

# Skoleledelse skal gentænkes

Den offentlige lederrolle ændrer sig dramatisk i disse år – Undersøgelse blandt skoleledere dokumenterer, at administrative, strategiske og traditionelle faglige opgaver hober sig op hos lederne – Hidtil har svaret på udfordringen først og fremmest været øget uddannelse af lederen – Flere eksperter peger på, at der er behov for også at gentænke selve organiseringen af folkeskoleområdet

## Stress

Mange skoleledere knækker halsen.

STRATEGISK VISIONSMAGER, faglig coach, teambuilder, konfliktmægler og detaljeorienteret administrator. I de seneste år er danske skoleledere blevet mødt med et væld af ledelsesudfordringer. Mange skoleledere har imidlertid svært ved at finde balancen imellem de forskellige ledelsesmæssige opgaver, viser en ny undersøgelse, som Mandag Morgen har gennemført i samarbejde med Tænketanken for Professionsfaglig ledelse (se tekstboks) blandt 264 skoleledere landet over. 86 pct. af de medvirkende i undersøgelsen efterlyser mere tid til at engagere sig i strategiske opgaver som f.eks. skolens langsigtede udvikling, men reelt er det administration og almindelig personaleledelse, der især optager deres tid. Se figur 1. Samtidig med at den traditionelle fagprofessionelle forestilling om skolelederen som den fremmeste blandt ligemænd fortsat dominerer på landets skoler, mødes skolelederne i stigende grad af krav om klassiske embedsmandsfærdigheder som flair for økonomi-, mål- og resultatstyring.

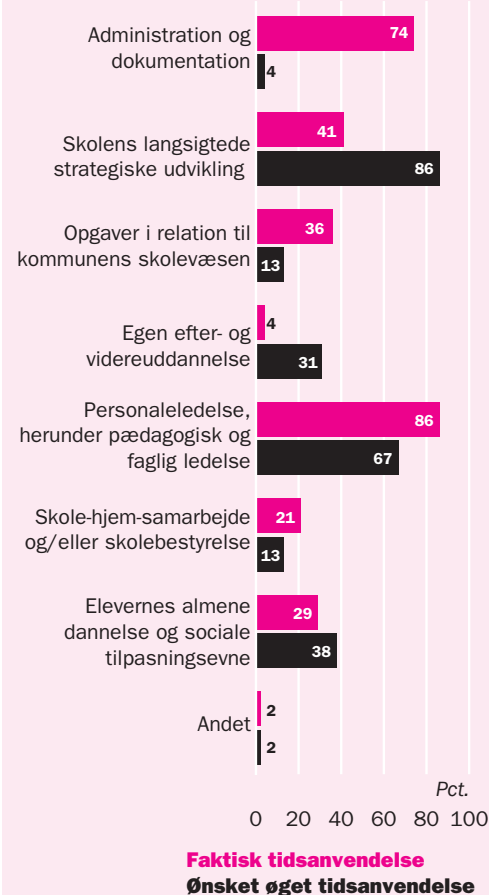
Formand for Skolelederne Anders Balle har ikke svært ved at genkende det billede:

“Skolelederne vil ofte for mange ting, og arbejdsindsatsen er et af vores allerstørste problemer,” siger han til Mandag Morgen.

Oplevelsen af ikke at kunne engagere sig fuldt i de forskellige roller har alvorlige konsekvenser for den enkelte. Flere og flere knækker halsen af lutter velvilje. Stress er udbredt. Senest har en rundspørge blandt 71 københavnske skoleledere afsløret, at hver fjerde folkeskole i landets største kommune har haft en sygemedt leder eller souschef inden for det seneste år. Og den nyeste LederPejling fra FTF viser, at de mange udfordringer er en belastning. Over to tred-

## MM | Ønskeliste og virkelighed

Skoleledernes faktiske tidsforbrug på udvalgte opgaver sammenlignet med ønsket fordeling af tidsforbrug, pct.



