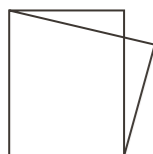


En skoleleder skal også ud med skrald og tørre bordene af

Skoleledelse mellem profan hverdagspraksis, magisk management og religiøst lederskab



Jakob Ditlev Bøje,
lektor, Institut for
Kulturvidenskaber,
Syddansk Universitet

Denne artikel beskriver, hvordan samtidens skoleledelse synes at blive omgærdet af nye former for guruer og sekulært-religiøse samværsformer, bl.a. praktisering af (tal)magi. Fremkomsten af denne 'ledelsesreligion' analyseres i sammenhæng med nogle af de aktuelle forventninger, der i dag rettes mod skolen – om at skabe bedre faglige præstationer, øge elevernes trivsel, styrke inklusionen, bryde den sociale arv, udrydde mobning osv. Forskellige implikationer diskuteres, bl.a. om skolelederens hverdagsarbejde overses i bestræbelsen på at opnå mirakler. Artiklen bygger teoretisk på socialantropologen Bronislaw Malinowski, og empirisk bygger den på et projekt om kvalificering af lederskabet i Odense Kommunes folkeskoler, støttet af A.P. Møller Fonden.

Indledning

"There are no peoples however primitive without religion and magic. Nor are there, it must be added at once, any savage races lacking either in the scientific attitude or in science, though this lack has been frequently attributed to them" (Malinowski, 1948, s. 1).

Der eksisterer i dag store forventninger til skoleledelse – og til skolen generelt. Kaster man et blik på den seneste folkeskolereform, kan man iagttage nogle af disse forventninger formuleret som en slags imperativer til skolelederen: Han eller hun "udfærdiger", "udøver", "udarbejder", "inddrager", "nedsætter", "beslutter", "tilbyder", "erklærer", "iværksætter", "vurderer", "sikrer", "tillader" m.m. (Undervisningsministeriet 2018). Skolelederen har fået styrket sin

Det er interessant at iagttage, hvordan dette hverdagsarbejde ofte italesættes gennem referencer til noget ubehageligt, ulækkert eller urent: **rustne søm, gammel remoulade, skidt ledning, rod på gulvet, shitstorm.**



beslutningskompetence efter OK13, særligt med hensyn til lærernes forberedelsestid, opgave- og tidsfordeling, og skolelederen forventes i særdeleshed at være den kraft, faktor eller agent, der kan indfri forventningerne om at komme højere/længere i PISA og i det globale uddannelseskærløb.

En del af den eksisterende forskning i skoleledelse kan siges at medvirke til at skruer forventningerne til ledelse op. Den finder – og betoner i mange sammenhænge – at ledelse er af stor betydning for elevernes præstationer (fx Darling-Hammond & Rothman 2011; Leithwood et al. 2004; Robinson 2015). Denne forskning italesættes generelt som videnskabelig og evidensbaseret, og sprogligt opereres hovedsageligt med logiske og kausalprægede termer. Jeg vil

dog argumentere for, at denne forskning også opererer med mere narrative, missionerende og nyreligiøse argumenter i bestræbelsen på at få sine budskaber igennem (Frederiksen & Bøje 2019). I hvert fald *bliver* denne forskning nemt til noget overjordisk, og personerne bag kan nemt blive og/eller gøre sig til det, man kan kalde guruer.

I denne artikel vil jeg, på baggrund af et projekt om kvalificering af lederskabet i Odense Kommunes folkeskoler (Hjort 2018), forsøge at beskrive, hvordan visse af forventningerne til skoleledelse siver ned til praksis og dér søges håndteret. Her synes forventningerne at få utilsigtede konsekvenser, bl.a. at ledelsesarbejdet opsplittes i profane, magiske og religiøse dele. Det betyder også, at en stor del af arbejdet (det magiske og

religiøse) bliver uforståeligt eller ligefrem irrationelt – stik imod forventningerne om at evidensbasere arbejdet. Tilmed synes der ikke at herske nogen bevidsthed eller diskurs om dette. Endelig synes en utilsigtet konsekvens at være, at skolelederens mere hverdagslige arbejde bliver overset.

Artiklen er opbygget på følgende måde: Først omtales anden forskning, der beskæftiger sig med det, man kan kalde guru-ledelse. Dernæst redegør jeg for teorivalget til denne artikel, som består i socialantropologen Bronislaw Malinowski. Herefter følger analyser af det, jeg kalder profan hverdagspraksis, magisk management og religiøst lederskab. Til slut konkluderer jeg på analysen.

