

Ledelse af uddannelsesinstitutioner



Danske Underviserorganisationers Samråd



Forord

Danske Underviserorganisationers Samråd – DUS – vil med dette oplæg pege på ledelsens afgørende betydning for uddannelsesinstitutionernes samlede opgaveløsning i relation til undervisernes professionelle ansvar for en kvalificeret undervisning. Ved begrebet uddannelsesinstitutioner forstås i denne sammenhæng grundskolen, ungdomsuddannelserne, voksen- og efteruddannelser mv. samt de videregående uddannelser. Rammerne for ledelse er på mange måder forskellige på de forskellige former for uddannelsesinstitutioner. Vi har imidlertid i dette hæfte fokuseret på de fælles træk, der er i ledelsen af en uddannelsesinstitution.

Dette oplæg tager afsæt i vores ønsker til en styring og en ledelse af uddannelsesinstitutioner, der understøtter undervisernes professionelle ansvar og skaber rum og rammer for samarbejde og udvikling. Det stiller store krav til ledelsen. Det er derfor vigtigt at præcisere, at hensigten med dette oplæg ikke er at tillægge ledelsen nye opgaver, men at skabe forståelse for ledelsens betydning for institutionernes kvalitet og respekt for ledelsens mange dilemmaer. Ønsket

er at få fremmet en dialog om god ledelse, og om hvordan ledelsen sikres vilkår, kvalifikationer og kompetencer til gavn for uddannelsesinstitutionens brugere, for medarbejderne, for samfundet og ledelsen selv.

Der kan hentes megen inspiration til god ledelse af uddannelsesinstitutionerne i de ledelsesprincipper, der er gældende på moderne vidensvirksomheder. Her er detailkontrol afløst af tillid og ansvar, og ledelse sker i højere grad i forhold til opgavens udførelse og i mindre grad i forhold til detaljeret styring af tidsforbruget. Vi ønsker uddannelsesinstitutioner, hvor både ledelse og undervisere kommer engagerede og glade på arbejde hver dag, hvor undervisernes kvalifikationer bruges bedst muligt, og hvor udviklingen af den enkelte uddannelsesinstitution er et fælles projekt.

Ledelsesopgaven er mangfoldig. I dette oplæg har vi som nævnt primært valgt at fokusere på forholdet mellem ledelse og undervisere. Økonomistyring, indberetning til myndigheder, bygnings- og lønadministration er således eksempler på opgaver, som ikke er i fokus i dette oplæg, selvom de naturligvis også kræver både tid og opmærksomhed fra ledelsen.

Uddannelsesinstitutioner er vidensinstitutioner

Vidensdeling, initiativ og engagement

Fælles for alle uddannelsesinstitutioner er, at de har til opgave at understøtte elever, kursisters eller studerendes udvikling og øge deres kompetencer og almene dannelse. Udvikling af såvel faglige, pædagogiske og personlige kompetencer samt dannelse forudsætter udveksling og tilegnelse af viden gennem fordybelse, dialog og handling. Vidensledelse har som primært formål at skabe grundlag for, at den enkelte medarbejders viden bliver optimalt udviklet og anvendt i institutionen.

Vidensdeling og samarbejde er nødvendig for, at uddannelsesinstitutionen kan udvikle og omstille sig i forhold til ændrede krav og forudsætninger. Gensidig tillid, hvor underviserne viser tillid til ledelsen og ledelsen til underviserne, er grundlaget for en god uddannelsesinstitution. Ved at vise tillid til undervisernes lyst, ansvar og evne til at udføre et kvalitativt godt arbejde, fremmer ledelsen en arbejdskultur med engagement og arbejdsglæde, hvor den enkelte ansatte finder det naturligt at stille sin viden til rådighed for andre. Ud over gensidig tillid forudsætter en sådan vidensdeling fælles refleksion mellem de ansatte indbyrdes og mellem de ansatte og ledelsen om den fælles opgavevaretagelse.