**Figur 1:** Skolelederne ønsker at bruge mere tid på langsigtet strategisk udvikling af skolen, men mange oplever at deres tid går på administration og traditionel personaleledelse.

Note: N=264 skoleledere.

Kilde: Mandag Morgen og Tænketanken for Professionsfaglig Ledelse.

jedele af de adspurgte oplever, at de ofte eller meget ofte har for meget at lave på arbejdet.

Det billede går igen i Mandag Morgens skolelederundersøgelse. På spørgsmålet "hvilken ledelsesmæssig opgave vil du gerne bruge mere tid på," svarer en af adspurgte kort og godt: "Min fritid!". Og i en af undersøgelsens åbne svarkategorier giver en skoleleder følgende beskrivelse af sin dagligdag: "Man er hele tiden bagud. Ingen dage er ens. Pludselige opgaver fra forvaltning og ministerium, pludseligt fremmødte forældre, mange henvendelser fra uddannelsessteder og fra folk, der lige skal lave en 'lille undersøgelse'. Rod i de økonomiske udmeldinger og tidsfrister ..."

### Uddannelse kun en del af svaret

For de fleste skoleledere er svaret på de mange nye udfordringer uddannelse, uddannelse og atter uddannelse. De har suppleret deres lærerfaglighed med kompetencer inden for ledelse, økonomistyring og resultatmåling. Især de et-årige diplomuddannelser i ledelse er populære, og efter at kvalitetsreformen satte mål om, at alle offentlige ledere skal have anerkendte lederuddannelser, er skolelederne strømmet til skolebænken. Tendensen bekræftes tydeligt af Mandag Morgens undersøgelse, hvor 99 pct. af respondenterne enten har eller er i gang med at tage en ledelsesuddannelse. Se figur 2.

Men de mange lederroller synes at kalde på endnu højere uddannelsesaktivitet. Ifølge Mandag Morgens undersøgelse oplever 75 pct. af skolelederne behov for at styrke ledelseskompetencer som økonomistyring samt mål- og resultatstyring. Ligesom knap 70 pct. har behov for at udvikle evner inden for discipliner som forandringsledelse, projektledelse og strategisk ledelse. Se figur 3. Uddannelse ses altså i høj grad som nøglen til at fylde alle de krævende roller ud og finde balancen mellem den traditionelle professionsleder og den moderne administrator.

Medlemmerne af Tænketanken for Professionsfaglig Ledelse bifalder generelt skoleledernes vilje til at dygtiggøre sig. Og enkelte fremhæver, at man med fordel kan investere i endnu mere uddannelse, så flere end de nuværende 6 pct. når op på et master-niveau. Som et af medlemmerne påpeger: "Det handler om at lære at lære. At udvikle sig – ligesom vi fordrer det af vores elever i dagens folkeskole."

Spørgsmålet er imidlertid, om kompetenceudvikling er det eneste og endegyldige svar på skoleledernes udfordringer. Flere af tænketankens medlemmer peger på, at der er akut behov

## MM | Tænketanken for Professionsfaglig Ledelse

Den offentlige lederrolle er under kraftig forandring i disse år, og ledelse sættes for alvor på dagsordenen i den offentlige sektor. I øjeblikket er der en stærk tendens til at opfatte ledelse som en generaliseret praksis. Som en reaktion på denne udvikling forsøger flere faggrupper ud fra deres egen faglige optik at formulere nye bud på, hvordan de gerne vil ledes.

For at skabe debat og øget opmærksomhed om nødvendigheden af en ny ledelsestænkning i professionsdominerede offentlige institutioner som f.eks. skoler, børnehaver, plejehjem har Mandag Morgen taget initiativ til at etablere Tænketanken for Professionsfaglig Ledelse. Tænketanken skal undersøge og debattere udviklingspotentialer i arbejdet med at lede fagprofessionelle. Der vil i særlig grad blive lagt vægt på tre presserende ledelsesopgaver: strategi, kvalitetssikring og kompetenceudvikling.

