

Skoleudvikling mellem innovations- og evalueringskulturer

Justine Grønbæk Pors, PhD

Jgp.mpp@cbs.dk

Institut for ledelse, politik og filosofi

Copenhagen Business School

Forandrings- og reformiver

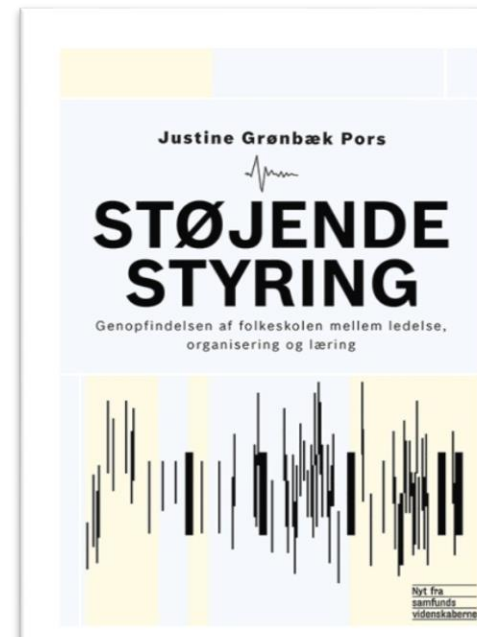
Nyt læringsbegreb

Nye samarbejder

Nyt organisationsideal

Ny ledelse?

Hvordan det bliver sværere og sværere at fastlægge præmisser for beslutninger, og hvordan idealet for en beslutning i stigende grad synes at være på én gang at lægge fast og holde alt åbent



NY KERNEYDELSE

Læring som 'dominerende drivkraft'

Fra undervisning til læring

24/7 modellen

Det enkelte barns positive udvikling

Afsøgning af potentiale

**Ny refleksion over
kerneydelsers ustyrlighed**

Pausen som bidrag til det, den var en pause fra

Jasmin 1. kl.:

I frokostpausen organiserer legepatruljen lege i skolegården så de får bevæget sig

Mathias 4. kl.:

'Mens de spiser snakker de om hvor den mad de har derhjemme i køleskabet kommer fra'

Frederik 8. kl.:

'Cykler hen til Handelsgymnasiet' – det giver point i skolens cykelkonkurrence

**Opløsning af grænser
mellem lektion og fritid som
en ressource**

Sammenhængende læringslandskaber

Der drømmes om, hvordan legepladsen, aftensmåltidet og svømmetræningen kan blive til læring

Tidligere grænser (læreplaner, lektionslængder, mure og matrikler) ses som u hensigtsmæssige for læringens udfoldelse

Potentielle rum



Præmisopløsning:

Hvad en skole er, samt hvor grænserne for dens ansvar går, kan ikke tages for givet, men er hele tiden til forhandling

Hvordan leder man, når genstanden for ledelse grundlæggende er ustyrlig?

Hvordan leder man, når genstanden for ledelse er grænseoverskridende processer?

NYE SAMARBEJDER

Lede efter værdi i grænser og udenfor egen organisering

“Faciliteterne er designet til at passe til både skole og SFO... Det skaber en naturlig sammenhæng mellem de pædagogiske aktiviteter, læringssituationer og fritid. Det er netop i mellemrummet mellem leg og læring at nye muligheder opstår”

Værdien af udenfor

Selvorganiseret ungdomskultur

”Udover læreren er der tre voksne til stede: en landmand, en kok og en naturvejleder. De er med til at give eleverne en anderledes, autentisk oplevelse. Landmanden hjælper eleverne i haven, mens naturvejlederen deler ud af sin viden til eleverne på en måde, så de ikke oplever det som decideret undervisning.”

Dobbeltbinding:

Vær et bidrag til os ved at være jer selv

Mellemrumspotentialisering

Finde nye ressourcer ved at genopfinde relationer mellem professioner

Hybride situationer hvor grænser mellem fagligheder nedbrydes

I de potentielle rum er det ikke altid afgjort på forhånd hvilken faglighed der er den rette faglighed til opgaven

Situationsbestemte og fleksible fagligheder og samarbejdsformer

**Opløsning af faggrænser
som en ressource**

At sætte kerneopgaven i centrum

Men hvad er kerneopgaven?

