

NYE LEDELSESFORMER I FOLKESKOLEN

ARTIKLEN BESKRIVER ERFARINGER OG LÆRING EFTER 4 ÅR MED FÆLLES LEDELSE PÅ TRE SKOLER I ODENSE KOMMUNE - TIL INSPIRATION FOR FORVALTNINGER OG SKOLELEDERE, DER STÅR FORAN ELLER MIDT I RADIKALE ÆNDRINGER AF LEDELSESSTRUKTUREN PÅ FOLKESKOLEOMRÅDET

Af Erling Pedersen og Lars Peter Nielsen

—————> **Den tid er forbi**, hvor en folkeskole er karakteriseret ved at være én skole på én matrikel med et lille leder-team, der løbende spiller sammen i hverdagen. For tiden indføres nemlig en række forskellige ledelsesmodeller, hvor flere skoler og i nogle tilfælde også børneinstitutioner integreres i en samlet ledelse¹. Baggrunden for de nye modeller kan både være politisk, økonomisk, befolkningsmæssig og praktisk. Under alle omstændigheder er indførelsen af de nye ledelsesmodeller en stor udfordring både for forvaltning, skoleledere, afdelingsledere og for samspillet i de nye ledelser.

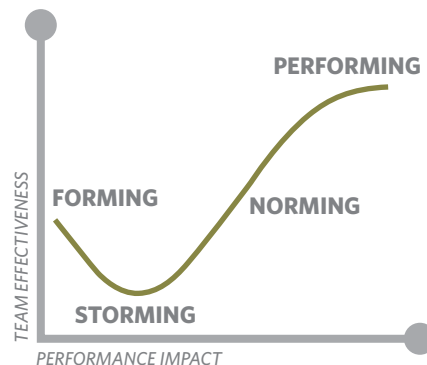
Formålet med denne artikel er at stille skarpt på denne udfordring og sætte fokus på de forhold, som forvaltninger, lokale skolelederforeninger og ledere kan og bør være særlig opmærksomme på i forbindelse med indførelse af nye ledelsesmodeller inden for folkeskoleområdet. Fra både forskning og praksis ved vi, at organisatoriske ændringer medfører perioder med energitab. Vi ved imidlertid også, at ordentlig forberedelse og skærpet opmærksomhed kan minimere energitabet og sikre, at omkostningerne for de implicerede ledere - og følgelig for skolernes medarbejdere og elever - ikke bliver for store.

Artiklens forfattere har i rollerne som henholdsvis skoleleder og ledelseskonsulent i mere end 4 år arbejdet sammen omkring et pilotprojekt med fælles ledelse i Odense Kommune². Det er ønsket, at de erfaringer, som forfatterne har gjort både ud fra et ledelsesperspektiv og ud fra et konsulentperspektiv, kan blive til berigelse for andre, der står foran eller midt i arbejdet med indfø-

relse af nye ledelsesformer i folkeskolen.

Skal indførelsen af nye ledelsesformer blive en succes, er det nødvendigt at anskue det som en årelang udviklingsproces. Derfor er artiklen også bygget op som en fortælling om det pilotprojekt, som startede i 2011 med Skolefællesskabet Odense Nord. Det viste sig allerede efter det første år, at udviklingen af den fælles ledelse i pilotprojektet fulgte den teamudviklingsmodel, som Bruce Tuckman udviklede i 1965 med faserne: 'Forming', 'storming', 'norming' og 'performing' - og senere udvidede med en femte fase, som han kaldte 'adjourning'³. Vi har derfor valgt at bruge denne model som underliggende ramme for artiklen, idet vi vil fortælle, både hvad der skete konkret (det faktuelle perspektiv) og mere dynamisk (det organisationspsykologiske perspektiv) i hver fase, og derefter komme med vores anbefalinger til opmærksomhedspunkter og understøttende tiltag i forhold til faserne, jf. fig. 1.

Fig. 1. Illustration af Tuckmans model.



