & Ryberg 2010).

Vi har valgt at opsummere disse forskellige måder at tale om strategisk ledelse i tre forskellige typer eller former. Det er strategisk ledelse *gennem kommunikation*, *gennem organisering* og *gennem netværk*. Disse tre former skal ikke betragtes som gensidigt udelukkende, men snarere som tre af de i interviewene mest anvendte temaer for, hvad strategisk ledelse handler om i ledelse af en folkeskole.

A. Strategisk ledelse gennem kommunikation

I størstedelen af interviewene med skolelederne eksemplificerer de, hvad strategisk ledelse handler om på deres skole ved at henvise til, at de har introduceret særlige måder at kommunikere på eller være "i dialog" på. Disse skoleledere fortæller typisk, at de orienterer sig mod en "socialkonstruktivistisk" måde at anskue verden på eller har en "systemisk" tilgang. Her pointerer skolelederne, at de på skolen har introduceret en særlig måde at kommunikere på, så man for eksempel taler til eleverne og hinanden på en mere positiv eller "anerkendende" måde. Disse skoleledere lægger med andre ord vægt på at styre gennem en særlig form for kommunikation.

En skoleleder understreger eksempelvis, at det er et vigtigt princip at være gode til at kommunikere på hans skole:

Vi er en meget kommunikerende organisation. Også over for forældrene. Når vi for eksempel guider og coacher lærere, så er det også angående forældrearbejdet. Vi skal som princip være gode til at kommunikere.

Med denne betoning af kommunikation retter skolelederens fokus sig dels mod personalet og mod at udvikle nogle særlige måder at tale til hinanden, til forældre og elever. For denne og andre skoleledere, der lægger vægt på kommunikation eller dialog handler det imidlertid ikke blot om at kommunikere; det drejer sig om en særlig form for kommunikation, hvor det sprog, man taler til hinanden er afgørende. Det handler eksempelvis om at undgå "skældud" og i stedet fremme "dialog." En af de interviewede bemærkede med et smil, at de næsten blev en slags "dialog-junkier," fordi de gjorde så meget ud af at kommunikere på denne dialogiske måde med hinanden. En anden påpeger, at han er "kendt for dialog," og denne stil beskriver han som en vigtig del af målet med at skabe bedre "psykisk arbejdsmiljø" og "rummelighed."

For disse skoleledere bliver strategisk ledelse et spørgsmål om at udvikle en kommunikationspraksis og et sprog, der understøtter personalet i at håndtere konflikter på en "ordentlig" måde. De forklarer, at de søger at styrke forhold som "samarbejde," "læring"

eller "konflikthåndtering" gennem sproget. De måder man kommunikerer med hinanden på, bliver dermed beskrevet som et middel til at opnå personalemæssig, faglig og pædagogisk udvikling. På en skole har de eksempelvis oplevet, at den "systemiske" måde at håndtere elever på giver nogle bedre håndteringer af konflikter. Her fremhæver skolelederen med det eksempel at med hensyn til elever, der har det svært, og som man normalt ville sige "forstyrrede," der forsøger de i stedet at forstå, at "barnet er en del af en kontekst," og at det giver mening, at barnet handler som det gør. I stedet for at skælde barnet ud kommunikerer de med barnet på en særlig måde, og spørger eksempelvis til barnets oplevelse af konflikten.

Der er flere forskellige måder, hvorpå skolelederne eksemplificerer strategisk ledelse som et spørgsmål om kommunikation og lægger vægt på at have et særligt sprog i forhold til både elever og personalet. Da denne måde at eksemplificere strategisk ledelse på er karakteristisk for cirka halvdelen af de interviewede skoleledere, har vi valgt at trække fem forskellige eksempler frem på, hvordan strategisk ledelse beskrives som forbundet med kommunikation. Et handler om at gennemføre et ugentligt anerkendelsesritual, et andet om at udvikle et særligt begrebsapparat, et tredje om at kommunikere om sin skole på en særlig måde, et fjerde om at bruge skriftlighed til at fiksere og fastholde nogle bestemte arbejdsformer, og endelig ser vi en tendens til i interviewene at orientere sig mod videnskabelige begreber og praksisser.

Kommunikationen hos personalet – et ugentligt anerkendelsesritual

Hvor en del af skolelederne fokuserer på kommunikationen i forhold til eleverne, lægger andre mere vægt på kommunikationen i forhold til personalet. Kommunikationen bliver imidlertid brugt "strategisk" på flere måder. Nogle har indrettet særlige ritualer for at etablere eller fastholde denne form for kommunikation. På en skole har de eksempelvis rettet et særligt fokus på personalet gennem en "kultur-kuffert." Her fortæller skolelederen, at da hun blev ansat som skoleleder, syntes hun, at lærerne var så dygtige til at videndele, og overvejede derfor, hvordan hun kunne "holde fast i det her." Så fik hun idéen til at lave en "kultur-kuffert," som de tager frem en gang om ugen. Her skriver lærerne til hinanden, hvad "der giver dem energi," og fremhæver hvad de gerne vil have mere af. Det er roser og anerkendelser, og skolelederen forklarer, at "alle vokser, når de bliver anerkendt for det, de gør." Her peger skolelederen desuden på, at "ord skaber mening," og derfor har de en "trivselsindsats" og ikke en "mobbeindsats." "Dialog" og "anerkendelse" spiller således en væsentlig rolle i denne forståelse af, at kommunikation er en central strategi til at opnå personalemæssig, faglig og pædagogisk udvikling.

Udviklingen af et specifikt begrebsapparat

Andre skoleledere lægger vægt på at udvikle et særligt begrebsapparat til at indfange og fastholde skolens måde at arbejde på. En skoleleder peger på, at han har ud fra sin ledelsesuddannelse og sammen med nogle af sine medarbejdere udviklet et begrebsapparat, der handler om at "leve i en relationel hverdag" og om, at de skal være "refleksive praktikere," der laver "forundringsledelse." Skolelederen beskriver, hvordan de har arbejdet med læringsforløb for eksempelvis at lære, hvad det er for et sprog, de bruger, når de skal være "reflekterende":

Det var også sådan nogle aktionslæringsforløb, der var meget intense, og de arbejdede med deres praksis og 'hvad er det for nogle temaer man foreløbig kan reflektere omkring?' og 'hvordan kan vi invitere hinanden ind?' og 'hvad er det for et sprog vi bruger, når vi er reflekterende?'. Det

havde vi også hele personalegruppen igennem – høj som lav. Så i år har vi sat ind på at sige 'hvad er det nu vi gerne vil være? Relationelle praktikere! Hvordan ser det ud ude i klasseværelset?' Nu har vi ledelsen på plads, vi har drømmen og vi har kursen på plads, nu har jeg mine kollegaer placeret som en refleksiv ressource i forhold til mit arbejde.

Her knytter der sig et særligt sprog til, hvad det vil sige at være "reflekterende," og denne refleksive tilgang beskrives som et vigtigt led i at holde "kursen" og nå "drømmen." Med andre ord er denne særlige måde at kommunikere på afgørende i den strategiske ledelse, som skolelederen beskriver.

