

# FAGLIG LEDELSE GENNEM LEDELSE PÅ TRIVIALITETER

Vol#1 efterår 2021

Publiceret: 23. august 2021

Af: Thomas Binderup

## ABSTRACT

I denne artikel beskriver jeg en ledelsesform jeg kalder for ledelse på trivialiteter. Denne ledelsesform er kommet til syne igennem et større empirisk studie, som er afviklet på Granlund Skole. Skolen er beliggende i Nordjylland og er en typisk større, velfungerende skole med flere ledere og tre spor. Skolelederen (SL) har været leder på andre skoler i kommunen i en del år, og blev ansat som skoleleder på Granlund et år inde i folkeskolereformen 2014. I dette studie har jeg fokuseret på ledelsesfunktionen i mødet med elementerne i en ny reform og undersøgt hvordan aktørerne arbejder på at tage imod, få manøvreret på plads og få materialiseret disse elementer i den lokale praksis.

## INDLEDNING

Begrebet trivialiteter forstås og anvendes i det følgende i sin hverdagsagtige betydning om det der er velkendt, banalt eller lavpraktisk. Ledelse på trivialiteter opstår som ledelsesform i forbindelse med skoleledelsens arbejde med at tage imod elementerne i folkeskolereformen 2014. Ledelse på trivialiteter viser sig som et ledelsesfokus på en række tilsyneladende praktiske småopgaver såsom at få hængt nye gardiner op, skifte lys i et undervisningslokale og få ordnet rengøringen. Denne optagethed overrasker mig i første omgang, for ifølge en række gængse skoleledelseskoncepter (Hargreaves & Fullan, 2016; Hattie, 2014; Robinson, 2011) burde lederens fokus ligge på andre problematikker, som typisk kredser omkring elevernes læring. Imidlertid viser ledelse på trivialiteter sig at være de(n) måde, hvorpå ledelsen kontinuerligt (be)viser sit engagement og fokus på hverdagens daglige drift. Jeg ser

således ledelse på trivialiteter som måden, hvorpå skolens ledelse engagerer sig i at sikre, at medarbejderne kan løse deres opgaver ved at tage deres oplevede problemer alvorligt. Eller med andre ord som måden, hvorpå ledelsen skaber sit grundlag for at bedrive den faglige ledelse på.

## **FRA FAGLIG KONFLIKT TIL FAGLIG LEDELSE**

Baggrunden for at lede på trivialiteter findes i, at skoleledelsen på Granlund Skole finder, at der er et behov for at lede på dønningerne af en nysoverstået faglig konflikt og en ny lov om arbejdstid (Lov 409), som vedtages i forbindelse med folkeskolereformen. Loven om arbejdstid er ikke en formel del af selve aftaleteksten, men kan ses som en forudsætning for at folkeskolereformen kan implementeres (Kjer, Baviskar, & Winther, 2015, p. 8). Det skyldes at der nu gives mulighed for at lærerne kan undervise mere, ligesom deres arbejde kan tilrettelægges mere fleksibelt (Nørgaard & Bæk, 2016, p. 49). Lov 409 kan desuden ses som en fortsættelse af de bestræbelser, der siden 1980'erne har pågået for at gøre op med de, ifølge arbejdsgiverne, rigide måder at organisere lærernes arbejdstid på (Pors, 2011, p. 115). At lærerne med Lov 409 får ret og pligt til at løse deres opgaver på skolen, flugter med aktuelle opskrifter på skole og skoleledelse, hvor lærerne skal understøttes i at samarbejde om deres undervisning (Hargreaves & Fullan, 2016; Hattie, 2014; Robinson, 2011). Lov 409 kan altså forstås som et middel til målet om at opnå fleksibilitet i forhold til at lede og organisere på det pædagogiske personales arbejde. Forud for den nye lov om arbejdstid er foregået en faglig kamp, hvor arbejdsgiverne iværksatte en lockout. Imidlertid har denne faglige kamp medført nogle motivationsmæssige problemstillinger (Lærerkommissionen, 2019, p. 34; Nørgaard & Bæk, 2016, p. 51), idet lærerne generelt ikke føler sig anerkendte (Böwadt, Pedersen, & Vaaben, 2019, p. 41; Kjer & Rosdahl, 2016, p. 63; Lærerkommissionen, 2019, p. 34), ligesom den påvirker den gensidige tillid mellem ledere og medarbejdere (Kjer et al., 2015, p. 42; Kjer & Winter, 2016, p. 41; Winther, 2017, p. 10). Skolelederne føler sig ifølge følgeforskningen ikke fuldt ud rustede til at anvende loven (Kjer & Winter, 2016, p. 14), og de holder igen med at udnytte det fulde potentiale i deres nyligt stadfæstede ledelsesret (Kjer & Winter, 2016, p. 20). Skolelederne kan således ses som stående i et dilemma, hvor de må tilgodese flere