Etableringsfasen

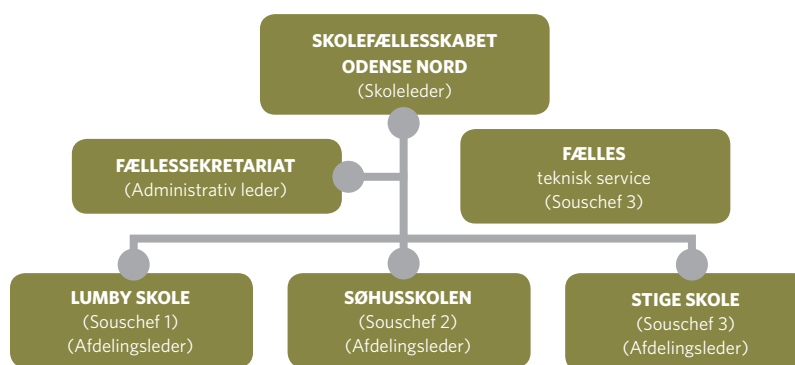
Pilotprojektet med fælles ledelse i Skolefællesskabet Odense Nord, bestående af Søhussskolen, Stige Skole og Lumby Skole, havde i etableringsfasen (forming) til formål at skabe en fælles pædagogisk profil på skolerne samt optimere de administrative og tekniske funktioner. Fra starten fandt en besparelse sted, idet den samlede ledelseskraft på skolerne blev reduceret med to lederstillinger. Organisatorisk fortsatte skolerne som selvstændige skoler med hver deres bestyrelse jf. fig. 2.

I løbet af de første måneder af 2011 blev de berørte skolelederes fremtidige roller afklaret. Skolelederen på Søhussskolen, som var den største skole, blev skoleleder for den fælles ledelse, skolelederen for Stige skole blev souschef på Stige skole, og skolelederen for Lumby Skole blev ansat som skoleleder på en anden skole. Samtidig tilbød skoleafdelingen konsulenthjælp til sparring af skolelederen og understøttelse af opstartsforløbet.

Hen over foråret 2011 blev der foretaget følgende konkrete tiltag for at forberede den fælles ledelse, der skulle fungere fra august 2011:

- Løbende sparring mellem skoleleder og ledelseskonsulent med fokus på den nye lederrolle, placering af kontor, ledelsesmodel, fælles sekretariat og opstartsproces
- Udarbejdelse af ledelsesmodel
- Samtaler med alle lederne individuelt
- Fire fælles ledermøder i den kommende fælles ledelse
- Skolelederbesøg på alle skolerne og møde med medarbejderne
- Skolelederdeltagelse i bestyrelsesmøder i alle bestyrelser

Figur 2: Ledelsesmodellen for skoler, Odense Nord.



Tuckman kalder denne første fase for 'forming', fordi den handler om at formgive og rammesætte et samspil, som endnu ikke formelt finder sted. Mentalt er samspillet dog allerede i fuld gang, og alle arbejder bevidst og ubevidst på at positionere sig bedst muligt i det kommende samarbejde. I denne fase er der ingen særlig synergieffekt at hente, idet alle er optaget af den daglige drift samtidig med at de mentalt og i møder skal forberede sig på det kommende samarbejde. Man kan sige at $2+2=4$.

De underliggende dynamikker, vi særlig observerede i denne fase, handlede naturligt nok om usikkerhed, uklarhed og dilemmaer, men der var også en accepterende og konstruktiv tilgang til projektet. På møderne blev det formuleret som ønsker om et fælles 'vi' i ledelsen, en god kommunikation, et aftalt ledelsesgrundlag, afstemte forventninger til hinanden og en ens forståelse af, hvad 'fælles ledelse' er.

Ønskerne til samarbejdet afspejlede imidlertid også en grundlæggende usik-

kerhed - og til dels uenighed - blandt lederne, særligt om lederroller og ledelsesmodel. Selvom uenigheden først for alvor blev tydelig senere i forløbet, så skal den nævnes her, fordi nogle af rødderne til uenighed og dermed til potentielle konflikter, kan ligge allerede i denne fase.

Forfremmelse af en skoleleder til at være overordnet tidligere ligestillede ledelseskolleger i samme område kan gøre det vanskeligt for skolelederen at gøre sig fri af tidligere rollerrelationer og udøve en naturlig autoritet. Ufrivillige positionsskift fra skoleleder til souschef/afdelingsleder kan medføre vanskelige spændinger om ledelsesudøvelsen. Og konkrete eller fortolkningsmæssige uklarheder i de indgåede aftaler med skoleafdeling/forvaltning kan sætte skoleleder og afdelingsledere i vanskelige dilemmaer i forhold til hvilke aftaler, der er gældende.

