

LEDELSE AF HØJTUDDANNEDE I DE GYMNASIALE UDDANNELSER





EN NY LEDELSESDAGSORDEN I GYMNASIESKOLEN

De seneste 10 års store forandringer i gymnasieskolen har sat en ny dagsorden for ledelse. Det betyder, at lærernes ledelsesbehov naturligt ændrer sig, og at ledelsesopgaven kalder på nye ledelseskompetencer.

Det er i erkendelse af den nye ledelsesdagsorden i gymnasieverdenen, at projektet "Ledelse af højtuddannede i de gymnasiale uddannelser" tager sit udspring. Projektet er igangsat af Gymnasieskolernes Lærereforening i samarbejde med Danske Gymnasier og Danske Erhvervsskoler – Lederne. Projektet er finansieret af Kompetencesekretariatet og blev igangsat primo 2013 med det formål at finde nye veje til at håndtere udfordringerne ved at lede højtuddannede i de gymnasiale uddannelser.

Projektet har skullet besvare fem spørgsmål:

1. Hvordan leder man højtuddannede medarbejdere individuelt?
2. Hvordan leder man højtuddannede medarbejdere kollektivt – i team?
3. Hvordan skaber man de optimale rammer for højtuddannede medarbejdere?
4. Hvordan skabes der gennem ledelse en sammenhængskraft i en organisation af højtuddannede individer/team, der ofte leder sig selv?
5. Hvilke ledelsesmæssige kompetencer er nødvendige i det personlige lederskab af højtuddannede medarbejdere?

Besvarelsen af disse spørgsmål sker i 9 pointer ud fra modellen på næste side.

I denne folder skitseres projektets hovedpointer i summarisk form. Se links til projektrapporten på bagsiden.

**HVORDAN
LEDER MAN
GYMNASIE-
LÆRERE
INDIVIDUELT?**

**HVORDAN
LEDER MAN
GYMNASIE-
LÆRERE
KOLLEKTIVT
I TEAM?**

**HVORDAN
SKABER MAN
DE OPTIMALE
RAMMER FOR
GYMNASIE-
LÆRERE?**

**HVORDAN
SKABER MAN
SAMMEN-
HÆNGSKRAFT**

**HOVED-
SPØRGSMÅL**

**BEGEJSTRING OG
BELASTNING**

**DE VANSKELIGE
TEAMMØDER**

**DEN VANSKELIGE
VIDENSDELING**

**PROJEKT-
PARADOKSET**

**ANALYTISK
NIVEAU**

**LEDEREN I DET
INDIREKTE
LEDERSKAB**

**LEDEREN SKAL
TRÆDE IND I
SELVLEDELSES-
RUMMET**

**LEDEREN SKAL
SKABE RUM FOR
FORDYBELSE OG
KOLLISION**

**LEDEREN SOM
STRATEG OG
MENINGS-
SKABER**

**NORMATIVT
NIVEAU**

HVILKE LEDELSESKOMPETENCER ER NØDVENDIGE?

REFLEKTION FREM FOR ALT

**OVERORDNET
LEDELSES-
KOMPETENCE**

POINTE NR. 1

BEGEJSTRING OG BELASTNING

Det mest meningsfulde i arbejdet som gymnasielærer er den meningsfulde interaktion med eleverne.

Der er flere veje til at skabe en meningsfuld relation. Således kan der skelnes mellem den præstationsorienterede lærer, den dannelsesorienterede lærer, den fagorienterede lærer, den socialstatusorienterede lærer og den potentialeorienterede lærer, som repræsenterer hvert sit ideologiske verdensbillede ift. undervisningsopgaven. Plads til forskellighed er særligt vigtigt på dette punkt, da verdensbillederne repræsenterer forskellige adgange til at "tænde" eleverne.

Det mest drænende i arbejdet knytter sig også til interaktionen med eleverne: Når eleverne står af i undervisningen, når deres øjne slukkes, og de ikke gider deltage. Det næstmest drænende i arbejdet er følelsen af manglende forberedelse. Dette forstærkes af inklusionskravet og stor faglig spredning. Endelig er manglende tid, inspiration og kompetencer på det didaktiske område også drænende.

