

ANMELDELSE: LEDELSE Gennem SKOLENS RESSOURCEPERSONER

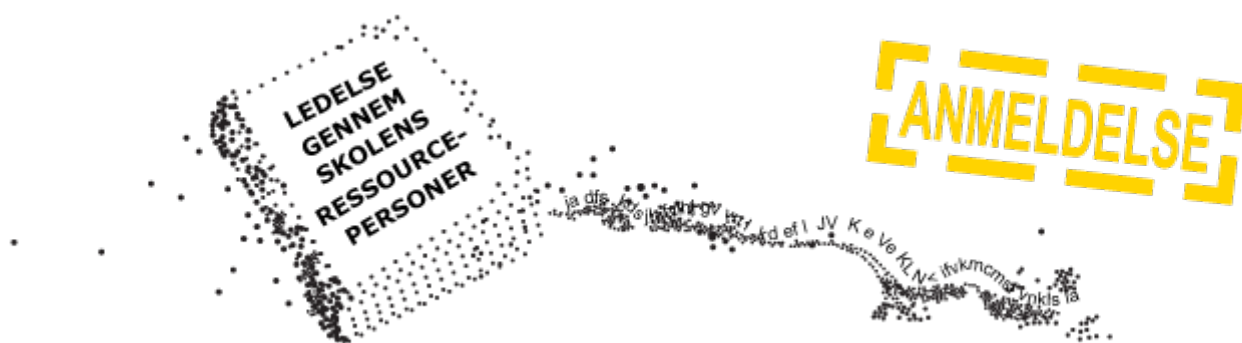
Publiceret: 05. december 2016

Forfatter: Søren Buhl Hornskov

FAKTABOKS

Anmeldelse af bogen "Ledelse gennem skolens ressourcer", redigeret af Frode Boye Andersen, 2016, Forlaget Klim

Der sker meget indenfor skoleledelse i disse år. Reformen har sat streg under behovet for at udvikle nye, brugbare bud på god ledelse, og en række nye former for ledelse er dukket op i feltet. Ledelse optræder som en praksis, der bør baseres på best practice og evidens for det, der virker (med inspiration fra John Hattie), lærings- eller elevcentreret ledelse (fra ikke mindst Viviane Robinson), eller 'distribueret' ledelse (fx James Spillane), det vil sige ledelse som noget, der gøres ikke bare af dem, der har det formelle ansvar, men også og måske i virkeligheden mest hos alle steder i organisationen.

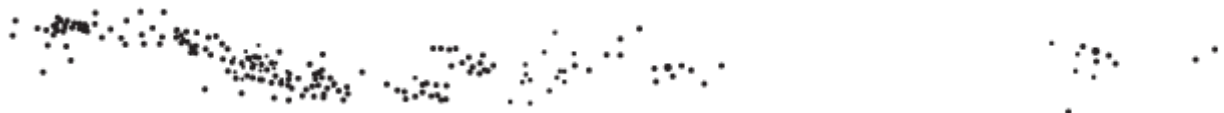


Frode Boye Andersens (FBA) bog om, hvordan ressourcer er med til at lede skolen, kunne derfor ikke times meget bedre. Den lander på skrivebordet på et tidspunkt, hvor to afgørende betingelser for dens succes er opfyldt: målgruppen er under pres for at realisere en reform, som i høj grad hviler på den antagelse, at alle gode kræfter skal tage ansvar for at skolen kan lykkes bedre, mens der samtidig er et underskud af viden om, præcis hvordan skolen med fordel kan engagere de faglige fællesskaber i løsning af ledelsesopgaven.

Og bogen leverer på det meste. Vi får både teoretiske rammer, empiriske eksempler, analyser og diskussioner, som kan bruges af både ressourcer, ledere og forskere. Det er imidlertid en udfordring, at bogen ikke når frem til at samle op på diskussionen af, hvordan ressourcerens roller hænger sammen med ledelsesopgaven, herunder ikke mindst den distribuerede ledelse. Denne anmeldelse vil derfor holde fokus på denne diskussion.

