

Institut for Kulturvidenskaber, Syddansk Universitet

Følgeforskningsprojekt til udviklingsprojektet

**KVALIFICERING AF SKOLERNES LEDERSKAB**

– et kompetenceudviklingsprojekt blandt skoleledere i Odense Kommune

Støttet af A. P. Møller Fonden

2016-2018

**Jakob Ditlev Bøje, Katrin Hjort, Bjørn Ribers, Anja Hvidtfeldt Stanek, og Peter Henrik Raae**

De seneste år har budt på store forandringer på grundskoleområdet i Danmark: Inklusionspolitik, ny folkeskolelov og en radikalt forandret overenskomst, OK13. Dertil kommer, at kommunerne er under pres økonomisk, og det derfor er nødvendigt at få det optimale ud af eksisterende ressourcer på alle velfærdsområder, herunder uddannelse. Disse forandringer stiller også skolelederne over for nye udfordringer: Hvordan udvikles skolernes ledelse, organisation og kultur, så alle elever får så gode muligheder for at lære og trives som overhovedet muligt?

I Odense har Odenses Skolelederforening i samarbejde med Odense Kommune, konsulentgruppen Reflex og Syddansk Universitet, Institut for Kulturstudier adresseret de nye udfordringer via etableringen af et kompetenceudviklingsprojekt: *Kvalificering af Skolernes Lederskab*, der skal kvalificere skolernes lederskab på alle 36 folkeskoler i Odense gennem udvikling af professionelle ledelsesfællesskaber, der fremmer læring og trivsel på folkeskolerne. Projektet løber i perioden 2015-2018. Projektet sigter i mod at styrke den enkelte skoleleders lederskab, skolernes ledelsesteam samt opbygge kvalificerende og ressourcegivende læringsnetværk på tværs af kommunes skolen. Kompetenceudviklingsprojektet organiseres derfor sådan, at skolelederne på de enkelte skoler tilbydes et *individuel sparringsforløb*, at ledelsesteamene på de enkelte skole tilbydes et *udviklingsforløb*, der baserer sig på indsats-teori som lærings- og udviklingsmetode, at gruppen af skoleledere og gruppen af souschefer organiseres i *lærings- og ressourcenetværk*, samt at der holdes årlige netværksmøder for alle involverede.

I forbindelse med dette kompetenceudviklingsprojekt vil SDU gennemføre et følgeforskningsprojekt, der sigter imod at dokumentere, analysere og evaluere kompetenceudviklingen blandt Odense kommunes ledere.

**Hensigten** med følgeforskningsprojektet er at give en række *eksemplariske* beskrivelser af, hvordan lederes læreprocesser kan forme sig i en konkret dansk kontekst. Den internationale forskningslitteratur om forholdet mellem ledelse og læring baserer sig overvejende på metastudier i forskellige nationale kontekster. Styrken i dette projekt er, at vi kan undersøge, hvordan *kompetenceudvikling* blandt ledere kan understøtte *udviklingen af ledelsespraksis* i en specifik dansk kommune. Konkret vil vi undersøge, hvad der hæmmer og fremmer lederens kompetenceudvikling, og vi vil især fokusere på arbejdet med *indsats-teori* som udviklingsmetode og på *ledelsesnetværk* som organisationsform.

Det vil sige, vi vil spørge:

- Hvilke styrker og svagheder/muligheder og udfordringer knytter sig til den *udviklingsmetode* som Odense Kommune og Odense Skolelederforening har valgt til kompetenceudvikling for ledere (SWOT-analyse)?
- Hvilke styrker og svagheder, muligheder og udfordringer rummer den *organisationsform*, som Odense Kommune og Odense Skolelederforening har for kompetenceudvikling af ledere?

Projektets *succeskriterier* fastlægges dels af deltagerne selv, når de definerer de indsatsområder, som de vil arbejde med ved hjælp af indsats teorierne, dels af SDUs forskere i relation til de 7 ledelsesfelter, der beskrives i Undervisningsministeriets målsætninger for skoleledelse ”Ledelse af den nye folkeskole – Syv ledelsesfelter for skoleledelse og forvaltninger”: Ledelse af læringsmiljøer, strategi og forandringsprocesser, videns- og resultatbaseret udvikling, fag- og tværprofessionelt samarbejde, trivsel, motivation og engagement samt involvering af skolens omverden (UVM 2015).