Man kan så diskutere, hvad det er, der 'virker': Er det synlig læring, eller er der ganske enkelt tale om nogle elever i 10-årsalderen, som bliver intimideret af en høj stemmeføring samt seks voksne i samme lokale, herunder en velvoksen mand?



Eksisterende forskning i guru-ledelse

Der findes forskellige måder at italesætte og forske i de mere irrationelle eller værdimæssige sider af ledelsesarbejdet. Disse konstrueres ofte gennem en dikotomi til de rationelle sider af arbejdet – som bl.a. forbindes med kongedisciplinen *strategizing* (Carter, Clegg & Kornberger 2008). Denne dikotomi kan være uheldig, idet det 'irrationelle' ofte væver sig sammen med det 'rationelle', på samme måde som fx Hattie og Robinson kan karakteriseres dels som videnskabsmænd/-kvinder og dels som guruer.

Courtney og Gunter (2015) har undersøgt det, de kalder skolelederes visionsarbejde. At formulere visioner har i sig selv visse religiøse undertoner, og Courtney og Gunter finder da også, at fremskrivningen af visioner på egne og andres vegne har tendens til at

medføre, at skolelederes identiteter bliver grandiose. Således stammer titlen på deres artikel fra en skoleleder, som formulerer sig om en lærer, der ikke deler vedkommendes vision: Get off my bus, er beskeden til vedkommende.

Naidoo (2016) beskriver, hvordan ledere af uddannelse kan komme til at fungere som animatorer af en udbredt "competition fetish" i det videregående uddannelsessystem. Det gør dem til en slags moderne magikere, idet de investerer irrationelle overbevisninger og store mængder af ressourcer i et forsøg på at opnå denne fetish, dvs. vinde konkurrencen i et nulsumsspil.

På lignende måde har Vaaben (2018) beskrevet nogle af de "fantasmer", der ifølge hende knytter sig til OK13 og Lov 409. Hun beskriver, hvordan læreres arbejde ser ud til at blive ritualiseret på

nye måder, hvilket resulterer i forskellige tilskrivninger af værdi til forskellige typer af profant og esoterisk arbejde.

Inden for den bredere ledelsesforskning har Clark og Salaman (1996) samt Jackson (2001) og Collins (2005) beskrevet det, de kalder guru-industrien. De finder, at nogle af de samme ritualer og typer af logik, som er beskrevet blandt magikere i 'primitive' samfund, optræder blandt moderne ledelsesguruer (bl.a. Tom Peters og John Harvey-Jones). Denne forskning er jeg i særdeleshed inspireret af, og jeg vil senere knytte mere an til den.

Empiri og metode

Artiklen er baseret på et nu afsluttet projekt om kvalificering af lederskabet i Odense Kommunes folkeskoler (Hjort 2018). Dette projekt var 3-årigt og finansieret af A.P. Møller Fonden. Det bestod

af en udviklingsdel og en dokumentations- og analysedel, hvoraf forskerne fra SDU (inklusive mig) havde ansvar for sidstnævnte.

For at kunne dokumentere, analysere og evaluere projektet benyttede forskerne sig af en kombination af kvantitative og kvalitative metoder. Der blev foretaget to surveys i henholdsvis begyndelsen og slutningen af projektet. Derudover blev der foretaget kvalitative undersøgelser på tre udvalgte fokusskoler: interview med skoleledere og ledelsesteams, observationer af skoleledere, souschefer, pædagogiske ledere og lærere samt indsamling af indsats teorier/strategipapirer.

Til denne artikel benytter jeg observationer, dokumenter og enkelte udtalelser fra nogle af de involverede ledere og lærere. Udvælgelsen er sket med henblik på at belyse skoleledelsesarbejdet som henholdsvis profan hverdagspraksis, magisk management og religiøst lederskab. Meget er skåret fra, og jeg hævder ikke at repræsentere skoleledelsesarbejdet, sådan som det 'virkelig' forekommer. Teorien har været forholdsvis styrende for udvælgelsen af empiri, men på den anden side er empiriindsamlingen og -bearbejdningen sket *før* teoriudvælgelsen. Med andre ord er jeg kommet på sporet af de magiske og religiøse aspekter af ledelsesarbejdet, før Malinowski hjalp mig til at italesætte dem som sådan. Særligt projektets observationsstudier bragte mig på dette spor i forbindelse med det, jeg oplevede som stærkt ritualiserede ledelsespraksiser.