logikker på samme tid, i forhold til at opbygge tillid og indfri de centralt fastsatte forventninger (Danmarks Evalueringsinstitut, 2015).

## **METODISK TILGANG**

Med inspiration fra aktør-netværksteori er jeg optaget af, hvordan aktør-netværksteoriens credo om at "Følge aktørne" (Latour, 2008, p. 33) kan omsættes og operationaliseres til at beskrive ledelse i praksis. Det sker via observationer og etnografiske interview (Bramming & Andersen, 2019; Czarniawska, 2007; Wolcott, 2003) af aktørerne på Granlund skole, herunder af skolelederen, som jeg her kalder for SL. Jeg følger og observerer, hvordan aktørerne arbejder i dagligdagen (Ybema, Yanow, Wels, & Kamsteeg, 2009, p. 1) med at tage imod elementerne i folkeskolereformen 2014. Som observatør forestiller jeg mig ikke at vide bedre eller mere om aktørernes praksis end de selv gør, men jeg kan vide noget andet:

"An observer can never know better than an actor; a stranger cannot say more about any culture than a native, but observers and strangers can see different things than actors and natives can" (Czarniawska, 2007, p. 21).

Min mulighed ligger i at blive vidende om aktørernes praksis, og samtidig fastholde mit perspektiv som udefrakommende (Ybema et al., 2009, p. 11). Mit ærinde er ikke hverken at tilslutte mig eller tilsidesætte aktørernes egne indsigter (Schwartz-Shea & Yanow, 2009, p. 62), men i stedet at analysere på dem og reflektere over de performative tendenser, deres handlinger genererer.

Med aktør-netværksteori fokuseres på, hvad netværk gør ved at samle et utal af humane- og ikke-humane aktører og undersøge, hvordan noget samles, forbliver holdt sammen eller falder fra hinanden samt hvilke effekter dette genererer. Aktør-netværk er dynamiske og hele tiden i gang med at forandre sig. Dette sker på den ene side ved at translaterer nye elementer ind i netværket og på den anden side ved at performe disse nye elementer i praksis. Jeg anvender translationsbegrebet til at beskrive processerne, hvor nye heterogene aktører tilføjes til netværket, hvorved noget transformeres og tilføjes samtidig med at hele aktør-netværket ændres til noget andet.

Jeg indgår i mange samtaler med aktørerne, som sætter ord på deres handlinger, og forklarer mig deres overvejelser. Undervejs i mit feltarbejde ser jeg ledelse på trivialiteter som den måde, hvorpå ledelsen arbejder på at klargøre skolen til at arbejde med og realisere intentionerne i folkeskolereformen 2014. Herunder at anvende Lov 409 som det meningsfulde og hensigtsmæssige middel til at få mere læring og faglighed, det oprindeligt var tiltænkt at være.

