

## Oplæg på Sorø-mødet v. BKF-formand Per B. Christensen, Børne- og Kulturdirektør i Næstved

### De aktuelle udfordringer for skoleledelsen

#### **Indledning**

Ledelsen af den enkelte skole er vigtigere end nogensinde. Den er afgørende for skolen - den er nøglen til hele skolens udvikling. Skoleledelse er garanten for, at både de centrale og de kommunale mål og beslutninger realiseres i dagligdagen.

Jeg vil i det følgende sige noget om de udfordringer kommunerne oplever på skoleområdet – dels set i lyset af kommunalreformen – omkring ledelsesstruktur, specialundervisning og lederuddannelse - og dels som følge af den seneste lovgivning på skoleområdet – først og fremmest om evaluering, kvalitetsrapporter og pædagogisk ledelse. Jeg vil gøre det fra min udkigspost som direktør – altså én der ikke hver dag er i maskinrummet på den enkelte skole – og næppe heller vil komme, der mere efter kommunalreformen.

Vi lever i en tid, hvor der kommer mange berettigede - men også forskellige - forslag til, hvordan folkeskolen skal udvikle sig. Mange er kvalificerede, mens andre i bedste fald er velmenende. Og derfor er det ekstra vigtigt, at skolelederen viser vejen.

Skolelederen skal tydeligt og synligt sætte en kurs, der ikke ændres hvert kvartal.

Det er afgørende, at ledelsen hele tiden tænker i organisation og formidling i forhold til medarbejderne. Hvad betyder det for eksempel, at der fra august 2006 indføres elevplaner? Hvordan skal lærerne få elevplanerne ind i deres daglige arbejde - uden at drukne i administration og kollegiale diskussioner om form og indhold? Her er ledelsens planlægning og tydelighed meget vigtig. Ledelsens udfordring er at få opgaven til at give mening for lærerne og at lærerne får et reelt ejerskab til denne opgave, som vi i kommunerne synes er kommet med lidt for stor hastighed.

Den enkelte leder vil ofte opleve sin rolle som diffus. For hun ser ikke altid sin ledelse blive omsat til praksis ude i den enkelte klasse. Hun må i et vist omfang tro, håbe, fornemme og stole på, at værdierne og visionerne føres ud i livet.

Skolelederen skal i den sammenhæng formå at spille sammen med personalet om skolens udvikling. Hun skal fornemme stedets puls. Hun skal kende til personalets arbejdssituation. Og hun skal systematisk følge med og følge op med gode råd – for eksempel efter at have overværet undervisning eller deltaget i et teammøde.

Er der konflikter - indbyrdes blandt personalet eller med forældre - så skal skolelederen turde gribe ind. Hun skal også turde stille klare krav og forventninger. Og hun skal turde konfrontationer med kolleger og medarbejdere. Heri ligger også at insistere på, at medarbejdere og samarbejdspartnere tager et klart ejerskab til opgaver og aftaler.

Det kræver mod, styrke og indsigt. Samtidig skal skolelederen evne at opfange stemninger mellem de mennesker, hun er leder for. Hun skal have en veludviklet forståelse for andres styrker og svagheder. Og så skal hun kunne lytte og tilbyde tillidsvækkende sparring.

Udover den menneskelige indsigt i det daglige samarbejde skal skolelederen formå at spille sammen med det politiske niveau, med bestyrelsen, forældrene og forvaltningen. Det er hendes opgave som leder at oversætte og omsætte fra de politiske rammevilkår (både lokale og centrale) til skolens hverdag. Hun skal kende sin rolle i organisationen og stille sin ledelsesrolle til rådighed i et team.

Alt i alt møder vor tids skoleleder virkelig mange udfordringer. Og dem skal hun gribe. Hun skal være leder reelt – ikke kun formelt. Hun skal kunne stå fast på sine egne værdier. Hun skal have tillid til sine egne evner og beslutninger. Og hun skal udvise sikkerhed i sin ledelse af skolen.