Teori

Valget af teori til denne artikel består som sagt i den polsk/engelske socialantropolog Bronislaw Malinowski (1884-1942). Malinowskis teori om tro og religion er grundlæggende antropologisk. Han forbinder disse fænomener med sociale og kulturelle samværsformer – ikke med teologi, dogmatik, mystik e.l.

Videnskab, magi og religion – en taksonomi for håndtering af usikkerhed og tvivl

Malinowski beskriver religion som et psykologisk fænomen, der opstår på en taksonomi for håndtering af usikkerhed og tvivl. Altså som noget, der opstår, når mennesket bliver usikkert eller i tvivl om krav fra omverdenen. Til håndtering af denne usikkerhed kommer henholdsvis videnskab og magi før religion. Tro og religion er kun noget, der opstår, såfremt de to tidligere erkende- og handlemåder ikke slår til.

Videnskab

Malinowski argumenterede for, at 'primitive' besad en slags videnskab, ligesom 'civiliserede' besad/besidder en slags magi og religion. Denne 'primitive' videnskab beskrev Malinowski i relation til praktiske gøremål såsom havearbejde, fiskeri og kanobygning:

These natives [...] are expert fishermen, industrious manufacturers and traders, but they rely mainly on gardening for their subsistence. The success in their agriculture depends – besides the excellent natural conditions with which they are favored – upon their extensive knowledge of the classes of the soil, of the various cultivated plants, of the mutual adaptation of these two factors, and, last not least, upon

their knowledge of the importance of accurate and hard work (Malinowski, 1948, s. 10-11).

Magi

Magi og religion kommer som sagt på tale, når denne videnskab ikke slår til. Malinowski iagttog bl.a., hvordan de primitive udførte ritualer og besværgelser med henblik på at forhindre eller afhjælpe naturfænomener i form af oversvømmelser, lynnedslag, insektangreb, svigtende fiskeri m.m. Altså fænomener, som er svære at kontrollere med den profane videnskab.

Ifølge Malinowski er magi og videnskab beslægtede, men dog forskellige erkende- og handlemåder. Det beslægtede består i, at de begge er formålsrationelle. Men hvor videnskab er drevet af en overbevisning baseret på erfaring, hårdt arbejde og fornuft, er magi drevet af en tro på mirakler opnået gennem hjælp fra ånder og kræfter i underverdenen. Det betyder, at 'bevisførelsen' under udøvelse af magi er ganske særlig. Den handler om to ting: (1) fremsigelse af en fortryllelse/besværgelse og (2) udførelse af et ritual – hvoraf fortryllesen/besværgelsen er det vigtigste. Antagelsen er, at særligt indviede, nemlig magikere, troldmænd, shamaner, hekse m.m., kan fremsige en fortryllelse/besværgelse via et ritual, hvorved de kan påkalde sig magiske kræfter, som bruges til fx at helbrede en syg, kurere en (umulig) forelskelse, påføre en fjende død og smerte (ved sort magi) e.l. Fortrylleserne, besværgelserne og ritualerne nedarves gennem generationer, og de gør dermed magikere til nogle af verdens første professionelle. Spørgsmålet er, om skoleledere i dag er på vej til at blive lignende professionelle.

Denne fortælling kan tolkes som et forsøg på at skabe **en ny oprindelsesmyte om skolen** – den konkrete, men også i mere almen forstand.



Clark og Salaman (1996) skriver – på baggrund af Malinowski og gennem studier af nogle af nutidens magikere, nemlig ledelsesguruer – at magi betjener sig af en slags omvendt logik, hvor den fokuserer på *effekten* af noget fremfor *årsagen* hertil. Mere præcist konstrueres årsagen retrospektivt ved at skabe den forestillede effekt i form af særlige tegn på magi. Clark og Salaman bruger programmer for ændring af organisationskultur som eksempel:

For example, many guru performances are focused around programmes aimed at changing organizational cultures in order to change how employees feel about their work, their managers, employers and customers. Yet despite their highly doubtful claims to change *attitudes*, what these programmes actually change is *behaviours* rather than values. They achieve some degree of compliance, not surprisingly, but that they do any more than this is empirically unproven and theoretically unlikely. Yet the program-

mes persist and are highly popular. Behaviour is apparently enough. They are today's version of the rainmaking ritual: focusing on *ideal* connexions between events, not real ones – trying to produce causes by producing the results. It's like trying to make it rain by putting up umbrellas (Clark & Salaman 1996, s. 100-101).

