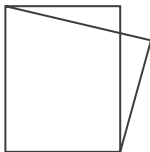


Finn Wiedemann og Peter Henrik Raae (red.): Aktuelle tendenser og dilemmaer i skoleledelse

Syddansk Universitetsforlag, 2024, 248 sider



Anmeldt af Lejf Moos, lektor emeritus, DPU, Aarhus Universitet

Præsentation af antologien

Antologien fokuserer på en række nutidige dilemmaer i ledelse af skoler, som ikke bare forsvinder, når lederne prøver at prioritere den ene pol i dilemmaet. Skolelederne må derfor forsøge at håndtere dem, leve med dem, gennem øget refleksion eller bevidsthed. Bogen giver teoretiske, forskningsforankrede oplæg til refleksionerne, men ikke et budskab om eller opskrift på én rigtig måde at lede på.

I en tid, hvor der til stadighed er kamp om retten til at definere og forstå, hvad skoleledelse er, og hvordan skoleledelse skal tænkes og foregå, udgiver 'Netværk for skoleledelse' ved Syddansk Universitet (SDU) denne antologi. I antologiens indledning rettes læserens opmærksomhed mod bogens tænkning igennem en

kort gennemgang af tidligere skoleledelseslitteratur og af aktuelle tendenser i skoleledelse. Modsætninger mellem to vigtige og gennemgående synsvinkler skitseres: en angelsaksisk og en skandinavisk. Indledningen indeholder også en kort introduktion til alle kapitler.

Bogens 11 forfattere og redaktører skriver 10 kapitler, der er samlet i to ret overlappende dele med forskellige vægtninger mellem teoretiske introduktioner og diskussioner i: *Teoretiske perspektiver på skoleledelse* og mere empiriske analyser i: *Aktuelle temaer i skoleledelse*. Disse overskrifter antyder, at fordelingen af kapitlerne er sket på grundlag af enten teoretiske perspektiver eller aktuelle temaer. Imidlertid er der teoretiske analyser og diskussioner i alle kapitler, ligesom der er tætte analy-

Finn Wiedemann og Peter Henrik Raae (red.): Aktuelle tendenser og dilemmaer i skoleledelse

ser af dele af empirisk forskning i mange kapitler, også i de aktuelle temaer. Derfor har jeg valgt at præsentere alle kapitlerne enkeltvist, så bredden i analyserne og udvalgene forhåbentlig fremgår.

Præsentation af temaerne

Bogens kapitler argumenterer som nævnt ikke for, at der findes én rigtig måde at være skoleleder på, men introducerer og diskuterer en række forskellige dilemmaer og modsætninger, som forfatterne og redaktørerne mener, at skolelederne må lære at håndtere, her antydte med korte kommenterede kapiteltitler:

1. *Kampen om skoleledelse. Mellem effektivitet og demokrati.* (Finn Wiedemann). Alment kendte teorier og ideer fremstilles.
2. *Professionalisering af skoleledelse – muligheder og dilemmaer.* (Jakob Ditlev Bøje). Generel professionsteori anvendes på skoleledelse.
3. *Skoleledelse i Danmark. Spændinger og dilemmapositioner mellem praksis og uddannelsespolitik.* (Lars Frode Frederiksen og Merete Storgaard). Nationale og internationale styrings- og ledelsesbegreber introduceres.
4. *Uddannelsesledelse: Ressourcepersonen som legitim uddannelsesleder i folkeskolen.* (Sanna Lassen). Uddelegeringers legitimitet diskuteres.
5. *Tilbage til hverdagen. Mellem status quo og genopfindelse af det hele: Skoleledelse og erfaringer fra corona-krisen.* (Finn Wiedemann og Peter Henrik Raae). Interviews med skoleledere fokuserer på coronakrisens udfordringer.
6. *Bæredygtig skoleledelse: Vidnesbyrd fra praksis.* (Gitte Miller Balslev og Martin Hauberg-Lund Laugesen).

- Udvikling af anbefalinger til skoleledere om ledelse i et bæredygtigt perspektiv.
7. *Er du en leder, der har været lærer – eller en lærer, der er blevet leder? Hvordan kan praksisnær netværksbaseret ledelsesudvikling være med til at udvikle nye mellemledere i skolen?* (Christel Aulkær Moll). Diskussion af mulighederne for at udvikle ledelseskompetencer blandt medarbejderne.
 8. *Skolens tal. Om præstationsmålinger, ledelsesdilemmaer og etisk ansvar.* (Peter Henrik Raae & Bjørn Ribers). Uddybning af diskussionen af kommunal kvalitetsudvikling.
 9. *Dokumentationsopfattelser hos aktører i grundskolereg.* (Cecilie Maria Lindberg Laursen). Diskussion af to dokumentationsformer og deres effekter.

Bedømmelse

Antologiens intentioner om at skrive om dilemmaer og modsætninger i dansk skoleledelse er meget relevant og aktuel. Den lykkes langt hen ad vejen i denne række inspirerende, informationsmættede og velskrevne kapitler, hvor intentionen er ikke at skrive en lærebog med skoleledelsesopskriften, men at skrive kritisk og refleksionsskabende tekster om en række nutidige vilkår og betingelser for skoleledelse i den danske folkeskole¹.