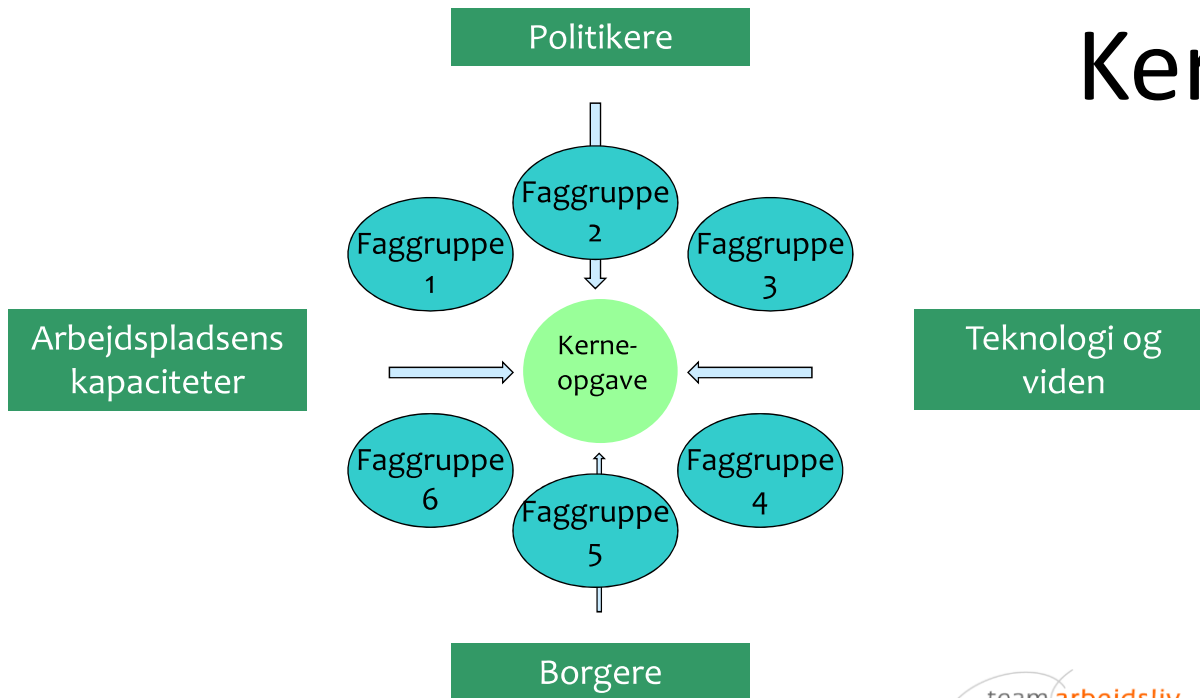
Spaltet af forskellige fagligheder

Spaltet af forskelle mellem professionel, barn
og familie

Øjeblik og oplevelse

Det lille bitte ekstra

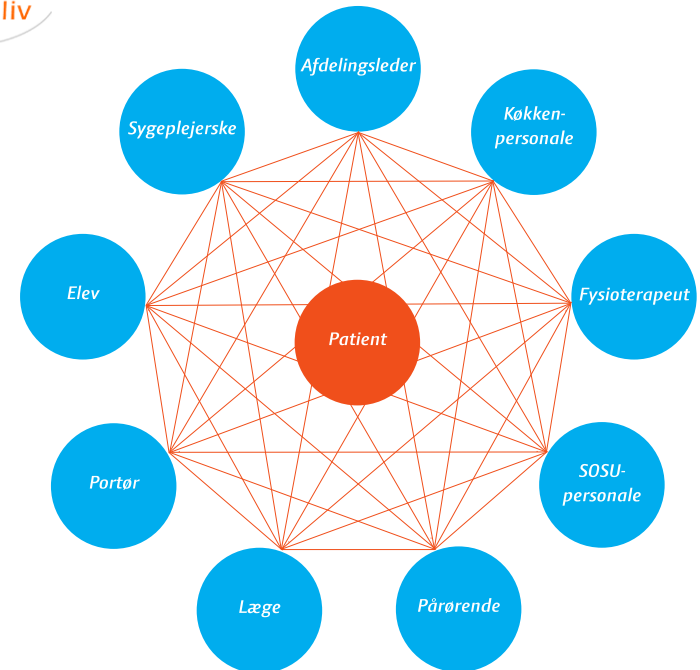
Kerneopgaven i centrum



teamarbejdsliv

Det interessante ved kerneopgaven er at den kun kan fungerer som sådan, når den er tom; altså uden kerne

Idealet er en emergent organisation uden fast struktur. Hver enkelte opgave skal have sin egen organisation, der relationelt indkalder forskellige blikke



Det mulighedsafsøgende samarbejde

En organisation, der fortsat afsøger, hvilke potentialer fagligheder eller vidensformer repræsenterer for at stille et spørgsmål, sætte en sag, beskrive organisationen eller formulere en strategi.

Beslutningspræmisserne tilsættes efter beslutningen er truffet

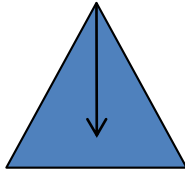
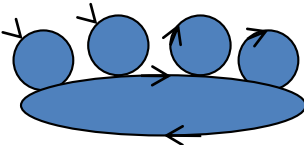
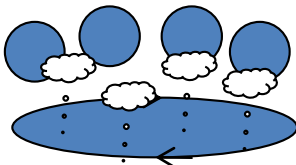
Præmisopløsning

Faglighed og kerneopgave er ikke privilegerede veje til kompleksitetsreduktion. Det er netop en del af styringen at eksperimentere med, hvordan vi forstår disse størrelser.

- Hvordan være faglig stærk, når muligheder hele tiden skal holdes åbne, og det endda skal holdes åbent hvilke sprog mulighederne ses i?
- Hvordan kan man undgå, at de 'oprindelige' kerneprofessioner opfatter sig som periferi, når der konstant åbnes for andre blikke?
- Hvordan faciliterer man ansvar uden at skabe ansvarsløshed?