Aktør-netværksteorien er ikke en ledelsesteori, men har begreber som er velegnede til at undersøge, hvordan der tages imod nye elementer, hvordan disse bringes i anvendelse i en ledelsespraksis samt hvilke ledelsesformer der opstår herved. Den internationale skoleledelsesforskning, som er inspireret af aktør-netværksteorien, betoner især ledelse som noget, der performes i hverdagens praksis og dermed bliver til (Clifton & Mueni, 2020; Koyama, 2011b, 2014; Mette, 2013; Mulcahy & Perillo, 2011; Perillo, 2006). Disse tætte, aktør-netværksteoretisk inspirerede studier viser, hvordan skoleledere må arbejde på at blive en del af netværket. De aktør-netværksteoretisk inspirerede studier beskriver ledere, som arbejder på at blive en del af et aktør-netværk. Det gør de for på den måde at blive i stand til at lede på translationsprocesserne og kunne mediere det, de er blevet bedt om at implementere. De medierer eksempelvis uhensigtsmæssige elementer ved for-profit koncepter (Koyama, 2011a; Mette, 2013) og de arbejder på at gøre krav om testtagning meningsfulde i hverdagens praksis (Decuyper, Simons, & Masscheleina, 2011; Koyama, 2011a). Det er igennem dette arbejde, at lederne bliver til som en del af organisationen (Clifton & Mueni, 2020; Kamp, 2018; Ratner, 2011).

Ledelse på trivialiteter er således (d)en måde, hvorpå skolelederen engagerer sig i ikke at ignorere eller skubbe ellers usynlige opgaver fra sig og over på medarbejderne (Ekman, 2019; Star, 1991). Artiklen kan dermed inspirere skoleledere til at handle ind i disse dilemmaer ved at lede på de mange trivialiteter, og derigennem blive til som leder af netværket med henblik på at gøre organisationen klar til at arbejde med elementerne i den pågældende planlagte forandring. Dette muliggør, at det pædagogiske personale kan fokusere på deres pædagogiske opgaver i den daglige undervisning, hvilket er kernen i ethvert forbedringsarbejde.

## **Flex-skemaet – et eksempel på en trivialitet**

På Granlund Skole er Lov 409 omsat til nogle retningslinjer, der er aftalt mellem skolens ledelse, TR og skolens MED-udvalg. Disse retningslinjer regulerer blandt andet, hvordan lærerne kan "flekse" og tage hjem inden for skolens åbningstid, hvis arbejdet tillader det. Retningslinjerne for flekstid er delegeret til nogle analoge flex-skemaer, som er ophængt på døren i det store forberedelseslokale, og er således en konkretisering af de indgåede retningslinjer. Lov 409 virker for så vidt til at være implementeret på skolen. Den er behandlet på MED-udvalgets møder og der er lavet en lokal retningslinje for, hvordan den skal praktiseres. Loven om arbejdstid har betydet, at der er indrettet gode forberedelseslokaler, som både leder og lærere fortæller de er glade for og som jeg kan se bliver brugt, ligesom erfarne lærere fortæller, at de med de faste mødetider oplever at have fået mere fritid. Jeg hæfter mig også ved, at hverken fortalere eller modstandere af Lov 409 ubetinget ønsker at gå tilbage til tiden før den faste mødetid.

Jeg spørger, hvad ledelsen gør ved sedlerne, og SL peger på skraldespanden; de bliver ikke læst, men indsamlet hver måned og smidt direkte ud. SL forklarer, at grunden til at de hænger der, er for at synliggøre at arkene og dermed ordningen findes og for lavpraktisk at vise, hvor folk er henne:

Så giver det mening for folk. Så når der ringer en far så kan jeg sige, XX er gået hjem for i dag, men er her i morgen klokken otte. Som leder synes jeg også at jeg skal vide hvor mine medarbejdere er, så længe de er her (SL om flex-skemaet).

Lov 409 har altså materialiseret sig som et A4-ark, der hænger på døren i lærernes forberedelseslokale. Måden at regulere arbejdstiden på virker til at være blevet en selvfølge, en kærkommen ret og en rimelig pligt i forhold til at meddele og gøre opmærksom på, hvis man som lærer forlader arbejdspladsen inden for arbejdstiden. Men loven eksisterer nu i en anden, transformeret og innoveret version i forhold til den oprindelige, hvor skolelederen tidligere, i hvert enkelt tilfælde, skulle tage stilling til, om en medarbejder måtte gå før tid.

