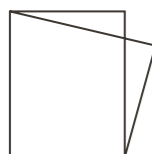


Ny ph.d.-afhandling: Ressourcepersonens hyperorientering – en empirisk undersøgelse af ressourcepersonens rolle og funktion i den danske folkeskole

Ph.d.-forsvar: april 2021



Sanna Lassen, postdoc,
Centre for Educational
Development, Aarhus
Universitet

Folkeskolens interne vejledere og koordinatore – som siden 00'erne er gået under paraplybetegnelsen *ressourcepersoner* – har med skolereformen fra 2014 fået øget politisk og generel offentlig opmærksomhed i forhold til ledelsesformen *faglig ledelse*. Fokus er her rettet mod, at ledelse skal komme tæt på undervisning og læring og dermed være elevcentreret. Undervisningsministeriet henviser via deres læringsportal EMU til, at "God pædagogisk ledelse fokuserer på elevernes læring" ved at gå i dialog om undervisning, der "handler om, at lederen deltager i pædagogisk faglige diskussioner, giver feedback på undervisning og drøfter nye didaktiske tiltag med lærerne". Som led i bevægelsen er interessen for skolens interne ressourcepersoner øget, fordi de bliver set som en mulig måde, hvorpå skolerne kan håndtere og effektivere den faglige ledelse. Interessen afspejler sig både nationalt, kommunalt og gennem private donorer, hvor der bliver peget på og iværksat

fælleskommunale indsatser med henblik på, at faglig ledelse med fordel kan blive distribueret eller delegeret til ressourcepersoner for herigennem at øge elevernes læring. På den baggrund er der sket en intensiveret organisering med formelle ressourcepersoner med mange forskellige nye titler såsom impactcoaches, læringsvejledere og PLF-koordinatore.

At se 'hverdag' – meningstilskrivninger til ressourcepersonens rolle og funktion
Afhandlingen har iagttaget denne interne ressourceperson forstået som ansatte lærere eller pædagoger, som også bliver ansat til at varetage en ekstra *rolle* og *funktion*, hvor de er tænkt til at udgøre en særlig ressource. Iagttagelsen bliver yderligere afgrænset til at omhandle de forhold, der knytter sig til udvikling af undervisning og pædagogik i relation til kolleger samt i relation til ledelsens strategiske arbejde. Genstandsfeltet er interessant, fordi ressourcepersonen ser ud til at være et selvfulgeligt og

positivt svar på faglig ledelse, der dog tilsyneladende ikke så nemt lader sig realisere i praksis som intenderet. Fx kan ressourcepersonen opleve at være klemt mellem henholdsvis loyalitet til kolleger og ledelse, mens ledelse har svært ved at legitimere ressourcepersonen over for kollegerne. Herudfra ønsker afhandlingen at iagttage, hvordan ressourcepersonen aktuelt træder frem i den danske folkeskole; at se 'hverdag'. Afhandlingen producerer således en deskriptiv og empirisk funderet iagttagelse af, hvilke funktionelle meninger der træder frem og dermed, hvordan der bliver skabt mening i forskellige praksisser omkring ressourcepersonen.

Meningstilskrivningen er blevet iagttaget ud fra tre rolleperspektiver: ressourcepersonens kolleger, ressourcepersonen selv og skolens ledelse. Fokus er rettet mod, hvilke problemer ressourcepersonen ser ud til at være en løsning på, hvilke nye problemstillinger det afføder, samt hvilke meningstilskrivninger der henholdsvis bliver valgt og fravalgt.

Empirien er konstrueret gennem tre forskellige iagttagelsesmetoder: observationer, interviews og spørgeskemaundersøgelse, med henblik på, at forskellige metodelementer har forskellige erkendelsesinteresser. Observationer og interviews er foregået på fire skoler fra to forskellige kommuner af forskellig størrelse. Samlet er 19 ressourcepersoner blevet fulgt gennem 26 observationer, mens fem kolleger, fem ressourcepersoner og fem ledere har deltaget i 16 interviews. Spørgeskemaundersøgelsen har afprøvet kondenserede temaer fra observationer og interviews med henblik på, om temaer er genkendelige. Her har

ressourcepersoner og ledere fra seks nye kommuner deltaget, hvor 135 ressourcepersoner og 78 ledere har gennemført besvarelsenerne.