Det er medarbejdernes engagement og initiativlyst, der er bærende for institutionens opgaveløsning og udvikling. Krumtappen på en vidensbaseret uddannelsesinstitution er derfor en ledelse, der ved hjælp af vidensstyring og strategisk kompetenceudvikling kan sikre udviklingen af institutionen med gode vilkår for underviserne og for elevernes/kursisters/de studerendes læring og personlige udvikling, såvel individuelt som sammen med andre. Uddannelsesinstitutioner er vidensinstitutioner.

En uddannelsesinstitution er derfor som en vidensvirksomhed kendetegnet ved at være fokuseret på problemløsning og ikke-standardiserede produkter. Hver vidensvirksomhed

er en unik arbejdsplads, hvor der er særlige opgaver, der skal løses. Det gælder også uddannelsesinstitutioner. Hver virksomhed og hver enkelt medarbejder behøver ikke »at opfinde den dybe tallerken«. Men efterhånden som central indholdsstyring erstattes af mål- og rammestyring, må hver enkelt institution selv tolke og konkretisere dem i forhold til institutionens egne forudsætninger og betingelser. Ligesom hver enkel underviser personligt må stå til ansvar for, hvordan målene bedst indfris for den konkrete målgruppe.

Ledelsens afsæt for at kunne tolke, uddybe og konkretisere institutionens overordnede værdier, mål og rammer, så de kan implementeres i den praktiske undervisning, er en solid indsigt og faglig viden om målene for uddannelsesinstitutionens undervisning. Ledelsen af en vidensvirksomhed må dog altid forholde sig til, at den enkelte medarbejder har den konkrete indsigt på sit arbejdsfelt. Derfor er dialogen afgørende.

Visioner og empati

Det er ledelsens opgave at have visioner og evne til at skabe mening, retning og helhedsforståelse. Ledelsen må være bevidst om sin rolle som inspirator, fornyer og vejleder. Ledelse er bl.a. at gå foran, tage beslutninger, iværksætte tiltag og være sparringspartner. Men ledelse er også at give plads og rum til, at den enkelte underviser, de enkelte underviserteam og hele undervisergruppen kan være med til at videreudvikle institutionen inden for de fælles rammer. Dvs. en ledelse, der prioriterer det personalepolitiske og som lægger vægt på kommunikation, åbenhed, visioner, tilgængelighed, og som evner at sætte klare mål for institutionens udvikling.

Dialog og samspil med mange forskellige mennesker er en væsentlig del af ledelsesudøvelsen. Det handler med andre ord om at være god til at etablere et godt arbejdsmiljø, at skabe gode sociale relationer og at motivere og engagere gennem samvær og samtale. Det indebærer blandt andet empati – altså at være opmærksom og have føling med



medarbejdernes og andres personlige stemninger. Det handler også om at være god til i mange forskellige former for mødevirksomhed at skabe »god stemning« og at få etableret gode relationer til og imellem de deltagende parter – og om at være sig bevidst, at det er det gode argument, som vinder i disse relationer og ikke autoriteten.

- I en arbejdskultur, der bygger på engagement og arbejdsglæde, vil den enkelte stille sin viden til rådighed for andre
- Tolkning, uddybning og konkretisering af mål og rammer skaber mening, retning og helhedsforståelse
- Ledelse er at gå foran og tage beslutninger, men også at give rum og lytte



Resursestyring og institutionsudvikling

Fleksibel opgaveløsning

Ledelsen på enhver institution og virksomhed stræber naturligvis efter at disponere de samlede resurser, så de bedst understøtter de fastlagte mål. For en undervisningsinstitution indebærer det, at resurserne må sikre de bedst mulige rammer og vilkår for at løse institutionens undervisningsopgaver.

Flere uddannelsesinstitutioner er gennem de sidste årtier blevet underlagt bureaukratiske styreformer, hvor ledelsens ledelsesrum groft sagt er blevet indsnævret til tildeling af afmålte resurser i form af tid og økonomi til enkeltopgaver. Erfaringerne har vist, at denne form for detaillering har været dræbende for både fleksibiliteten og udviklingen af institutionerne. Ligeledes har udlægning af administrative opgaver påført ledelsen på mange uddannelsesinstitutioner et uforholdsmæssigt stort bureaukrati.