### ***State of the Arts:***

Følgeforskningsprojektets afsæt er den nationale og internationale forskning, der peger på, at følgende forhold er af afgørende betydning for god skoleledelse: 1) *Fagligt fokus* med tydelige krav og forventninger, gensidig anerkendelse og oplevelse af ejerskab 2) *Lærings- og evaluingskultur* med vægt på høj faglighed, herunder systematisk indsamling af dokumentation af og feed back på elevernes læring og faglige udvikling 3) *Professionel kapacitet* forstået som professionelle læringsfællesskaber, løbende opkvalificering af medarbejderne, faglig sparring og en forskningsopdateret ledelse samt 4) *Samarbejdsorientering* intern og ekstern, dvs. mellem lærere, pædagoger, forældre, skolenetværk, frivillige organisationer, presse og politikere (Rasch-Christensen et al 2013, Robinson 2014, Clearinghouse 2014, Eva 2015). Disse principper ligger også til grund for de 7 ledelsesfelter, som ministeriet beskriver dem.

Resultaterne fra den forskningslitteraturen er dog ikke entydige. I den internationale litteratur diskuteres bl.a. hvorvidt pædagogisk ledelse med fordel bedrives tæt på lærerne og den faglige undervisning i klasserne (instructional leadership), eller hvorvidt den bedst former sig som faciliterende ledelse (transformativ leadership), dvs. gennem at understøtte et læringsfokuseret og fagligt udviklende læringsmiljø på skolen. Ligeledes diskuteres, hvorvidt og i givet fald hvordan kvantificerede data kan anvendes i pædagogisk ledelse (Robinson 2014).

***Forsknings- og udviklingsmetode:*** Vores udgangspunkt er, at det er væsentligt, at skolelederne gennem kompetenceudviklingsprojektet tilegner sig ny viden om vilkår, styring og ledelse, strategi og organisation i uddannelse i dag. Men det væsentligste er – som vi ser det – at de træner i selv og i samarbejde med andre at skabe den viden, de får brug for i praksis i fremtiden. Vi har derfor i samarbejde med Odense Kommune og de involverede konsulenter valgt *indsatsteori* (programteori, virkningsevaluering) som forsknings –og udviklingsmetode. Arbejdet med indsatsteori indebærer, at de enkelte ledelsesteams på skolerne og de tværgående netværk selv involveres i at definere, hvilke indsatser de vil sætte i gang på skolerne, selv reflekterer over, hvilke antagelser om virkning, de baserer sig på, og selv løbende evaluerer og evt. justerer processen. Indsatsteorien tydeliggør

således struktureringen, styringen og ledelsen af projektet ved at eksplicitere sammenhængen mellem indsats, proces og virkning. Det kunne f.eks. være i forbindelse med projekter om organisering og distribution af ledelsesansvar eller systematisk brug af data til understøttelse af læring. (Krogstrup & Dahler-Larsen 2004, EVA 2009, Dansk Evalueringselskab 2014, Raae 2014).

### ***Rollefordeling mellem konsulentgruppen og følgeforskningsprojektet.***

Kompetenceudviklingsprojektet sigter dels på i praksis at skabe kompetenceudvikling blandt lederne, dels på at skabe forskningsbaseret viden om, hvordan kompetenceudvikling hensigtsmæssigt kan praktiseres og organiseres. Rollefordelingen mellem konsulentgruppen og forskergruppen fra SDU vil derfor være følgende:

- Konsulentgruppen foretager de individuelle *sparringsforløb* med skolelederne
- Konsulentgruppen og SDU v. lektor Peter Henrik Raae er ansvarlig for anvendelsen af den valgte metode, *indsatsteoriene*. For at sikre armslængde mellem implementering og evaluering styrer konsulenterne processerne, mens Raaes rolle ud over at introducere konsulenterne til, hvordan indsats-teori kan indgå som objekt i sparringen, er at give løbende feedback f.eks. på netværksmøder og ved de årlige fælles møder på baggrund af observationer og interviews, som forskergruppen har foretaget i forbindelse med skoleledernes arbejde med metoden.
- SDUs forskergruppe – professor Katrin Hjort, lektor Jakob Ditlev Boje, lektor Peter Henrik Raae samt en endnu ikke udpeget adjunkt/lektor – foretager spørgeskemaundersøgelse, dokumentindsamling og observationer på de udvalgte skoler (se nf.) og er ansvarlig for den samlede *dokumentation, analyse og evaluering* af projektet som helhed

***Empirisk materiale:*** SDU vil basere sin følgeforskning på følgende materialer:

Kvalitative data:

- Analyse af relevante politiske ***dokumenter***, nationale og transnationale
- Observationer og skriftligt materiale produceret i forbindelse med ledelsesgruppernes arbejde med *indsatsteoriene*.
- Observationer og interviews på **3 fokusskoler**. De tre fokusskoler er udvalgt i samarbejde med Odense kommune med henblik på socio-økonomisk og sproglig-kulturel spredning og et kriterium er i øvrigt, at de alle arbejder med selvevalueringssystemet CALL-DK (se nf.).