Fra organisation til proces

NYT ORGANISATIONSBEGREB

	Styreform	Styringsobjekt	Styringsgrænse	
Bureaukrati	Regler/kontrol	Embedsmandens adfærd	Embedsmandens selvdisciplin	
Sektorforvaltning	Planlægning	Den enkelte forvaltning	Forvaltningens evne til at omsætte central input til decentral output	
Supervisionsforvaltning	Supervisering	Organisationers autonomi	Organisationernes selvstændighed og egen strategiske formåen	
Potentialitetsforvaltning	Potentialisering	Organisationens afsøgning af muligheder	Organisationernes evne til at opløse strukturer og genopdage sig selv som potentiale	

Horisonten
bagved
horisonten



HORIZONS

**What do you know?
The grass is greener
over there**

Innovativ uddannelse

“Faglige færdigheder har ikke samme blivende værdi som tidligere. De skal hele tiden genskabes i nye processer, for der skabes ikke længere ny værdi ved at benytte eksisterende fakta”

“Teknologier, der endnu ikke er opfundet, bruges til at løse problemer, vi endnu ikke kender”



Fleksibilitet som udviklingsstrategi

Den ubegrænsede tiltro til strategidannelse bryder sammen

Strategier kritiseres for at låse organisationen fast

Fleksibilitet / struktur

“Aktiviteterne bestemmer skemaet – ikke den anden vej rundt”

Fleksibel holddannelse og fleksibel personalebemanding
Aktiviteter, som i videst muligt omfang tilgodeser den enkelte elevs positive udvikling.

”Arbejdet i lærerteamet tilrettelægges, så læringsprocessen bliver afgørende for valget af undervisningsmetoder og organisationsformer.”

”Den fleksible skole bliver amøbeorganisationen, der kan rette sig ind efter de registrerede behov.”

”Skolen betragter sig som en amøbe, der fleksibelt og selvreflekterende møder de udfordringer, der viser sig inden for skolens eget miljø og ude fra den omgivende verden. Det vil derfor være meget vanskeligt at fremkomme med konkrete forslag til, hvordan et ugeskema kan se ud, forud for målfastsættelse. Det er derfor heller ikke muligt at fastlægge en struktur på forhånd...”

SAMARBEJDET - INTERNT OG DAGENS STRUKTUR

Amøbens elementer, som ses nedenfor siger kun noget om organisationsform - intet om indhold.

AMØBEN



Problem i 00'erne

Der mangler evalueringskultur!

Faglighed, kvalitet, målsætning, kontrakter, evaluering og dokumentation

Synliggøre sammenhænge mellem mål og praksis, mellem viden og praksis

Organisation der vil være proces

1995'erne og frem

Forandring via organisering

- Evalueringskultur
- Udviklingskontrakter
- Refleksionssystemer
- Forpligtelse af organisering i organisationen

Styringsgenstand:

Organisation

2010 og frem

Forandring via fleksibilitet

- Overskride dikotomier mellem leg og læring
- Opløse organisatoriske og faglige grænser
- Opnå fleksibilitet i den enkelte operation
- Potentialisering af organisationen

Styringsgenstand:

Operation

Præmisopløsning

Hvad en skole, undervisning, en lærer, en pædagog, en organisation er, underlægges potentialitetsfiguren, så sagen bliver at undersøge, hvad de kan være i fremtiden.

Ledelse mellem forventningerne

- om en tydelig leder, der reducerer kompleksitet ved at formulere klare mål og vise retning
- OG om at skabe og vedligeholde kompleksitet og ubestemthed, så skolen bevarer fleksibilitet, omstillingsevne og maksimal fantasi til at forestille sig fremtiden

NY LEDELSE?

Hvordan navigere i mellem

at minimere risikoen for det uventede

og

at høste muligheder af uforudsigelighed

Medarbejderledelse

Hjælp til at håndtere at kompleksitet og dilemmaer skubbes udad?

Stress i form af manglende stopklods på forventningsproduktion

Bliver det til drømmen om et 'all-inclusive' hvor man kan få det bedste fra alle verdener uden at give afkald på noget?

Bliver det nemt at glemme at det tager ressourcer at skabe ressourcer?
(‘hvis bare I er innovative nok er tid og penge underordnet’)



SKOLELEDELSE

Mellem styring og potentialisering

Læs mere:

Justine Grønbæk Pors (2014): Støjende Styring. Genopfindelsen af skolen mellem ledelse, organisering og læring. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Niels Åkerstrøm Andersen & Justine Grønbæk Pors (2014): Velfærdsledelse. Mellem styring og potentialisering. København. Hans Reitzel.

Malou Juelskjær et al (2011): Ledelse af uddannelse – at lede det potentielle. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Justine Grønbæk Pors (2009): Evaluering Indefra – Politisk ledelse af folkeskolens evalueringskultur. Frederiksberg: Nyt Fra Samfundsvidenskaberne.