Der må skabes rammer, som i højere grad giver ledelsen mulighed for at sikre, at institutionernes forandrede behov og opgaver kan håndteres løbende, i stedet for at ledelsen skal fokusere på at styre opgaveløsningen gennem tildeling af tid og økonomi til enkeltopgaver. Ledelse på uddannelsesinstitutioner må kunne tage udgangspunkt i, at underviserne ønsker at øve medindflydelse på beslutninger og er i stand til at varetage ansvaret, når opgaverne skal udføres.

Planlægning

Forud for en undervisningsperiode må ledelsen og underviserne samarbejde om planlægningen af den kommende periode og drøfte, hvor der er behov for justeringer i forhold til den foregående periode. Ved i fællesskab at vurdere og prioritere arbejdsopgaverne i forhold til de opstillede mål for institutionens udvikling og opgaver flyttes fokus mod kvaliteten i opgaveløsningen.

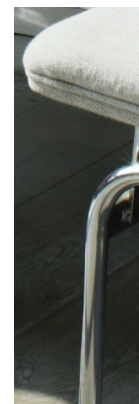
I forbindelse med planlægningen bør der være særlig fokus på, at arbejdsopgaverne fordeles, så undervisernes faglige,

pædagogiske og personlige kvalifikationer og kompetencer udnyttes optimalt.

Undervisningsarbejdet kan og skal ikke deles op i enkeltelementer. Det er afgørende for undervisningens kvalitet, at den enkelte underviser selv og i samarbejde med sine kolleger påtager sig det direkte ansvar for undervisningsopgaven. Herunder ansvaret for at disponere tiden til den samlede opgave.

Ved løbende at være i kontakt med underviserne, bl.a. ved samtaler med den enkelte og ved samtaler med underviser-teamet omkring en given opgave, bliver ledelsen i stand til at sikre en hensigtsmæssig fordeling af arbejdsopgaverne, og til at indgå i dialog om afstemning og justering af de konkrete forventninger til opgaveløsningen. Ledelsen må udfordre underviserne igennem dialog, så der hele tiden er fokus på, at resurserne anvendes målrettet i forhold til opgaven.

- Institutionens forandrede behov og opgaver skal håndteres løbende
- For at støtte og vejlede underviserne må der frigøres ledelsestid fra administrativ detailstyring
- Undervisernes ansvar for undervisningsopgaven indebærer et medansvar for skolens samlede virksomhed



Ledelse af professionelle undervisere

Samarbejde og udvikling

Ledelsen har det overordnede ansvar for etablering af en professionel samarbejdskultur, hvor underviserne indgår i et forpligtende samarbejde om undervisningen. Det er således et ledelsesansvar at sikre, at uddannelsesinstitutionen opfanger nye uddannelsesmæssige tanker og tiltag. Ledelsen må være i stand til at inspirere til og iværksætte pædagogisk fornyelse og brug af nye metoder og praksis. Men det er også ledelsens opgave at sikre, at institutionen ikke bliver kastebold for ethvert pædagogisk eller politisk udspil.

Det er derfor vigtigt at stimulere og lede de faglige og pædagogiske drøftelser og en fælles refleksion hos underviserne, som kan sikre, at alle kommer til at opleve ejerskab til forandringsprocesser. Ledelsens systematisering af institutionens fælles viden og erfaringer giver den nødvendige sikring for, at faglig viden anvendes, udvikles og forankres i institutionen.

Samarbejdet mellem ledelse og undervisere bygger på en gensidig anerkendelse af roller og kompetencer og en gensidig tillid til, at begge parter udfører deres opgaver kompetent og professionelt. Ledelsen har det overordnede ansvar for institutionen, men underviseren må påtage sig ansvaret for at vurdere, hvilke metoder, materialer og undervisningsindhold der bedst tilgodeser et aktuelt undervisningsmål. Dette er en forudsætning for, at undervisningen kan være optimal i forhold til den konkrete situation. Som for andre vidensvirksomheder gælder, at medarbejderne selv har pligt til at medvirke til at definere arbejdsopgaverne.

