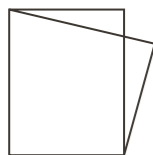


# Skoleledelse gennem tiden

## Fra praktisk håndværker til forskningsinformeret læringsleder



Finn Wiedemann,  
lektor, ph.d., Institut  
for Kulturvidenskaber,  
Syddansk Universitet

Artiklen beskæftiger sig med, hvordan idealer om skoleledelse har ændret sig med afsæt i en analyse af centrale ledelsesbøger, som på forskellige historiske tidspunkter har spillet en markant rolle i uddannelse og diskussion af skoleledelse. Gennem en komparativ, hermeneutisk inspireret diskursanalyse identificeres det, hvad det er for idealer, som formidles om skoleledelse. Analysen peger på, at skolelederidealet har ændret sig, fra skolelederen som erfaringsbaseret håndværker, hen imod idealet om skolelederen som service- og virksomhedsleder og til skolelederen som forsknings- og læringsleder. Afslutningsvis diskuteres det, hvilke konsekvenser skiftet til idealet om skolelederen som læringsleder medfører, hvor bestemte emner dominerer.

### Indledning

Krav og forventninger til skoleledelse ændrer sig. I det følgende vil jeg med afsæt i litteratur om skoleledelse fra forskellige historiske tidspunkter analysere, hvordan idealer, krav og forventninger har ændret sig. Artiklens forskningsspørgsmål er altså spørgsmålet om, hvilke centrale idealer, krav og forventninger der har præget uddannelse og diskussioner af skoleledelse i løbet af de sidste cirka 40-50 år.

Artiklens analyser tager afsæt i central litteratur om skoleledelse, som er udkommet i perioden. Af pladsmæssige hensyn vil især tre bøger udgøre grundlaget for analyserne. Det drejer sig om bogen *Skoleledelse i dag* (Hansen & Svendsen 1981), som udkom i 1981,

Kort fortalt giver diskurser verden betydning og fremmer visse forståelser af verden som **rigtige, sande, gode og naturlige.**



og som blandt andet blev anvendt på skoleder kurser på det, som dengang hed Den Kommunale Højskole og Danmarks Lærershøjskole. Når denne bog er interessant, hænger det sammen med dens udbredelse, men også med at den introducerer bredt til feltet. Den er blevet læst flittigt og har inspireret og formet skoleledere op igennem 80'erne. Bogen er ligeledes relevant, fordi den er skrevet før moderniseringen af den offentlige sektor, som sætter en ny dagsorden for de forventninger, som er til offentlig ledelse (Greve & Ejersbo 2014; Wiedemann 2016). Bogens afsæt er folkeskolereformen fra 1975, som lagde vægt på demokrati og på skoleledernes inddragelse af lærere og elever.

Den anden bog, som skal inddrages, er bogen *Skoleledelse nu og i fremtidens skole* (red. Svendsen). Den kom i 1990 og afløste den foregående bog. Denne bog blev blandt andet til i forlængelse af revisionen af folkeskoleloven i 1989, som placerede skolelederne i en central rolle. Vi er her i en relativ tidlig fase i moderniseringen af den offentlige sektor, men dog i en fase hvor der tydeligt markeres nye sigt punkter for skolelederens opgaver, ansvar og arbejdsområder.

Den tredje bog, som der vil være fokus på, er bogen *Pædagogik og skoleledelse. En håndbog for skoleledere* (Balle 2016). Denne udkom i forlængelse af skoleloven i 2014 og lov 409, som bidrog til at give lederne en ny rolle, hvor de fik

stigende indflydelse på lærernes arbejdsforhold. Ligesom folkeskoleloven fra 1975 og 1989 kan skolereformen i 2014 opfattes som en ledelsesreform. Bogen er tænkt som en grundbog til skoleledere. Og som redaktøren, Anders Balle, tidligere leder af Skolelederforeningen, formulerer det: "Det er mit håb, at den kan udgøre et værdifuldt grundlag for uddannelse af landets skoleledere, ligesom den bør indgå i enhver skoleleders samling" (s. 7).

Analysen peger på, at skolelederidealet har ændret sig, fra skolelederen som erfaringsbaseret håndværker, hen imod idealet om skolelederen som service- og virksomhedsleder og aktuelt til skolelederen som forsknings- og læringsleder.

Afslutningsvis diskuteres det, hvilke konsekvenser den aktuelle udvikling har for skoleledelse. Skiftet til idealet om skolelederen som læringsleder medfører, at bestemte emner aktuelt dominerer skoleledernes dagsorden, mens andre emner nedprioriteres. Aktuelt nedprioriteres f.eks. et emne som demokrati, ligesom der kun i mindre grad er fokus på samarbejde med flere af skolens primære interessenter, f.eks. elever og forældre. I forhold til den aktuelle udvikling kan man sætte spørgsmålstegn ved, om den del af folkeskolens formålsparagraf, der lægger vægt på demokrati og dannelse, prioriteres i tilstrækkelig grad.

Et særligt perspektiv med artiklen er at skabe en øget refleksion om, at idealer om skoleledelse er historisk situerede. Videngrundlag, idealer, opgaver, roller, krav og forventninger ændrer sig løbende.

