



Af Stephanie Bäckström, cand.psych.
og partner i LEAD – enter next level

Når skoleledelsen skal måles og vejes

Hvordan ved vi, om eleverne lærer det, de skal? Hvordan ved vi, om ledere understøtter medarbejdere i at skabe læring og trivsel for eleverne? Hvad er værd at måle på, og hvordan gør man det? Evaluering, måling og begavet brug af data er i stigende grad på dagsordenen over hele uddannelsessektoren. Kursen er klar: Man ønsker at opbygge en dataunderstøttet evalueringskultur på skolerne. Som led heri ses en stigende interesse for at måle på, hvordan ledelse kan underkastes samme analytiske og databaserede blik. I denne artikel kan du læse om erfaringer med evaluering af skoleledelse, og hvorfor det kan give god mening at måle skoleledelse på andre måder end anden ledelse. Artiklen kommer med generelle pointer om behovet for nye tilgange til kvalitetsudvikling, som bl.a. understøtter teampræstationer omkring kerneopgaven i stedet for at individualisere ledelse med måleinstrumenter.

Som ekstern konsulent og evaluator kommer man ud i en del danske kommuner, hvor man hjælper med design og gennemførelse af ledelsesevalueringer på tværs af kommunen. Disse evalueringer skræddersyes sådan, at de måler på det område, hvor der er brug for ny viden, og matcher den kultur og det sprog, der anvendes i netop dén kommune. Til evalueringerne inviteres forskellige ledere og medarbejdere ind til en valideringsworkshop, så snart den første version af spørgerammen ligger klar til feedback. Her er ideen, at ledere og medarbejdere skal forholde sig kritiske – hvilke spørgsmål skal laves om? Hvad skal ud/ind? Hvad matcher ikke deres måde at gøre tingene på?

I disse workshops var det sikkert som amen i kirken, at lærere eller ledere fra skoleområdet ville pege på, at deres område og ledelse fungerede markant anderledes end på de øvrige områder i kommunen. De første par gange slog jeg det hen og tænkte, at det måtte være udtryk for et behov for at iscenesætte sig selv og eget område som ”noget særligt”. Men efter noget tid blev min nysgerrighed vakt – der var et helt tydeligt mønster – og jeg blev interesseret i at undersøge, hvad der gjorde skoleledelse så anderledes, at den ikke passede ind i en gængs ledelsesevaluering.

Hvad er anderledes i evalueringen af skoleledelse?

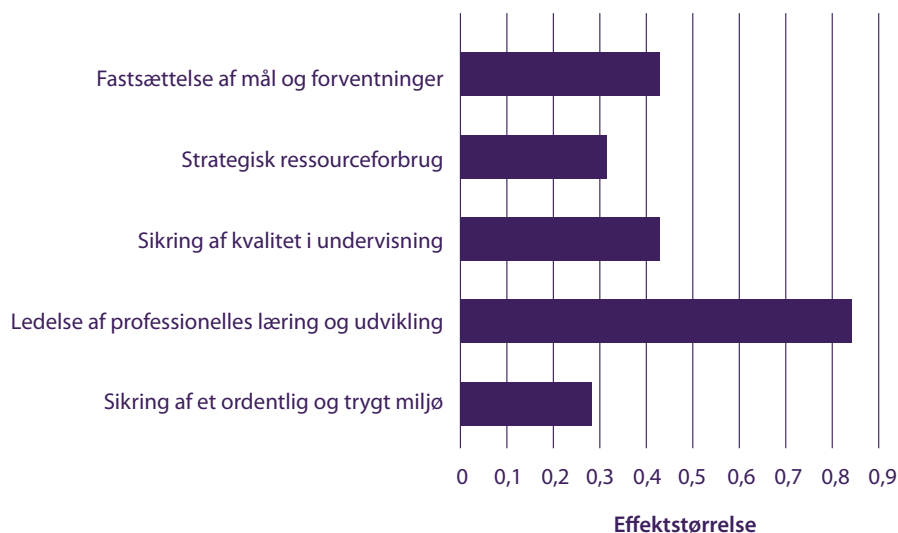
Ovenstående spørgsmål satte jeg mig for at undersøge i både kommende valideringsworkshops og evalueringer samt ved hjælp fra forskningslitteraturen. De klare signaler fra ledere og medarbejdere på skoleområdet var:

1. Skoleledelse foregår som kollektiv ledelse i lederteamet, så her kan den klassiske ledelsesevaluering af enkeltpersoner blive sværere, når det reelt er en gruppe, der er fælles om ledelsesopgaven.
2. Skoleledelse skal helt tæt på den didaktiske praksis i klasselokalet for at skabe størst effekt på elevernes læring og trivsel.