Det er på denne baggrund, at Malinowski kalder magi for en pseudovidenskab (Malinowski 1948, s. 67). Hvad der i sidste ende får denne til at 'virke', er troen herpå: *"The function of magic is to ritualize man's optimism, to enhance his faith in the victory of hope over fear. Magic expresses the greater value for man of confidence over doubt, of steadfastness over vacillation, of optimism over pessimism"* (Malinowski 1948, s. 70). Spørgsmålet er, om den effektorerede del af nutidens skoleledelsesforskning kan karakteriseres på lignende måde – som en pseudovidenskab.

Religion

Religion opstår, når mennesket over for skelsættende begivenheder – fx død, fødsel, udvikling, omstruktureringer – må give mere eller mindre fortabt og forlade sig på gudernes velvilje. Som et eksempel beskriver Malinowski, hvordan basale behov for føde og ernæring kan føre til religiøse forestillinger, ofringer og ceremonier. Med sådanne ceremonier opløses det formålsrationelle, troen bliver til håb (om fx en lige så god høst til næste år), og religion bliver til et mål i sig selv.

Der er i udgangspunktet ingen ledere af religion ifølge Malinowski. Det er en kollektiv affære, som alle i kulten tager lige stor del i. Imidlertid rummer religion magtforhold, og i sit essay om myter i primitiv psykologi beskriver Malinowski, hvordan der alligevel kan ske en vis ledelse af religiøse grupper gennem fortælling af myter. Dette vender jeg tilbage til i analysen.

Skoleledelse som profan hverdagspraksis

I det følgende vil jeg belyse skoleledelsesarbejdet via ovennævnte skelnen mellem videnskab, magi og religion. Målet er at forstå, hvordan visse af nutidens forventninger til skoleledelse siver ned til praksis og dér søges håndteret. Jeg starter med at beskrive det, der ikke hersker så store forventninger til, nemlig skolelederens hverdagsarbejde.

Med Malinowski kan denne del af arbejdet begribes som en profan eller profan-gjort praksis, der er baseret på erfaring, hårdt arbejde og fornuft. I vores projekt om kvalificering af skoleledelse iagttog vi meget af dette hverdagsarbejde i forbindelse med nogle såkaldte skyggedage, vi arrangerede med udvalgte skoleledere. Denne metode er beskrevet af Barbara Czarniawska (2008) og fremhæves som særlig god til at få indblik i lederes 'reelle' arbejde – i modsætning til fx interview, hvor et andet og flottere billede kan fortælles frem.

I det følgende vil jeg præsentere nogle observationer af dette hverdagsarbejde. Observationerne stammer fra et såkaldt runderingsmøde, hvor skolelederen Ole, arbejdsmiljørepræsentanterne Lone og Karen samt servicelederen Hans er til stede. Mødet indebærer først en snak om det psykiske og fysiske arbejdsmiljø; derefter går de en runde for at inspicere nogle af de problemer, der er blevet nævnt under snakken. Observationerne herunder stammer fra runden, de går sammen:

Vi starter med at gå over i et af de selvstændigt beliggende huse og se på lokalet, der hedder "Hyggehjørnet". Her besigtiges et køkken, hvori der ligger knive i skuffer, som ikke er aflåst. Der skal sættes låse på. Ole kigger i køleskabet og finder en remoulade, der er for gammel. Den smides ud. I Hyggehjørnet finder Ole også et strygejern med en skidt ledning. Hans tager det med.

På 1. sal ligger et mødelokale. I hjørnet står en lægte med et rustent søm. Igen ser og påpeger Ole dette, og Lone beder Hans om at tage det væk.

Vi går rundt i et roligt tempo, og Ole giver sig tid til at se lokalerne an og tænke over nye muligheder. Vi er nået til Hans' værksted. Ole spørger, om der har været arbejdsulykker i lokalet. Hans siger nej og fremhæver, at sidst der var tilsyn, fik de ros. Der gøres opmærksom på, at der er rod på gulvet.