### **Et godt og tæt samspil mellem forvaltning og skoleledelse**

Den enkelte skole er en del af et kommunalt skolevæsen og i høj grad en del af en samlede kommunale børneområde – og af den kommunale organisation. Det vil sige, at den enkelte skole skal indgå i den kommunale helhed, der skal sikre retning og værdier. Derfor kræver skolevæsenet ledelse på politisk såvel som administrativt plan.

Det er vigtigt, at de nye kommuner skaber et fælles ledelsesgrundlag. Og det er vigtigt, at man giver lederne muligheder for at mødes med andre ledergrupper – for eksempel ved, at der dannes netværk med andre kommunale ledere og med lokale erhvervsledere.

De nye kommuner skal kere sig om skolelederne. Det er afgørende. Jeg vil formulere det sådan: Som direktør er det min opgave at sikre, at skolelederne trives, udvikler sig og oplever opbakning. Tilsvarende er det skolelederen, der har ansvaret for, at lærere og pædagoger trives, udvikler sig og oplever opbakning.

Vi skal som forvaltningsledelse skabe tydelighed og retning for skolelederne. Der skal være råde- og handlerum for skoleledere og for personalet. Men der må ikke være tvivl om de overordnede mål og principper for det pædagogiske arbejde. Eller for de specielle pædagogiske opgaver, som skal føres ud i livet, som en konsekvens af et folkeskoleforlig. Det kræver tæt dialog mellem forvaltningsledelsen og skolerne.

Med de nye større kommuner er der simpelthen også et større behov for, at opfølgningen fra forvaltningsledelsen bliver mere systematisk og tydelig. Til gengæld vil det beredskab, der kan trækkes på i forvaltningen, også være større både fagligt og ledelsesmæssigt.

### **Kvalitetsrapporten skal være et dynamisk ledelsesredskab**

Kvalitetsrapporten er nu vedtaget som obligatorisk i kommunen. Rapporten skal være med til at dokumentere udviklingen. Det er vigtigt, at det bliver et aktivt dokument, som understøtter en dynamisk udvikling af det kommunale skolevæsen.

Der venter kommunerne et stort stykke arbejde, når kvalitetsrapporten skal udformes. Den skal ikke bare indeholde de lovbundne krav til fagligt niveau eller kommunalbestyrelsens vurdering af det faglige niveau. Den skal også følge op på de overordnede mål, som den enkelte kommune har fastsat for skolerne.

Kvalitetsrapporten må ikke blot blive et nyt og selvstændigt bureaukratisk instrument. Det er helt afgørende, at den bliver et aktivt og dynamisk redskab. Et ledelsesredskab, som giver råderum for den enkelte kommune og den enkelte skole. Og et ledelsesredskab, som danner ramme for

systematisk evaluering af hele skolens virksomhed. Både internt på skolen og samlet for skolerne. For en god skole evaluerer hver dag.

Det er også vigtigt, at kvalitetsrapporten gør nytte i skolens hverdag. De ansatte må ikke få et indtryk af, at rapporten er til for andres skyld – for borgmesterens – eller undervisningsministerens. Den skal opleves relevant for den enkelte ansatte. Den skal have en værdi i egen organisation. Og skal det lykkes, må man vælge nogle få indsatsområder ud og fokusere skarpt på dem.

En god kvalitetssikring i folkeskolen kræver, at vi har et stærkt kommunalt ejerskab, og at vi har en relevant faglig bemanding i de nye forvaltninger. Det vil give ledelsen på den enkelte skole den nødvendige opbakning til det pædagogiske arbejde. Og det vil aflaste skoleledelsen i de økonomiske og administrative opgaver – så lederen får mere plads til at koncentrere sig om opgaver som pædagogisk ledelse, strategisk ledelse og personaleledelse.

### **Skolelederens opgave nummer 1: Pædagogikken**

For den store udfordring er den pædagogiske ledelse. Det vil sige en ledelse, der sikrer, at alle børn får udfordrende undervisning ud fra netop deres behov og deres læringsstil.