Velfungerende undervisere er det grundlæggende fundament for det kollegiale samarbejde på uddannelsesinstitutionerne, og for samarbejdet mellem undervisere og ledere. Det betyder undervisere, der er afklarede om egne holdninger og normer for undervisningen, og som ikke blot besidder faglig indsigt og overblik over deres fag – men som

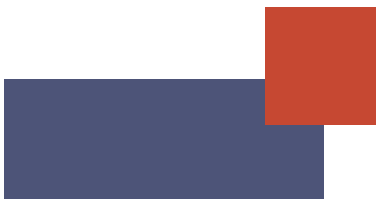
også kan begrunde deres valg i forhold til institutionens samlede opgaveløsning. Ledelsen må være bevidst om sin opgave med at understøtte en sådan kultur hos underviserne.

Konflikt og mægling

Konflikter er et livsvilkår, det gælder også på en uddannelsesinstitution. Det professionelle engagement kan medføre uenigheder, som ikke umiddelbart kan løses af de implicerede selv. Det kan fx dreje sig om forskellige faglige interesser for institutionens opgaver eller divergerende syn på holdninger og normer. Undervisere, teknisk-administrativt personale og andre personalegrupper har ikke nødvendigvis samme forventninger til institutionens virksomhed. Konflikter kan opstå mellem enkeltpersoner eller grupper.

Konflikter kan indeholde muligheder og udvikling, eller de kan indeholde frygt og stagnation. Afgørende for, om konflikter har konstruktive eller destruktive konsekvenser, er måden, de håndteres på. Håndtering af konflikter og mægling er nødvendige ledelsesredskaber. Konflikter løses bedst af de implicerede selv – men de har brug for ledelsens assistance. Ledelsen må sætte rammer for en fremadrettet dialog mellem de implicerede og tydeligt signalere, hvad der er uacceptabel adfærd. Ledelsen må styre en proces mod løsninger, som alle kan være tilfredse med – og som ligger inden for institutionens overordnede værdier, mål og rammer.

- Samarbejde mellem ledelse og undervisere bygger på gensidig anerkendelse af roller og kompetencer
- Gennem dialog skal alle sikres ejerskab til institutionens visioner, mål og handleplaner
- Konflikt håndtering er nødvendig for at skabe et godt arbejdsmiljø og rum for alle





- Ledelsen må have indsigt samt faglig og didaktisk viden om målene for uddannelsesinstitutionens undervisning. Det er nødvendigt, at ledelsen selv har undervisningserfaring og kompetence til at forestå undervisning på den pågældende institution
- Det er ledelsens ansvar at vejlede undervejs i processen og følge op, når det er nødvendigt
- Didaktisk kompetence er nødvendig for at tænke i alternativer for organisering af institutionens undervisning og forskellige strukturer
- Åbenhed, interesse, nærhed og gensidig respekt er nøgleord i forholdet mellem ledelse og underviser
- En god uddannelsespolitik tilgodeser både institutionen og medarbejdernes behov for udvikling

Inspiration, indsigt og sparring

Vejledning og opfølgning

Ledelsen har en vigtig opgave som undervisernes sparringspartner i deres didaktiske refleksioner og praksis. Det gælder både i forhold til den enkelte underviser og i forhold til teamet. Det betyder, at ledelsen må have indsigt samt faglig og didaktisk viden om målene for uddannelsesinstitutionens undervisning. Det er derfor nødvendigt, at ledelsen selv har undervisningserfaring og kompetence til at forestå undervisning på den pågældende institution. Den didaktiske kompetence må samtidig være et væsentligt grundlag for at tænke i alternativer for organisering af institutionens undervisning og forskellige strukturer, der bryder med faggrænser mv.

Det kan ikke forventes, at ledelsen har kompetencer i samtlige fag og fagdidaktikker, som institutionen dækker, men ledelsen må have det nødvendige fundament for at kunne vejlede underviserne undervejs i undervisningsprocessen og følge op, når det er nødvendigt. Samspillet mellem underviserens egne handlemuligheder og en kvalificeret ledelsesopfølgning er omdrejningspunktet for sikring og udvikling af undervisningen.