At kommunikere om sin skole

En tredje gruppe lægger vægt på, at deres egen måde at tale om skolen på har en betydning for personalets indsats. En skoleleder beskriver eksempelvis, hvordan han selv kommunikerer på en særlig måde om sin skole for også at inspirere personalet til at fastholde et højt niveau:

Når jeg går ud og italesætter i forhold til vores værdier, at vi er en god skole. Så arbejder folk også på at det skal være en god skole. Så hvis man gerne i ministeriet vil arbejde med rummelighed og inklusion, så skal man tale om det. Så gør folk det. Vedholdende italesætte det. Hvis du bare snakker lang tid nok om det, så gør folk det. Fordi på en eller anden måde, så tager man det ind - til indtægt. Det er hele tiden, i forhold til vores værdier, at snakke om hvor dygtige vi er. Det er også en strategi. At sige vi er rigtig dygtige herude. Så siger folk, 'Gud. Er vi det? Nåh ja, men det er vi jo nok. Så må jeg gøre noget mere for det'.

Denne skoleleder har ikke indført aktionslæringsforløb for at etablere et særligt begrebsapparat som andre steder, men er opmærksom på den inspiration eller forpligtelse, der ligger i til stadighed at "italesætte," hvor god en skole, de har.

Kommunikation og skriftlighed

En fjerde måde, hvorpå skolelederne omtaler kommunikation, handler om skriftlighed. På en skole har de eksempelvis indført et system for "refleksion" og "kvalitetssikring," som de kalder "styrearksledelse." Skolelederen på denne skole peger lige som størstedelen af skolelederne på, at de har søgt at ændre den pædagogiske indgangsvinkel til børnene på skolen ud fra et "systemisk" og "anerkendende" perspektiv. Hun forklarer, at forløbet indtil videre har været meget topstyret, og de har bl.a. brugt skriftlighed for at få lærerne til at tage ejerskab. Efter nogle år syntes de nemlig ikke i ledelsen, at de så deres initiativer bundfælde sig hurtigt nok – at de så "resultater." Lærerne på skolen fortalte, at de oplevede, at det hele "kørte hurtigt," og at der var "mange bolde i luften." Forandringen foregik samtidig med elevplaner og etableringen af team. Derfor indførte de "styrearksledelse," hvor de gennem spørgeskemaer ville have lærerne til at reflektere over, "hvordan det går med anerkendelse" og samtidig få svar på, hvordan de kunne blive mere konkrete i deres ledelse. Skolelederen forklarer, at "styrearket" var tiltænkt to funktioner. Det skulle både anvendes som en evaluering af, hvor langt lærerne var i forhold til skoleledelsens tiltag. Men samtidig skulle det også være bruges til at styre lærernes "refleksion." Hun fortæller, at de igennem de seneste år, hvor de har arbejdet med "styreark," har kunnet se en udvikling i lærernes "refleksioner." Her bliver skriftlige ark altså brugt som et led i en styring af lærerne, så de reflekterer over spørgsmål, som ledelsen vurderer, fremmer den anerkendende og systemiske tilgang. "Styrearkene" er således en kommunikationsform – et værktøj, der skal bidrage til skolens mål om at arbejde ud fra en særlig pædagogisk tilgang til børnene.

Der er imidlertid blandt de interviewede forskellige holdninger til skriftlighed, også i forhold til begrebet strategisk ledelse. En fortæller, at det er vigtigt at skrive ned, fordi skriftligheden har stor betydning i forhold til at "fikse" beslutninger. Skriftligheden gør dem til et "fikspunkt," hvor han for eksempel bliver "forpligtet" over for skolebestyrelsen, og hvor han kan forpligte sine medarbejdere og "sømme det fast."

En anden skoleleder ser anderledes på den skriftlige praksis. Til spørgsmålet, om man kan "arbejde strategisk, uden at det er skrevet ned?" svarer en skoleleder:

Ja, det synes jeg absolut godt man kan. Fordi ledelse foregår i en dialog. Jeg skriver mig ikke ind i ledelse, jeg er talende i stedet for – og ikke sådan ene-talende: Vi er i dialog. Vi holder små oplæg, det er sådan, det foregår. Og jeg vil da ikke sige, at vi ikke ved, hvor vi er på vej hen, for vi beslutter nogle ting, og udover det så er vi en folkeskole som går efter det, der står i folkeskoleloven og de fælles mål, og så [handler det om at] lave en god skole i lokalsamfundet, som bliver valgt til.

Flere af skolelederne gør sig lignende overvejelser, både i forhold til at skriftlighed er vigtig for at forpligte, men også at det skriftlige ikke kan stå alene, og at den mundtlige kommunikation er central for deres ledelse. Nogle understreger eksempelvis betydningen af at være til stede i lærerværelset for at "fornemme," hvad der rører sig blandt lærerne. En anden beskriver, hvordan samtalen er det, der skaber sammenhæng, når han har udviklingssamtaler med et team:

Jeg har lige skrevet en artikel omkring et sprogspil, der hedder, at den bedste tekst er konteksten. Det handler om, at den sammenhæng, man skaber med det her team er meget vigtigere, end det vi får skrevet i den her sammenhæng. I det øjeblik jeg går ud, så er det meget med en samtale om, hvad vil de gerne opnå, hvad er det de gerne vil udvikle på i det team, de sidder med.

Det er hele spektret, der er repræsenteret i forhold til skriftlighed. Lige fra at bruge "styreark" til den skoleleder, der peger på, at det at skrive ned vil være vanskeligt, for "det er hele tiden i forandring." Både for ham og medarbejderne mener han, at det ville være omsonst at skrive ned, fordi "presset bliver for stort":

Det [er] fra min side både en personlig holdning og strategiske overvejelser. [...] Jo, hvis jeg synliggør de her forandringer helt [ved at skrive dem ned], så kan det virke hæmmende. Hæmme nogle udviklingsmuligheder. Som ville blive hæmmet, hvis de blev udsat for den al den turbulens, som vi faktisk er udsat for.

Vægt på forskning og teori

Endelig er der en tendens i interviewene til, at strategisk ledelse også beskrives som et spørgsmål om at kommunikere, at man arbejder "teoretisk" eller "forskningsbaseret." At arbejde "forskningsbaseret" kan nemlig, ifølge nogle af skolelederne, give mindre indblanding og mere "frie hænder." Skolelederne peger som vi har set på, at det er vigtigt at bruge nogle særlige tilgange i det daglige arbejde for at skabe de bedste rammer for eleverne. Det er eksempelvis gennem en "systemisk tilgang," "LP-modellen," at arbejde ud fra et "socialkonstruktivistisk" perspektiv etc. Nogle af disse skoleledere peger også på, at det er vigtigt at benytte "forskningsmæssig korrekt" viden og at have en "socialkonstruktivistisk tilgang" eller at "forske i egen praksis." Disse videnskabelige begreber handler for flere af skolelederne om at skabe "kvalitet." En af skolelederne peger eksempelvis på, at han godt på lang sigt vil arbejde mere "forskningsbaseret" som skole:

Det er mig, der har hovedansvar for i dagligdagen, at de pædagogiske processer fungerer, som de skal fungere. Og der kunne jeg godt langstrakt, strategisk, tænke mig at arbejde mere forskningsbaseret som skole.