I et lokale for de ældste elever findes der også et køkken. Ole påpeger, at her kan knive låses inde – hvilket er godt! Men Lone fortæller, at skabet bare kan flås op, og at det er sket flere gange. Ole siger, at det så er lige meget, at man kan låse knive og sakse inde. Endvidere nævner han, at der har været fem 'sager' på opholdssteder, hvor knive har været involveret – derfor har han fokus på knive (observation fra skyggedag).

Gennem disse observationer får man en fornemmelse af de meget håndgribelige problemer, det profane hverdagsarbejde handler om at løse: sikring af knive og skarpe genstande, oprydning i køleskabe, holde orden i værksteder m.m.

Ud over de her nævnte eksempler så vi også skoleledere, som løste personale-sager, lagde budgetter, håndterede "shitstorme" på Facebook (utilfredse forældre), indskærpede regler om sneboldkastning og var til stede og til rådighed over for en lind strøm af henvendelser. Det er interessant at iagttage, hvordan dette hverdagsarbejde ofte italesættes gennem referencer til noget ubehageligt, ulækkert eller urent: rustne søm, gammel remoulade, skidt ledning, rod på gulvet, shitstorm m.m. (jf. Douglas 1979). Det tyder på en *profangørelse* af arbejdet, idet det ikke forbindes med nogen større udfordringer, forventninger eller højt skattede kompetencer.

Skoleledelse som magisk management

Anderledes forholder det sig med håndteringen af skolepolitikens vel nok mest forjættede land, nemlig elevernes trivsel og faglige præstationer. For at styrke/hæve disse områder (i en uspecificeret grad) forsøgte ledelsesteamet på en af de studerede fokusskoler at implementere en art tæt-på-ledelse. Denne ledelse skulle ifølge skolelederen *"gå tæt på arbejdet med elevernes læring og trivsel ved at gå tydeligt, fagligt og systematisk foran"* (fra skolelederens første indsatssteori). Tæt-på-ledelsen blev udviklet ved at knytte an til nogle af skolepolitikens aktuelle guruer, nemlig Robinson (2015), Hattie (2013) og til dels en ministeriel vejledning om ro og klasseledelse (Søndergaard et al. 2014). Inspireret heraf udarbejdede en afdelingsleder en vejledning til skolens lærere, som bl.a. indeholdt følgende råd:

- At undervisningen planlægges detaljeret, hvilket bl.a. indbefatter, at klasselederen på forhånd formulerer tydelige intentioner om, hvad eleverne

skal lære, og ekspliciterer disse intentioner i form af mål, som klasselederen løbende taler med eleverne om og evaluerer sammen med dem.

- At det underforståede i undervisningen ekspliciteres, så lærerens faglige og didaktiske overblik deles med eleverne, og meningsfuldhed i undervisningen fremmes.
- At der i den detaljerede planlægning etableres koblinger mellem tidligere lært stof og nyt stof, og at der sikres sammenhæng mellem mål, indhold i undervisningen og undervisningsmetoder.
- At der arbejdes på at sikre kontinuitet og momentum i undervisningen, så alle elever oplever sig optimalt udfordret og relevant imødekommet i forhold til netop deres lærings- og udviklingsmæssige horisont (internt dokument).

I praksis blev tæt-på-ledelsen implementeret gennem en række nøje gennemtænkte trin, som tilsammen gav indtryk af en stærkt ritualiseret praksis. Det drejede sig om følgende:

1. En række besøg af den førnævnte afdelingsleder samt en læringsvejleder i aftalte timer/klasser. Hensigten med disse besøg var at observere og vurdere undervisningen på baggrund af den førnævnte vejledning.
2. Næste trin var en "kort drøftelse" af det observerede blandt afdelingslederen og læringsvejlederen.
3. Sidste trin var en "feedbacksamtale" mellem de implicerede parter, dvs. afdelingsleder, læringsvejleder, lærer samt evt. pædagoger/pædagogmedhjælper. Denne feedbacksamtale havde klare regler for, hvem der måtte sige hvad hvornår.