Translationen af Lov 409 har her indebåret en vis forskydning, et kompromis, der opfylder lederens behov for at (kunne) vide, hvor medarbejderne er i arbejdstiden og lærernes behov for at kunne administrere deres egen tid ansvarligt og professionelt. Alt i alt skaber det mulighed for at lærerne oplever en vis selvbestemmelse og mulighed for at tilrettelægge

deres eget arbejde fleksibelt og i forhold til opgavens behov. Altsammen hviler det på en grundlæggende tillid til, at ingen af parterne udnytter ordningen for meget, hvilket ville kunne fremtvinge en re-translation, hvor kontrol, registrering og dermed også bureaukrati bliver mere fremtrædende.

Det virker som en god, billig og lavpraktisk løsning, hvor en kontrovers er afgjort i mindelighed og på fornuftig vis. Denne beskrivelse er imidlertid foretaget retrospektiv, og viser sig at være for simpel og kausal-lineær i forhold til at kunne beskrive det arbejde og de overvejelser, som ligger bag måden hvorpå skolelederen har arbejdet på at opnå denne løsning.

### **”Det er jo ikke trivialiteter for dem, for så kommer de jo ikke herind”**

Jeg har gennem mit feltstudier set flere eksempler på, at ledelse udøves gennem trivialiteter, på trods af at udbredte skoleledelsesteorier og –koncepter tilsiger, at ledelsen i stedet burde have sit fokus på den pædagogiske praksis (Danmarks Evalueringsinstitut, 2015; Hargreaves & Fullan, 2016; Kjer et al., 2015; Qvortrup, Egelund, & Nordahl, 2017; Rambøll & Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning, 2014; Robinson, 2011), og ikke på alle de praktiske småting. Denne forskning er også velkendt for SL, og derfor spørger jeg til disse prioriteringer. Denne samtale bliver anledning til at SL kan forklare sin optagethed på at få skiftet gardiner, engagere sig i rengøringen på en af gangene fra legepladsen til nogle af klasselokalerne og får skiftet lamperne i undervisningslokalerne, får renoveret undervisningslokalerne, skiftet møblerne i fællesarealerne foruden at være opmærksom på rimelighed i lærernes undervisningstimetal, få brugt §16b til at få flere to-lærertimer og få indrettet nogle gode forberedelseslokaler.

SL fremkommer med en uddybende forklaring, som karakteriserer, hvad ledelse på trivialiteter handler om:

Jeg tænker at alle de her trivielle ting, alle de ting, der kan vise personalet at tingene hænger sammen og jeg vil jer og jeg har fokus på kerneydelsen sammen med jer og vi tager de svære ting sammen, fordi vi har noget større vi skal arbejde for. Hele den vej har jo gjort, at nu kan vi sidde og snakke sådan sammen. Så det der kunne ikke lade sig gøre, hvis ikke der var en masse andre ting, som vi i ledelsen har gjort for at komme dertil.

Ledelse på trivialiteter handler således om, at gøre eller udleve strategierne i dagligdagen, ved netop at engagere sig i dagligdagen og i det, der sker netop nu. Translationsprocesserne sigter netop mod at få tingene til at hænge sammen. Det sker her ved at ledelsen engagerer sig i arbejdet med de grundlæggende intentioner med folkeskolereformen. Dette sikrer, at lærerne oplever at der bliver lyttet til dem og at deres opgaver opleves som værende relevante og vigtige. Ledelse på trivialiteter kan således ses som den måde, hvorpå SL vælger at arbejde med den relationelle tillid (Robinson, 2011, p. 34) eller udvikle den professionelle kapital (Hargreaves & Fullan, 2016) og lede på translationerne af den nye lov om arbejdstid. Når en lærer oplever, at der er dårlig lys i et lokale, hvor der arbejdes med elever med særlige behov, så understøttes dennes oplevelse af at arbejdet er vigtigt ved at ledelsen hurtigt og effektivt sørger for, at der bestilles en elektriker, som sætter endnu en lampe op. Ved at lede på trivialiteterne understøttes medarbejdernes fokus på den overordnede opgave, fordi praktiske småting som frustrerer eller forhindrer opgaveløsningen bliver løst eller i hvert fald taget alvorligt. Ledelse på trivialiteter er den omvej SL tager for at gøre hele skolenetværket klar til at arbejde med de egentlige intentioner med folkeskolereformen. Der er givetvis rigeligt med trivialiteter at tage fat på som skoleleder i en folkeskole, men hver trivialitet kan udvælges med udgangspunkt i en afvejning af, om prioriteringen ved at lede på disse samtidig er med til at arbejde med de overordnede strategier: skolen har fokus på elevernes læseresultater, derfor er det vigtigt at elever og lærer kan se ordentligt.