Hver af disse omstændigheder kan være spirer til vanskeligheder og gnidninger i en ny ledelse, og i værste fald kan de føre til årelange og opslidende



Figur 3: Opmærksomhedspunkter i fase "forming".

- På forvaltningsplan er det vigtigt nøje at overveje, hvordan man sætter de nye ledelser sammen, så man minimerer de spændinger, der opstår, når tidligere ligestillede kolleger bliver over- og underordnede hinanden.
- Jo større involvering og ejerskab, der er blandt skolelederne til modeller og placeringer, des lettere bliver overgange og forandringer. Her kan den lokale skolelederforening spille en afgørende rolle både i det forberedende arbejde og i processen.
- Det er helt afgørende at sikre klare og accepterede aftaler med skolelederne om fremtidige roller, formelle referencer og valgte ledelsesmodeller.
- Hvis ledere, der skifter position i forhold til hinanden, fortsat skal arbejde sammen i et ledelsesteam, er det vigtigt at prioritere tid og midler til samtaler og sparring individuelt og eventuelt sammen. Undervurder ikke de spændinger og konflikter, der ligger latent i sådanne tilfælde.
- Prioriter sparring til skolelederen fra starten af. Der er rigtig mange ting at overveje og holde sammen på i den forberedende fase. Ting, der kan have afgørende betydning i det videre forløb.
- Tid investeret i samtaler og møder med kommende ledere, medarbejdere og bestyrelse er guld værd og bliver betalt tilbage mange gange.

konflikter. I den givne situation spillede alle disse omstændigheder ind om end i forskellig grad, men fordi der var ledelsesmæssig opmærksomhed på disse forhold, blev de i hele processen håndteret på en ordentlig måde.

Sammenfattende vil vi i forhold til denne fase skærpe opmærksomheden omkring omkring en række punkter, jf. fig. 3.

Turbulensfasen

Grundlaget for det fælles ledelsessamarbejde blev lagt på et 2-dages seminar inden skolestart. Ledelsesmæssigt blev modellen med fælles ledelse drøftet og de ledelsesmæssige værdier i ledelsen blev indkredset. Relationelt fik lederne mulighed for at præsentere sig selv og kigge bag facaden hos hinanden. Og på det praktiske plan blev den økonomiske ramme og styringsform præsenteret, og der blev aftalt en ramme for ledelsens

mødeafholdelse, kommunikation og informationsformidling. Selvom spændingerne i gruppen kunne mærkes - det var en turbulent fase (storming) særlig i forbindelse med drøftelse af ledelsesmodel og økonomi - var alle enige om, at det var en rigtig god opstart på samarbejdet.

Den besluttede ledelsesmodel viste sig imidlertid hurtigt at give vanskeligheder. Grundtanken i ledelsesmodellen var, at alle souschefer og afdelingsledere refererede til skolelederen i et ligestillet samarbejde med lederteamet som det centrale omdrejningspunkt. Hver souschef og afdelingsleder havde et linjelederansvar for en skoleafdeling, samtidig med at de havde ansvar på tværs af skolerne. Vanskelighederne handlede om ansvar og kompetence i de nye roller, opgavebelastningen lederne imellem blev tydelig, og uenighed om forståelsen af fælles ledelse blev udtalt. Dette blev oplevet på ledermøder, og det kom frem i en række coachingsamtaler med ledelseskonsulenten.

De oplevede vanskeligheder kulminerede på et statusmøde i oktober. På dette møde fik alle mulighed for at ydre sig om ledelsesmodellen, og der var mulighed for at komme med konkrete forslag til, hvordan roller og ansvarsdeling kunne ændres. På den baggrund udarbejdede skolelederen efter drøftelser med ledelseskonsulenten en ny model, som blev præsenteret for lederne først individuelt og derefter samlet i begyndelsen af 2012.