Jeg kan ikke her repræsentere hele dette forløb, sådan som jeg har observeret og noteret det. Jeg vil nøjes med at præsentere en observation af det første trin, nemlig et besøg af en afdelingsleder og en læringsvejleder i en tilfældig time på mellemtrinnet:

Lokalet er stort, beregnet til to klasser. Underviseren taler med høj og klar stemme, hvilket synes at være nødvendigt, for at eleverne bagerst i lokalet kan høre, hvad der bliver sagt. Hun starter med at ekspliciterer timens rammer og læringsmål. I alt tager dette fem minutter. Læringsmålene er sat op på PowerPoints, og de gennemgås omhyggeligt. Blandt andet skal eleverne synge/danse sangen "Head, shoulder, knees & toes". Jeg bemærker, at en medhjælper og en vikar står op med armene pænt foldet på ryggen, mens læringsvejlederen og afdelingslederen (og jeg) sidder ned. Medhjælperen og vikaren siger ikke noget. De står der bare – midt i lokalet. Underviseren får nu eleverne til at rejse sig op og gøre sig klar til at synge/danse "Head, shoulder, knees & toes". I det en gruppe af elever rejser sig, retter medhjælperen på deres papirer, så de ligger i en pæn bunke på bordet. Sangen/dansen forløber efter planen, og eleverne er generelt rolige og deltagende. En dreng har dog ikke rejst sig og synger/danser ikke. Han sidder for sig selv bagerst i lokalet. Ved siden af ham står medhjælperen, som er en stor mand, og holder øje med ham (Hjort 2018, s. 52).

Det kan diskuteres, om denne tæt-på-ledelse er en moderne form for udøvelse af magi; en magisk management. Ifølge Malinowski udøves magi som sagt

omkring en fortryllelse/besværgelse samt et ritual – hvoraf fortryllelsen/besværgelsen er det vigtigste. I det ovenstående kan angivelsen af timens rammer og læringsmål ses som en del af en fortryllelse, der må udsiges, såfremt undervisningen skal virke. Det har Hattie fundet ud af, og det er således denne opskrift, nedarvet ikke gennem generationer, men genereret via tal og metaanalyser, der må følges, såfremt magien skal virke. Samtidig skal dette gøres på en bestemt måde – deri ligger ritualen. I det ovenstående kan lærerens klasseledelse, herunder stemmeføringen, ses som ritualen, hvorigennem fortryllelsen tænkes at virke. Malinowski er flere gange inde på betydningen af magikerens stemme; det er bl.a. gennem denne, man kan se tegn på, at magien virker – når den forandres og fx imiterer en gud eller en ondsksfuld kraft. I lærerens tilfælde er den høje stemmeføring selvfølgelig nødvendig for at råbe det store lokale op, men samtidig kan man sige, at det er gennem stemmen, magien virker: Den medvirker til at gøre børnene stille og rolige og høre efter, hvad der bliver sagt. Det i en grad, så medhjælperen og vikaren forekommer overflødige.

Man kan så diskutere, hvad det er, der 'virker': Er det synlig læring, eller er der ganske enkelt tale om nogle elever i 10-årsalderen, som bliver intimideret af en høj stemmeføring samt seks voksne i samme lokale, herunder en velvoksen mand? Er der tale om en udfoldelse af samme omvendte logik, som Clark og Salaman (1996) beskriver: Konstruerer man årsagen (lærende børn) retrospektivt ved at konstruere tegn på den formodede effekt (stille og rolige børn)? Er der i sidste ende tale om et nyt "rain-making ritual", hvor man forsøger, ikke at

skabe regn ved at slå paraplyer op, men at skabe læring ved at skabe formodet læringsadfærd?

Dette eksempel på tæt-på-ledelse rejser også spørgsmålet, hvor grænsen i dag går mellem videnskab og magi. Malinowski hævdede, at de primitive var fuldt bevidste om denne grænse, og at de ikke – eller kun sjældent – blandede de to ting sammen. På den måde var de i det mindste bevidste om, hvornår de var rationelle, og hvornår de var mere troende. I dag kunne det se ud til, at der ikke hersker den samme klare grænse. Tværtimod synes håb og forventninger – optimisme frem for pessimisme – at blive næret gennem tal, 'videnskabelige' analyser og simple anbefalinger om feed up, feedback, feed forward eller styrkelse af tre abstrakte kernekompetencer blandt skoleledere.

Skoleledelse som religiøst lederskab

I vores materiale kan skoleledelse som religiøst lederskab klare identificeres gennem nogle af de interview, vi har foretaget med skoleledere. Vi har ikke observeret ofringer eller andre offentlige ceremonier i stil med dem beskrevet af Malinowski (men luciaoptog, årsafslutninger, julefrokoster m.m. kunne muligvis studeres som sådan).