RESSOURCEPERSONERNES PRAKSIS OG IDEALISEREDE ROLLER

Bogens 15 kapitler er skrevet af forskere og konsulenter fra VIA, UCN og DPU. De følger en form, hvor Frode Boye Andersens (FBAs) indledning og første kapitel åbner, hvorefter vi får en række bidrag til diskussionen af ressourcepersonernes rolle og muligheder. De 15 kapitler er relativt korte – kun enkelte er på over ti sider.




Frode Boye Andersens indledning sætter både retningen for bogen og tager hul på en række væsentlige diskussioner. Formålet med bogen er at bidrage til ledelsens forståelse af "betingelserne for at kunne lede gunstigt gennem og sammen med... ressourcepersoner". Ressourcepersoner er fx 'vejledere, koordinatore og støttepersoner' som allerede før reformen blev udpeget som afgørende for skolens udvikling (Andersen 2016:15).

FBA er langt fra begejstret for begrebet distribueret ledelse. Det er, forstår vi, både teoretisk upræcist, vildledende og i normativ forstand et problem, fordi det fungerer som en "subtil magtform" som giver ressourcepersonerne rollen som "dem, der på ledelses vegne skal trække traditionens fagprofessionelle selvbestemmelse tilbage" (Ibid.:27). De bliver "indskrevet som en slags mellemmand for en organisatorisk [det vil sige ledelsesmæssig, SBH] dagsorden..." (Ibid.:16) Første kapitel ender derfor med besværgelsen "ikke t ord om distribution". Jeg vender tilbage til den diskussion.

Thue Fast Jensen diskuterer ressourcepersoner i et kompleksitetsteoretisk perspektiv. Med Staceys mellemkomst når vi frem til, at hverdagens mylder af organisatorisk liv og interaktion er den egentlige kilde til udvikling – ikke kontrol ovenfra, som i dette perspektiv er illusorisk. På den måde får vi teoretisk belæg for ideen om, at ressourcepersonerne er (og bør være) organisk indlejret i det faglige fællesskab – ikke udpeget og styret som den formelle ledelses forlængede arm.

Janne Hedegaard Hansens bidrag handler om, hvordan inklusionsopgaven kan løses gennem samarbejde i det professionelle fællesskab. Kapitlet peger på potentialet i det fagprofessionelle fællesskab til at sætte mål for og levere løsninger på fx inklusionsopgaven. Så hvad er ressourcepersonernes rolle i den udvikling? JHH peger på, at de i højere grad end hidtil kan bidrage som både rådgivere og samarbejdspartnere for lærerne. Det kræver bare at ledelsen sikrer de rigtige rammer for samarbejdet i skolen.



Bente Kjeldberg Bro Andersen peger på at der findes en lang række forskellige typer ressourcepersoner i skolen – og tilbyder en god, detaljeret historik på emnet. BKBA viser, hvilke udfordringer de forskellige typer er løbet ind i over de seneste 15 år. Det viser sig at være ganske krævende roller, som er udsat for store skift, der udfordrer den faglige rolle og identitet. BKBA konkluderer, at ledelsesopgaven er at "samtænke vidensgrundlag og vejledningskompetencer" og sætte ressourcepersonen i stand til at sætte viden og kompetencer i spil.

Thomas R.S. Albrechtsens case er "reflekterende dialoger om elevdata". Han argumenterer for at det er en passende opgave for ressourcepersonen at finde frem til at relevante data og, mere generelt, "fremme en undersøgende tilgang" blandt de professionelle (Ibid.:79). Den opgave er imidlertid ikke uden udfordringer, men en mulig løsning kan ifølge TRSA være at teamet har fælles, reflekterende dialoger.

Mette Storgaard Jensen tager afsæt i egne erfaringer som lærer. Hun peger på betydningen af meningsskabelse i det professionelle fællesskab omkring brug af ressourcepersoner, og at den kan hjælpes på vej med ret enkle midler, fx faste kollegiale samtaler på de månedlige afdelingsmøder. Her får vi et eksempel på hvordan lærernes brug af en ressourceperson, i dette tilfælde skolepsykologen, sammen med øget tillid og forbedret kommunikation kan forbedre skolens muligheder for at udvikle bedre praksis.