Ledelsen skal derfor kunne forholde sig analytisk og reflekterende til undervisernes undervisningspraksis i forhold til deres valg af metode og deres prioriteringer. Det er nødvendigt for at kunne indgå i en kritisk og kvalificerende dialog med den enkelte underviser og det enkelte undervisersteam om deres aktuelle undervisning og om mere generelle spørgsmål i forhold til undervisning og læring. Åbenhed, interesse, nærhed og gensidig respekt må være nøgleord i forholdet mellem ledelse og underviser, hvis ledelsens nødvendige kendskab til den enkeltes undervisning og dens resultater ikke skal opfattes som overvågning og kontrol.

En aktiv sparring mellem ledelse og undervisere vil ikke blot betyde større faglig udvikling for den enkelte. Den vil også

betyde, at mål, rammer og forventninger bliver afstemt mellem ledelse og undervisere, så underviserne vil kunne møde institutionens mange udfordringer med tillid til, at deres ledelse står bag dem.

Medarbejderudvikling

God ledelse af en undervisningsinstitution forudsætter, at ledelsen kan leve sig ind i hele institutionens liv ved at være opsøgende og undersøgende i forhold til den enkeltes trivsel, motivation, glæde ved arbejdet, behov for omsorg, ros og anerkendelse. Ledelsen skal være i stand til at stimulere medarbejderne, så de fortsat udvikler sig, og så alle deres resurser bliver mobiliseret. Det handler om både at skabe rammer og rum for udvikling – og om at målrette indsatsen både mod den enkelte og den samlede medarbejdergruppe, så både institutionen og vedkommende får størst muligt udbytte. Ledelsen skal samtidig have evner og vilje til at gribe ind, når det er nødvendigt.

Udviklingssamtaler med den enkelte og med team er grundlæggende for samarbejdet om rammer og mål for de ansattes fortsatte udvikling og arbejde på stedet. En uddannelsespolitik kan lette en strategisk planlægning, som sikrer, at institutionens resurser til kompetenceudvikling anvendes systematisk til at sikre undervisernes professionelle niveau.



Arbejdsgivernes repræsentant og institutionens advokat

Ledelse i et politisk styret system

Ledelse af en undervisningsinstitution udøves almindeligvis i et politisk styret system, hvor offentlige eller private bestyrelser fører tilsyn med institutionens virksomhed. Det indebærer, at ledelsen må sikre, at de politisk valgte kan få den nødvendige indsigt i, at institutionen lever op til de mål og rammer, der centralt og lokalt er fastlagt for institutionens virksomhed.

Ledelsens håndtering af konflikter blandt undervisere og øvrigt personale er tidligere omtalt, men også i forhold til institutionens andre interessenter er konflikthåndtering en nødvendighed for ledelsen. Forventninger og krav fra institutionens mange interessenter er ofte modsatrettede. Krav fra enkeltinteressenter kan endog være i strid med de fastsatte rammer for institutionens virksomhed. At skabe balance i det krydspres, der er mellem udefra kommende krav og institutionens egen kultur og handlemuligheder, stiller krav til ledelsen og de rammer, som er fastsat for ledelsesudøvelsen.

Det er ledelsens ansvar at afbalancere disse forskellige forventninger. Derfor skal ledelsen have forudsætninger og redskaber til at kunne træffe de rigtige valg – og være i stand til at begrunde valgene. I den forbindelse kan det være vigtigt at slå fast, at modsatrettede ønsker ikke kan løses, så alle interessenter får opfyldt deres ønsker fuldt ud. Skolens ledelse må på baggrund af sin faglige indsigt foretage både etiske, faglige og pædagogiske valg, som den selv må stå inde for.