Vi ved, at en alsidig, varieret pædagogik er en afgørende forudsætning for en rummelig og faglig skole. Derfor skal pædagogikken og metodeudviklingen ikke overlades til den enkelte lærer alene. Nej, det er skoleledelsen, der skal sikre et miljø, hvor der er plads til udvikling af nye kompetencer og refleksion over pædagogikken. For det er netop det pædagogiske niveau og medarbejdernes kompetencer, der gør skolen til et kvalitetsbetonet og dynamisk læringssted.

Derfor er pædagogisk metodeudvikling et kerneområde i ledelsens arbejde. Det er ledelsen, der skal formulere visionerne og strategierne for det pædagogiske arbejde. Og det er ledelsen, der skal sikre, at visionerne og strategierne realiseres i skolens hverdag. Kunsten er at give frihed og samtidig kunne få dokumentation for, at den valgte metode virker. Det er afgørende for kvaliteten i skolen og for udfordringen af det enkelte barn.

God pædagogisk ledelse indebærer en stor grad af vedholdenhed. At holde fast ved mål og retning og ikke ændre kurs, når der kommer nye meldinger, eller når det første udviklingsarbejde er gennemført.

Efter VM i fodbold var en stor del af tyskerne vrede på landstræneren Jürgen Klinsman. Her havde han nytænkende og visionært indført nye strukturer og metoder – og tilført spillet engagement, og så snart resultatet viste sig – en bronzemedalje ved VM – så stoppede han som landstræner. Nogle mener, han løb fra sit ledelsesansvar. Andre, at han stod af midt i en udviklingsperiode.

Vi skal for vores del passe på, at vi ikke får for megen "Klinsi-ledelse" på de danske skoler – og i dansk undervisningspolitik. ( men vi vil gerne have den del af Klinsi-ledelsen , der handler om at skabe begejstring blandt folkeskolens ansatte) .Vi skal holde fast og holde ved.

### **Specialundervisning – handle with care**

Med kommunalreformen får kommunerne hele ansvaret for specialundervisningen. Det er en opgave, som skal håndteres med omhu. Hvor almenundervisningen skal være varieret og alsidig, så skal specialundervisningen i højere grad være præget af bevidste metodevalg. Jo bedre almenundervisning, des mindre behov for specialundervisning. For når almenundervisningen er god, så er evnen til at håndtere forskelligheder det også. Og dermed bedres inklusionen.

Kommunens og skolens værdigrundlag kommer på prøve, når eksempelvis et forældrepar presser på, fordi deres barn hører dårligt og har særlige behov. Her skal ledelsen på den enkelte skole kunne handle og beslutte ud fra værdierne og skolens kompetencer. Og ledelsen skal støtte og udfordre medarbejderne, så de i deres daglige arbejde opnår større rummelighed med et højt niveau af kvalitet og faglighed. For rummelighed er netop ikke kun et spørgsmål om holdninger, men også et spørgsmål om viden, faglighed og ressourcer – også ledelsesmæssigt.

Her er det vigtigt, at forvaltningen støtter op med faglighed og viden om organisation. Det er også vigtigt, at vi samarbejder på tværs af skoler og kommuner –netop således at der videndeles og skabes videnscentre på tværs af kommuner - således at vi bevarer den faglighed, der i dag er på specialområdet. Men også nødvendigt at vi engang imellem bringer denne viden i spil på en ny måde.

### **Skoleledernes ansigt udadtil**

Skolelederne kommer i stigende grad til at tegne skolens ansigt udadtil. Det betyder, at PR og kommunikation indgår som en væsentlig del af lederarbejdet. Det gælder i forhold til daginstitutionerne og klubberne i skolens område. Og det gælder i forhold til kulturlivet i lokalsamfundet omkring skolen. Skolen *skal* ind i samarbejde med andre virksomheder, private såvel som offentlige. Skolen *skal* udvide sine muligheder gennem partnerskaber af forskellige typer og den vej rundt undgå isolation. Det er vigtigt at skolelederen er bevidst om, at markedsføre skolen, som en dynamisk og udviklende arbejdsplads, for at opnå opbakning til skolen i lokalsamfundet og som bidrag til at rekruttere nye kvalificerede medarbejdere til skolen.