Kvantitative data:

- Statistisk materiale udarbejdet af Odense kommune samt træk på nationale ***data-baser***, som kan indikere skolernes forskellige vilkår og deres performance. Det kan være indikatorer på områdets socio-økonomiske status og på den sproglig-kulturelle spredning og det kan være karakterer i relation til disse.
- **2 spørgeskemaundersøgelser** til alle involverede efterår 2016 og forår 2018
- Data fra CALL-DK relateret til de 3 valgte fokusskoler. Fokusskolerne udvælges blandt de 8 Odenseskoler, der i forvejen arbejder med CALL-DKs selvevaluering blandt lærere og ledere. I CALL-DKs elektroniske spørgeskema spørges netop til de områder, der er udpeget som centrale i forskningslitteraturen og i Odense Skolelederes kompetenceudviklingsprojekt. F.eks. spørges der til, hvorvidt der er udviklet et fælles sprog omkring undervisningen, hvor ofte faglige spørgsmål diskuteres blandt kolleger, og i hvilket data bruges som udgangspunkt for særlige indsatser.

**Tidsplan og milepæle:** En nærmere plan for afvikling af føleforskningsprojektet vil blive udarbejdet i nært samarbejde med Odense Kommune og Odense Skolelederforening og under hensyntagen til projektplanen for *Kvalificeringen af skolernes lederskab*. Tidsplanen vil foreligge senest medio april. I tidsplanen indgår også et midtvejsmøde mellem A.P. Møllerfonden, Odense Kommune og Skolelederforeningen, der placeres omkring sommerferien 2017.

**Forskningsetik:** Vi arbejder ikke med personfølsomme data i forhold til registerloven, og vi anonymiserer personer og institutioner med mindre andet er aftalt og godkendt.

**Formidling og spredning:** Resultaterne fra analysen og evalueringen af kompetenceudviklingsprojektet vil blive opsamlet i en rapport, der vil foreligge et halvt år efter afslutningen af kommunens og lederforeningens projekt, dvs. senest 31.7.2018. Endvidere vil de blive spredt dels mundtlig – gennem erfaringsudveksling og oplæg – på de tre seminarer, der vil blive afholdt i løbet af de 2 ½ år, dels skriftligt gennem en række forskellige medier, og en målgruppe for opsamlingen vil blandt andre være master- og diplomstuderende inden for sektoren. Vi vil her sætse på fagmedier: *Skolen i Morgen – tidsskrift for skoleledere*, *Folkeskolen*, SDUs tidsskrift ”*Ny Viden*” samt *videnskab.dk*, der ofte er vejen til den lokale og nationale presse (Fyns Tidende, Politiken etc.). Nationalt har vi mulighed for at publicere i *Dansk Pædagogisk Tidsskrift* og tidsskriftet *Gjallerhorn*. Vi kan på baggrund af projektet skrive artikler til en ny antologi på forlaget KLIM, og internationalt vil det være oplagt med konferencepræsentationer og artikler til bl.a. *Nordisk Pedagogisk Forum*, *Journal of Educational Management*, *Educational Leadership* og *Journal of Public Administration and Governance*, hvor vi tidligere har publiceret.

**Advisory Board:** Vi nedsætter et internationalt Advisory Board af ledelsesfagligt kvalificerede forskere, der kan rådgive og medvirke til at sikre den forskningsmæssige kvalitet, herunder armslængdeprincippet.