Forskningen omkring skoleledelse pegede i nøjagtig samme retning. I en undersøgelse af skoleledelse på højtpræsterende skoler ser det ud til, at effektiv skoleledelse både er karakteriseret ved skoleledelser med en høj grad af indflydelse og ved en høj grad af kollektiv ledelse blandt de professionelle (Leithwood & Louis, 2012).

Samtidig peger den newzealandske skoleledelsesforsker Viviane Robinson på fem ledelsesdimensioner med en særlig indflydelse på elevernes resultater, hvilket er illustreret i figur 1. Dette er i sig selv interessant: At vi på skoleområdet rent faktisk har forskning til rådighed, der viser, hvilken form for ledelse der skaber de bedste resultater i kerneopgaven. Det tænker jeg må være de fleste evaluators våde drøm.

Relativ effekt af fem ledelsesdimensioner på elevers udbytte



Figur 1. Relativ effekt af fem ledelsesdimensioner (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009).

Ser vi fx på dimension 4, som handler om ”ledelse af de professionelle læring og udvikling”, har denne dimension den største effekt på elevernes udbytte. Denne dimension har fokus på, at ledere i de bedst præsterende skoler:

- sikrer et intensivt fokus på relationen mellem undervisning og læring.
- fremmer det kollektive ansvar og ansvarligheden for de studerendes præstation og trivsel.
- giver nyttige råd om, hvordan man løser pædagogiske problemer.

Nogle af disse elementer ville man kunne pakke ind i en traditionel ledelsevaluering under overskrifter som ”læring”, ”fælles ansvar” og ”støtte i den faglige opgaveløsning”, men hvis vi gerne vil helt tæt på og se, hvorvidt skoleledelsen reelt indvirker på bedre resultater i kerneopgaven, må vi bruge den viden, der er til rådighed. Og der er masser af den!

Hvordan kan vi måle kollektiv ledelse?

I de fleste tilfælde evalueres ledelse efter en 360 graders-model, hvor individet er i fokus. Denne beror på, at lederen evaluerer sig selv og hertil bliver evalueret af sin overordnede leder, sideordnede kolleger og underordnede ledere/medarbejdere. Dette giver rigtig god mening, fordi vi så kan stille skarpt på, hvad den enkelte skal gøre mere af, mindre af eller fortsætte med at gøre i sin ledelse. Men i lige præcis skoleledelse vil dette give usammenlignelige resultater. På de enkelte skoler er der stor variation i, hvordan den brede vifte af ledelsesopgaver er fordelt mellem lederteamets medlemmer. Nogle steder vil der være skarpe opdelinger, andre steder ikke. Nogle steder er det eksempelvis udelukkende afdelingsledere, der observerer på undervisningen, mens skolelederen er et skridt længere fra den direkte faglige ledelse. Derved er det også sværere at lave specifikke spørgerammer, som kan matche den specifikke ledelse, der er genstand for målingen. Hvordan kan vi så måle kollektiv ledelse? Her er tre bud:

- **Kvantitativ individuel ledelsevaluering igennem et spørgeskema**, hvor vi skal være meget opmærksomme på kun at måle på de elementer af skoleledelse, vi ved er fælles, selvom der er forskellige måder at arbejde med kollektiv ledelse på hos de forskellige skoler. Dette kan fx være, om man bidrager til at skabe tydelige mål og forventninger, om man kommunikerer klart, eller om lederen bidrager til arbejdet i lederteamet. Dette er alle væsentlige elementer at måle på individuelt, uanset hvordan ledelsen er fordelt imellem lederne. Fordelen er her, at der både kan stilles skarpt på det fælles i én fælles spørgeramme, mens der også kan sættes fokus på den enkelte leders særlige rolle i lederteamet igennem forskellige spørgerammer. Fx har en leder af fritidsordningen en anden ledelsesopgave end en leder af indskoling eller skolelederen. Derfor kan det give god mening at måle på disses individuelle roller i forskellige spørgerammer. Dette kan dog først gøres, hvis det er tydeliggjort, hvad der forventes af de forskellige ledelsesroller (Bäckström, 2015a). Vigtigheden i denne logik om ”rette ledelse på rette niveau” læner sig op ad ledelsesteori- og forskning inden for Leadership Pipeline (Charan, Drotter, & Noel, 2011; Dahl & Molly-Søholm, 2012; Bäckström & Molly-Søholm, 2015; Bäckström, in press).
- **Kvantitativ gruppeevaluering igennem en spørgeramme**, der giver mulighed for at måle på skoleledelsens samlede styrker og udviklingsområder samt have særligt fokus på udviklingen for gruppen som et samlet hele. Dette hjælper til at tage hånd om den kollektive ledelsesform. Der er utrolig meget viden om evaluering af ledergrupper, der med fordel kunne kobles på en sådan evaluering ud over det skoleledelsesfaglige. Det ville