Tænketankens anbefalinger vil ikke blot være interessante for de professionsbårne arbejdspladser, som kommer under lup, men vil også kunne tjene til inspiration for en række andre velfærdsområder, hvor samspillet om ledelsesopgaven mellem det centrale forvaltningsniveau og det udførende led er afgørende for velfærd med kvalitet.

Tænketanken har følgende medlemmer:

- Agi Csonka, direktør, Danmarks Evalueringsinstitut
- Anders Balle, formand, Skolelederne
- Bente Sorgenfrey, formand, FTF
- Camilla Sløk, centerleder, Center for Skoleledelse, CBS
- Christian S. Nissen, debattør og forfatter, tidligere generaldirektør i DR
- Dorthe Staunæs, lektor og leder for forskningsprogrammet Organisation og Læring, Institut for Læring, DPU/Aarhus Universitet
- Gitte Horsbøl, inspektør, Silkeborg Gymnasium
- Grethe Andersen, skoleleder, Vester Mariendal Skole, Aalborg
- Helge Mørch Jensen, forhandlingschef, Gymnasieskolernes Lærereforening
- Ingo Østerskov, rektor for Københavns Erhvervsakademi
- Karina Sehested, seniorforsker, KVL, Københavns Universitet
- Kurt Klaudi Klausen, professor, Institut for Statskundskab, Odense Universitet
- Per Hansen, afdelingschef, Undervisningsministeriet
- Steen Hildebrandt, professor, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet
- Stefan Hermann, rektor, Professionshøjskolen Metropol
- Suzanne Aalholm, kommunaldirektør, Frederiksberg kommune
- Søren Thorup, kontorchef i KL og bestyrelsesformand for Væksthus for Ledelse

Tænketanken for Professionsfaglig Ledelse mødes kontinuerligt i august og september – første gang d. 19. august 2009.

Projektet er initieret af Mandag Morgen i samarbejde med FTF, Gymnasieskolernes Lærereforening, Professionshøjskolen Metropol, Skolelederne og Undervisningsministeriet.

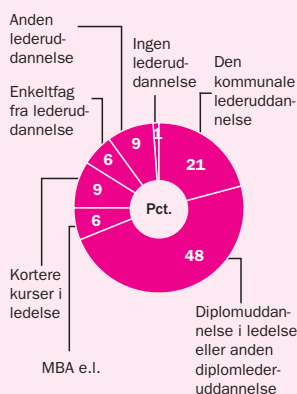
for også at gentænke selve ledelsesrollen, skoleområdet organisation og opgavefordeling.

Dorthe Staunæs, lektor og leder for forskningsprogrammet Organisation & Læring, Institut for Læring, DPU, formulerer måske udfordringen mest præcist: "For mig at se hænger nogle af de dilemmaer, skolelederne ytrer sig om, sammen med, at ledelsesopgaven har ændret sig radikalt, mens man stadig hænger fast i en gammel organisationsform."

Hun peger på, at de mange og meget forskel-

## MM | Ledelse i højsædet

### Skoleledernes ledelsesmæssige uddannelsesniveauer



**Figur 2:** 99 pct. af skolelederne har gennemført en kortere eller længere lederuddannelse.

**Note:** N=264 skoleledere.  
**Kilde:** Mandag Morgen og Tænketanken for Professionsfaglig Ledelse.

## Uddannelse ikke nok

**Lederne kan ikke uddanne sig ud af udfordringen. Hele skolernes institutionelle setup bør gentænkes, påpeger eksperter.**

lige typer ledelsesopgaver, som skoleledere er blevet pålagt igennem de senere år, næppe kan løftes af en enkelt leder. Derfor er flere skoler begyndt at tænke i ledelsesteam, hvor personer med forskellige kompetencer supplerer hinanden. Lederen med pædagogiske kompetencer kan således engagere sig i at udvikle skolens undervisning og faglige profil, mens økonomisk og administrativt uddannede tager sig af budgetplanlægning og opfølgning.