Den organisationspsykologiske dynamik i denne periode vekslede meget. På det indledende seminar var stemningen konstruktiv, samspillende og optimistisk

med tro på et spændende nyt samarbejde, mens de kommende måneder var præget af spændinger, positioneringer, afprøvninger, konfrontation og stress hos den enkelte leder og lederne imellem. Stemningen på statusmødet i oktober var markant anderledes end på seminaret: afmålt, fåmælt og ikke konstruktiv med både ulmende konflikt og opgiveness som understrøm. Faktisk var det svært at få lederne til at spille ærligt ud og komme med konstruktive forslag, og mødet sluttede tidligere end rammesat i en mat og tavs atmosfære.

Tuckman betegner med god grund denne fase 'storming'. Den var stormfuld! Flere af lederne overvejede deres fremtid i den fælles ledelse i denne periode. De kulturelle divergenser på skolerne blev nu tydelige, lederne kom tættere på hinanden og oplevede, at gammel adfærd tog over, og at den nye model og de nye roller ikke fungerede i praksis. Organisationspsykologisk kan man sige, at gruppen bevægede sig fra at være en forventningsfuld arbejdsgruppe til at gå i forsvarsposition præget af en kamp-flugt mentalitet, der klyngede sig til håbet om, at skoleleder og konsulent som par ville kunne redde projektet - hvis de da ikke helt havde opgivet troen på projektet og blot håbede, at forvaltningen ville rulle det tilbage.

Så i stedet for at den fælles ledelse gav energi og synergi, ja så drænede den samarbejdet og påførte yderligere stress til ledelsen og de enkelte ledere. Nu så regnestykke pludselig anderledes ud: 2+2=3!

Opmærksomhedspunkter i denne fase er ses i fig. 4.

Figur 4: Opmærksomhedspunkter i fase "storming".

- Lad det ikke komme som en overraskelse, at det at sætte forskellige ledere og ledelseskulturer til at arbejde sammen i en ny model giver spændinger og konflikter.
- Sørg for at have fora, hvor de oplevede følelsesmæssige spændinger og det faktuelle konfliktstof kan blive drøftet og gjort meningsfulde i processen. Coachingsamtaler med den enkelte leder og refleksionssamlinger eller statussamlinger med ledelsesteamet er nødvendige investeringer.
- Tag spændinger og konflikter alvorligt, adresser dem åbent og direkte, og handl på dem! Så vil de aftage i den videre proces.

Normetableringsfasen

Med den nye ledelsesmodel indledte ledelsesteamet en ny fase, som var karakteriseret af formgivning og normfastsættelse (norming). Fasen forløb hen over 2012 med følgende nedslag:

- Ledelsesseminar i januar 2012, hvor den nye ledelsesmodel blev præsenteret, og hvor der blev sat fokus på de tværgående udviklingsopgaver.
- Sparring med skolelederen og med de ledere, der ønskede yderligere coachingsamtaler.
- Ledelsesseminar i juni med opsamling og læring efter det første år med fælles ledelse - både individuelt, opgavemæssigt og samspilmæssigt, og med fokus på forestående udfordringer.
- I efterårshalvåret 2012 fortsatte den løbende sparring mellem skoleleder og ledelseskonsulent, mens understøttelsen til de øvrige ledere ophørte. Sparringen til skolelederen gik på den videre udvikling af ledelsesmodellen, udvikling af lederne og deres samspil, rammesætning af skolelederens rolle og tidsforbrug samt håndtering af bestyrelsesarbejdet.

Denne fase var karakteriseret af et mere konstruktivt samarbejde, hvor selvbesindelse, rolleafklaring og tillidsopbygning var nøgleord. På evalueringssamlingen i juni blev det tydeligt, at lederne i processen havde følt sig meget alene med deres opgaver hen over året, på trods af at de havde indgået i det fælles ledelsessamarbejde. Samtidig havde det modnet dem til at tage selvstændigt ansvar og ikke projicere det vanskelige over på andre. Gruppen bevægede sig således fra at agere ud fra forsvarsreaktioner til at agere som en konstruktiv arbejdsgruppe, der trækker projektionerne til sig og tager ansvar for opgaven.