Denne skoleleder beskriver altså en lyst og et behov for at arbejde mere "forskningsbaseret," og der ser ud til at være en generel tendens i interviewene til at skolelederne orienterer sig mod videnskabelige begreber og praksisser. Den samme skoleleder uddyber:

Det, der betyder rigtigt meget i dag, er, at du har argumenterne i orden over for ministeriet. Så kan det godt være, der sidder nogle kvikke hoveder i ministeriet som får nogle gode ideer. Men jo bedre og jo mere dokumentation vi selv laver, jo mere frie hænder får vi til at lave en skole som virker.

Denne skoleleder beskriver, hvordan en forskningsbaseret tilgang også kan være en måde at skabe autoritet over for politikerne på, så man kunne få et større frirum til at udpege retningen for sin skole. Det kan således bidrage til at skabe et større råderum for ledelse at dokumentere og kommunikere skolens udvikling i videnskabelige termer.

Under overskriften strategisk ledelse gennem kommunikation har dette afsnit udpeget, hvordan der i interviewundersøgelsen er en tendens til at eksemplificere, hvad strategisk ledelse handler om ved at tale om kommunikation. Afsnittet har udpeget en tendens til at skolelederne taler om "dialog," "anerkendelse" og en "systemisk" tilgang og "socialkonstruktivisme" som led i den måde, de anskuer strategisk ledelse. Gennem fem eksempler illustrerer afsnittet, hvordan de interviewede skoleledere i undersøgelsen eksemplificerer strategisk ledelse gennem beskrivelser af, hvordan de kommunikerer eller søger at styre kommunikationen. De handler om at gennemføre et ugentligt fastlagt anerkendelses møde, om at udvikle et særligt begrebsapparat, om at kommunikere om sin skole på en særlig måde, om at bruge skriftlighed til at fiksere og fastholde nogle bestemte arbejdsformer, og om at orientere sig mod videnskabelige begreber og praksisser, der kan et større råderum for ledelse. Dette kan ses som en del af en bevægelse, der i disse år går mod socialkonstruktivistiske perspektiver på læring og ledelse, som skolelederen kan bruge til at lede ud fra ved eksempelvis at styre sproget, så der ikke bliver "skældud," men "dialog." Fælles for skoleledernes eksemplificeringer af strategisk ledelse er altså, at de knytter sig til pædagogiske og faglige hensyn eller teoriapparater. Dette sprog og disse argumenter har en vægt af viden og forskning, og de handler om at vise, at der arbejdes med kvalitet både over for personalet og i forhold til andre interessenter. Strategisk ledelse gennem kommunikation er i denne forbindelse en kombination af et begreb om strategisk ledelse med pædagogiske og faglige hensyn.

B. Strategisk ledelse gennem organisering

Dette afsnit handler om det andet tema, som vi ser tegne sig i interviewene. Her kredser skolelederne nemlig om, hvordan de har arbejdet med organiseringen på skolen, når de skal eksemplificere, hvad strategisk ledelse er for dem. Alle skolelederne i undersøgelsen har arbejdet med gennemførslen af team, og ser organiseringen af team og udvalg som væsentlige for deres ledelsesform og for den måde, de arbejder "strategisk." Personalets organisering, de udvalg, der er nedsat, og hvordan de styres, er således områder som stort set alle fremhæver for at beskrive, hvordan de tager beslutninger eller får dem forankret blandt lærerne.

Teamorganisering

Størstedelen af de interviewede skoleleder har indført selvstyrende team inden for de seneste fem år, og de giver udtryk for, at denne forandring i organiseringen er betydningsfuld i forhold til eksempelvis at skabe forandringer, for eksempel højere faglighed:

Jeg har bevidst valgt at komme til en kommune, der arbejder med fleksibel styring og med selvstyrende team, fordi jeg mener, at det er den eneste fornuftige metode for at opnå så høj en faglighed som overhovedet muligt.

Denne form for omorganisering til lærerteam har betydning for, hvordan ledelse udspiller sig, idet ledelsesansvaret ikke længere ligger hos den enkelte lærer eller hos skoleinspektøren, men i en team- og ledelsesstruktur, der lægger op til en stor grad af samarbejde. En skoleleder peger på, at teamorganisering for hende betyder en stor grad af "pædagogisk ro," idet mange opgaver nu ligger i teamene, og altså ikke nødvendigvis er noget, hun skal løse:

Jeg oplever egentlig en meget stor - kan man tillade sig at sige - pædagogisk ro, altså at der egentlig er meget ro omkring en masse ting, fordi det ordner de selv ude i deres teams.

Udvalg og 'medskabelse'

Ud over at have indført lærerteam beskriver flere skoleledere detaljeret skolens organisering og den måde, de bruger udvalgene på. En forklarer, at han ikke længere ser en modsætning mellem pædagogisk ledelse og strategisk ledelse, fordi de mødes i det fokus han har på, hvem der skal være med til at føre en mission ud i livet:

Det er meget fint at sætte en vision op, og det er meget fint at lave en mission derhen, og den har vi også, og den tror jeg, alle kan lide. Men jeg tror egentlig, det folk er mere interesseret i, er at sige 'sammen med hvem gør jeg det her?'

Den samme skoleleder peger på, at det er centralt, hvilke medarbejdere man inviterer til at "samskabe" noget:

Mit begreb ville være: Hvornår går vi ud og samskaber noget og med hvem? Fordi alle beslutninger her er samskabt med nogen, og de strategiserende overvejelser går på: hvem inviterer vi ind, fordi hvor vil vi gerne hen med det her? Vi ved jo godt, afhængig af hvem vi inviterer ind i denne her medskabelse, har det også betydning for, hvor vi kommer hen. Så min strategiske forholden sig til det her er, at de mennesker, der kommer ind i det her, de har indflydelse, og det har de ved at få lov at være medskabende. De får lov at være en stemme i det her.

Her peger skolelederen på, at det strategiske for ham består i at overveje tidspunktet og de mennesker, der skal være en del af den "medskabelse," der skal foregå. En anden skoleleder bemærker, at hun ser sine overvejelser som "strategi," når hun udvælger folk til eksempelvis at sidde i udvalg:

Jeg har tænkt rigtig meget strategi i sådan noget, at når vi nu skal have valgt en til det her, så tager vi hende den rigtigt kedelige, aggressive dame derovre, og så giver vi hende det, fordi det kunne give hende noget positivt og måske vende en stemning.

En tredje skoleleder fortæller for at eksemplificere, hvad han forstår ved strategisk ledelse, i detaljen om sit arbejde med at forandre udvalgene på skolen og bytte rundt i mødetimer. Han har afskaffet de 10 møder, der var i pædagogisk råd og erstattet dem af to møder, og har så nedsat et pædagogisk udviklingsråd. Det betyder, at han kan bruge de to fuldtidsstillinger, som tidligere lå i pædagogisk rådsmøde på møder i pædagogisk udviklingsråd med alle koordinatorene fra de enkelte årgange. Det har været et led for ham i at skabe en struktur, hvor teamkoordinatorerne spiller en større rolle. På linje med denne omorganisering, peger en anden skoleleder på, at han brugte indførslen af team til at ændre på, hvordan der blev taget beslutninger på skolen. Ved at indføre teamkoordinatorer kunne de undgå nogle af de lærere, der sad i forretningsudvalget, men som han fornemmede "trak i håndbremsen":

Vi udnævnte nogle teamkoordinatorer – og bare det at vi udnævnte dem gav frygtelig meget uro, fordi man gerne selv ville bestemme, hvem der skulle være teamkoordinatorer. Fordi jeg ville jo så gerne holde hof med teamkoordinatorerne også lede den vej. Det kalder jeg strategisk ledelse. [...] Der kunne jeg igennem de teamkoordinatorer sende noget ud, de skulle arbejde med, hvor de ikke i en stor flok kunne sige: Nej det vil vi ikke. [...] Og det var ikke tilfældigt med de her teamkoordinatorer, det var dem, jeg opfattede som de mest forandringsparate.