“Måske er tiden løbet fra forestillingen om skolelederen, der sidder på toppen af kransekagen og kan og skal tage sig af alle opgaver. Der er brug for at gentænke hele skolelederfunktionen,” siger Dorthe Staunæs og fortsætter: “Skal skolelederen f.eks. betragtes som mellemlider i snittet imellem skolen og forvaltningen og den politiske ledelse eller som topleder i egen institution?”

Ifølge Staunæs kan man med fordel gå endnu længere end blot at skabe ledelsesteam inden for den enkelte skoles ramme. Hun henviser bl.a. til forsøg med at skabe ledelsesteam på tværs af skoler, og i hendes øjne er det f.eks. oplagt at flytte den omfattende opgave med at brande skolerne fra den enkelte skoleleder til et team, der går på tværs af de kommunale institutioner.

“Hvem siger, at ledelse skal være afgrænset af den fysiske lokalitet, man sidder på?” spørger hun.

En sidegevinst ved omlægningen til teamledelse eller tværgående ledelse er, at den kan bidrage til at løse et andet af folkeskoleledernes presserende problemer: oplevelsen af at stå alene med ledelsesopgaven. Kun halvdelen af deltagerne i Mandag Morgens skolelederundersøgelse modtager sparring fra konsulenter eller lignede i kommunen, og mange efterlyser bedre muligheder for at få indspark i forhold til deres egen ledelsesrolle og -indsats. Hele 47 pct. af de adspurgte siger, at de gerne vil på lederkurser, der består af blandede hold med andre offentligt ansatte ledere og privatansatte ledere. 23 pct. vil gerne på lederkurser med andre offentlige ledere, mens blot 27 pct. foretrækker kurser med andre skoleledere.

## Djøfisering ikke løsningen

Hovedparten af lederne på de danske folkeskoler er i dag læreruddannede, og sådan skal det blive ved med at være, hvis det står til skolelederne selv. Mandag Morgens undersøgelse blandt skolelederne viser, at hele 91 pct. mener, at fremtidens skoleledere bør findes i lærerstanden. Kun godt hver tiende synes, det vil være en god

ide at rekruttere ledere, som ikke har en pædagogisk uddannelsesbaggrund.

Flere af medlemmerne i Tænketank for Professionsfaglig Ledelse mener, at man godt kan forny og forbedre ledelsen af skoler og andre offentlige institutioner uden at gøre op med den fagprofessionelle ledelsesrolle. Og de advarer imod, at folkeskolen djøficerer sig ud af sine ledelsesudfordringer, lyder det. En af repræsentanterne for det synspunkt er forfatter og debattør Christian Nissen:

“Jo tættere en leder er på det fagligt udførte arbejde, desto vigtigere er det, at vedkommende har faglig indsigt. Man kan godt være administrerende direktør på Rigshospitalet uden at have en medicinsk uddannelse, men det er svært at være leder af en afdeling på hospitalet uden lægefaglig baggrund. Og på skolerne er man som skoleleder tæt på det faglige miljø,” siger Christian Nissen, som efter sine ledelseposter på Nationalmuseet og Rigshospitalet står som levende symbol på djøffernes indtog på arbejdspladser, hvis virksomhedskulturer tidligere var professionsfagligt dominerede.

## MM | Kompetenceoprustning

### Ledelsesområder, hvor skolelederne ønsker at styrke deres lederkompetencer



**Figur 3:** Skolelederne oplever især behov for at forbedre deres ledelseskompetencer inden for hårde områder som mål- og resultatstyring samt økonomistyring.

**Note:** N=264 skoleledere.  
**Kilde:** Mandag Morgen og Tænketanken for Professionsfaglig Ledelse.

Det betyder imidlertid ikke, at de administrativt uddannede skal holde sig fra skolerne. Nissens pointe er snarere, at de bør affinde sig med, at den fagprofessionelle skoleleder er den øverste i hierarkiet:

“Hvis man ansætter en djøffer til at stå for den administrative del af driften, skal den faglige skoleleder fortsat være den øverste leder. Lederne skal ikke være sideordnede,” siger han.