Tydelige og tilstrækkelige beføjelser

Ledelsen har det overordnede ansvar for institutionen. En forudsætning for at kunne udfylde rollen som ansvarshavende er, at den enkelte institutionsledelse tillægges tilstrækkelige og tydelige beføjelser. Samtidig med, at ledelsen har en udstrakt frihed til at kunne træffe selvstændige

ledelsesmæssige beslutninger. Dels for reelt at kunne udøve sine ledelsesfunktioner og dels for, at de som omfattes eller berøres af beslutningerne, har reel mulighed for at kunne forholde sig til den ansvarlige. Det vil uvægerligt medføre utilfredshed og frustrationer, hvis ledelsen kun kan handle ud fra, hvad andre har besluttet.

Ledelsen spiller en væsentlig rolle for, at underviserne kan leve op til de forventninger, som omgivelserne har til institutionen. Det indebærer, at ledelsen må etablere, udvikle og vedligeholde vilkår, som sikrer underviserens muligheder for at tilrettelægge undervisningen, så den tilgodeser de opstillede mål. Men det indebærer også en forpligtelse til en gensidig dialog med omgivelserne, så man kan afstemme de gensidige forventninger i forhold til institutionens samlede opgave, fastsatte mål, økonomiske vilkår og fysiske rammer. Overblik og indsigt i politiske og samfundsmæssige interesser i institutionen er nødvendig for at krav og forventninger kan stemmes af og gøres synlige.

Stor indsigt og forståelse for underviserens arbejde hos institutionens ledelse er en nødvendighed for at kunne fungere som sparringspartner for underviserne i forhold til deres pædagogiske arbejde og praktiske problemer, men også for at være det ansvarlige bindeled til institutionens bestyrelse og det eventuelt overordnede politiske niveau. Det forudsætter, at ledelsen ud over pædagogiske og faglige kompetencer på institutionens undervisningsområde også er i stand til at analysere og vurdere de værdiopfattelser, samfunds- og menneskesyn, der er styrende for institutionens arbejde.

Ledelsen må sikre, at centrale og lokale målsætninger og værdisætninger er kendte af brugere og undervisere, men ledelsen skal også formå at tegne institutionen over for omverdenen og skabe forståelse og respekt for institutionens profil og prioriteringer. Det kræver pleje af eksterne netværk og kontakt til relevante myndigheder og organisationer.



- At skabe balance mellem udefra kommende krav og institutionens egen kultur og handlemuligheder stiller krav til ledelsen om at kunne træffe valg – og kunne begrunde dem
- Overblik og indsigt i politiske og samfundsmæssige interesser i institutionen er nødvendig for at krav og forventninger kan stemmes af og gøres synlige
- Stor indsigt og forståelse for undervisernes arbejde hos institutionens ledelse er en nødvendighed for at kunne fungere som sparingspartner for underviserne
- Det er ledelsens opgave at etablere, udvikle og vedligeholde vilkår, som sikrer underviserne muligheder for at tilrettelægge undervisningen, så den tilgodeser de opstillede mål



I dette oplæg har DUS primært fokuseret på forholdet mellem ledelse og undervisere. Ledelsesopgaverne er imidlertid som tidligere nævnt mangfoldige, fx er økonomistyring og lønadministration andre vigtige opgaver, som det ikke har været muligt behandle inden for rammerne af dette oplæg – selvom de naturligvis ligeledes kræver både megen tid og megen opmærksomhed fra ledelsen.

Danske Underviserorganisationers Samråd samarbejder blandt andet om uddannelsespolitiske spørgsmål. DUS, der repræsenterer ca. 177.000 medlemmer, består af 14 selvstændige underviserorganisationer.

Danske Underviserorganisationers Samråd, 2004 ©
Foto: Kissen Møller Hansen
Layout: Permild + Ko
Tryk: Holmen Center-Tryk A/S
Oplag: 10.000



Danske Underviserorganisationers Samråd

BUPL - Danmarks Lærerforening - Dansk Magisterforening
Dansk Teknisk Lærerbund - Danske Produktionshøjskolars Lærerforening
Efterskolernes Lærerforening - Formidlerne - Frie Grundskolars Lærerforening
Gymnasieskolernes Lærerforening - Handelsskolernes Lærerforening
Københavns Lærerforening - Landsforbundet af Voksen- og Ungdomsundervisere
Socialpædagogernes Landsforbund - Speciallærerforeningen af 1981