#### Metodiske refleksioner

Af hensyn til artiklens omfang er det kun muligt at komme i dybden med en mindre del af den store mængde litteratur om skoleledelse, som er udkommet i perioden. Intentionen har været, at de tre nævnte publikationer kan fungere som en slags prisme eller paradigmatisk cases (Flyvbjerg 2010, s. 275 ff.), der sammenfatter centrale ideer og idealer om skoleledelse i det nævnte tidsrum. Sammenligningen gør, at metoden kan karakteriseres som komparativ. Det betyder, at der i højere grad er fokus på forskellene mellem publikationerne end på lighederne. Bestemte antropologiske ideer om ledelse, organisering, menneskesyn, udvikling, pædagogik og samfund dominerer på forskellige historiske tidspunkter og sætter sig igennem i institutioner og pædagogisk praksis,

sådan som Korsgaard et al. (2017) f.eks. demonstrerer det i *Pædagogikkens idehistorie*. Dette gælder også skoleledelsespraksis og skolelederuddannelse. De nævnte ideer og idealer er funderet i en bredere historisk og samfundsmæssige kontekst, hvor politiske, økonomiske og sociale forskydninger udgør makroteksten for de nævnte idemæssige ændringer (Korsgaard et al. 2017). Når de pågældende ideer identificeres som eksemplariske for de forskellige historiske tidspunkter, er det ikke ensbetydende med, at der ikke samtidig eksisterer andre konkurrerende ideer og idealer, men at de nævnte ideer dominerer perioden. Ud over Korsgaard et al. (2017) analyser af de pædagogiske ideer, som på forskellige tidspunkter har domineret pædagogikken, kan nærværende studie også minde om Boltanski og Chiapello (2005, s. 57 ff.), som på et marxistisk grundlag analyserer en stor gruppe managementbøger udgivet på fransk fra to historiske perioder med det formål at identificere de dominerende ideologier, som har præget kapitalismens ånd på forskellige tidspunkter.

En andet beslægtet studie er Møller (2016), som analyserer norske erfaringer med skolelederuddannelse over en 50-årig periode med afsæt i dokumentanalyser og programevalueringer. Møller har blandt andet fokus på, hvad der har karakteriseret indholdet og videngrundlaget i uddannelse af skoleledere, samt hvilke aktører der har haft en central betydning i perioden.

I det konkrete studie her knyttes der an til en diskursanalytisk tilgang. Kort fortalt giver diskurser verden betydning og fremmer visse forståelser af verden

som rigtige, sande, gode og naturlige. Hermed bidrager diskurser til at skabe de objekter, vi kan vide noget om, og den mening, vi tillægger dem. Diskurser medvirker til at konstruere os som subjekter eller identiteter. F.eks. spørgsmålet om hvad min vigtigste rolle og opgave som skoleleder er. Viden er ikke blot en afspejling af virkeligheden, men udgør en social, kulturel og historisk konstruktion, som kan ændre sig over tid. Bestemte agenter kæmper om at institutionalisere eller naturalisere bestemte opfattelser af, hvordan vi forstår virkeligheden. Med afsæt i det nævnte perspektiv er jeg især optaget af at identificere de centrale ideer og idealer, som kommer til udtryk i litteraturen om skoleledelse. De tre publikationer om skoleledelse, som primært skal inddrages, kan siges at udgøre tekster eller diskurser, som rummer udsagn om, at verden er forankret i bestemte videnregimer. Et særligt fokus vil være at identificere de dominerende forståelser af organisation og ledelse, som kommer til udtryk i litteraturen, da det udgør en del af skoleledernes centrale videngrundlag (Morgan 2012; Wiedemann 2016; Hildebrandt et al. 2015). Antologiernes forfattere kan ses som agenter, dvs. de er konkrete afsendere af tekster om skoleledelse. Derfor er det interessant at fokusere på, hvem de er, da det kan sige noget om, hvilke interesser, aktører og miljøer som dominerer området på forskellige historiske tidspunkter (Foucault 1972; Foucault 2002; Faircloughs 1995). I artiklen knytter jeg ikke eksplicit an til et diskursanalytisk vokabular, men dette er det bagvedliggende analytiske greb, som er blevet benyttet til at åbne, strukturere og analysere de mange tekster om skoleledelse.

## Bestemte agenter kæmper om at institutionalisere eller naturalisere bestemte opfattelser af, hvordan vi forstår virkeligheden.



#### Udvælgelse af ledelsesbøger

I forsøget på at danne et overblik over skoleledelsesfeltet har jeg søgt på bøger om folkeskolen og skoleledelse skrevet på dansk på bibliotek.dk i perioden fra 1980 og frem til i dag. En sådan søgning giver 437 hit. Heraf er de 29 bøger udkommet i 80'erne, mens de 96 er udkommet i 90'erne. Resten er udkommet i 00'erne og 10'erne, heraf de fleste i 00'erne. Det kan således iagttages, at opmærksomhed, interesse, diskussioner og forskning i skoleledelse historisk har været stigende. Nu er det imidlertid ikke alle 437 publikationer, der handler om ledelse i folkeskolen. En del publikationer handler f.eks. om ledelse på gymnasiet. Endelig er der en del publikationer, hvis hovedfokus er på bredere pædagogiske problemstillinger, f.eks. læsning eller skolemiljø, og hvor ledelse kun er et delaspekt. Endelig er det reelle antal bøger om skoleledelse langt færre, da mange bøger er registreret flere gange. Efter håndholdt sortering endte søgningen med at inkludere 10-15 bøger fra 80'erne og cirka 30 bøger fra 90'erne, som hand-

ler om skoleledelse. Det betyder dog ikke, at 10-15 bøger fra f.eks. 80'erne er relevante.