Perioden kan betragtes som en modningsproces, både individuelt og kollektivt, hvor lederne begyndte at finde sig selv i deres nye roller, tog ansvar inden for deres beføjelser og manifesterede sig ledelsesmæssigt. Ligeledes begyndte ledergruppen at respektere rolledelingen og spille sammen inden for den aftalte model. Det betød også, at den fælles ledelseskultur begyndte at tage form. Nu lød regnestykket igen: 2+2=4.

Opmærksomhedspunkterne i denne fase ses i fig. 5.

Præstationsfasen

Overgangen til præstationsfasen (performing) var mere flydende. Efterhånden som lederne fandt sig selv i deres roller og fandt sammen i samarbejder på kryds og tværs baseret på de fælles rammer og normer, ja, så voksede samspillet, og ledelsen præsterede bedre og bedre både på individuelt plan og

Figur 5: Opmærksomhedspunkter i fase "norming".

- Giv tid - det skal nok lykkes! Det tager sin tid at få fælles mentale billeder og ændre rolle fra at være suveræn på egen skole til at skulle koordinere, samarbejde og synkronisere med andre.
- Sørg for at stoppe op og få samlet op på de gjorte erfaringer efter det første år - både på det individuelle plan, i forhold til gruppesamspillet og med hensyn til den målsatte opgaveløsning. Det er den bedste start på år 2.
- Hold fast i den løbende sparring til skolelederen. Også skolelederen skal modnes i sin rolle og har brug for at udvikle kunsten at være leder af ledere.

Figur 6: Opmærksomhedspunkter i fase "performing".

- Skolelederens største personlige ledelsesudfordring i denne periode er at træne rollen som leder-af-ledere.
- I rollen som leder-af-leder må skolelederen overlade det direkte afdelingsansvar og den direkte personaleledelse til sine afdelingsledere.
- Ud over ledermøderne er der brug for særlige leder-til-leder-møder, hvor skolelederen kan sætte fokus på den enkelte afdelingsleders opgavevaretagelse og udvikling.
- Konstruktionen af bestyrelsesamarbejdet er en vanskelig og kompliceret sag, der burde være taget højde for allerede ved opstart af pilotprojektet.

sammen. Perioden varede i det følgende 1-1½ år.

Sparringen af skolelederen fortsatte hen over hele perioden om end med større intervaller. I fokus var nu 3 ting: 1) Skolelederens rolle som leder-af-ledere. 2) Skolelederens samspil med de tre bestyrelser og det fælles forretningsudvalg. 3) Større udviklingsprojekter.

De underliggende dynamikker i denne periode var generelt præget af et konstruktivt samspil og en fremdrift i opgaveløsningen. Synergien havde indfundet sig, baseret på afklarede roller og aftalt opgaveløsning. Regnestykket lød nu: 2+2=5!

Samtidig begyndte imidlertid nye positioneringer og alliancer at tage form, alliancer som både baserede sig på personlige og opgavemæssige relationer. Gruppen bevægede sig nu fra at være en samlet gruppe bestående af ansvarlige enkeltindivider til at forfølge personlige partier og antipartier, hvilket indvarslede en ny periode i ledelsesudviklingen på skolerne.

De vigtigste punkter, som vi blev opmærksomme på i denne fase, ses i fig. 6.





Figur 7: Opmærksomhedspunkter i fase "adjourning".

- At ethvert samarbejde har sin afslutning, som man som skoleleder skal være klar til at se i øjnene.
- At overgange i udviklingen af fælles ledelse også indebærer alliancer og magtkampe, som må adresseres og håndteres.
- At det er i orden for både skoleleder og afdelingsledere at søge videre, når ens tid i teamet er udløbet.

Konsolidering

Skoleåret 2013-14 introducerede en ny periode i den fælles ledelsesudvikling. I løbet af året søgte tre ledere nye udfordringer og tre nye blev ansat, hvilket kan ses som en markering af overgangen fra pilotprojekt til konsolideret samarbejde (adjourning). Det oprindelige team var opløst og et nyt skulle finde sammen om ledelsen af skolefællesskabet.

Tuckman tilføjede fasen 'adjourning' som en slags nødvendig tilføjelse til de fire teamudviklingsfaser. Det er den nødvendige afslutning på et teamsamarbejde, hvor opgaven afsluttes, teamet går i opløsning, teamrollerne ophører, og alle bevæger sig videre - ofte med et vist vemod, fordi noget må afsluttes.