i denne sammenhæng give et utrolig godt billede af, hvordan skoleledelsen fungerer som samlet hele (Bang, Midelfart, Molly-Søholm, & Elmholdt, 2015). Opmærksomhedspunktet ville her være, at den enkelte skole-/afdelingsleder har mulighed for at ”gemme” sig lidt i gruppen og derved ikke tage del i ansvaret for en god opfølgning på målingen og udvikling af egen individuelle ledelsesadfærd.

- **Kvalitativ evaluering igennem dialog** kan både være evaluering af gruppen som samlet skolelederteamet og det enkelte individs ledelsesadfærd i gruppen. Her stilles der skarpt på (ligesom i et spørgeskema), hvad man gerne vil evaluere på, hvorfor og hvordan. Dialogen har den fordel, at man (hvis det struktureres ordentligt) kan komme hurtigere fra ”hvad er status” til ”hvad skal vi gøre ved det” end i en traditionel spørgeskemaform. Her er også mulighed for at få uddybninger og konkrete eksempler, mens evalueringen foregår, ligesom vi kan træne vores evner til at give og modtage feedback under evalueringen. Det vil generelt forstærke den samlede feedbackkultur for gruppen, der evalueres, samt for de der afgiver feedback.

Her udelukker den ene metode ikke den anden, men det er afgørende at overveje, hvilken metode der ville give bedst mening på den enkelte skole eller område for at få mest muligt at gå videre med i forbedringen af skoleledelsen og dermed også resultaterne i kerneopgaven. Overvej, hvad resultaterne fra ledelsevaluering skal bruges til, og hvad formålet er. Dette er et tema, som igen og igen understreges i forskningen og evalueringslitteraturen (Bracken, Timmreck, Fleenor, & Summers, 2001; Bäckström, 2015b), men også i praksis, hvor en lærer fx udtaler:

”Der skal være et tydeligt formål med evalueringen. Det har medarbejderstaben brug for. Det er ikke noget, der skal trækkes ned over hovedet på os ligesom alt det andet [reformer etc., red.]. Formålet er vigtigt at få med ud! Vi skal også kunne sætte det i kontekst til det arbejde, vi har gang i på vores egen skole. Det behøver ikke tage mere end 10 min”.¹

Gruppeevaluering af skoleledelse i Københavns Kommune

Hos Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune valgte man at måle skoleledelse ved at kombinere en gruppeevaluering via spørgeskema (lederteamet evalueres af hvert medlem i lederteamet, teamets overordnede leder og medarbejderne) og via en opfølgende dialog i skoleledelsen, hvor man gik endnu tættere på evalueringens resultater samt den individuelle rolle i det videre udviklingsarbejde. Spørgsmålene i spørgeskemaet gik helt tæt på Viviane Robinsons forskning i, hvad der skal til for at lykkes med god skoleledelse, kommunens egne ønsker til evalueringen, samt hvad ledergruppeforskningen peger på som vigtigt. Her var det meget tydeligt, at den tætte kobling til skoleområdet blev værdsat. En lærer fortalte i valideringen af deres nye skoleledelsevaluering: ”Der er mange konkrete spørgsmål, som kommer tættere på skoleledelsen, som jeg kender den, og det, jeg synes, er afgørende for skoleledelse”.

Når vi i evalueringsprocessen har spurgt lærere og ledere om, hvad der var vigtigt for at kunne lykkes, har svarene understreget, at der skal være fokus på, at det er noget, vi arbejder sammen om, og igen understreges formålet som vigtigt. Dette understreges af følgende citater:

¹ Dette og følgende citater stammer fra interview foretaget hos Børne- og Ungdomsforvaltningen, Københavns Kommune, 2015.