At iagttage iagttagelser – hvad bliver valgt og fravalgt?

Teoretisk, erkendelsesteoretisk og analysestrategisk er afhandlingen funderet i den tyske sociolog Niklas Luhmanns systemteori, hvor iagttagelse er en grundoperation for forståelse. Her handler det om, at enhver iagttagelse er en konstruktion, der bygger på en forskelsættende iagttagelsesoperation mellem system og omverden – noget bliver valgt, mens andet bliver fravalgt. Iagttagelse bliver dermed afhandlingens centrale grundpræmis og imødekommer afhandlingens fokus på, hvordan ressourcepersonen kan iagttages gennem forskellige iagttagelser: kollegers, ressourcepersoners og lederes meningstilskrivninger til ressourcepersonen. Forskelstænkningen betyder også, at afhandlingens analysestrategi: metode og analyse bliver konstrueret og filtreret på baggrund af en forskel som den linse, hvorigennem ressourcepersonen bliver iagttaget. Forskellen *frembragt rolle/fremstillet rolle* er valgt med ønsket om at favne forskellen mellem aktualitet, erfaringer, realiseringer og praksis i modsætning til potentialitet, forventninger, intentioner og idealer. Med systemteorien blev det således muligt at benytte en tilpas abstrakt teori, der kunne "bryde igennem normalitetens fremtræden" (Luhmann, 2000, s. 155), hvor ressourcepersonen som udgangspunkt bliver set som et selvfulgeligt og positivt svar på faglig ledelse.

Ressourcepersonen i et historisk og videnskabeligt perspektiv

Der bliver ligeledes abstraheret fra det selvfulgelige gennem afhandlingens rammesætning, som består af to blikke: ressourcepersonens *meningshistorie* samt *viden om* ressourcepersonen i form af et litteraturstudie. *Ressourcepersonens meningshistorie* har gennem semantiske iagttagelser frembragt tre centrale meningstilskrivninger, som viser, hvordan forventninger til ressourcepersonen har haft andre betydninger gennem tiden. Nutidens positive og selvfulgelige meningstilskrivning har historisk været ikke-selvfulgelig og dermed foranderlig. Fra 1930'erne dukker ressourcepersonen op som en interesseredevet fagspecifik lærer, der løser problemer med elever segregeret fra de almene klasser. Fokus er på den enkelte elev. I begyndelsen af 1990'erne ses en ny bevægelse, hvor ressourcepersonen forstås som en politisk rammesat fagspecifik lærer/pædagog, der løser problemer med urolige elever i den almene undervisning. Fokus retter sig nu mod undervisningen. Den tredje tager sin begyndelse i 00'erne og accelererer op gennem 10'erne. Som nævnt dukker selve ressourcepersonbegrebet nu op med en forståelse af ressourcepersonen som en politisk rammesat lærer/pædagog med en ledende uspecificeret rolle og funktion, der løser problemer med alle elevernes læringspotentiale, kollegers undervisning og skoleudvikling samt ledelsens strategiske og forankringsmæssige arbejde.

Viden om ressourcepersonen har gennem et litteraturstudie vist, at der på tværs af lande som fx Hongkong, Singapore, Canada, Danmark, Sverige,

England, Zimbabwe og USA er en global videnskabelig optagethed af *intern ledelse af kollegial udvikling gennem ressourcpersoner i samarbejde med ledelse*. Desuden giver en søgning på ressourcpersonens rolle og funktion et mere kritisk perspektiv på ressourcpersonens positive rolle i skolen end indledende og selvfølge og positive perspektiver med afsæt i faglig eller distribueret ledelse.