I skoleledernes egen forening er man ved at få øjnene op for muligheden for at lade de administrativt uddannede aflaste de travle fagprofessionelle ledere.

“Vi skal blive bedre til at uddelegere opgaverne i stedet for at samle på dem,” siger Anders Balle og understreger, at første skridt er at uddelegere en del af skolernes administration til medarbejdere med anden baggrund end den lærer-

faglige. Det ville ifølge formanden frigøre tid til de ledelsesopgaver, som læreruddannelsen giver skolelederne særlig god baggrund for at løse:

“Lederne skal have tid til strategisk ledelse. De skal også have tid til meget tæt kontakt til medarbejderne for at drøfte udvikling og resultater af undervisningen. Det gælder både over for den enkelte medarbejder og over for team på skolerne,” fastslår han.

MM

**Morten Fisker** | [mfisker@mm.dk](mailto:mfisker@mm.dk)

**Morten Christensen** | [moc@mm.dk](mailto:moc@mm.dk)

## Regnedrenge med måde

**Djøfferne kan være en god aflastning for de fagprofessionelle.**

## MM | Kolofon

### Administrerende direktør og ansvarshavende

**chefredaktør** Erik Rasmussen.

**Direktør** Lars Jannick Johansen.

**REDAKTIONEN:** Bjarke Møller, adm. chefredaktør, Kalle Jørgensen, redaktionschef, Susan Knorrenborg, redaktionssekretær, Poul Albret, Torben K. Andersen, Anna Holst Jensen, Carolina Kamil, Jens Reiermann, Ole Vigant Ryborg (Bruxelles), Marianne Kristensen Schacht, Bjarke Wiegand. **Grafik** Nynne-Cecilie Schmidt, Astrid Waagstein. **Korrektur** Signe Marie Højlund.

**TÆNKETANKEN:** Asger Daugbjerg, erhvervsdirektør, Per Meilstrup, klimadirektør, Johannah Christensen, projektchef, Emilie Normann, projektchef, Ida Strand, projektchef, Laura Storm Svendsen, projektchef, Gry Bauer, Adrien Bory, Izabela Butenko-Olesen, Morten

Christensen, Anne Veronica D'Souza, Morten Fisker, Elisabeth Frederiksen, Christian Eika Frøkiær, Justin Gerdes, Iben Berg Hougaard, Morten Hyllegaard, Ida Høgstedt, Theis Stoltze Kaspersen, Marianne Lentz, Astrid Læssø, Sarah Pickering, Bjørn Borbye Pedersen, Anne Kjær Skovgaard, Torben Vemmelund, Nina Andrea Wehmeyer, Meik Wiking, Scott Willis.

**SALG OG MARKEDSFØRING:** Sidsel Bogh, salgsschef, Niels-Erik Broberg, Hans Nydam Buch, Martin Frost, Rasmus Lund.

**ØKONOMI OG ADMINISTRATION:** Morten Christensen, økonomidirektør, Søren Werner Borgquist, Hanne Lyng Christiansen, Isabella Frenning, An'mary Jonasson, Sanja Lukic, Jørgen Dalsgaard Olsen, Heidi M. Rasmussen, Anne-Sofie Bendtson, Kirsten Hansvig.

### Tryk Ekspressen. Design e-Types

Mandag Morgen udgives af Huset Mandag Morgen A/S og udkommer hver mandag. Citater kun tilladt med tydelig kildeangivelse. **ISSN** 0905-4332.

*Kopiering er kun tilladt ifølge COPY-DAN-aftaler.*

**Etiske regler** Mandag Morgens udgivelser bygger på et etisk regelsæt, der kan læses på [www.mm.dk](http://www.mm.dk).

**Abonnement** Halvår kr. 3.745,- ekskl. moms. Helår kr. 7.490,- ekskl. moms.