Ved at indføre lærerteam og udpege teamkoordinatorerne understreger skolelederen, at nye folk blev budt "indenfor i ledelsen," og samtidig blev det muligt for skoleledelsen at komme igennem med nogle af de faglige og pædagogiske tiltag, de gerne ville. Det er altså et godt eksempel på, hvordan teamstrukturerne har ændret ved ledelse i skolen, eksempelvis ved at etablere nye beslutningsorganer og forretningsgange. Skolelederen forklarer dog, at han nu oplever, at teamkoordinatorgruppen er blevet "lidt sløv," og de har derfor genindført forretningsudvalget og fået en "dynamik" og en "helt fantastisk sparring for ledelsen."

En anden skoleleder har benyttet sig af en lignende omstrukturering af organisationen for at skabe en struktur, hvor beslutningerne ikke træffes på "lærerværelset." Hun understreger, at det er hendes holdning, at man skal gøre det, man er bedst til, og det har hun ønsket at indføre på et sted, hvor der ellers har været en "tradition for" at "diskutere alting og nå frem til en konsensus om alt muligt." Til denne omorganisering har hun etableret en model, hvor hun har udpeget nogle lærere til forretningsudvalget:

Jeg startede ud med at lave et organisationsdiagram for mig selv derhjemme og sige 'hvor er det, det trykker.' Og så tog jeg nogle meget toneangivende lærere og tog dem med i et forretningsudvalg, der samtidig var et koordinatorudvalg. Det vil sige, at der var rigtig meget praktisk koordinering inden for hvert årgangsteam og samtidig så var det et forretningsudvalg, og det betyder, eller det jeg sagde var, at alle store beslutninger på skolen i hvert fald ville blive vendt i forretningsudvalget. Og lærerne er vilde med at være i forretningsudvalget - de synes, det er skønt. Vi tager ikke beslutninger uden at orientere i forretningsudvalget.

Der tegner sig altså et billede af, at skolelederne ser omorganiseringer og nedsættelse af udvalg som et væsentligt eksempel på, hvordan de bedriver strategisk ledelse. Her pointeres det bl.a., at det nok er vigtigt at have en vision og en mission, men at spørgsmålet om, hvornår og med hvem er mere væsentligt – dels for medarbejdernes engagement, og dels fordi det har betydning for "hvor" man kommer hen. Endelig peger flere på, at når de nedsætter udvalg og omstrukturer er det også for som ledelse at få sparring. Ud over disse eksempler på, hvordan skolelederne har gennemført organisatoriske forandringer, er der også flere eksempler på skoler, der har etableret strukturer eksempelvis til at håndtere det, man kunne kalde personalemæssige aspekter. Nogle overvejelser går på at inddrage personalegrupper på særlige måder, så de oplever, at de har medindflydelse. Mens andre beskriver, hvordan de har skabt nogle strukturer, hvor nogle af de opgaver, som ellers kunne ligge hos skoleledelsen eksempelvis ligger i et AKT-team:

Vi har til gengæld selv uddannet nogle folk, vi har et AKT-team, som vi bruger strategisk. Du har sikkert hørt, at lederen kan være sådan en – walk through leder, der går rundt og holder øje med, hvordan det går i klassen og sparrer direkte med læreren, men det bruger jeg mine AKT-folk til. Når der er en lærer, der har et eller andet problem, så kan de hidkalde en AKT-lærer, som kommer ind og kigger.

Med denne form for organisering af personaleudvikling er den øverste skoleleder mindre i direkte berøring med lærerne, når det handler om at løse konflikter i klassen, fordi denne opgave ligger i et særligt team. Denne organisering er værd at bide mærke i, fordi den viser, hvilke forskellige former skoleledelse har taget med indførslen af team og særlige udvalg. Her forskydes det umiddelbare ansvar for at yde pædagogisk støtte til lærerne fra at ligge hos skolelederen – eller slet ikke at være der - til en særlig instans. Hvis denne skoleleder svarede på spørgsmålet om, hvor meget tid, han bruger på at give pædagogisk støtte til lærerne, kunne det således fremstå som om der ikke på den skole bakkes ledelsesmæssigt op om at yde pædagogisk støtte til lærerne.

C. Strategisk ledelse gennem netværk

Den tredje form som skolelederne kredser om i interviewene, når de beskriver, hvad de forbinder med strategisk ledelse, har vi kaldt ledelse gennem netværk. Strategisk ledelse formuleres i denne sammenhæng eksempelvis som et spørgsmål om, "hvor jeg placerer mig i edderkoppespindet," og det handler om at få indflydelse og profilere skolen over for politikere, lokalsamfund og forældre. Særligt skoleledere på skoler, der er lukningstruede eller som får stadig færre elever, understreger, at det er vigtigt at vise omverden, at deres skole er berettiget til at blive i lokalmiljøet. Disse skoleledere bruger en del af deres tid på at placere sig i de rigtige sammenhænge, hvor det bliver synligt, at skolens fortsatte eksistens er berettiget. Den type eksempler på, hvad strategisk ledelse handler om, kredser også om kommunikation, og flere af skolelederne fremhæver eksempelvis det at få presseomtale som en central "strategisk" indsats. Her handler kommunikation imidlertid ikke om at skulle benytte en særlig pædagogisk tilgang eller tale i et særligt sprog, men snarere om at sprede "den gode historie," eller "få indflydelse" i forskellige sammenhænge. De skoleledere, der beskriver strategisk ledelse som noget, der handler om at placere sig i netværk, skabe samarbejder og få indflydelse, arbejder langt fra alle på en lukningstruet skole. Nogle betegner sig selv som "købmænd," der skaber alliancer for at få midler til en ombygning, mens andre gerne vil have indflydelse på det politiske niveau, fordi de gerne fortsat vil udvikle sig og "have fingeren på pulsen."

Strategisk ledelse formuleres i denne sammenhæng eksempelvis som et spørgsmål om, "hvor jeg placerer mig i edderkoppespindet," og det handler om at få indflydelse og profilere skolen over for politikere, lokalsamfund og forældre.

En af de interviewede skoleledere peger eksempelvis på, at hun ser en del af strategisk ledelse som et spørgsmål om at være "ude af huset." Hun har involveret sig i forskellige arbejdsgrupper i forvaltningen, hvor hun får "viden" og "bringer den ind i organisationen." Hun pointerer, at det er vigtigt at have "fingeren på pulsen." Strategisk ledelse handler nemlig for hende om at "forstå vilkårene" i forhold til, hvor meget der kan flyttes, hvor de ikke skal bruge energi, og hvor de kan påvirke. Hendes involvering handler også om, at hun "bevidst søger indflydelse." Hun er interesseret i det store billede - i kommunen som helhed, og hun forsøger at rykke nogle ting for sin egen organisation ved at "lede opad." For denne skoleleder handler det om hele tiden at "sikre, at der sker en udvikling," og at de ikke går i stå.