Det religiøse lederskab udfoldes typisk omkring det, Courtney og Gunter (2015) kalder visionsarbejde. Det kan dreje sig om at formulere håb, drømme og ønsker om fx at 'begrave stridsøksen' efter OK13 eller genoprette tilliden til folkeskolen efter den seneste folkeskolereform. Dette er visioner, som ikke umiddelbart kan realiseres gennem formålsrationelle handlinger. I stedet fortæller skoleledere

eventyrlignende historier om det, de ønsker skal ske – og i nogen grad er sket. I disse eventyr fremstår skolelederen typisk som en prins, der bekæmper en ond drage (han vender fx en dårlig udvikling på en skole), og ender med at vinde prinsessen (typisk lærerne) og det halve kongerige (Bøje & Frederiksen 2019). Med Malinowski kan fortællingerne forstås som såkaldte oprindelsesmyter, hvorigennem skolelederen søger at konsolidere, gen- eller nyoprette sin magt ved fx at italesætte skolen på særlige måder.

En skoleleder fortæller således følgende om sin forgænger og, i forlængelse heraf, sin nye vision for skolen:

Det, der er en meget stor udfordring her på stedet, det er, at der har været en anden tradition hos min forgænger, som handler om en anden ledelsestil og en anden ledelsestid. Hvis man kom ind på hans kontor, så fik man et ja eller et nej. En del af den øvelse, vi er i gang med nu som ledelsesteam, det er at sige: Hvad synes du selv? Og det handler om at få nogen til at arbejde med på noget, så det ikke bliver en direktiv ledelse, hvor vi bestemmer [...] Det hænger også sammen med den indsats-teori, jeg har lavet, hvor jeg har sagt, at alle skal være medledende ind i en organisationstænkning om, at skolen er en stor organisation. Det kan godt være, vi er forskellige steder på skolen, men vi skal alle sammen arbejde i samme retning (interview med skoleleder).

Denne fortælling kan tolkes som et forsøg på at skabe en ny oprindelsesmyte om skolen – den konkrete, men også i mere almen forstand. En myte, hvori

læreren optræder som en "medleder" (ikke en klassisk professionel), lederen som en messias (ikke den bedste blandt ligemænd) og skolen som en kult (ikke en politisk institution). En sådan myte kan også findes i Human Ressource Management-bevægelsen og i bestræbelser på at omtænke/omformulere den traditionelle fagprofessionalisme til fordel for en såkaldt organisationsprofessionalisme (Evetts 2011). Det, Malinowski kan hjælpe til at præcisere, er, at myten ikke bare eksisterer som en hegemonisk diskurs, hvorigennem der sker ledelse, men også som en "living reality", der er abstrakt og nærmest guddommeligt legitimeret. Skolelederen taler således i ubestemte former (*der* er en meget stor udfordring; en del af den øvelse, *vi* er i gang med; det handler om at få *nogen* til at arbejde med på *noget*), og forskellige tiltag begrundes ikke. De fremstår/fremstilles i stedet indlysende og 'nødvendige'. Således kan ledelse gennem myter være ledelse uden ledere, dvs. skabelse af en kult, som alle tager lige stor del i, uden klar formålsrationalitet.

Konklusion

De for tiden opskruede og nærmest uendelige forventninger om, at skolen og særligt skolelederne skal skabe bedre faglige præstationer, øge elevernes trivsel, styrke inklusionen, bryde den sociale arv, udrydde mobning osv. synes at skabe grobund for nye former for håb, guruer og sekulært-religiøse samværformer. Jeg har i denne artikel beskrevet, hvordan visse af forventningerne siver ned i praksis og dér søges håndteret gennem, hvad der ligner en opsplitning af arbejdet i profane, magiske og religiøse dele. Forventningerne ser ud til at blive formidlet og medskabt af aktuelle guruer

såsom Robinson og Hattie. De leverer ikke bare tal og analyser, men udpeger/leder også skolen i bestemte retninger – direkte eller indirekte.

Opsplitningen af arbejdet i profane og esoteriske dele kan være en måde at håndtere forventningspresset. Der kan sættes ind med særlige hjælpemidler og ledelsesformer, når det gælder udfordringer og forventninger, som ikke kan håndteres med traditionelle former for erfaring, uddannelse og kompetence. Det betyder også, at bestemte typer af arbejde *gøres* henholdsvis profant og esoterisk. Det *er* arbejdet ikke som udgangspunkt. Det er denne mekanisme, der kan føre til, at en skoleleders hverdagsarbejde (som fylder meget i det samlede timeregnskab) fremstår ulækkert, ubehageligt eller urent. I

sidste ende kan mekanismen føre til en overseelse af de typer af arbejde, som får hverdagen til at fungere.