Ressourcpersonens hyperorientering – en rolle med orienteringsproblemer

Analyserne producerer i fortættet form otte funktionelle meningstilskrivninger, der som udgangspunkt er organisatorisk set fælles, men bliver tillagt forskellige betydninger ud fra hver af de tre rolleperspektiver. De mange og forskellige meningstilskrivninger gør det umuligt at få funktioner og perspektiver knyttet til én rolle med fikserede standardiserede forventninger. Analyserne viser i stedet, at skolen, for at håndtere de mange forventninger, konverterer rollen til en strategiforståelse. Skolen får på den måde en adresse, der står til rådighed for det umiddelbart adresseløse; en organisatorisk plan for opfyldelse af forskellige mulige behov, som organisationen måtte have brug for at orientere sig imod. Strategiforståelsen er først tredimensionel baseret på de tre rolleperspektivers dominerende orienteringer. Kolleger orienterer sig mod *undervisningsbistand*, ressourcpersonens selv orienterer sig mod *strategisk motiverende kollegialforandring*, mens ledelse orienterer sig mod *beslutninger*. Den tredimensionelle orientering øger dog kompleksiteten, fordi ressourcpersonen nu også kon-

tinuerligt må rette opmærksomheden mod, hvori orienteringen skal rette sig hen. Resultatet bliver, at ressourcpersonen som strategi bliver forøget med en fjerde strategisk dimension: orientering mod orientering. Med hyperorienteringen bliver det ikke muligt at skelne mellem, hvad der skal være i fokus, og hvad der skal placeres i periferien. Uanset hvilket valg af fokus vil de andre orienteringspunkter potentielt miste fokus. For den enkelte ressourcperson betyder dette et potentielt tab af kollegialitet, tilhørsforholdet til professionen med mulighed for elevforandring, at være en betroet og loyal medarbejder, der viser vilje og evne til at tage ansvar, samt tab af orientering. Ressourcpersonen vil derfor kontinuerligt befinde sig i forskellige orienteringsvalg, der bliver betinget af, at det ene valg af fokus og tilhørsforhold kan betyde tab af fokus og tilhørsforhold i forhold til de andre.

Ressourcpersonen som både ressourcgevende og ressourcetagende

Skolen muliggør med ressourcpersonen nok hyperorientering, som øger orienteringsradius, hvorigennem organisationen får tilført ressourcer, der bidrager til håndtering af organisatoriske problemstillinger. Samtidig får ressourcpersonen kompleksiteten til at stige og genererer herigennem en række nye og ressourcetagende problemer, der kræver opmærksomhed. Fx 1) Hyperorienteringen afføder et behov for kontinuerligt at afstemme, hvor orienteringen skal rette sig hen, blandt andet gennem flere afklarings- eller sparringsmøder med ledelsen. Her må der være blik for selve kompleksiteten, hvor ressourcpersonen

som løsning måske ikke er det bedste svar på en problematik. 2) Ressourcpersonen bliver forventningsbelastet på grund af hyperorienteringen, hvor skolen må have blik for strukturer, der begrænser forventninger til ressourcpersonen. 3) Ressourcpersonen bliver hverken kompatibel med ledelse eller kolleger. Ressourcpersonen træder både ud af det kollegiale og har samtidig ikke formelle ledelsesbeføjelser. Desuden må ressourcpersonen rette opmærksomheden mod alle områder til forskel fra kolleger og ledelse. Ressourcpersonen kan således hverken forstås som kollega eller ledelse og dermed heller ikke som distribueret ledelse udgående fra formel ledelse. Der må derfor være blik for at få defineret ressourcpersonen som en rolle 'i sig selv' med mulighed for udvikling og sparring med lignende roller.

Afhandlingens opmærksomhedspunkter lægger på den baggrund op til videre forskning i og organisatoriske diskussioner om, hvordan folkeskolen anvender sine ressourcer uagtet fremstillingen.

REFERENCER

Lassen, S. (2020). *Ressourcpersonens hyperorientering – en empirisk undersøgelse af ressourcpersonens rolle og funktion i den danske folkeskole*. Odense: Syddansk Universitet.

Luhmann, N. (2000). *Sociale systemer: Grundrids til en almen teori*. København: Hans Reitzels Forlag.

Undervisningsministeriet [UVM]. (2014). *Bekendtgørelse om folkeskolens pædagogiske læringscentre*. Undervisningsministeriet. Hentet 16/05-2018 fra <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=163930>