Flere skoleledere benytter en model omkring at lede "opad," "udad" eller "sidelæns" for at beskrive de forskellige sammenhænge, de agerer i som ledere. Til spørgsmålet om, hvordan strategisk ledelse ser ud, svarer en skoleleder, at det består af mange strenge og handler om hele tiden at balancere de samarbejder, man har, og være forsigtig med at "cutte" forbindelsen:

For mig er det utroligt mange strenge. Både oppe og nede. Og sidelæns til mine kollegaer i skoleledergruppen. Hvor vi også organiserer netværk. Hvor vi sparrer på kryds, samtidig med at vi egentlig er konkurrenter på [nogle områder]. Så jeg balancerer hele tiden i det her krydspres. Imellem strategisk samarbejde, samtidig med at jeg har samarbejdspartnere omkring det her. For hvis du 'cutter' det... Du skal jo kun lave noget én gang, for at du ikke kan bruge det igen.

Denne skoleleder beskriver, at han har forskellige "samarbejdspartnere," men samtidig er i en balance, fordi de også er konkurrenter i nogle sammenhænge. Han lægger her vægt på at beskrive de andre skoleledere, men fortæller i interviewet også om, hvordan han søger at påvirke forvaltningen, så hans skole undgår lukning. Et andet eksempel på, hvordan nogle skoleledere søger indflydelse i forhold til forvaltningen eller "kommunen" er en skoleleder, der reagerede på en model, som kommunen ville lancere, og som ville betyde, at der skulle skæres i timerne til en bestemt gruppe elever.

Vi kunne godt se, hvor det der bar hen, allerede langt inden at vi nåede til, hvor mange timer der kom til hver skole med den model, de havde lagt frem. Og der gjorde vi simpelthen det, at vi gravede os ned i den model og undersøgte fuldstændig til bunds, hvad det ville betyde for os, og forklarede så for andre, hvor uhensigtsmæssigt det her ville komme til at slå ud, og hvilket forfærdeligt menneske syn, der lå bag ved. [...] det er man jo nødt til engang imellem. Selvom man står over for det og tænker: 'Puha, det her bliver godt nok et stort stykke arbejde, og jeg har jo også alt det andet kørende', så er det bare vigtigt, fordi på den lange bane, der kan vi simpelthen ikke have det her, der er nogen, der er ved at lave nogle kæmpe brølere, og muligvis er det nogle politikere, der slet ikke er blevet gjort opmærksom på, at den her konsekvens får det, fordi der så sidder en eller anden forvaltningsdirektør og screener viden.

Denne skoleleder giver et eksempel på, hvordan hun har søgt at få indflydelse på en politisk beslutning, fordi det er et element i, hvad hun beskriver som strategisk ledelse, der har indflydelse "på den lange bane."

En tredje måde ledelse gennem netværk træder frem ses i et eksempel med en skoleleder, der peger på, hvordan han knytter forbindelser institutioner, fordi det forøger skolens ressourcer, men også bidrager til at stabilisere et netværk af institutioner, der gør det vanskeligere at lukke dem:

Vi arbejder jo også sammen med produktionsskolen, der ligger ovre på den anden side af vejen, hvor kommunen har nogle værksteder og så noget, de skal til at forlade. Der kan vi godt se, at produktionsskolen også kan se, at der kommer frie lokaler. Fordi vores ældste klasser kan bruge nogle af de værksteder, samtidig med at ham fra produktionsskolen kunne bruge nogle af mine lærere til at undervise. Det er også en proces, vi har søgt at påvirke. Udadtil. Hvis jeg havde koblet fra alle de muligheder udadtil, så tror jeg ikke skolen havde overlevet. Så tror jeg faktisk ikke, vi havde været her. Det havde været for nemt at lukke os. Derfor siger vi også ja til støtte- og resursekorpsset, der normalt ligger inde i familieafdelingen. Det giver os et større ansvarsområde og et vist pres. Men det er også spændende.

En stor del af skolelederne beskriver det altså som nødvendigt at "kigge udad" for at få "ro på bagsmækken" eller skabe rum "indad" for personalet:

Når tiden er til det... nu skal vi se indad. For i den tid jeg har været ansat [...], har jeg været nødt til at se meget udad. Pga. af alt det der politiske halløj. Samtidig med at vi skal have skolegang også. Man kan ikke undvære at kigge udad. Jo, jeg kan godt personligt undvære det. Men jeg var nødt til det, i forhold til det ståsted vi havde. Hvis vi skulle eksistere. Og jeg var også nødt til at indgå i det, for at personalet kunne få et rum. For hvis de ikke så, at vi indgik i det her, så ville de stå af. Vi skal vise, at vi arbejder, for at de kan få et ordentligt sted at være.

Flere af skolelederne gør sig altså overvejelser over, i hvor stort omfang de retter deres fokus "indad" eller "udad."

Skolebestyrelsen

I forhold til spørgsmålet om ledelse gennem netværk, er det bemærkelsesværdigt, hvordan flere skoleledere benytter deres skolebestyrelser til at manøvrere i det politiske felt:

Vi må ikke tale med politikerne. Som embedsmænd må vi ikke gå til det politiske, og så bruger jeg min bestyrelsesformand til at gå den vej.

En anden bemærker:

Vi er inde i krydspresset. Men hvem lægger de overvejelser frem? Det er ikke mig. Det er skolebestyrelsen. Men enhver ved, at jeg er med i det. Det ved alle da. Det er bare ikke mig, der sender det hele.

Over halvdelen af skolelederne fortæller, at de har et godt samarbejde med deres skolebestyrelse, og fremhæver, dels hvordan de "påvirker" skolebestyrelsen, men også hvor stor en ressource det er for dem, at skolebestyrelsen har nogle særlige kompetencer. En nævner eksempelvis, at nogle har forbindelser, der kan hjælpe med at lave tegninger af tilbygninger eller er dygtige til tal eller til at skrive:

[Skolebestyrelsen] skal jo lave høringsvar til mange forskellige ting, og der går jeg ind og påvirker i forhold til, hvad jeg mener, jeg gerne vil have ud af huset. Jeg skriver ikke høringsvar på forhånd. Lige i starten gjorde jeg det, og så fandt jeg ud af, at de [skolebestyrelsen] godt selv kan finde ud af at formulere sig, og så er der ingen grund til, at jeg sidder og skriver dem, men at vi bliver enige om, hvad er det, der skal stå, hvad er det vi skal gøre, og der påvirker jeg.

Det er dog ikke alle skolelederne, der oplever samarbejdet med skolebestyrelsen som lige frugtbart eller som noget, de kan "påvirke." Flere forklarer, at de det er vigtigt at forklare skolebestyrelsen, hvad dens opgave er. En skoleleder peger eksempelvis på, at den seneste skolebestyrelse på hans skole har svært ved at efterlade "handlerum" til skolelederen.