Groft sagt kan bøger om skoleledelse opdeles i fire områder. Et område beskæftiger sig med forskellige dele af emnet skoleledelse. Det kan f.eks. være emner som skoleledelse og data. En række bøger anlægger et særligt teoretisk perspektiv, f.eks. anerkendende skoleledelse, mens en del publikationer præsenterer empirisk baserede undersøgelser om skoleledelse. Den fjerde gruppe af bøger om skoleledelse er bøger, der har som ambitionen at nå hele vejen rundt om skoleledelsesfeltet. En sådan tilgang kommer bedst til udtryk i antologier om skoleledelse, der har haft deltagelse af forfattere, som har præget feltet i den pågældende periode.

Inklusionskriterierne har altså været tidspunktet for udgivelsen. Skolereformen i 1975, 1989 og 2014 kan alle ses som reformer, der placerer ledelsen i en historisk ny rolle. Desuden skal

publikationerne have spillet en central rolle i uddannelse af ledelse og haft som intention at nå hele vejen rundt om skoleledelsesfeltet, hvilket forekommer i antologier med flere bidragydere, ligesom de delvist har skullet være teoretisk orienterede, dvs. at de ikke kun skal være håndbøger eller praksisfortællinger. Når f.eks. bogen *Skoleledelse i dag* (Hansen & Svendsen 1981) og de to andre nævnte bøger er blevet udvalgt, er det, fordi jeg vurderer, at de bedst lever op til de opstillede kriterier. Til at supplere og støtte de mere dybdegående analyser af de tre nævnte bøger vil anden relevant litteratur om skoleledelse fra perioden ligeledes blive inddraget.

**1981: Skolelederen som håndværker**  
Konteksten for bogen *Skoleledelse i dag* er skolereformen fra 1975, hvilket var en reform, som blandt andet pointerede samarbejde med forældre og elever som noget centralt. Demokrati blev skrevet ind i folkeskoleloven. Skolen skulle forberede eleven til medleven og medbestemmelse, ligesom loven inde-

# Selv om det erfaringsbaserede fortsat er højt værdsat, afspejler **inddragelsen af eksterne konsulenter** den udvikling, der sker op igennem 80'erne, hvor konsulentbranchen er i vækst.



holdt nyskabelser som klassens time og samtidsorientering (Korsgaard et al. 2017, s. 347). Den samfundsmæssige kontekst er "et samfund, der hastigt ændres," som det er formuleret i en af artiklerne. Som skoleleder må man overveje sit forhold til samfundet, "ikke blot det danske, men også det større vesteuropæiske og det globale samfund" (Hansen & Svendsen 1981, s. 9).

Den større samfundsmæssige kontekst uden om reformen fylder dog ikke meget i artiklerne. Det er de skoleinterne forhold, der er fokus på, og det konkrete samarbejde med skolens mange interessenter og parter. Det samme gælder andre centrale bøger i perioden, f.eks. (Olsen et al. 1981; Albæk et al. 1982; Skyum-Nielsen 1985). *Skoleledelse i dag* er skrevet af skoleledere, skoledirektører, skolepsykologer og skolekonsulenter.

De konsulenter, som medvirker i bogen, har for de flestes vedkommende tilknytning til Den Kommunale Højskole eller Danmarks Lærerhøjskole. De to nævnte institutioner udbød begge tidligere efter- og videreuddannelse til skoleledere. Det hedder i indledningen til bogen: "forfatterne har gennem deres arbejde i praksis med emneområderne erhvervet sig de bedste forudsætninger for at kunne give deres erfaringer videre" (s. 8). Denne formulering genfindes ligeledes i 1990-bogen.

### *Bogens indhold*

Enkelte af bogens artikler introducerer til generel organisations- og ledelsesteori og giver et overblik over udviklingen. Det gælder blandt andet den første artikel, hvor der introduceres til klassisk organisationsteori, f.eks. Frederic Taylor og Max Weber, og mere moderne organisations-

teorier som Burns & Stalker og Leavitt. Det vil sige, at der både introduceres til mekaniske teorier om organisationer og mere bløde, organismeorienterede teorier, hvor organisationen ses som et system, der består af dele, der interagerer med hinanden, sådan som det f.eks. er tilfældet i Leavitts systemmodel (Morgan 2006). Ledelsesteorien er blandt andet repræsenteret ved Henry Mintzberg og Erik Johnsson samt introduktioner til forskellige ledelsestypologier med begreber som autoritær, konsultativ og demokratisk ledelse. Vi har altså i vid udstrækning med ledelsesteori at gøre, som har fokus på ledelsens personlighed og på, at ledelse er et håndværk, der består af forskellige opgaver (Wiedemann 2016).