Professor dr. Birgit Volmerg, Universität Bremen <http://www.input.uni-bremen.de/mitglieder/wirtschafts-und-sozialpsychologie/prof-dr-birgit-volmerg.html>

Professor Elisabeth Nihlfors, Uppsala Universitet  
<http://katalog.uu.se/empinfo/?id=N4-1012>

Professor Preben Melander, CBS <http://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-operations-management/staff/pmom>

Lektor Lejf Moos, DPU/ÅU

[http://pure.au.dk/portal/da/persons/lejf-moos\(856c60b3-1ac2-4ee0-9d8c-1dd1e65203a3\)/cv.html?id=33299461](http://pure.au.dk/portal/da/persons/lejf-moos(856c60b3-1ac2-4ee0-9d8c-1dd1e65203a3)/cv.html?id=33299461)

**Forskningsmæssige perspektiver:** SDUs interesse er på længere sigt at bidrage med ny viden om, hvordan skoleledelse i Danmark og det øvrige Norden kan udvikle sig i spændingsfeltet mellem på den ene side nationale og lokale traditioner og på den anden side transnationale uddannelsespolitiske tendenser, som de bl.a. er repræsenteret i USA, Canada, UK og New Zealand.

## **Web-referencer**

EVA (2009): En lærerig vej til resultater - Håndbog i evaluering ved hjælp af indsatssteori  
<https://www.eva.dk/projekter/2007/evaluering-af-udviklingsprojekter/projektprodukter/en-laererig-vej-til-resultater>

Dansk Evalueringsselskab (2014): Hvordan kan arbejdet med forandringsteori bidrage til effektivisering?

<http://danskevalueringsselskab.dk/sites/default/files/Aarskonference/2014/Slides%202014/L%C3%B8rdag%20d.%202012.%20september/HVORDAN%20KAN%20EVALUERING%20MED%20FORANDRINGSTEORI%20G%C3%98RE%20EN%20FORSKEL%20IFT.%20EFFEKTIVISERING,%20Maria%20Rye%20Dahl.pdf>

National database

<http://www.uvm.dk/~media/UVM/Filer/Udd/Folke/PDF14/Maj/140526%20SyntesePaedagogisk%20Ledelse.pdf>

CALL-DK [https://www.ucviden.dk/portal-ucc/da/projects/calldk--udvikling-af-et-evalueringssvaerktoej-til-laeringscentreret-skoleledelse\(0e87da26-d956-41a2-bd73-4cc339dfa476\).html](https://www.ucviden.dk/portal-ucc/da/projects/calldk--udvikling-af-et-evalueringssvaerktoej-til-laeringscentreret-skoleledelse(0e87da26-d956-41a2-bd73-4cc339dfa476).html)

### **Referencer:**

Abrahamsen&Hjort (2016). Baglæns på høje hæle - om køn og karriere i dansk gymnasieledelse. I Boje e.a. (ed.) *Mellem ledere*. Århus: Klim, in print.

Andersen&Winter (2011). *Ledelse, læring og trivsel i folkeskolerne*. København: SFI.

Barlebo, S. (2014). *Potentialeledelse - strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer*. Kbh: Barlebo.

Bereswill, M. (2010). *Alfred Lorenzer and the depth-hermeneutic method*. Hentet fra <http://www.palgrave-journals.com/pcs/journal/v15/n3/abs/pcs201012a.html>.

Bjerg, H. & D. Staunæs (2014). *Læringscentreret skoleledelse*. Frederikshavn: Dafolo.

Clearinghouse (05 2014). *Forskningskortlægning Pædagogisk Ledelse*. Hentet fra [http://edu.au.dk/fileadmin/edu/Udgivelser/Clearinghouse/Ramboell/FORSKNINGSKORTLAEGNING\\_PAEDAGOGISK\\_LEDELSE.pdf](http://edu.au.dk/fileadmin/edu/Udgivelser/Clearinghouse/Ramboell/FORSKNINGSKORTLAEGNING_PAEDAGOGISK_LEDELSE.pdf).pdf?utm\_medium=email&utm\_campaign=Nyhedsbrev+fra+Dansk+Clearinghouse+for+Uddannelsesforskning&utm\_content=Nyhedsbrev+fra+Dansk+Clearinghouse+fo.

Clearinghouse/Rambøll (2014). *Forskningskortlægning Pædagogisk Ledelse*. Hentet fra [http://www.uvm.dk/~media/UVM/Filer/Udd/Folke/PDF14/Maj/140526%20Syntese\\_Paedagogisk%20Ledelse.pdf](http://www.uvm.dk/~media/UVM/Filer/Udd/Folke/PDF14/Maj/140526%20Syntese_Paedagogisk%20Ledelse.pdf).

Dahler-Larsen, P. (2004). "Idegrundlaget bag virkningsevakuering" og "Opskrift på virkningsevaluering". I Krogstrup&Dahler-Larsen, *Nye veje i evaluering. Håndbog i tre evalueringsmodeller*. Århus: Systeme.