Skolebestyrelsen har et særligt ansvar. Jo mere forældrenes ansvar kommer i spil gennem bestyrelsesarbejdet, des bedre advokater vil bestyrelsens medlemmer være for skolen. Skolen er en kulturbærende institution. Netop via et aktivt samspil med omverdenen vil skolen kunne kvalificere udbyttet for de børn, der er i distriktet. Og her er ledelsesforankringen og dialogen med omverdenen af afgørende betydning.

Endelig skal tænke i skolens samlede ledelseskompetence. Det vil sige en ledelse, der både omfatter det pædagogiske, det administrative og det personalemæssige.

### **Nye ledelses-tendenser**

Kommunalreformen vil automatisk gøre debatten om nye ledelsesstrukturer aktuel. Jeg tror, vi vil se to tendenser:

Den ene tendens vil være etablering af ledelsesteam på skolerne med f.eks. sammensat af en samlet skoleleder, en pædagogisk leder, en administrativ leder og en leder af indskolingen/SFO. Disse team skal have et helhedssyn på det at drive, skabe og udvikle en skole. Og de vil skulle sikre balance mellem på den ene side ydre krav og styring og på den anden side skolens egen kultur og egne handlemuligheder.

Den anden tendens vil være fælles ledelse af flere skoler i et område eller af flere pædagogiske institutioner. Altså ledelse på hele børne- og ungeområdet i et geografisk område af en kommune.

Begge tendenser kræver, at ledelsen skal udfoldes sammen med andre ledere, at man er i stand til at lede sammen med andre og at man er i stand til at udvikle et fælles ledelsesgrundlag og ledelsessprog.

Nye ledelsesformer kræver også opbakning fra forvaltningen. At kommunen ikke blot igangsætter forsøg, men at kontant bakker op og holder ved undervejs. Det skal ske løbende og i forbindelse med den årlige evalueringssamtale mellem forvaltning og ledelsesteamet på den enkelte skole.

### **Lederuddannelse – lokalt og centralt**

For at ruste og kvalificere skoleledelsen er videreuddannelse, coaching og netværksdannelse afgørende. Alt sammen vil være med til at fastholde og udvikle kvaliteten af ledelsen.

Skoleledelsen udgør sammen med forvaltningsledelsen et særligt strategisk ledelsesforum, hvor pædagogikken og den praktiske håndtering af pædagogikken skal udvikles. Det er kommunens opgave at sikre, at skoleledelsen har teoretiske kompetencer svarende til diplomniveau.

Det er i den sammenhæng vigtigt, at de nye kommuner tænker i sammenhæng mellem de lokale ledelsesinitiativer, den kommunale lederuddannelse og diplomuddannelsen i ledelsen samtidig med at de nye videnscentre for ledelse spiller ind med kvalificerede input til kommende lederudvikling på uddannelsesområdet.

### **En ny og positiv profil for skolelederne**

I takt med stigende krav fra både det centrale og kommunale system er det blevet vanskeligere at rekruttere skoleledere. For at forbedre omdømmet må vi arbejde med en mere fremadrettet og positiv profil for skolelederne. Løn? Ja, måske – men løn alene gør det ikke. "Skolerne skal i høj grad være flagskibe i den kommunale service."

Der skal stilles krav til skolelederne – men der skal også kræses for dem. Blandt andet i form af efteruddannelse, netværks-supervision og personlig supervision.

Skoleledelse er en forudsætning for både engagerede og dygtige medarbejdere og elever. Derfor har det afgørende betydning, at skolens ledelse professionaliseres. Der er brug for både forskning og vidensopbygning for at sikre topkvalitet inden for området.

Skoleledelse er ikke noget, der kommer af sig selv. Det skal kvalificeres og sættes i fokus for at lykkes.