Baseret på ovenstående analyser synes der ikke at herske nogen bevidsthed eller eksplicit diskurs om disse nye og semireligiøse måder at organisere ledelsesarbejdet i skolen. I modsætning til Malinowskis primitive ved skoleledere og lærere næppe, hvornår de er henholdsvis håndværkere, magikere og religiøse overhoveder. Robinson og Hattie er heller ikke ligefrem kendt for at erklære deres guru-status. Så grænsen mellem profane, magiske og religiøse samværsformer er kort sagt mudret. Det kan skabe paradokser og svært forståelige praksisser – bl.a. stærkt ritualiserede ledelsesformer såsom tæt-på-ledelse.

Som alternativ til tro, håb og gurer kan man vælge at satse på professionalisering i nyere forstand – ikke mindst af ledelsesarbejdet, som i dag ikke er reguleret gennem etablerede former for (master)uddannelse og certificering. Særligt det professionelle skøn kunne man søge at kvalificere, således at ledere blev bedre rustet til at håndtere omverdenens forventninger og træffe beslutninger i usikre situationer. Man kunne også søge at skabe større bevidsthed om og anerkendelse af det, jeg her har kaldt skolelederens hverdagsarbejde – også i forskningen.

REFERENCER

Bøje, J.D. & Frederiksen, L.F. (2019). Leaders of the Profession and Professional Leaders: School Leaders Making Sense of Themselves and Their Job. *International Journal of Leadership in Education*. DOI: <https://tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2019.1591515>.

Carter, C., Clegg, S.R. & Kornberger, M. (2008). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy*. London: SAGE.

Clark, T. & Salaman, G. (1996). The Management Guru as Organizational Witchdoctor. *Organization*, 3(1), 85-107.

Collins, D. (2005). Pyramid Schemes and Programmatic Management: Critical Reflections on the 'Guru Industry'. *Culture and Organization*, 11(1), 33-44.

Courtney, S.J. & Gunter, H.M. (2015). Get off my bus! School leaders, vision work and the elimination of teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 18(4), 395-417.

Czarniawska, B. (2008). Organizing – how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(1), 4-20.

Darling-Hammond, L. & Rothman, R. (2011). *Teacher and leader effectiveness in high-performing education systems*. Washington: Stanford Center for Opportunity Policy in Education.

Douglas, M. (1979) [1966]. *Purity and Danger: An analysis of the concepts of pollution and taboo*. London: Routledge & Kegan Paul.

Evetts, J. (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology*, 59(49), 406-422.

Frederiksen, L.F. & Bøje, J.D. (2019). Fads, fashions and gurus in school leadership: Interrelations between gurus and followers. Paper presented at the NERA-conference, March 6.-8. in Uppsala, Sweden.

Hattie, J. (2013). *Synlig læring – for lærere*. København: Dafolo.

Hjort, K. (red.) (2018). *En god (nok) leder: Professionalisering af skoleledelse*. København: Werkstatt.

Jackson, B. (2001). *Management Gurus and Management Fashions*. London: Routledge.

Leithwood, K., Louis K.S., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: A review of research for the Learning from Leadership Project*. New York: The Wallace Foundation.

Malinowski, B. (1948). *Magic, Science, and Religion and Other Essays*. Glencoe, Illinois: The Free Press.

Naidoo, R. (2016). The competition fetish in higher education: varieties, animators and consequences. *British Journal of Sociology of Education*, 37(1), 1-10.

Robinson, V. (2015). *Elevcentreret skoleledelse*. Frederikshavn: Dafolo.

Søndergaard, D.M. et al. (2014). *Ro og klasseledelse i folkeskolen – rapport fra ekspertgruppen om ro og klasseledelse*. Undervisningsministeriet.

Undervisningsministeriet (2018). *Bekendtgørelse af lov om folkeskolen. LBK nr. 1510 af 14/12/2017*. Undervisningsministeriet.

Vaaben, N. (2018). Reforming time in Danish schools: Unintended performative effects of working hours legislation. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 31(5), 422-435.