Således er førstedelens analyser i (1, 2 og 3) og en række af de mere praksisnære analyser relationer og dilemmaer i skoleledelsen i (5, 6, 8 og 9) vellykkede og sammenhængende, måske fordi de synes at høre sammen i et teoretisk/forskningsmæssigt og tematisk univers, tidligere analyseret med brug af skole-

ledelsesforskning eller i sammenhæng dermed af organisations-, institutions-, meningsskabelses- eller dannelses- (osv.) -teorier. Det er også analyser og diskussioner af mange aspekter og kontekster for skoleledelse, fra dens forpligtelse over for undervisningens etiske og pædagogiske krav, over forpligtelser over for skolens professionelle og politiske aktører og deres samspil til diskussion af, hvorledes økonomi og politik på nationale og internationale niveauer øver indflydelse på skolelederne arbejde og refleksioner. Andre kapitler, som synes at høre til i andre, mere generelle teoretisk/forsknings miljøer i (4), som er skrevet ud fra systemteori og dennes generelle og vanskeligt forståelige analyser, eller i (7) som er sammensat af resultater fra en formel evaluering og konkrete deltagerobservationer.

Mange af kapitlerne forholder sig aktivt til den modstilling af perspektiver, som blev introduceret i begyndelsen: angelsaksisk eller skandinavisk ledelses- og skoletænkning. Det er selvfølgelig med til at skabe oplevelsen af sammenhæng mellem kapitlerne. Således diskuteres flere steder skoleledernes håndtering af udefrakommende krav og forventninger set i relation til deres etiske forpligtelser over for elevernes dannelse og medarbejdernes gode relationer.

Mange af skoleledelsesdiskussionerne er som nævnt bygget op om, eller resulterer i, modstridende diskurser: de angelsaksiske versus skandinaviske eller den rationelle-instrumentelle (fx lærings- og resultatledelse) og den humanistisk-fortolkende tradition (fx demokratisk og dannelsesledelse). Wiedemann mener i (1), at sådanne dikotomiske opdelinger

kan risikere ikke at kunne indfange kompleksiteten i den aktuelle forskning. Hvis man opfatter opstillingerne som absolutte beskrivelser af virkeligheden, kan han have ret, men hvis man opfatter dem som diskurser, der fungerer i sam- og modspil og kritiske diskussioner, har han måske ikke ret. Men det er under alle omstændigheder vigtigt at fremlægge tanken og diskutere den også med hensyn til de aktuelle styringsvilkår, hvor mange indflydelser er kamouflerede magtforskydninger eller bløde, argumenterende påvirkninger.

Antologien er som nævnt tænkt og udformet af forskere tilknyttet et skoleledernetværk på SDU. Netværksarbejdet og redaktionen af antologien fungerer som antydnet ovenfor i mange tilfælde fint: Netværksdeltagelsen kan føre til en udvikling af mere fælles indstillinger og analyser af dilemmaer og modsætninger, men kravene til netværkskoordinering og relationer kan også spærre for fornuftige

og grundlæggende redaktionskrav, fx om samspil og sammenhæng mellem teorier og begreber i analyserne og konklusionerne.

I et par af kapitlerne diskuteres de anvendte teorier og konklusioner anvendt på andre institutioner: gymnasier (3) og universitetet (4). Her argumenteres det, at uddannelsesinstitutionerne er underlagt ens styringstænkning. Det kan været korrekt, men de opererer i forskellige kulturelle, pædagogiske og politiske kontekster. Disse kapitler nærmer sig en ensliggørelses-tænkning, som ses i mange miljøers diskussioner af fx 'velfærdsledelse'. Her glemmes konteksten for styringens målgrupper.

Som nævnt mener jeg, at antologien stort set behandler væsentlige og relevante dilemmaer, men jeg kunne godt tænke mig, at man havde inddraget nogle grundlæggende og nutidige temaer som digitaliseringen af undervisningen

og ledelsespraksis fyldigere, end det sker i (5). Desuden kunne en tydeligere kritik og diskussion af de knap nok udfoldede eller offentligt kendte politiske intentioner i dagens politiske felter. I den aktuelle politiske retorik ses nye tanker – set i forhold til 2013-reformens tankesæt – at være på vej med idéerne om fristyre, praktisk skole, ny-inklusion med flere lærere involveret med klasserne. Samtidig kan man se en konkret udvidelse af tendenserne til kontraktstyring med privatisering og konsulent-, fonds- og de globale teknologi-firmaers øgede indflydelse. Det spændende er da, hvilke træk der får størst betydning for skolerne's tænkning og praksis, så der er brug for de næste publikationer fra miljøer som skoleledelsesnetværket på SDU til at fortsætte åbningen af diskussionen og opmærksomheden på de politiske og professionelle valg mellem dannelse og resultatstyring.

NOTER

¹ Tallene i parentes henviser til kapitelnumre.