Andre skoleledere peger på, at det også kan være vanskeligt at samarbejde med skolebestyrelsen, fordi eksempelvis har fokus på de forhold, der gælder for deres eget barn. En skoleleder beskriver, hvordan en gruppe i skolebestyrelsen "fejer" den slags "af bordet":

Det er virkelig en strategisk ledelse, der sidder i toppen af skolebestyrelsen, fordi de er sig så bevidste om, hvad deres roller er, så hver gang der er en lille sød mor, til et barn i 2. Klasse, der begynder at snakke om 2. Klasses klippe-kliker dag, så fejer de det af bordet med, at det er daglig drift, og det har vi tillid til, at skolens ledelse står for. [...] Det er en kæmpe ressource, men i forhold til en kommunalbestyrelse er [vores] skoles bestyrelse en 'pain in the ass'.

Denne skoleleder peger altså på, at bestyrelsen på hendes skole er en stor ressource for hende, og at de omvendt er aktive i en grad, så de er besværlige for kommunalbestyrelsen. Skolelederne har altså forskellige erfaringer med skolebestyrelser, men når samarbejdet med skolebestyrelsen er interessant her, er det fordi en stor del af dem peger på, at de arbejder "strategisk i forhold til skolebestyrelsen i forhold til at præge de politiske processer."

Skolelederne eksemplificerer altså i interviewene strategisk ledelse ved at beskrive, hvordan de arbejder – nogle gange via skolebestyrelsen – med at få indflydelse politisk eller økonomisk. Nogle skoleledere understreger, at de engagerer sig "ude af huset," fordi de derigennem kan få bringe viden "ind i organisationen." Andre søger at påvirke politiske beslutninger, der kan "slå uhensigtsmæssigt ud." Endnu andre understreger, hvordan de

"sidelæns" skaber alliancer med andre skoleledere, og nogle søger gennem samarbejde "udadtil" etablere forbindelse til andre institutioner, der stabiliserer deres skole, idet det netværk den er en del af gør det vanskeligt for politikerne at lukke den. Når det er centralt at pege på, at strategisk ledelse beskrives som et spørgsmål om "hvor jeg placerer mig i edderkoppespindet," så er det fordi de skoleledere, der har deltaget i undersøgelsen ser ud til at være opmærksomme at rette deres ledelse mod "interessenter, samarbejdspartnere, elever og forældre i omverdenen," hvilket er et af kritikpunkterne i OECD's rapport fra 2007, som indeværende rapport også tidligere har beskrevet.

Finding 3. Strategisk eller taktisk ledelse?

I de foregående afsnit har rapporten belyst begrebet strategisk ledelse i forhold til de forskellige former, som strategisk ledelse tager i interviewene med skolelederne. Det har været undersøgelsens ambition at inddrage skoleledernes svar omkring ledelse og strategisk ledelse i perspektiv, og dermed skabe et indblik i de sammenhænge, som har betydning for, hvordan det er muligt og relevant at lede.

For at sætte skoleledernes svar omkring ledelse i perspektiv, diskuterer dette afsnit begrebet strategisk ledelse i forhold til begreberne strategi og taktik. Argumentet her vil være, at strategisk ledelse ikke kan stå alene, når man skal forstå skoleledelse, men at evnen til at manøvrere taktisk i lige så høj grad beskriver skoleledernes bestræbelser, og derfor må ses som afgørende for, hvordan ledelse lykkes.

Nedenfor følger tre afsnit, der for det første belyser skolelederne i undersøgelsens beskrivelser af betingelserne for ledelse i den politiske organisation, som folkeskolen er en del af; for det andet fremhæver skoleledernes pointeringer af, at skoleledelse også handler om at have blik for de muligheder eller anledninger, der dukker op "undervejs"; og endelig ud fra en skelnen mellem strategi og taktik diskuterer om svaret på disse års bestræbelser på at "forbedre" skoleledelse udelukkende skal søges ved at udvikle en "strategisk ledelseskultur."

Et tema, som skolelederne kredser om i interviewene, er muligheden for eller friheden til at lede "strategisk." Selvom de alle svarer, at de anser "strategisk ledelse" som "afgørende for deres ledelse," peger flertallet samtidig på, at der er begrænsninger i, hvordan det er muligt for dem at arbejde "strategisk."

Muligheden for strategisk ledelse

Et tema, som skolelederne kredser om i interviewene, er muligheden for eller friheden til at lede "strategisk." Selvom de alle svarer, at de anser "strategisk ledelse" som "afgørende for deres ledelse," peger flertallet samtidig på, at der er begrænsninger i, hvordan det er muligt for dem at arbejde "strategisk." Nogle bemærker, at der ligger en klar mission i Folkeskoleloven og Fælles Mål, som sætter rammerne for, hvilke strategier, de kan lægge. Som vi har set i afsnittet om betingelser for ledelse, peger flere desuden på, at der både er økonomiske og politiske forhold, der sætter rammer for deres ledelsesarbejde.

Skolelederne peger dels på, at strategisk ledelse skal udøves inden for det begrænsede felt, man er givet som skoleleder, og dels at andre sætter ting på dagsordenen, som man skal lave en strategi for. Selvom der er store forskelle i de forskellige kommuner, er der flere skoleledere, der peger på, at de krav, der bliver stillet dem om dokumentation og strategiplaner ikke nødvendigvis sikrer succes. Endelig peger flere på, at hastigheden i forandringerne øges, og at det ikke længere giver mening at lave fem- eller tiårs planer.

Flere af de deltagende skoleledere betegner deres "felt" eller mulighed for at arbejde strategisk som relativt begrænset. Dels fordi en skoleleder "ikke bestemmer alting," idet flere centrale aktører også har indflydelse over beslutningerne på skolerne – både undervisningsministeriet og forvaltningen:

... for mig er den strategiske ledelse helt klart noget, man som skoleleder er nødt til inden for det felt, man har fået. Og det er somme tider ikke så stort, som man kunne ønske sig, og somme tider heller ikke som andre uden for skolen tror: At en skoleleder er en, der bestemmer alting.

Det handler altså for denne skoleleder om at udøve strategisk ledelse inden for det begrænsede felt, man er givet. En anden skoleleder beskriver mere konkret, at både undervisningsministeriet og kommunerne sætter punkter på dagsordenen, og dermed "blander sig" i, hvilken strategi, de skal lægge i skolen:

Der er hele tiden nogen, en flittig undervisningsminister, der blander sig i, hvad for en strategi vi skal anlægge i folkeskolen, og der er hele tiden nogle kommuner, som gerne vil sætte en masse ting på dagsordenen, som de så beder skolelederen om at lægge en strategi for.

Der er stor forskel på, hvordan skolelederne beskriver deres relation til forvaltningen og den rolle, som forvaltningen spiller i forhold til deres arbejde. To skoleledere i undersøgelsen oplever eksempelvis ikke, at der er samlede værdier eller styring med skolevæsenet i deres kommune. Den ene forklarer, at det formentlig også er vanskeligt, da skolerne i kommunen har "forskellige kulturer," og han har en fornemmelse af, at flere af hans kolleger lader være at besvare mails fra forvaltningen, hvis ikke de er enige i indholdet. Denne skoleleder efterlyser mere retning fra forvaltningen og et mere samlet skolevæsen i kommunen. Han forklarer, at forvaltningen i hans kommune har en politik om, at skolerne selv er dem, der ved, hvad der er bedst. Den anden skoleleder ønsker sig også en mere interesseret forvaltning. Hun pointerer, at det kunne give en støtte at få sparring, og at nogle udpeger en overordnet retning for kommunens skoler. Omvendt ser hun også fordele i den frihed, det giver, at forvaltningen ikke blander sig mere.