POINTE NR. 2

LEDEREN I DET INDIREKTE LEDERSKAB

Ledelsesudfordringen ligger ikke så meget i det individuelle lederskab, men i at lede en flerhed af individer, der går på arbejde med forskellige drivkræfter og forskellige succeskriterier i arbejdet.

I det indirekte lederskab bør lederen fokusere på to ting:

1. Skab mening og retning i arbejdet (det, der begejstrer)
2. Mindsk det didaktiske kompetencegap (det, der belaster)

Det gøres ved at skabe en tydelig meningsskabende fortælling, som forener drivkræfter og succeskriterier, og ved at sætte didaktiske diskussioner på dagsordenen.

POINTE NR. 3

DE VANSKELIGE TEAMMØDER

Hverken lærere eller ledere oplever, at teammøderne fungerer tilfredsstillende. Teammøderne er præget af et barokt spil, hvor ledelsen uddelegerer en del af ledelsesansvaret til lærerne, som også efterspørger mere indflydelse, men på selve møderne abdicerer lærerne fra magten til at træffe beslutninger og skyder bolden tilbage til ledelsen.

Møderne har ofte mest karakter af en gensidig orientering, mens det især halter med udvikling og innovation på møderne. Eleverne er også mærkbart fraværende i diskussionen af undervisningen.

POINTE NR. 4

LEDEREN SKAL TRÆDE IND I SELVLEDELSESNUMMET

Lærerne har en grundantagelse om, at undervisning er et personligt ansvar. Det gør det vanskeligt at uddelegere en del af det personlige ansvar til kollegaer i teamsamarbejdet. Samtidig bliver det vanskeligt at skulle træffe beslutninger, der influerer på kollegaers arbejde.

Årsagerne til de vanskelige teammøder kan derfor forstås i et kulturelt perspektiv, hvor kravet om tværfagligt samarbejde støder imod basale grundantagelser i lærernes professionskultur.

De vanskelige teammøder skal derfor ikke løses gennem en justering af mødedagsordenen og en klarere formålsbeskrivelse af møderne. Det skal betragtes som en ændring af professionskulturen. Det kræver tid og en klar ledelsesindsats, hvor lederen skal være katalysator for refleksioner over lærerkulturens funktion i forhold til skolens fremtidige opgave.

Ledelsen skal derfor træde ind i selvledelsesrummet. Selvledelse kræver ledelse, ikke mindst i kulturforandringsprocesser.

POINTE NR. 5

DEN VANSKELIGE VIDENSDELING

Vidensdelingen har trange kår, især når det gælder den udviklende og innovative vidensdeling. Den finder ikke sted på møder eller delekontorer i strukturerede vidensdelingsprocesser. Her foregår der mest planlægning og koordinering. Til gengæld finder den udviklende og innovative vidensdeling i høj grad sted på lærerværelset i ustrukturerede vidensdelingsprocesser.

Den udviklende og innovative vidensdeling afhænger derfor af, at der er liv på lærerværelset. Krav om øget eller fuld tilstedeværelse skaber mindre liv på lærerværelset og mindsker derfor den udviklende og innovative vidensdeling. Den højeste grad af udviklende og innovativ vidensdeling ses på gymnasier, hvor der ikke er krav om øget eller fuld tilstedeværelse.

— POINTE NR. 6 —

LEDEREN SKAL SKABE MULIGHED FOR FORDYBELSE OG KOLLISION

Vidensdeling forudsætter vidensproduktion. Simpel vidensproduktion foregår fint i strukturerede rammer på dekontorer og lign. Kompleks vidensproduktion kræver perioder af uforstyrret fordybelse. Her er forstyrrelser meget indgribende i arbejdet, og derfor foregår denne del af arbejdet bedst på enekontor eller hjemme.

Deling af kompleks viden sker bedst i ustruktureret form og kan øges ved at øge sandsynligheden for "tilfældige kollisioner" mellem medarbejderne på arbejdspladsen. De bedste rammer for arbejdet er derfor fleksible rammer, der både giver mulighed for individuel, uforstyrret fordybelse og for tilfældige kollisioner på lærerværelset med kollegaer, hvor delingen af kompleks viden finder sted.