Der er her en parallel til andre af de skoleledelsesbøger, som dominerede

perioden, f.eks. (Olsen et al. 1981; Albæk et al. 1982; Skyum-Nielsen 1985). I de nævnte bøger introduceres der ligeledes relativt udførlig til generel organisations- og ledelsesteori, mens specifik udviklet skoleledelsesteori er fraværende. Enkelte af periodens bøger inddrager ligeledes almen psykologi og arbejdspsykologi (Olsen et al. 1981; Skyum-Nielsen 1985). Mange af kapitlerne er konkrete og giver gode råd om skolens samarbejde med forskellige interessenter, f.eks. forældre, socialforvaltning, skolenævn, lærerråd, skolepsykolog og erhvervslivet. En del af den litteratur, som der henvises til og tages afsæt i, er skoleintern litteratur, f.eks. danske og skandinaviske håndbøger om lovgivning og skoleledelse, men også forskellige bøger der introducerer til og diskuterer praktiske anliggender i relation til varetagelsen af opgaven som skoleleder således skole-hjem-samarbejde, skolebyggeri, skolenævn etc. Det skoleledelsesideal, som kommer til udtryk gennem bogens kapitler, er *skolelederen som håndværker*. Skolelederen er en person med mange opgaver, relationer og samarbejdspartnere, som vedkommende skal håndtere myndigt og modent.

### *Fokus på demokrati*

Noget som er særligt for bogen, er spørgsmålet om inddragelse af skolens lærere, elever og interessenter i skolens hverdag. "Bør ledere træffe beslutninger alene eller sammen med andre?" (s. 29), som det formuleres i en af kapitlerne. Man fornemmer tydeligt 1975-lovgivningens indflydelse på skolen og vel også datidens generelle opmærksomhed på emner som demokrati og medbestemmelse. Dette fokus gælder også andre bøger fra perioden, f.eks. Olsen (1981) og Skyum-Nielsen (1985). I sidstnævnte bog

refereres der f.eks. i et særskilt kapitel til de såkaldte Ballerup-skoleforsøg. Her blev der blandt andet eksperimenteret med omlagt ledelse med fokus på decentral styring og udvidelse af ledelsesgruppen (s. 167 ff.).

Skoleorganisationen ses som et politisk system (Morgan 2006; Wiedemann 2016), der består af forskellige interessenter og deltagere, som det er relevant at give stemme, og som kan have forskellige interesser. Dette træder tydeligt frem i forståelsen af skolelederens rolle og opgaver.

**1990: Skolelederen som serviceleder**  
Baggrunden for bogen *Skoleledelse nu og i fremtidens skole* er blandt andet den revision af folkeskoleloven, som fandt sted i 1989, som placerede skolelederne i en ny rolle, og som rummede nyskabelser som indførelse af skolebestyrelsen, nedlæggelse af skolekommissionen, skolenævnet og lærerrådet samt indførelse af det rådgivende pædagogiske råd. Den internationale kontekst er mere eksplicit til stede, hvor der f.eks. henvises til den hastige forandring, der præger samfundet, og skolens behov for at omstille og udvikle sig. Brundtland-rapporten (s. 7) og Alvin Tofflers teori om "Den tredje bølge" (s. 255) inddrages som eksempler på diskussioner, som udfordrer den eksisterende samfundsforståelse. *Skoleledelse nu og i fremtidens skole* er skrevet af skoleledere, skoledirektører, skolepsykologer og konsulenter. Nogle konsulenter har titler af skolekonsulenter, mens andre er private konsulenter og direktører for konsulentfirmaer. Det gælder f.eks. Lars Lundgaard, som tilbage i 80'erne og 90'erne var en kendt og efterspurgt konsulent, når den offentlige sektor skulle udvikles.

Der kan her iagttages en forskel til den bog, som kom små ti år tidligere, hvor forfatterne stort set alle var ansatte inden for skolesektoren. Selv om det erfaringsbaserede fortsat er højt værdsat, afspejler inddragelsen af eksterne konsulenter den udvikling, der sker op igennem 80'erne, hvor konsulentbranchen er i vækst. Hvem husker ikke Claus Møller, som opfandt Timemanageren. Konsulenten er den nye generalistekspert, som kan tilkaldes, når forandringer og omstruktureringer skal igangsættes, hvilket der bliver stadig mere behov for op igennem 80'erne og 90'erne, hvor den offentlige sektor løbende kalder på udvikling og forandring (Greve & Ejersbo 2014).

### *Bogens indhold*

I bogen introduceres der i flere artikler til ledelseskonceptet Service-management, som ledelsesguruen Richard Normann (1984) nogle få år forinden havde udviklet, og hvis bog var blevet oversat til dansk. Flere artikler omtaler udførligt konceptet, som bruges til at illustrere, at skolen med fordel kan beskrives som en servicevirksomhed. Det pointeres, at Service-management-konceptet er opbygget og udviklet for at servicere "forældre med børn i alderen 6-16 år" (s. 20). I overensstemmelse hermed tales der i *Skoleledelse nu og i fremtidens skole* om "fokus på kunden". Begreber som image og profilering introduceres ligeledes, som bruges til at argumentere for, at skolen skal være synlig og tydelig over for forældre og lokalsamfund.