Danmarks Evalueringsselskab (08 2015). *Ledelse tæt på undervisning og læring*. Hentet fra [www.eva.dk](http://www.eva.dk).

Ejnæs, M. (2012). *Vignet-metoden - metode til sociologisk analyse og redskab til faglig udvikling*. København: Akademisk Forlag.

Danmarks Evalueringsselskab (24. 10 2015). *Forskningsoverblik: Kriterier for god ledelse af undervisning og læring*. Hentet fra [www.eva.dk](http://www.eva.dk).

- Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis, London Longman*. London: Longman.
- Green, J. (2006). Towards a Methodology of Mixed Methods in Social Inquiry. *Research Schools 13 1*, s. 93-8.
- Greimas, A. (1974). *Strukturel Grammatik*. København: Borgen.
- Hall, L. (2015). Skoleledelse med effekt. *Skolen i morgen nr 5*.
- Harré, L. & van-Langenhove, R. (1999). *Moral Contexts of Intentional Action*. London: Blackwell.
- Hattie, J. (2013) *Synlig Læring*. Frederikshavn: Dafolo.
- Hjort, K. & P.H. Raae (2014). Rektoretik mellem retorik og reflektion. I Qvortrup e.a. (ed.), *Den etiske Efterspørgsel i pædagogik og uddannelse*. Århus: Klim.
- Hjort, K. & P.H. Raae (2012 Vol 1 nr. 2). Strategic Self-management - School management between playing solo and showing solidarity. *Journal of Public Administration and Governance*, s. 1896-202.
- Hjort, K. & P.H. Raae. (2014). *Velfærdsledelse i Danmark - hvorfor og hvordan*. København: GL & Rektorforeningen.
- Hjort, K. (2012). *Farvelfærdsstaten*. Odensen: Syddansk Universitet.
- Hjort, K. (02 2013). Ny Nordisk Skole - fællestræk, forskelle og fremtidige dilemmaer. *Dansk Pædagogisk Tidsskrift 1;13*, s. 6-16.
- Hornstrup, C. (2007). *Appriative Inquiry - en konstruktiv metode til forandringer*. København: Jurist- og Økonomforlaget.
- Hütters, C. (09 2013). Eksperimenter som innovationskraft i uddannelsespraksis. *Gjallerhorn*.
- Juelskjær, M. (2011). *Ledelse af Uddannelse - at lede det potentielle*. Kbh: Samfundslitteratur.
- Knudsen, H. (2013). HVOR KOMMER DET GODE ARBEJDSMILJØ FRA? Fokus på deltagelse og demokrati. . *Tidsskrift for Arbejdsliv 3.1*.
- Mehlby, J. (2010). *Den højtpræsterende skole*. Kbh: ÅKF.
- Mehlbye, J. (2010). *Den højtpræsterende skole - hvordan skolen løfter elever med svag social baggrund*. København: AKF Anvendt KommunalForskning.
- Moos, J. J. (2007). *Ledelse af uddannelse - at lede det potentielle*. Kbh: Samfundslitteratur.
- Nagbøl, S. P. (2002). Oplevelsesanalyse og Subjektivitet. *Psyche & Logos*. Hentet fra <https://ojs.statsbiblioteket.dk/index.php/psyke/article/view/8587>.
- Pedersen, M. J. (2011). *Ledelse af Folkeskolerne*. Kbh: SFI.
- Rasch-Christensen, A. (13. 08 2013). Ledelse skal løfte skolereformen. *Politikens Kronik*. Kbh: Politiken.
- Robinson, V. (2014). *Elevcentreret Skoleledelse*. Dafolo.
- Rüsselbæk, D. &. (2015). *Skoleledelse - en samtidsdiagnose*. Odense: Gymnasiepædagogik 98.

- Raae, P.H. (2008). *Rektor tænker organisation - organisationsforestillinger i lyset af den dobbelte reform af det almene gymnasium*. Odense: IPF.
- Raae, P.H. (2011). Den nordiske uddannelsesmodel og det danske gymnasium. *Nordic Studies of Education Vol 32*, s. 311-320.
- Raae, P.H. (2014). *Projekter i Udvikling - at strukturere, styre og udvikle projekter om gymnasieundervisning*. Fredriksberg: Frydenlund.
- Undervisningsministeriet. (2014). *Guide til ledelse af arbejdet med læringsmålsstyret undervisning*. Kbh: Undervisningsministeriet.