Jan Grønnebæks bidrag er en teoretisk diskussion af betingelserne for gode, professionelle samtaler. Med inspiration fra Viviane Robinson og Chris Argyris opstiller JG fem principper for bedre professionelle læringssamtaler. Det handler om klare, gensidige forventninger til professionel læring, og lægger dermed til de tidligere afsnits billede af skolen som en organisk, ligeværdig professionel organisation.



Kasper Trolle Elmholdt tilbyder et alternativ til de afsnit, som lader sig informere af mere traditionel organisationsteori. Med afsæt i 'tingenes sociologi' peger KTE på at ressourcepersonernes identitet og ledelsesmuligheder ikke alene bestemmes af deres relationer til andre mennesker, men også til skolens materielle aktører. Det betyder, at "forskellige teknologier og ting er med til at stabilisere... ressourcepersonens arbejde" (Ibid.:115).

Christian T. Lystbæk slår ned på kollegial vejledning som ressource for skolens udvikling. CTL opstiller fire forståelser af vejledning i en detaljeret skematik. Hans analyse viser, at en strategisk satsning på vejledning gør klogt i at præcisere, hvilke former for vejledning – med bestemte styrker og svagheder – som den vil abonnere på.

Jens H. Lund opstiller tre typer viden, som er fremherskende i professionerne, og viser hvordan ressourcepersonen kan placere sig i forhold til dem. Der er meget på spil; JHL peger på risikoen for deprofessionalisering af lærerne hvis det, han kalder 'grundfaglig viden' tvinges ud af skolens vidensorganisation af 'evidensbaserede koncepter' som kommer til udefra (Ibid.:147). En del af løsningen kan være relativt simpel, nemlig indførelse af gode refleksionsværktøjer i samarbejdet på skolen.

Niels Møller diskuterer systematiseringen af lærernes læring. Fokus er på ressourcepersonernes mulige rolle som 'joker' og dermed positive bidrag til organisationens refleksive praksis.

Sanna Larsens fortælling tager udgangspunkt i egne erfaringer i et projekt om teamkoordinatorer. Her bliver overvejelser omkring ledelsesroller og muligheden for distribueret ledelse (som SL vælger at betragte som anden ordens ledelse) centrale for at konkretisere koordinatorernes rolle i professionel læring på en måde, "som kommer folkeskolens formål i møde" (Ibid.:174).

Anne Agerbak Bilde og **Henrik Søndergaard Nielsens** kapitel handler om vejlederen. Her får vi praktiske, empiriske eksempler på vejledningens problemer med at blive anerkendt som faglig, men ikke formel

leder. Kapitlet fremstiller en meget brugbar skelnen mellem læring, ledelse og styring – som er 'figurer' der hænger tæt sammen i vejlederrollen.

Carsten Rasmussen kombinerer ledelseserfaring med teoretisk refleksion om ressourcepersonernes potentiale som forandringsaktører. Med afsæt i egen praksis viser CR, hvordan refleksivitet kan udfordre vanemæssige iagttagelser og dermed "skabe bevægelse i organisationens kulturer" (Ibid.:199).



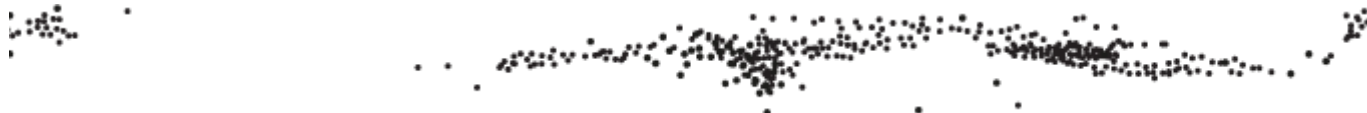
DISKUSSION

Vi får således en række bidrag, som ser muligheder for at ressourcepersoner kan fungere i og bidrage til skolen som professionel organisation. De peger på betydningen af at forstå skolens organisation med tilstrækkeligt avancerede begreber (fx kompleksitet, systemteori og sense-making), men samtidig at finde enkle løsninger hvor det giver mening (fx bedre organisering af møder og systematisk brug af simple redskaber). Praktikere vil, hvis de trives de mange forskellige teoretiske tilgange, kunne finde værdifulde bidrag til forståelsen af deres opgave og – i mindre grad – hands-on ideer til ting, som ledere og medarbejdere kan gøre anderledes.