I bogen mærker man, at moderniseringen af den offentlige sektor er slået igenem, og at der er kommet større fokus på brugere og interessenters behov. Det første moderniseringsprogram for den

offentlige sektor kommer i 1983 og sætter ud over fokus på økonomi også fokus på en række nye, blødere ideer til styring og ledelse af den offentlige sektor. Lederen får til opgave at inspirere og motivere medarbejderne og tænke på en offentlig organisation som en serviceorganisation, hvor brugerne ses som ressourcer eller kunder, hvis synspunkter og erfaringer f.eks. skal inddrages gennem brugerundersøgelser og brugerbestyrelser (Finansministeriet 1983; Wiedemann 2016).

Den ledelses- og organisationsteori, som der refereres til i artiklerne, er til dels generel og almen, sådan som det også var tilfældet i den tidligere udgave, dels er der referencer til datidens populære ledelsesbøger og -koncepter. Sammenlignet med 1981-bogen udgør f.eks. Adizes ledelsesteori og Mintzbergs studier om ledelse og generel beslutningsteori nogle af de nye, almene teorier, der refereres til. Det er dog allerede teorier, som var kendt tilbage i andre af 80'ernes udgivelser om skoleledelse (f.eks. Skyum-Nielsen 1985). Der er interessant, at ingen af de almene og generelle teorier, som der introduceres til, er udviklet med afsæt i den offentlige sektor eller skolesektoren, men at de derimod alle er udviklet med afsæt i den private sektor. Noget tilsvarende gjorde sig også gældende i 1981.

De aktuelle og populære ledelses- og managementteorier, der refereres til, er som tidligere nævnt teorien om Service management, dels er det teorier om Visions Management og Synlig Ledelse. Lederen skal gå foran og være synlig rundt omkring i organisationen, ligesom vedkommende skal forme og udvikle virksomheden ved at igangsætte

arbejdet med at formulere missioner og visioner. Skolelederen skal være "virksomhedsleder," som det hedder i en af artiklerne, og ikke blot en administrativ leder, som gemmer sig af vejen på sit kontor. Rent organisationsteoretisk knyttes der an til organismemetaforen (Morgan 2006) og til kontekstuel og situativ ledelsesteori, der betoner lederens mulighed for at påvirke og udvikle organisationen. Der trækkes her på teorier om humanistisk psykologi og humanressourcer, hvor ledelsens centrale betydning pointeres (Wiedemann 2016).

Bogen her er nok en smule atypisk for periodens ledelsesbøger, da den bredt flirter med managementlitteraturen, men også i andre af periodens bøger om skoleledelse inddrages datidens dominerende tanker om managementledelse. Det gælder f.eks. Adalberth (1997), der taler om visionær ledelse og skolen som serviceorganisation. Den stigende diskussion af skolens rolle i omverdenen, og krav om løbende forandring, afspejler sig også i andre af 90'ernes skoleledelsesbøger, der f.eks. har fokus på kvalitet og evaluering (red.) Hermansen (1999) og arbejdet med at formulere målsætninger og værdier (Hermansen 1994).

Sammenlignes de to skoleledelsesbøger, kan man især hæfte sig ved, at eksterne konsulenter i 1990 nu er blandt de aktører, som sætter dagsordenen for skolens udvikling. Det traditionelle professionelle styringsparadigme har fået konkurrence fra New Public Management-styringsparadigmet (Andersen et al. 2017). Kvalitetskriterierne er ikke længere fortrinsvis interne, defineret af faglige normer, men er nu også blevet eksterne, hvor brugernes og interessenternes opfattelser og vurderinger

spiller en langt større rolle. Markedet eller udviklingen udgør en ny horisont, som skolelederne aktivt bør forholde sig til. Endelig er det karakteristisk, hvordan managementlignende koncepter inddrages i forbindelse med diskussioner af skolens forståelse, udvikling og udfordringer.

**2016: Skolelederen som læringsleder**  
Bogen *Pædagogik og skoleledelse* udkom i forlængelse af skolereformen i 2014 og lov 409, som bidrog til at give lederne en ny rolle, hvor de fik stigende indflydelse på lærernes arbejdsforhold. Op igennem 00'erne og 10'erne ændrer uddannelsespolitikken sig med talrige skole- og institutionsreformer til følge. Globaliseringen vinder frem og sætter en ny dagsorden, hvor f.eks. emner som faglighed, kompetencer, livslang læring og målstyring vinder frem. En anden nyskabelse er, at internationale organisationer i stigende grad præger den skole- og uddannelsespolitiske dagsorden (Korsgaard et al. 2017; Wiedemann 2017).