En række gængse forandringsteorier tager udgangspunkt i, at forandringslederen finder (d)en såkaldt brændende platform (Conner, 1993; Kotter, 1999; Kotter & Rathgeber, 2007), som helt indlysende repræsenterer et problem eller et forhold, som kræver en forandring. Denne brændende platform identificeres af aftaleteksten som værende et generelt (for) lavt fagligt niveau. Folkeskolereformens elementer skal derfor skabe de ændringer, som vil resultere i en forbedring af disse resultater. Her anses ledelse som værende et centralt element, og barrierer som hæmmer den lokale ledelses fleksibilitet og muligheder for at prioritere skal fjernes med en ny lov om arbejdstid. Men elementer som Lov 409 viser sig at gøre andet og mere, end det der var intentionen. Disse må skolelederne også forholde sig til og lede på. Dermed er hverken det, der skal forandres eller det, der skal forandre, stabilt. Min kritik af de universelle forandringsteorier og evidensbaserede skoleledelsesteorier går således på at de ikke er særlig velegnede til at vise, hvordan skoleledere egentlig arbejder, og heller ikke gode

til at beskrive den opgave, skoleledere stilles når skolesystemet skal reformeres. Disse teorier har et snævert fokus på ledernes arbejde med at realisere bestemte, foruddefinerede effekter, en kausal opbygning, hvor lederen først gør ét og så det næste samt en manglende opmærksomhed på at de oprindelige intentioner har tendens til selv at blive forandret undervejs. Dermed skabes nogle urealistiske forventninger til, hvad ledere kan samt nogle u hensigtsmæssige forestillinger om, hvordan ledere faktisk arbejder.

### **At lede på trivialiteterne er at tage medarbejdernes daglige praksis alvorligt**

Ledelse på trivialiteterne er en del af et længerevarende fokus og et vedholdende element i en ledelsesform der opstår, når ledelsen er ved at gøre organisationen klar til at arbejde med elementerne i en planlagt forandring. Dette kan ses som en effekt af den måde, hvorpå ledelsen har arbejdet på at opnå følgeskab til det, der er den egentlige intention med reformen. Ledelsen påtager sig dermed ansvaret for at arbejdspladsen overordnet fungerer, hvilket er en vigtig og central del af ledelsesopgaven. Ledelse på trivialiteter er ikke en tilgang til instrumentelt at udnytte lærernes fornemmelse af at blive taget alvorligt i bestræbelsen på at opnå følgeskab til den planlagte forandring. A4-arket repræsenterer og materialiserer på den måde en organisatorisk lindring væk fra en oplevet uværdig og uholdbar tilstand, hvor lærerne føler sig trådt på og nedkæmpet på en slagmark. Det sker ved kontinuerligt at (be)vise, at lærerne på Granlund Skole ikke er nogen, der skal nedkæmpes, men tværtimod nogen der ses som værende deres opgave værdig og værd at lytte til. Hvor løsningen fremstår simpel, er dens tilblivelse det ikke, men sammensat af mange overvejelser. Ligeledes er dens legitimitet et resultat af mange bestræbelser:

SL: [N]år de kommer herind og taler om trivialiteter, så er det jo ikke trivialiteter for dem, for så kommer de jo ikke herind. Men så bliver de taget alvorligt og hørt, og der er én som holder hånden under mig og har en hånd i ryggen.