Der ligger således et potentiale i at bogen fremstår som et katalog af teoretiske tilgange. Det er dog samtidig ikke uden problemer. Således er det svært at se en retning eller synergi i forbindelsen mellem de enkelte afsnit, ligesom der kun er få eksempler på bidrag, som forholder sig eksplicit til FBA's indledning. Alle afsnit handler om ressourcepersoner, men ingen er forpligtede på en overordnet diskussion af hvilke teoretiske perspektiver der egner sig bedst til analysen af ressourcepersonernes rolle og de organisatoriske dynamikker, som de indgår i.

Det behøver ikke at være et problem. Den læser, der søger en form for prisme, som tilbyder forståelser af forskellige aspekter af og tilgange til ressourcepersoner som udfordring i skolen vil kunne hente megen inspiration og viden i bogen. Den læser, som ønsker at udvikle den teoretiske diskussion, som FBA slår an i indledningen, kan imidlertid savne noget mere.

Hvorfor er det et problem? FBA er som nævnt ovenfor ret kategorisk i sin afvisning af teorien om distribueret ledelse. Den fremstilles som en teori, som hverken hænger sammen logisk eller etisk. Bogen illustrerer imidlertid det problematiske i den position på to måder: dels viser dens væld af eksempler, at der er masser af aktiviteter, som vi kan betragte som eksempler på distribueret ledelse, som rummer et potentiale for skolens udvikling. Jeg kan på den måde ikke se, at FBA her finder eksempler på at distribueret ledelse skulle være en illegitim form for styring.



Der er med andre ord kun få af bidragsyderne, der direkte går ind på FBAs kritiske dagsorden. Bogens mange teoretiske eksempler viser derimod, at det i praksis ikke holder at gøre ressourcepersoner til ledelsens forlængede arm. De empiriske analyser og eksempler fra skolen viser derimod, med et citat fra den amerikanske organisationsforsker Drago-Severson det "potentiale, som ligger i organisationens

eget liv". Den ledelsesmæssige interesse for ressourcepersonerne, kunne man tilføje, kan med lige så stor ret forklares som et blik for dette potentiale, snarere end ledelsens ønske om at kontrollere skolen. Det sender bolden tilbage til FBA: hvis ressourcepersonerne faktisk typisk fungerer som en produktiv kraft, giver det så mening at skælde ud på distribueret ledelse?

En væsentlig del af uviljen mod begrebet om distribueret ledelse i Danmark er måske, at vi har en stærk tradition for en skarp skelnen mellem lærere og ledere. Lærere skal være noget andet: vejledere, ressourcepersoner, fagpersoner. Men virkeligheden er, at lærere og pædagoger bidrager til skolens udvikling på måder, som teorien om distribueret ledelse udfordrer os på at tænke og iagttage som ledelse. Det er faktisk også præcis, hvad FBA skriver i bogens første kapitel: 'Vi må forstå ledelse som noget, der forekommer overalt i organisationen (...). Kort sagt: Hvor der handles, der ledes.' (Ibid.:29)

FAKTABOKS

James Spillane, som af mange betragtes som en af foregangsmændene for teorien om distribueret ledelse, definerer i en artikel i *Journal of Curriculum Studies* fra 2004 skoleledelse som: 'The identification, acquisition, allocation, co-ordination, and use of the social, material, and cultural resources necessary to establish the conditions for the possibility of teaching and learning.' (Spillane et al., 2004: 11)

Her er det tydeligt, at der er ledelsesopgaver som løses af mange andre aktører end de formelle ledere. Ifølge den type tænkning er distribueret ledelse beskrivende for praksis i de fleste skoler.

LITTERATUR

Andersen, Frode Boye (2016): *Ledelse gennem skolens ressourcepersoner*. Forlaget Klim, Århus

Drago-Severson, Ellie (2016): *Feedback for Growth: The Promise of Differentiating Feedback to Build Capacity*. Paper præsenteret på ECEA, Detroit.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34.