I 2016-bogen *Pædagogik og skoleledelse* er syv ud af fjorten bidragydere forskere. Fire er skoleledere, og resten arbejder som konsulenter med evaluering og udvikling af uddannelser hos henholdsvis Danmarks Evalueringsinstitut, KL eller i UC-sektoren og har titler som chefkonsulenter eller vicedirektører. Udviklingen skal ikke længere primært komme indefra fra erfarne praktikere, iblandet perspektiver fra erfarne konsulenter, som det var tilfældet i 1990, men derimod udefra, fra forskere og eksperter, som har kendskab til den nyeste internationale skole- og uddannelsesforskning. De nye skoleeksperter arbejder næsten alle til dagligt med skole og uddannelse og er ansat inden for uddannelsesverdens

nye videninstitutioner, f.eks. Danmarks Evalueringsinstitut og UC-sektoren. Ledelse har nok, siden de tidlige moderniseringsprogrammer af den offentlige sektor fra begyndelsen af 80'erne, været fremhævet som helt centralt i udviklingen og omstillingen af den offentlige sektor, men nu bliver skoleledelse og skolelederen for alvor italesat som en afgørende eksponent for udviklingen af folkeskolen. Det kommer til udtryk i meget af den litteratur, som kommer i perioden, og som ofte med afsæt i angelsaksisk inspiration og forskning fremhæver skoleledelsen som den mest afgørende faktor for udviklingen af skolen (jf. UVM 2004; Qvortrup 2011; Hall 2016).

#### *Bogens indhold*

I 2016 er det tydeligt, hvordan empirisk orienteret forskning er blevet en referenceramme i diskussionen af skolens udfordringer og løsninger. Der refereres flittigt til både internationale og nationale forskningsbaserede undersøgelser om skoleledelse og skole- og uddannelsesforhold, som bruges som argumentation for behovet for forskellige ledelsesmæssige og organisatoriske initiativer. Frem for at idealet er en privat virksomhed eller en servicevirksomhed, er idealet snarere skolen som videns- eller forskningsinstitution. Formuleringer som den "nyere forskning peger på" (s. 66), "den aktuelle internationale skoleledelsesforskning fremhæver" (s. 14), "at vi ved, hvad der virker bedst skyldes som sagt de seneste års internationale uddannelsesforskning" (s. 30), går igen rundt omkring i bogen.

Mange af de teorier, der refereres til, er teorier, som er udviklet med afsæt i skole og uddannelse, frem for som i 1990 at udgøre almene teorier om organisation og ledelse udviklet med afsæt i det private erhvervsliv. Konkret henvises der f.eks. til teorier om professionelle lærende fællesskaber, data-informeret ledelse og elevcentreret ledelse. Det er karakteristisk, at det stort set alle er navne og teorier, som stammer fra en angelsaksisk kontekst. I artiklerne optræder der flittige henvisninger til uddannelsesforskere som f.eks. John Hattie, Vivianne Robinson, Helen Timperley, Andy Hargreaves og Michael Fullan. Alle navne, som på et forskningsorienteret grundlag har sat dagsordenen for udviklingen af skolen de senere år. Rent organisationsteoretisk trækkes der både på mekaniske og organismeorienterede teorier (Morgan 2016). Ledelsesteoretisk har vi at gøre med en forestilling om videnskabelig ledelse (vi kan identificere de bedste måder at lede på), dvs. ledelse som fag og håndværk, men også med mere kontekstuelle og situative teorier, som f.eks. betoner lederens store betydning for skolens udvikling og forandring i samspil med lærerne (Wiedemann 2016).

#### *Pædagogisk teori*

Pædagogisk teori spillede en vis rolle i 1980'ernes ledelseslitteratur. I 1981-bogen er der i flere kapitler henvisninger til pædagogik, pædagogisk teori og pædagogisk litteratur. I 1990-bogen optræder der kun en enkelt artikel med titlen *Skolelederen som pædagogisk udvikler*. I den forstand er 1991-bogen lidt atypisk, da flere bøger om skoleledelse i perioden fastholder det pædagogiske som det centrale for diskussioner af skoleledelse, jf. f.eks. Moos (2003) og

(red.) Herløv Petersen og Hermansen (2003).

I 2016 er der ingen referencer til pædagogisk filosofi eller klassiske pædagogiske tænkere, selv om bogen bærer titlen *Pædagogik og skoleledelse*. I stedet henvises der nu relativt udførligt til læringsteori i flere af artiklerne. Det er elevernes læring, som er sigtepunktet for skolens udvikling, og ikke f.eks. pædagogisk filosofiske programmerklæringer eller lokalt udviklede pædagogiske værdier. I 2016-bogen spiller samarbejdet med skolens mange forskellige interessenter ikke nogen særlig rolle, f.eks. er samarbejdet med elever og forældre kun perifert nævnt i bogens fjorten artikler. Bogen har i stedet fokus på skolelederens samarbejde med teams og læringsfællesskaber. Et par af kapiteloverskrifterne udtrykker dette, f.eks. "Ledelse i og teams" og "Ledelse gennem ressourcpersoner." Dette ligger i forlængelse af store dele af 10'ernes litteratur om skoleledelse, som sætter fokus på professionelle lærende fællesskaber som en helt afgørende komponent i skolens udvikling.

Opsummerende kan det konkluderes, at i 2016 er lederidealet skolelederen som forsknings- og læringsleder, som skal arbejde med datainformeret ledelse, sparre med skolens professionelle læringsfællesskaber og inddrage ny, evidensbaseret viden. Der er sket en glidning fra New Public Management-paradigmet hen imod noget, man kunne kalde lærings- og evidensparadigmet. Den centrale kode er ikke længere erfaringer, markedet eller udviklingen, men derimod videnskaben.



Overordnet set afspejler de tre bøger om skoleledelse, at **krav og forventninger til skoleledelse ændrer sig**. Skoleledelsesidealet ændrer sig, bl.a. fordi konteksten udenom ændrer sig.



