



⌚ 4 min. 👁 25-11-2014

# Tre ting du skal kunne som skoleleder

International forskning i skoleledelsens effekt på elevernes læring viser, hvilken ledelse der virker. Her er forskningens tre bud på færdigheder, som gør dig til en bedre skoleleder.

## Skribentinfo



[Henrik Schelde Andersen](#)

Cand. pæd og chefkonsulent med speciale i strategisk ledelse, styring og projektledelse  
COK



[Trine Schloss Pedersen](#)

Cand. mag. og chefkonsulent med speciale i ledelse på børn- og ungeområdet  
COK

**D**en New Zealandske ledelsesforsker Viviane Robinson har på baggrund af et større forskningsreview identificeret fem ledelsesdimensioner, som er til stede på skoler og uddannelsesinstitutioner, hvor man har registreret, at ledelse har en positiv effekt på elevernes læring og trivsel:

1. Skoleledelsen sætter klare mål for elevernes læring
2. Skoleledelsen sikrer ressourcer til at opnå disse mål
3. Skoleledelsen arbejder tæt sammen med lærere for at planlægge, koordinere og monitorere, hvordan målene nås
4. Skoleledelsen arbejder systematisk med de professionelles læring og udvikling
5. Skoleledelsen skaber rammerne for et ordentligt og trygt skolemiljø.

## Tre bud på bedre skoleledelse

Viviane Robinsons forskning peger på tre færdigheder, som er afgørende for at skolelederen kan lykkes i

sit ledelsesarbejde:

## 1. Du kan inddrage og anvende relevant viden og data

En vigtig forudsætning for at kunne anvende relevant viden er, at pædagogisk, didaktisk og organisatorisk viden er tilgængelig og aktivt tilstede på skolen. Relevant viden skal forstås meget bredt – det er både data om elevernes præstationer og trivsel, fraværstatistikker og ny pædagogisk og didaktisk viden om, hvad god undervisning er.

Det er skolelederens opgave at bringe den viden i spil i de mange sammenhænge, man indgår i, både de formelle møder og de uformelle samtaler med den enkelte lærer. Så er du med til at udvikle en mere evidensbaseret praksis, hvor du som leder hele tiden hjælper lærerne med at spejle og nogen gange konfrontere medarbejdernes praksis i konkret viden i stedet for gamle vaner og synsninger.

Det kræver, at skoleledelsen har en betydelig og aktiv viden om pædagogik og didaktik som de kan trække på, og at skolen har en fælles forståelse af, hvad god undervisning og læring er. Uden en fælles eksplicit forståelse, som også bør bygge på evidensbaseret viden, er det vanskeligt for skoleledelsen og lærerne i fællesskab at drøfte, hvordan man skal forstå og tolke de store mængder data og viden, som er tilgængelig, og ikke mindst hvilke konsekvenser, det bør få for den fremtidige praksis.

Det er let at få nye ideer og beskrive, hvad vi forstår som den optimale løsning. Udfordringen opstår, når ideerne skal omsættes til konkrete handlinger. Når nye initiativer skal implementeres, indebærer det ofte, at andre bliver påvirket eller må ændre adfærd eller procedure.

Det kan medføre, at nye ideer strander, fordi eksisterende adfærd og procedurer er vævet sammen i et gensidigt afhængighedsforhold, som gør det meget komplekst at ændre. Skoleledelsens evne til at rammesætte og facilitere en kompleks problemløsningsproces er derfor vigtig for at sikre, at nye gode ideer bliver omsat til praksis.

Det handler først og fremmest om at 'omfavne kompleksiteten' – dvs. at se på hele problemet i stedet for at forenkle problematikken eller dele den op i mindre bidder, som løses enkeltvis.

Dernæst er det vigtigt, at alle berørte parter samles om en fælles forståelse af problemets karakter, konsekvenserne af problemstillingen og hvilken effekt, man ønsker at opnå med ændringen.

Et vigtigt første skridt i problemløsningen vil derfor være, at du i samarbejde med dem, som skal leve med løsningerne, bruger tid på at få formuleret problemstillingen, som sikrer en fælles forståelse af problemets karakter, konsekvenserne af ikke at få løst problemet samt at få tydeliggjort hvilken effekt, man ønsker at opnå. For at løse komplekse problemstillinger kræver det med andre ord, at du som skoleledelse formår at:

- involvere de, som er ansvarlige for implementeringen, allerede i beslutningsprocessen
- være transparent i forhold til dilemmaer og forhindringer
- afdække sammenhænge og afhængigheder i stedet for at haste til en beslutning
- være parat til at omformulere problemstillingen
- stille dig til rådighed for feedback.

### 3. Du kan indgå i tillidsfulde og konstruktive dialoger med medarbejderne

Tillid er helt afgørende. Forskning viser entydigt, at såvel lærere som elever trives og præsterer bedre i skoler er et højt niveau af tillid. Men tillid opbygges ikke alene gennem opbakning og anerkendelse.

Skoler, som ikke formår at arbejde med de svære spørgsmål, eller som ikke har mod på at tage den svære samtale med en lærer, der ikke lever op til forventningerne, kan have meget svær ved at udvikle en kultur præget af tillid og respekt. Hvis man vil styrke organisationen, er det vigtigt, at man formår at skabe tillid mellem alle aktører i og omkring skolen. Med inspiration fra Chris Argyris peger Robinson på tre grundlæggende interpersonelle værdier, som bør bringes i spil, når du går i dialog med medarbejderne:

- Vær nysgerrig og åben over for medarbejderens perspektiv i stedet for selv at opbygge egne hypoteser om problemer og løsninger
- Mød medarbejderen med grundlæggende respekt for hans eller hendes bevæggrunde og intentioner
- Byg bro mellem forskellige holdninger og perspektiver i processen, og søg fælles ejerskab til beslutninger.

Tilliden bliver især udfordret i samtaler om kvaliteten af lærere eller pædagogers arbejde. Forskning viser, at det for mange ledere er svært at tage initiativ til disse samtaler, og at man hellere vil ofre kvaliteten af undervisningen end at presse relationen. Men den tillidsfulde relation kan bevares, hvis du som skoleleder kan skabe en konstruktiv dialog om problematikken, hvor du formår at:

- Beskrive den problematiske situation
- Lytte til andres synspunkter
- Opdage og udfordre egne og andres antagelser
- Invitere til overvejelse af alternative synspunkter
- Give og modtage feedback
- Håndtere eventuelle konflikter på en konstruktiv måde.

#### Fire spørgsmål til refleksion

1. Hvordan kan jeg blive endnu bedre til at bringe de tre færdigheder i spil?
2. Hvordan bruger jeg relevant viden og data i organisationen i formelle og uformelle møder med lærerne?
3. Har vi en fælles opfattelse af problemernes karakter, konsekvenserne af problemerne og hvilken effekt vi ønsker med løsningen af problemet?
4. Kan du tale med dine medarbejdere om kvaliteten af deres arbejde?

#### Forslag til videre læsning

- Viviane Robinson: Student-centered Leadership, Jossey Bass 2011
- Viviane Robinson, Marge Hoepa, Claire LLoyd (2009),: School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration
- Chris Argyris: Theories of action, double-loop learning and organizational learning
- Viviane Robinson: Open-to-learning conversations: Background Paper

## Læs også

[Skolereform: Ledelse af fremtidens folkeskole](#)

[4 ledelseskompetencer der skal sikre at skolereformen lykkes](#)