SL sætter her ord på følgeforskningens fund om, at skolelederne skal afveje komplekse dilemmaer. Lov 409 er nok et middel til at realisere intentionerne i folkeskolereformen, men det er også en akut og presserende ledelsesopgave at finde en måde at få den gjort brugbar på i netværket. Jeg får en fornemmelse af, hvad SL kerer sig om, og hvordan de mange trivielle



aktiviteter sker med tanke på ambitionen om at indfri et overordnet mål. Lov 409 anser lærernes arbejdskraft som en ressource der kan udnyttes til at forbedre skolens præstationer (Nørgaard & Bæk, 2016, p. 29), men det stiller ifølge følgeforskningen skolelederne over for dilemmaet mellem at vægte kvalitet og kvantitet (Nørgaard & Bæk, 2016, p. 49). Denne beskrivelse af ledelse på trivialiteter viser, hvilke omveje en skoleleder har taget for at kunne agere i dette dilemma.

Processen viser sig her som en længerevarende, eksperimenterende proces, hvor SL sammen med aktørerne på Granlund Skole afprøver, hvordan folkeskolereformens planlagte og afledte elementer skal og bør finde anvende lokalt. Den faglige ledelse på trivialiteter sker som følge af strategiske forståelser og opfattelser af hvad der er vigtigst, men opstår også i hverdagens praksis. Undervejs i processen forvrides, tvistes og forandres Lov 409, mens den bliver til. Den nuværende løsning, som forekommer at have fundet sit leje, er et resultat af en række eksperimenterende processer, hvor elementer prioriteres i forhold til den overordnede intention. Dette fører til en løsning, som tilsyneladende opleves acceptabel og fair. Det er i denne sammenhæng at løsningen med flextid skal ses. Det handler ikke så meget om at alle småproblemer løses og at en elpære er vigtigere for en skoleleder at forholde sig til end elevernes læring og trivsel. Men den faglige ledelse på trivialiteter er en måde, hvorpå ledelsen hele tiden arbejder på at blive en del af netværket og vise lærere og elever at de og deres opgaver er vigtige. Det er en måde, hvorpå ledelsen kan manifestere sig og blive til som dem, der også er til for den daglige undervisning og børnenes læring og trivsel. Ledelsesopgaven består da også i at indgå i disse processer for at overveje, om der er noget der må gives køb på, i bestræbelsen på at holde fast i det, der er vigtigst. Det vil sige som en måde at lede på fagligheden.

## **FAGLIG LEDELSE GENNEM LEDELSE PÅ TRIVIALITETER**

Ledelse på trivialiteter handler derfor om faglig ledelse, fordi det netop tillader medarbejdernes fagligheder at komme i spil. Det er en måde ikke at sende aben eller regningen videre (Ekman, 2019), men tværtimod sikre at medarbejdernes forskellige fagligheder kan komme i spil på en ordentlig måde. Når folkeskolereformen især pointerer elevernes læring som central, understøtter den lokale skoleledelse dette, ved hurtigt at få

skiftet lyset, så lærer og elever kan se ordentligt. Ligeledes tager skoleledelsen stilling til fagligheden, ved at veksle timer fra understøttende undervisning til tolærertimer. Skoleledelsen tager dermed lokalt stilling til, hvordan disse elementer bedst kan translateres i den pædagogiske praksis.

Processen med flex-skemaet har fundet sted som en eksperimenterende proces, hvor forskellige muligheder er blevet afprøvet og hvor diskussioner, fejl og forsøg har været en naturlig del af at italesætte modaliteter, som kvalificerer og tilpasser måden, hvorpå arbejdstidsaftalen performes. Loven om arbejdstid er formuleret som en one-size-fits-all, som viser sig ikke at passe nogen. I stedet skal den translateres i forhold til den enkelte skoles lokale kontekst. Den endelige, eller rettere seneste tilgang til at performe loven om arbejdstid, findes da heller ikke beskrevet i vejledninger eller cirkulærer, men er, ligesom opbakningen fra medarbejderne, en effekt af dynamiske processer, som til sidst stabiliserer sig i en bestemt måde at performe loven på, der genererer accept af og følgeskab til at arbejde med folkeskolereformen. Lov 409 er blevet gjort brugbar via opmærksomhed og ledelse på en lang række trivialiteter. SLs bestræbelser handler netop om at finde en tilgang til at gøre Lov 409 brugbar i forhold til at udvikle den pædagogiske praksis. Der er nogle intentioner i loven, som SL har blik for, og prøver at få realiseret. For at gøre det, må SL styrke sig med en række gode forbindelser og samtidig få cuttet de dårlige forbindelser (Latour, 2008, p. 267), hvorved arbejdstidsaftalen kan anvendes på en måde, der er bedre i overensstemmelse med den måde, hvorpå det pædagogiske arbejde finder sted på Granlund Skole.