#### Oversigt over ændrede krav og betingelse til skoleledelse

Skolereform	1975	1989	2016
<b>Forfattere</b>	Skoleledere og skolekonsulenter	Skoleledere og skolekonsulenter, eksterne konsulenter	Forskere, uddannelseseksperter og i mindre grad skoleledere
<b>Teorier (videngrundlag)</b>	Generel organisations- og ledelsesteori (mekaniske og organismeinspirerede teorier) Lederen som personlighed eller fag og håndværk	Generel organisations- og ledelsesteori samt managementteori (primært organismeinspirerede teorier) Lederen som fag og håndværk, kontekstuel og situativ ledelse	Skole- og uddannelses- og læringsteori samt generel organisations- og ledelsesteori (mekaniske og organismeinspirerede teorier) Lederen som fag og håndværk, kontekstuel og situativ ledelse)
<b>Styringsparadigme</b>	Professionsparadigme	Mod New Public Management	Evidens- og læringsparadigme
<b>Skoleudvikling</b>	Indefra, erfarne praktikere	Indefra og udefra, erfarne praktikere og konsulenter	Udefra, forskere og eksperter
<b>Skolelederideal</b>	Håndværker	Serviceleder	Læringsleder
<b>Samfund</b>	Det nationale velfærdssamfund	Mod det internationale samfund	Det globale konkurrencesamfund

#### Perspektiver på analysen

Som artiklen illustrerer, ændrer krav og forventninger til skoleledelse sig. Idealet om, hvad det vil sige at være en god skoleleder, varierer. Det skiftende skoleledelsesideal betyder, at bestemte normative ideer og forestillinger på forskellige historiske tidspunkter dominerer, mens andre forsvinder eller bliver sekundære og perifere. Aktuelt er den gode skoleleder den leder, som er bekendt med forskning, undersøgelser og videnskabeligt udviklede metoder og tilgange.

Den beskrevne udvikling svarer med forskellige modifikationer til den, som Møller (2016) har identificeret gør sig gældende i en norsk kontekst, hvor hun har undersøgt, hvordan skolelederuddannelser har været struktureret, og hvilket teori- og vidensgrundlag der har karakteriseret området. Også her ses der en tendens til, at en international styringsdiskurs har sat dagsordenen og fortrængt en national dagsorden. Der er kommet fokus på empirisk uddannelsesforskning, resultater, målstyring og internationale definerede kvalitetskriterier, som har erstattet en socialpsykologisk diskurs inspireret af human resources traditionen udviklet med afsæt i det private erhvervsliv.

#### Er udviklingen god eller dårlig?

Et nærliggende spørgsmål er selvfølgelig, om udviklingen er positiv? I udgangspunktet er det positivt, at forskning, undersøgelser og teorier udviklet med afsæt i skole og uddannelse bruges som afsæt for at diskutere ledelsesmæssige udfordringer og faglige og pædagogiske spørgsmål, frem for at der tages afsæt i generisk organisations- og ledelsesteori, som ofte er udviklet med udgangspunkt i det private erhvervsliv. Hvad man kan diskutere er, at teorier i såvel denne som andre af samtidens bøger om skoleledelse ofte refereres loyalt uden nævneværdige diskussioner af deres rækkevidde og muligheder (Wiedemann 2019b).

Endelig kan man hæfte sig ved, at der er emner, som stort set er forsvundet ud af introduktioner og diskussioner i bogens artikler om skoleledelse. Ingen af artiklerne beskæftiger sig f.eks. med spørgsmålet om skoleledelsens rolle i relation til udvikling af demokrati. Samarbejdet med skolens interessenter, f.eks. elever og forældre, spiller heller ikke længere nogen særlig rolle i bogens artikler, bortset fra som nævnt skolelederens samarbejde med lærerne, og her handler det primært om skolelederens rolle og funktion i forhold til udviklingen af professionelle lærende fællesskaber.

Problematiserende kan det iagttages, hvordan den del af folkeskolens formålsparagraf, som fremhæver demokrati og dannelse som noget centralt, er gledet ud af diskussioner om, hvilke opgaver, roller og idealer man skal varetage som skoleleder.

At de nævnte emner er forsvundet fra den aktuelle introduktion til emnet skoleledelse, betyder ikke nødvendigvis, at de er forsvundet ud af skoleledelsens opmærksomhedsfelt. Omvendt er det svært at forestille sig, at det opmærksomhedsfelt, som skrives frem i 2016-bogen, ikke afspejler generelle trends og tendenser med konsekvenser for, hvordan skoleledelse aktuelt praktiseres. Overordnet set afspejler de tre bøger om skoleledelse, at krav og forventninger til skoleledelse ændrer sig. Skoleledelsesidealet ændrer sig, bl.a. fordi konteksten udenom ændrer sig. Aktuelt dominerer empirisk forskning og empirisk funderede skoleforskere, som er rodfæstet i en angelsaksisk kontekst (Wiedemann 2019 a, 2019 b; Moos 2019).

En øget opmærksomhed på skiftende krav, forventninger og idealer om skoleledelse kan bidrage til at skabe øget refleksion om, at idealer om skoleledelse er kontingente og historisk situerede.

