

# Sådan leder du uden at styre



Illustration Peter Hermann

Nyt projekt klæder ledelsesteam på til at lede uden at styre i detaljen. Det er en vigtig kompetence i hverdagen, hvor mange lærere er selvstyrende, men i stigende grad blive pålagt krav udefra

Frie skoleformer har en lang tradition for, at lærerne agerer selvstændigt og har et stort råderum til at træffe beslutninger med betydning for deres eget arbejde. Men de senere år er skolerne blevet genstand for flere og flere krav om blandt andet kvalitetsmåling, dokumentation og strategisk planlægning.

Uanset hvor frie skolerne er, kommer de ikke uden om at skulle forholde sig til et stigende antal offentlige bestemmelser. Og hvor fjernt det end måtte ligge fra skolernes selvforståelse, stiller de mange nye opgaver krav om mere central ledelse og implementering af moderne strategier, der gør det muligt at sammenligne skolen som samfundsinstitution med andre virksomheder. Det er baggrunden for, at Frie Skolers Lærerforening (FSL) i samarbejde med LederKredsen og Center for Ledelse og OrganisationsUdvikling (CLOU) inviterer lederteam til at deltage i udviklingsprojektet "Ledelse af ledelse".

For hvordan leder man nogen, der i princippet styrer sig selv?

## Opgør med autonomi

»Dilemmaet er at udfolde central ledelse i en kultur, hvor retten til at lede sig selv er rodfæstet. Mange prøver at imødekomme udfordringen ved at organisere lærerne i selvstyrende medarbejderteam. Dermed skal en del af lærerens arbejde, som før var privat praksis, kunne fungere som en del af organisationen.

Det er et tab af autonomi. Men det er ikke nødvendigvis et tab af indflydelse, og den store kunst for moderne skoleledelse er netop at kunne lede uden at styre i detaljen«, siger projektleder og CLOU-konsulent Frode Boye Andersen.

Han ser også den øverste skoleledelses tiltagende organisering i team, som et resultat af samfundets øgede krav til skolerne.

»Moderne skoleledelse er meget

kompleks og mere indviklet end bare at stikke ordrer ud. I en teamledelse er der bedre plads til refleksion og strategiske overvejelser, og derfor går flere og flere skoler den vej. Det betyder samtidig, at der bliver mindre fokus på lederen som den store person og større fokus på ledelseskompetence på alle niveauer. At decentralisere opgaver er jo langt fra det samme som at decentralisere ledelsesansvaret, og for mange ledelsesteam er det en balancegang at finde ud af, hvordan den udvikling, man ønsker, bliver afspejlet i alle led. Det skal projektet styrke dem i«, forklarer han.

## Dilemmaer i hverdagen

En af de forstandere, som efterlyser mere viden om ledelse af selvstyrende enheder, er Rud Nielsen fra Hjemly Fri- og Idrætsefterskole tæt ved Ringø. Han er næstformand i LederKredsen og blandt initiativtagerne til det nye projekt.

»For fem år siden gik jeg fra at stå alene med skolens ledelse til at være en del af et team. Gennem et tæt samarbejde med viceforstanderen og resten af teamet får jeg mulighed for den nødvendige sparring i dagligdagen. Det har givet overskud til at kigge længere frem, så vi bevæger os væk fra brand-

slukningsledelse. Hvis vi for eksempel er væk på kursus, er skolen ikke handlingslammet. Så driver de medarbejdere, der er på vagt, skolen og træffer beslutningerne. Alle lærerne tager et stort ledelsesansvar i det daglige – både i klassen, udenfor klassen og i mødet med forældrene. Det kræver meget, både af dem og af mig som leder«, forklarer Rud Nielsen og giver et eksempel på, hvor dilemmaerne opstår i dagligdagen.

»Det er ikke svært at uddelegere arbejdsopgaver og ansvar. Men det er svært at lade være med at tage opgaverne tilbage, hvis resultaterne peger i en anden retning, end den jeg ønsker. I de situationer er det fristende at gå ind og overtage styringen, men det er ikke meningen«, siger han.

Igennem projektet får de tilmeldte lederteam blandt andet vejledning i, hvordan de undgår at overtage styringen.

»Den samvittighedsfulde leder, som vil være sikker på, at der sker det gode i alle led af organisationen, er ofte tilbøjelig til at lave overstyring. Derfor arbejder vi med, hvordan man gennem bedre kommunikation får tydeliggjort retningen. Nogle gange skyldes problemet, at ledelsen ikke har fået defineret, hvad den mener med de værdier, skolen bygger på. Så det må vi udvikle på, siger projektleder Frode Boye Andersen. ■

## Hjælp til bedre ledelse

16.  
NOVEMBER

"Ledelse af ledelse" er et udviklingsprojekt, der giver ledelsesteam mulighed for at reflektere over egen praksis og få støtte til at udvikle ledelsesstrukturen på skolerne.

Ved tre åbne dagskonferencer bliver der mulighed for at drøfte aktuelle udfordringer og dilemmaer i skoleledelse med særligt fokus på, hvordan man gennemfører ledelse af medarbejdere, der styrer sig selv. Desuden får ledelsesteam fra seks skoler mulighed for at indgå i et mere vidtrækkende forløb, hvor de gennem fælles temadage sparrer med hinanden om konkrete udviklingsprojekter og får

vejledning af en ledelseskonsulent, der besøger skolerne. Projektet er et samarbejde mellem FSL, LederKredsen og Center for Ledelse og OrganisationsUdvikling (CLOU) og støttes økonomisk af Undervisningsministeriet.

Aktiviteterne strækker sig over to år og skydes i gang med en åben konference mandag den 16. november på Hornstrup Kursuscenter ved Vejle. Det er gratis at deltage, og interesserede lederteam skal tilmelde sig inden den 30. oktober hos Natascia F. Tacchini på nft@fsl.dk eller telefon 87 46 91 10.