I den forstand er arbejdet med Lov 409 et godt eksempel på, hvordan en skoleleder kan lede på de translationsprocesser, som skal tilføje nye elementer i en skolepraksis, så eleverne lærer mere og trives bedre. Ledelse på trivialiteter er en reaktion på en fornemmelse af kaos, frustration og usikkerhed. Det er SLs konkrete måde at (gen)opbygge den relationelle tillid, nærmest fra grunden, og begynde at løse et kompliceret problem med at performe den nye måde at organisere lærernes arbejdstid hensigtsmæssigt på. Loven om arbejdstid er beskrevet som en forudsætning for at folkeskolereformens elementer kan implementeres, men bliver i høj grad også en opgave i sig selv, som Granlund Skole først fire år efter dette arbejde påbegyndes finder en brugbar måde at praktisere. Først da er skolen parat til at begynde at bruge loven om arbejdstid som middel til at arbejde med de nye elementer i folkeskolereformen. Ledelse på trivialiteter kan således ses som skolelederens fokus på den

praktiske hverdag, og ikke kun på de abstrakte visioner og idealer. Snarere bliver disse visioner og idealer til i dette praktiske arbejde. Dette fokus betyder, at skolelederen resolut forholder sig til at en lærer sidder med en elev i et lokale med dårlig belysning. I forhold til denne elevs muligheder for at knække læsekoden, er det ret afgørende at lokalet ikke forekommer dunkelt og dårligt oplyst.

## **FOKUS PÅ TRIVIALITETER ER ALT ANDET END TRIVIELT**

Ledelse på trivialiteter viser sig således at være alt andet end trivielt, for denne ledelsesform gør medarbejderne i stand til at fokusere på at løse deres opgaver. Ved at ledelsen er opmærksom på den daglige praksis og dens tilsyneladende trivielle problemer, understøttes medarbejdernes muligheder nemlig for at fokusere på deres kerneopgaver: læsevejlederen kan fordybe sig i elevernes læsevanskeligheder og teammøderne kan handle om relationerne til eleverne. Ledelse på trivialiteter kan således ses som skolelederens fokus på den faglige ledelse og ikke kun på de overordnede visioner og abstrakte idealer.

Loven om arbejdstid er formelt set ikke målet, men derimod et vigtigt middel til at indfri målene i folkeskolereformen. Der er ikke nogen måltal eller indikatorer der følger og afgør, om en skoleleder hverken lykkes eller mislykkes med at implementere lov 409. Imidlertid er der en vis risiko for, at ledernes fokus forskyder sig, så de fastholdes i at lede på implementeringen af Lov 409, fremfor at begynde at anvende den til at lede på elementerne i folkeskolereformen. Derfor er Lov 409 ikke kun et middel til at implementere folkeskolereformen, den bliver i høj grad også en opgave, en forudsætning eller en kritisk barriere for, om den kan blive gjort relevant som middel til at indfri den planlagte forandrings intentioner.

## **REFERENCER**

Böwadt, P. R., Pedersen, R., & Vaaben, N. K. (2019). Når verdens bedste job bliver for hårdt. Undersøgelse af, hvordan lærere har det i folkeskolen.

Bramming, P., & Andersen, V. (2019). *Selvledende organisering. Nyt fra samfundsvidenskaberne.*

Clifton, J., & Mueni, J. (2020). The romance of human leaders? A socio-material analysis of a follower's account of being inspired. *Culture and Organization.*

Conner, D. (1993). *Managing at the speed of change.* The Random House Publishing Group.

Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies.* Copenhagen Business School Press.