I modsætning til de to skoleledere betegner flere relationen til forvaltningen som præget af kontrol og en række krav. En af disse fortæller, at når de en gang om året har besøg af forvaltningen omkring den dialogbaserede aftalestyring oplever han, at det ikke er så dialogbaseret endda, men mere bærer præg af kontrol. En anden beskriver, hvordan forvaltningen i hans kommune af beder skolelederne om at lave strategier på en lang række områder, og han sætter spørgsmålstejn ved i hvor høj grad disse krav har betydning for kvaliteten i sidste ende:

De beder os lave en strategi for det ene og det andet og det tredje. Der kommer nye hele tiden... Jeg tror, der kom to nye i sidste uge, altså, hvor de beder os om at lave det ene og det andet. Og det er lige voldsomt nok. Og vi har også i skolelederkredsen haft... de laver så handleplaner. På deres strategiske niveau hedder det handleplaner. De laver handleplaner for læsning, handleplaner for dansk som andetsprog, de laver handleplaner for internationalisering, og de er kommet som handleplaner alle sammen, og de er alle sammen mellem 100 og 200 sider. [...] Den ene aften fik vi to til et skoleledermøde af den kaliber der. Du kan knap nok nå at læse det igennem. Du får det fire dage før. Og så begynder man at sige: Nu skal jeg altså passe på. Du stiller det op ved siden af stablen af nye fælles mål for folkeskolen for hvert fag og hvert fagområde. Og nu får du så de kommunale ved siden af. Hvor mange forholder sig til alt det der? Er mængden af beskrivelser ligefrem proportionalt med den succes, du får tingene?

Skolelederne landet over beskriver altså temmelig forskellige forhold til forvaltningen lige fra nogle man "aldrig hører fra" til at det, som skolerne bliver bedt om opleves som "lige voldsomt

nok." Imidlertid er det størstedelen af skolelederne, der peger på, at den indblanding, der sker fra forskellige politiske niveauer i dag sker med større "forandringshastighed." Denne hastighed betyder eksempelvis, at en skoleleder ikke længere oplever, at det er muligt at kunne lægge en tiårsplan:

Strategisk ledelse er jo et redskab inde i den pædagogiske ledelse for mig. Jeg ved godt, at hvis man slår ordet strategisk ledelse op, så er det jo de her lange linjer man går efter – hvor skal vi hen, men det er bare blevet rigtigt vanskeligt i dag, fordi der hele tiden bliver ændret på kursen. Hvis jeg nu har bestemt: Vi skal den vej. Så kan jeg være ganske sikker på, at der i løbet af kort tid er nogen, der siger: Vi skal også denne her vej. [...] Jeg kan bare se, at forandringshastigheden, eller ændringshastigheden den stiger, eller den er i hvert fald steget meget. Jeg ved ikke helt om den stadig er stigende. Men den er i hvert fald gået fra, at for et par år siden, der kunne vi have en femårs eller en tiårsplan. Det kan vi slet ikke mere.

Med denne forøgelse af "forandringshastigheden," tyder det på, at langsigtet planlægning med fem- eller tiårs planer ikke længere er muligt, og at skoleledelse også handler om evnen til at manøvrere i disse forandringer. De begrænsninger, skolelederne påpeger i forhold til, hvordan det er muligt for dem at arbejde "strategisk," giver et vink om, at skoleledelse også handler om at kunne lave "strategisk ledelse" inden for det begrænsede "felt," man er givet som skoleleder.

Man skal have blik for succeserne undervejs

Som vi nævnte i indledningen, er begrebet strategi oprindeligt et militærbegreb, der betyder hærledelse. I modsætning til taktik, består en strategi af et langsigtet perspektiv, forberedelsen af ressourcer og planlægning af de ressourcer før, under og efter en aktion. Strategi handler om tilgangen til kampen, placeringen af tropperne, brugen af våben, køretøjer, eller udførelsen af bevægelser for angreb eller forsvar. Generelt har taktik at gøre med problemer, som opstår under kampen. Denne skelnen mellem strategi og taktik kan sætte skoleledernes beskrivelser af ledelse i perspektiv.

Flere af skolelederne understreger ikke blot de begrænsede muligheder, når de diskuterer strategisk ledelse, men også det at være i stand til at gribe idéer, der kommer fra personalet. Nogle taler om det som "bottom-up" og giver eksempler på, hvordan idéer spredes mellem lærerne, andre peger på, at de idéer, der kommer fra "den pædagogiske side" ofte er frugtbare. Endelig er der et par skoleledere, der peger på det "emergente," altså det der dukker op, og stiller spørgsmålet om man er strategisk, hvis man ikke formår at samle op.

Flere af skolelederne diskuterer forholdet mellem en "top-down" styring og en "bottom-up" styring, og overvejer, i hvilke situationer, de styrer, og på hvilke måder. Flere har her erfaret, at "bottom-up" løsninger er meget frugtbare:

Hvis tingene skal lykkedes rigtigt godt nogle gange, så skal det komme 'bottom-up'. Sådan kan der være nogle ting som spirer og gror i indskolingsgruppen, og det spredes sig så til hele skolen. Som en god ide. Sådan er det jo rigtigt fint, når ideer spredes fra kollega til kollega. Og det skal man kunne gribe som leder.

En anden fortæller:

Man kan ikke vende skolen fra det ene øjeblik til det næste, man skal have tid og man skal helst også – eller jeg kan bedst lide – at de idéer, der kommer, de kommer fra neden eller fra den pædagogiske side af min skole.

Denne skoleleder påpeger altså det vigtige i at gribe idéer, der har en pædagogisk eller faglig forankring, eksempelvis fordi nogle har efteruddannet sig eller har idéer til at udvikle skolen fagligt eller pædagogisk. Andre skoleledere peger på, at lærerne er dem, der har fingeren på pulsen inden for deres fagområde og som eksempelvis kender til den nyeste forskning i læsning, og at det derfor er vigtigt, at de kommer på banen.

En tredje peger på, at han tilstræber en ledelsesform, der understøtter "emergens." Han er i gang med en diplomuddannelse i ledelse og har fundet en særlig tilgang frugtbar, fordi den svarer godt til hans "stil." Han lægger vægt på at gribe fat i de initiativer, der dukker frem hos medarbejderne, og som ikke er "dikteret" af ledelsen. Til spørgsmålet om, hvordan han tænker forskellen mellem at arbejde med pædagogisk og strategisk ledelse, betoner han det vigtige i at "samle op" på ændringer undervejs:

Det [pædagogisk ledelse og strategisk ledelse] hænger sammen for mig ... Jamen, det hænger sammen på den måde, at du ikke kan arbejde pædagogisk i en eller anden retning, hvis du ikke har strategiske overvejelser over, hvordan du vil sætte det på spil i din egen organisation. Og i forhold til den kultur du har. Det skal du have refleksioner over. Jeg kan jo ikke diktere pædagogisk fremskridt i en retning. Jeg kan tegne en retning over, hvordan vi kommer derhenad. Velvidende at der nok sker noget emergens, hvis der undervejs kommer nogle ændringer, som er utroligt vigtige at samle op.