”Der har indtil nu været meget fokus på, hvad vi som lærere kan gøre, og nu er der også fokus på, hvad vi som ledelse kan gøre for at lykkes med resultaterne. Vi skal stå sammen om at lykkes”.

”Ledelsen skal skabe tryk hos os ved at være tydelige omkring, hvad målingen skal bruges til”.

”Jeg havde en god skoleleder på en tidligere skole, hvor hun, hver gang vi skulle gøre noget nyt, som vi var trætte af – og også det, vi ikke var trætte af – sagde: ’Husk at vi gør det for eleverne!’ Og så kiggede lærerne på hinanden og sagde: ’Nåh ja’ og droppede så al brokken. Det er derfor, vi er her!”

Disse udsagn er gode eksempler på, at det er afgørende, at respondenterne (i dette tilfælde lærere, pædagoger, skoleledere, afdelingsleder og skolechefer) er trygge ved det, evalueringen skal bruges til, og hvordan der arbejdes videre efterfølgende (Bracken, Timmreck, Fleenor, & Summers, 2001; Woehr & Huffcutt, 1994). Hvis alle er trygge ved målingen, er det med til at skabe et ordentligt datagrundlag, fordi der så alt andet lige 1) vil være flere, der vælger at besvare, og 2) flere, der vælger at svare ærligt.

Lad os bruge den viden, vi har til rådighed

Hovedbudskabet med artiklen er her at bruge den viden, vi har til rådighed – både fra forskningen på det felt, vi gerne vil evaluere, og fra praksis. Hvordan kan vi evaluere ledelse på en sådan måde, at vi skaber mest effekt i løsningen af kerneopgaven? Men også vores viden fra praksis er nyttig: Hvordan er vores ledelse sat sammen? Hvordan skal vi evaluere, for at det giver mening hos os? Hvordan skal vi evaluere for at koble til vores mål og strategier? Og hvad skal vi efterfølgende bruge vores evaluering til?

Jeg er sikker på, at de erfaringer fra forskellige evalueringer af skoleledelse, der er givet eksempler på i denne artikel, også kan bruges på andre områder med stort ”span of control” og i andre brancher, hvor der allerede er lavet meget forskning på, hvad der skal til i ledelsen for at lykkes med kerneopgaven. Her findes fx allerede meget forskning på salgsledelse, ledelse af forskningsmiljøer, håndværkere, sygeplejersker og meget mere.

Så lad os komme i gang med at bruge den viden om ledelse, der faktisk er til rådighed inden for de enkelte områder, inden vi sætter ledelsevalueringer i gang.

Litteratur

Bang, H., Midelfart, T. N., Molly-Søholm, T., & Elmholdt, C. (2015). *Effektive ledergrupper: For bedre udvikling, implementering og tværgående sammenhæng*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Bäckström, S. (2015a). Den traditionelle ledelsevaluering trænger til en makeover. *Erhvervspsykologi*, 13(1).

Bäckström, S. (2015b). Få mest muligt ud af din ledelsevaluering. *Lederweb.dk*. Lokaliseret den 23. oktober 2017 på: <https://www.lederweb.dk/dig-selv/ledelsevaluering/artikel/114086/lederen-som-rollemodel-i-ledelsevalueringen>

Bäckström, S. (in press). Fra ledelsevaluering til styrket ledelsesadfærd. *Offentlig Leadership Pipeline 2.0*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Bäckström, S., & Molly-Søholm, T. (2015). Evaluer ledere med Leadership Pipeline. *Ledelse i dag*, februar.

Bracken, D. W., Timmreck, C. W., Fleenor, J. W., & Summers, L. (2001). 360 degree feedback from another angle. *Human Resource Management*, 40(1), 3-20.

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Dahl, K., & Molly-Søholm, T. (2012). *Leadership Pipeline i den offentlige sektor*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Leithwood, K., & Louis, L. S. (2012). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. *Best Evidence Synthesis Iteration [BES]*. Wellington: Ministry of Education, Wellington, New Zealand.

Woehr, D. J., & Huffcutt, A. I. (1994). Rater training for performance appraisal: A quantitative review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(3), 189-205.

Dafolo og LEAD afholder en fælles temadag om ”Skoleledelse – fra målingskultur til læringskultur” den 21. og 22. marts 2018. Følg med på Facebook-siden ”Ledelse i morgen” og LEADs side på LinkedIn for nærmere information.