## REFERENCER

Adalberth, A. (1997). *7 nøgleord i god skoleledelse*. Vejle: Kroghs Forlag.

Albæk, O., Johnsen E. & Østergaard, P. (1982). *Lærer, ledelse, skoleledelse*. Frederikshavn: Dafolo.

Andersen, L.B., Greve, C., Klaudi Klausen, K. & Torfing K. (2017). *Offentlige styringsparadigmer: Om et samfund i krise*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Balle, A. (Eds.) (2016). *Pædagogik og skoleledelse: En håndbog for skoledere*. København: Hans Reitzels Forlag.

Boltanski, L & Chiapello, E. (2005). *The New Spirit of Capitalism*. London & New York: Verso.

Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis*. London: Longman.

Finansministeriet (1983). *Moderniseringsprogrammet 1983*.

Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.), *Kvalitative metoder. En grundbog*. København: Samfundsvidenskab.

Foucault, M. (1972). *Archaeology of Knowledge*. London: Routledge.

Foucault, M. (2002). *Overvågning og straf. Det moderne fængselsvæsens historie*. Frederiksberg: Det lille forlag.

Greve, C. & Ejersbo, N. (2014). *Moderniseringen af den offentlige sektor*. København: Akademisk Forlag.

Hall, L. (2016). *Ledelse og læringsudbytte. Tre skoleledelsesformer*. København: Samfundslitteratur.

Hansen, H.E.F. & Svendsen, P. (red.) (1981). *Skoleledelse i dag: erfaringer og principper omkring ledelsesfunktioner*. Hillerød: Finn Suenson Forlag.

Herløv Petersen, M. & M. Hermansen (red.) (2003). *Ledelse af skoler og pædagogiske institutioner – Er det management?* Aarhus. Klim.

Hermansen, M. (1994). *Mål- og værdisætning i skoleudviklingen*. København: DLH.

Hermansen, M. (1999): *Kvalitet i skolen*. Aarhus. Klim.

Hildebrandt, S. et al. (2015). *Ledelse – hele historien*. København: Systime.

Højrup, S. & Kruchoy, C. (1990). *90'ernes Skoleledelse. Forventninger til folkeskolens ledere*. København: Forlaget Kommuneinformation.

Korsgaard, O.J., E. Kristensen & H. Siggard Jensen (2017). *Pædagogikkens idehistorie*. Aarhus. Aarhus Universitetsforlag.

Moos, L. (2003). *Pædagogisk ledelse*. København: Børsen.

Moos, L. (2017). *Pædagogisk ledelse i en læringsmålsstyret skole*. København: Hans Reitzels Forlag.

Moos, L. et al. (2019). Glidninger – usynlige forandringer inden for pædagogik og uddannelser. [http://edu.au.dk/fileadmin/edu/Udgivelser/E-boeger/Ebog\\_-\\_Glidninger.pdf](http://edu.au.dk/fileadmin/edu/Udgivelser/E-boeger/Ebog_-_Glidninger.pdf) (lokaliseret 7-11-2019).

Moos, L. & J. MacBeth (red.) (2000). *Skoleledelse*. Aarhus: Klim.

Morgan, G. (2012). *Images of Organizations*. New York: Sage.

Møller, J. (2016). Kvalifisering som skoleleder i en norsk kontekst: Et historisk tilbageblik og perspektiver på uddannelse av skoleleder. *Acta Didactica Norge*, 10 (4).

Normann, R. (1984). *Service-management – Ledelse og strategi i servicevirksomheder*. København: Schultz.

Olsen, P.U et al. (1981). *Håndbog i skoleledelse*. København: Gjellerup.

Qvortrup, L. (2011). *Hvad ved vi om skoleledelse*. Frederikshavn: Dafolo.

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

Skyum-Nielsen, S. (1985). *At lede skoler i dag – på psykologisk grundlag*. Vejle: Kroghs Forlag.

Svendsen, P. (red.) (1990). *Skoleledelse nu og i fremtiden*. Vejle: Kroghs Forlag.

Undervisningsministeriet (2004). *OECD-rapport om grundskolen i Danmark 2004*. København.

Wiedemann, F. (2016). *Send mere ledelse. En analyse af Ledersamfundets konsekvenser*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Wiedemann, F. (2017). *Uddannelsens naturlige forandring*. Odense. Syddansk Universitetsforlag.

Wiedemann, F. (2019a). *På kanten af ledelse. Analyser af aktuelle konstruktive og destruktive ledelsesformer*. Odense. Syddansk Universitetsforlag.

Wiedemann, F. (2019b). Kampen om data: Et spøgelse går gennem verden – et dataspøgelse. *Dansk Pædagogisk Tidsskrift*, 4, 80-88.

## NOTER

<sup>1</sup> En tilsvarende søgning på Danmarks Pædagogiske Bibliotek giver på emnet skoleledelse 256 hits. Søgemønsteret viser den samme tendens. Der er udkommet færrest titler i 80'erne og flest publikationer i 00'erne.

<sup>2</sup> En anden kategorisering af feltet kunne være at skelne mellem forskningsorienterede publikationer og de relativt mange, ofte korte erfarings- og praksisorienterede publikationer, hvor der formidles gode råd om skoleledelse.