Denne pointe er interessant, fordi den peger på, at det er væsentligt for skolelederne også at have øje for at understøtte initiativer, der kommer nedefra frem for at diktere pædagogiske fremskridt i en bestemt retning. En skoleleder uddyber denne pointe, og sætter den i relief i forhold til diskussionen om muligheden og relevansen af at kunne lave langsigtede strategier:

Du kan også vende den om. Hvis du kun har syn for det langsigtede, og du ikke får samlet de succeser op undervejs, der byder sig, eller anledninger der kommer - tænker du så strategisk nok? Det er jo en anden overvejelse.

Hvor vi i afsnittet ovenfor så eksempler på, at skolelederne beskriver, at der er vilkår, der betyder, at det ikke altid er muligt at lave langsigtede strategier i en omskiftelig virkelighed, da peger kommentarerne her på, at blikket for det langsigtede ligefrem risikerer at skygge for de muligheder, der kan gribes undervejs.

Skolelederne lægger her vægt på, at ledelse for dem også handler om at være god til at "samle op" på de idéer og initiativer, der opstår blandt lærerne. Her bliver strategisk ledelse et spørgsmål om at reflektere over, hvilken vej, du gerne vil bevæge skolen, men med en sans for at samle op på de ændringer, der sker og de idéer, der opstår hos medarbejderne.

Med andre ord er det vigtigt at være opmærksom på, at foruden skoleledernes evner til at navigere under foranderlige omstændigheder, er det også vigtigt at kunne samle op på "succeserne" undervejs. Dette kan man kalde de mere taktiske egenskaber – dem, der har at gøre med at navigere under kampen, snarere end et ensidigt fokus på at lave langsigtede planer.

Taktisk ledelse

Den skelnen mellem strategi og taktik, der ses i en militær sammenhæng, ses også hos filosofen Michel de Certeau (1988). Han benytter imidlertid begrebet *strategi* til at betegne de ordnende strukturer, som de, der ikke sidder i magtfulde positioner ikke har mulighed for at definere. De Certeau skriver, at strategier er i stand til at producere, ordne og pålægge rum, hvorimod taktikker kun kan bruge, manipulere og omdirigere inden for disse rum.

Sådan en omdirigering giver skolelederne også eksempler på. Som vi har set, skaber de forbindelse til andre institutioner, der gør det vanskeligt at lukke deres skole. De agerer "købmand" og laver aftaler om at bygge for eksempel en hal med den lokale boldklub eller de søger midler til at deltage i forsøgsprojekter, der er oppe i tiden, så de kan fortsætte et pædagogisk udviklingsprojekt, som er blevet lukket ved kommunalreformen. En skoleleder beskriver, hvordan de kobler sig til indsatsområder med allerede eksisterende tiltag:

Man kan sige de projekter som kommunen bestemmer - hvilke indsatsområde vi skal lave på sundhed for eksempel. De har lavet en sundhedspolitik, og den skal vi selvfølgelig implementere også i skolen. På den måde, der går vi ud og siger 'hvad har vi i forvejen', det er jo sådan, at vi vil ikke tænke sundhed bare et år, man vil jo altid tænke sundhed, når man er på en skole. Derfor siger man 'nå, men så laver vi et indsatsområde på det område' og det passer måske sammen med 10 andre ting som vi for eksempel lavede sidste år, og som vi fortsætter i år.

Skolelederen her beskriver den måde, hvorpå de knytter nye politiske tiltag til allerede eksisterende initiativer på deres skole. Foruden skoleledernes understregning af, at "strategisk ledelse foregår inden for et begrænset 'felt,' og deres understregning om at have syn for at gribe idéerne undervejs handler en væsentlig del af skoleledernes arbejde også om at koble sig til indsatsområder med tiltag, man allerede arbejder med. Dette kan siges at være taktiske manøvrer. Manøvrer, der handler om altid at være "på udkig efter muligheder, der må gribes 'på vingen' og konstant "manipulere hændelser for at gøre dem til 'muligheder'." (De Certeau 1988:xix)

Disse beskrivelser af, hvad skoleledelse også er, stiller spørgsmål ved, om svaret på disse års bestræbelser på at "forbedre" skoleledelse derfor udelukkende skal søges ved at udvikle en "strategisk ledelseskultur" (OECD 2007:82). Beskrivelserne giver nemlig en forståelse for, at ledelse i folkeskolen kræver andre egenskaber end klassiske modeller for ledelse nødvendigvis kan tilbyde.

"Strategisk ledelse" kan altså betragtes som én model (blandt flere andre) for ledelse, der tegner et billede af, hvordan skoleledelse gerne skulle se ud, og ikke nødvendigvis en model af, hvordan ledelse i folkeskolen ser ud. Det vil sige, at strategisk ledelse kan ses som et af flere mulige svar på, hvordan folkeskolen bør udvikle sig. Det er et svar, der må ses i sammenhæng med nogle specifikke ambitioner og forhåbninger for folkeskolen. Når rapporten stiller skarpt på, hvordan skoleledere selv formulerer muligheden og relevansen af disse ambitioner og forhåbninger, sætter det denne model for ledelse i forhold til den virkelighed, skolelederne oplever. I deres udsagn bliver det klart, at det er vigtigt at indtænke pædagogiske og faglige spørgsmål i skoleledelse, og at skolelederens forståelse af, at muligheden for at lede nogle gange snarere er taktisk end strategisk, i særdeleshed er relevant for at skoleledelse lykkes.

Referencer

De Certeau, Michel. 1988 [1984]. "Making do": Uses and Tactics. I: The Practice of Everyday Life. Berkeley: University of California Press

Folkeskoleloven. 2007. Lov om folkeskolen, jf. lovbekendtgørelse nr. 1049 af 28. august 2007, med de ændringer, der følger af § 4 i lov nr. 208 af 31. marts 2008, lov nr. 369 af 26. maj 2008, § 135 i lov nr. 1336 af 19. december 2008, lov nr. 50 af 28. januar 2009, lov nr. 353 af 6. maj 2009, § 1 i lov nr. 354 af 6. maj 2009, lov nr. 534 af 12. juni 2009 og lov nr. 535 af 12. juni 2009. Den bekendtgjorte tekst gælder fuldt ud fra den 1. august 2009.

OECD. 2007. Improving School Leadership - National baggrundsrapport, Danmark. Pluss Leadership A/S i samarbejde med professor Jan Molin, Copenhagen Business School.
http://www.uvm.dk/~media/Files/Tema/Ledelse/070201_improving_national_baggrundsrapport.ashx

OECD. 2009. Creating Effective Teaching and Learning Environments: First results From Talis. Teaching And Learning International Survey.
<http://www.oecd.org/dataoecd/17/51/43023606.pdf>

Sløk, Camilla, 2009: Strategisk skoleledelse: Hvad og hvorfor? Skolen i morgen, oktober 2009

Sløk, Camilla & Marie Ryberg. 2010. Strategisk skoleledelse i en dansk skolekontekst 2010. I: Det gode Skolelederliv. Frederikshavn: Dafolo (in print)

Sløk, Camilla & Marie Ryberg. 2009. Forbundne kar: strategisk og pædagogisk ledelse. Skoleledelse nr. 10, december 2009

Strathern, Marilyn. 1996. Cutting the Network. The Journal of the Royal Anthropological Institute 2 (3):517- 535