Danmarks Evalueringsinstitut. (2015). *Ledelse tæt på undervisning og læring. Erfaringer fra fire skoler med gode ledelsespraksisser.*

Decuyper, M., Simons, M., & Masscheleina, J. (2011). "Perform, measure accurately, optimise": On the constitution of (evidence-based) Education Policy. *International Studies in Sociology of Education, 21(2).*

Ekman, S. (2019). *Offentlig ledelse som gearing og gældsspekulation. Hvordan besparelser og effektiviseringskrav lærer den offentlige sektor at love mere end den kan holde.* Frydenlund Academic.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2016). *Professionel kapitel. En forandring af undervisning på alle skoler.* Dafolo.

Hattie, J. (2014). *Synlig læring - for lærere.* Dafolo.

Kamp, A. (2018). Assembling the actors: exploring the challenges of 'system leadership' in education through Actor-Network Theory. *Journal of Education Policy, 33(6).*

Kjer, M. G., Baviskar, S., & Winther, S. H. (2015). *Skoleledelse i folkeskolereformens første år. En Kortlægning.*

Kjer, M. G., & Rosdahl, A. (2016). *Ledelse af forandringer i folkeskolen.*

Kjer, M. G., & Winter, S. C. (2016). *Skoleledelse i folkeskolereformens andet år. En kortlægning.*

Kotter, J. P. (1999). *I spidsen for forandringer.* Peter Asschenfeldts Nye Forlag.

Kotter, J. P., & Rathgeber, H. (2007). Isbjerget smelter. Forandring med succes når det går ned ad bakke. Jyllands-Posten.

Koyama, J. (2011a). Generating, comparing, manipulating, categorizing, reporting, and sometimes fabricating data to comply with no child left behind mandates. *Journal of Education Policy*, 26(5).

Koyama, J. (2011b). Principals, power, and policy: Enacting "Supplemental Educational Services." *Anthropology & Education Quarterly*, 42(1).

Koyama, J. (2014). Principals as bricoleurs: Making sense and making do in an era of accountability. *Educational Administration Quarterly*, 50(2).

Lærerkommissionen. (2019). Lærerkommissionens rapport.

Latour, B. (2008). En ny sociologi for et nyt samfund. Akademisk Forlag.

Mette, I. M. (2013). Turnaround as Reform: Opportunity for Meaningful Change or Neoliberal Posturing? *Interchange*, 43(4), 317–342.

Mulcahy, D., & Perillo, S. (2011). Thinking management and leadership within colleges and schools somewhat differently: A practice-based, actor-network theory perspective. *Educational Management Administration and Leadership*, 39(1).

Nørgaard, E., & Bæk, T. A. (2016). Økonomisk, personalemæssig og faglig styring i folkeskolen. En caseanalyse af implementeringen af de nye arbejdstidsregler og elementer af folkeskolereformen.

Perillo, S. (2006). Practice enhancement: Optimising teaching performance in schools. *International Journal of Educational Management*, 20(5).

Pors, J. G. (2011). Noisy management. A history of Danish school governing. Copenhagen Business School.

Qvortrup, L., Egelund, N., & Nordahl, T. (2017). Resultater fra Kortlægningsundersøgelse for alle kommuner 2015. Aalborg Universitetsforlag.

Rambøll, & Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning. (2014). Forskningskortlægning pædagogisk ledelse.

Ratner, H. (2011). Skolelederen gennem ild og vand - når strategi og brandslukning mødes. In Ledelse af uddannelse. At lede det potentielle. Samfundslitteratur.

Robinson, V. (2011). Student-centered leadership. Jossey-Bass.

Schwartz-Shea, P., & Yanow, D. (2009). Reading and writing as method: In search of trustworthy texts. In Organizational ethnography. Studying the complexities of everyday life. Sage Publications.

Star, S. L. (1991). Power, technologies and the phenomenology of conventions: on being allergic to onions. In A sociology of monsters. Essays on power, technology and domination. Routledge.

Winther, S. (red. . (2017). Gør skoleledelse en forskel? Ledelse af implementering af folkeskolereformen.

Wolcott, H. F. (2003). The man in the principal's office. An ethnography. Altamira Press.

Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. (2009). Studying everyday organizational life. In Organizational ethnography. Studying the complexities of everyday life. Sage Publications.