— POINTE NR. 7 —

PROJEKTPARADOKSET

Et af de paradokser, der går igen på de deltagende gymnasier, er projektparadokset: På deres side tilkendegiver lærerne i vidt omfang, at de ønsker deres eget fagprofessionelle rum med et minimum af ledelsesindblanding, mens ledelserne på deres side oplever problemer med at få lærerne til at tage tilstrækkeligt initiativ ift. udviklingsprojekter.

Lærerne har ofte svært ved at se en rød tråd eller en samlet mening med skolens forskellige projekter og oplever ligeledes, at projekter ikke bliver fulgt til dørs og forankret i praksis.

LEDEREN SOM STRATEG OG MENINGSSKABER

I lyset af de seneste års forandringer fylder det administrative arbejde meget i ledelsesarbejdet – og nogle gange så meget, at der ikke bliver tilstrækkeligt med tid til lederskabet.

Ledelse bør forstås som mere end en række opgaver, der skal løses. Ledelse er en proces, hvor man ikke kun bør tænke i, hvad der skal gøres, men også hvordan og hvorfor. Det er tidskrævende, men det lønner sig, da det skaber en højere grad af selvindmeldelse hos medarbejderne.

Lederen har også en væsentlig rolle som meningsskaber. Den daglige visionære fortælling om skolens fundamentale hvorfor skaber mening og retning. Ikke kun i lærernes arbejde, men også i forhold til eleverne. Ledelsens meningsskabende fortælling forplanter sig nemlig i lærernes fortælling om eleverne.

Uden strategi og meningsskabende fortælling er lærerne overladt til at styre efter, hvad de selv mener er vigtigt og giver mening, og her bliver personlige interesser styrende.

REFLEKSION FREM FOR ALT

Ledelsesniveauet i gymnasieverdenen er generelt højt. Man er dog aldrig i mål med lederskabet.

De seneste års mange og store ændringer har ikke kun stillet store krav til lærerne, men også til ledelsen. Det stiller krav om udvikling af nye ledelseskompetencer.

Lederne i gymnasieverdenen har generelt en høj refleksionsevne, og det er især denne ressource, lederne bør trække på i udviklingen af nye ledelseskompetencer og en ny ledelsespraksis.

Refleksion skal forstås i tre betydninger:

1. Det er let at blive opslugt af driftsopgaver og kortsigtede opgaver. Derfor skal ledere sætte tid af til at reflektere over deres lederskab.
2. Det er umuligt at skabe en kulturændring blandt lærerne, hvis ikke ledelsen også skaber en kulturændring på ledelsesniveau. Det, der foregår i ledelsesgruppen, reflekteres ned i medarbejdergruppen.
3. Den meningssskabende fortælling skaber ikke kun mening for lærerne, men reflekteres ned i lærernes fortællinger om eleverne.

OM PROJEKTET

Projektets pointer og konklusioner er baseret på feltstudier fra 6 deltagende gymnasier. Desuden er der suppleret med nogle få observationer på endnu et gymnasium. Feltstudierne har fundet sted fra 2013-2015.

Feltstudierne på de deltagende gymnasier har involveret observation af undervisning, møder (både medarbejdermøder og ledelsesmøder) og livet på lærerværelset. Desuden er der foretaget en lang række interview med ledere, lærere og tillidsrepræsentanter.

Projektet er varetaget af cand.merc., ph.d. Helle Hedegaard Hein. Desuden har cand.theol., master i organisationspsykologi Lars Peter Nielsen og cand.merc., ph.d. Anders Raastrup Kristensen fungeret som eksterne konsulenter i to delforløb på to af de deltagende gymnasier. Projektet er løbende blevet fulgt og diskuteret i en følgegruppe med repræsentanter fra Gymnasieskolernes Lærerforening, Danske Gymnasier, Danske Erhvervsskoler – Lederne og Kompetencesekretariatet.

Læs den samlede projektrapport her:

- www.kompetenceudvikling.dk/projekt-ledelse-af-hoejtuddannede-i-de-gymnasiale-uddannelser
- www.gl.org/hein
- www.danskegymnasier.dk
- www.danskeerhvervsskoler.dk

KOMPETENCEUDVIKLING.DK
Kompetencesekretariatet

GL

GYMNASIESKOLERNES LÆRERFORENING



DANSKE
GYMNASIER



danske
ERHVERVSSKOLER