Dette skete også i Skolefællesskabet Odense Nord. Men ansættelse af nye ledere, et udviklingsforløb i lederteamet og udfordringerne med iværksættelse af folkeskolereformen blev den nye fælles ledelse smedet sammen og grunden lagt for et solidt og konsolideret ledessamarbejde.

Også i denne fase henledes opmærksomheden på en række punkter, jf. fig. 7.

Konklusion og anbefalinger

Som det fremgår af artiklen, er det en

krævende proces at indføre en ny ledelsesmodel, og alle oplevede da også både store vanskeligheder og reelle energitab undervejs. I sidste ende har forløbet dog styrket ledelsen, så den i dag fremstår som en stabil, moden og robust ledelse.

Der er ingen lette genveje til indførelse af vellykkede nye ledelsesformer, men der er gode muligheder for at tage initiativer, der letter vejen. Med vores erfaringer vil vi gerne pege på følgende helt afgørende tiltag i samspillet mellem forvaltning, skolelederforening og skoleledere:

I forhold til forvaltningen vil vi anbefale:

- At man som grundregel laver modeller, hvor en skoleleder ikke bliver skoleleder for en fælles ledelse i eget distrikt.
- At man sikrer ejerskab til processen gennem involvering og transparent vidensformidling i samspil med den lokale skolelederforening.
- At man fra starten tilbyder skoleledere og ledelser coaching og understøttende tiltag, og at parterne løbende mødes og justerer samarbejdet i processen.

I forhold til den lokale skolelederforening vil vi anbefale:

- At man på fra starten spiller sig konstruktivt på banen som en proaktiv medspiller med idéer, forslag og konstruktive modeller.
- At man taler åbent om processen og de mulige konsekvenser og derved sikrer sammenhold på trods af usikkerhed om fremtidige roller og positioner.
- At man arbejder for åbenhed og transparens samt understøttende tiltag i processen frem mod nye ledelsesformer.

I forhold til de overordnede ledere, der skal lede de fusionerede ledelser, vil vi anbefale:

- At man trækker på andres erfaringer og gør brug af kompetent sparring og understøttelse.
- At man går åbent ind i en personlig udviklingsproces med udvikling af rollen som leder-af-ledere.
- At man er sig bevidst, at etablering af en fælles ledelse er et flerårigt projekt med både ups and downs, hvor det gælder om at bevare hovedet koldt og hjertet varmt igennem hele processen. ☺

NOTER

1. De nye ledelsesformer i folkeskolen går under mange navne: Distriktsledelse, områdeledelse, matrikelledelse, fusionsledelse eller fælles ledelse. Fælles for dem er, at de indebærer et formaliseret ledelsesmæssigt samarbejde mellem flere skoler og i nogle tilfælde også børneinstitutioner organiseret med en overordnet leder og en række sous-chefer og afdelingsledere for de enkelte institutioner eller funktioner.
2. Byrådet i Odense besluttede i december 2010 at lukke fire skoler og lave to pilotprojekter med 'fælles ledelse' på fem skoler. I artiklen har vi fastholdt at bruge begrebet 'fælles ledelse' som fællesbetegnelse for de forskellige nye ledelsesformer.
3. Tuckman, Bruce W. (1965): "Developmental sequence in small groups". I Psychological Bulletin, 63, s. 384-399.

Erling Pedersen har været skoleleder på Søhus-skolen siden 1995 og blev i 2011 skoleleder i Skolefællesskabet Odense Nord. Han er næstformand i Odense Skolelederforening og har igennem årene deltaget i mange tværgående opgaver i Odense Kommune, herunder "Kvalitet i Skolen", "Plan T" (Læse Camp) og "Læring for Alle". (Det inkluderende Fællesskab).

Lars Peter Nielsen er ledelses- og organisationskonsulent og ejer af konsulentvirksomheden Reflex. Han arbejder med skabelse af kreative frirum og udvikling af dialog- og refleksionskompetencer blandt ledere og medarbejdere. Igennem mange år har han arbejdet med udvikling af skoleledelse i nært samspil med Odense Skolelederforening og Odense Kommune. Kontakt: reflex@pc.dk. Website: www.frirum-til-ledelse.dk.