

KOGNITION & PÆDAGOGIK

TIDSSKRIFT OM GODE LÆRINGSMILJØER

Kognition & Pædagogik nr. 117, september 2020

PÆDAGOGISK LEDELSE ER ORGANISATORISK

Af Frode Boye Andersen

ARTIKEL

Pædagogisk ledelse

KOGNITION & PÆDAGOGIK

30. årgang nr. 117

ISSN 0906-6225 © Dansk Psykologisk Forlag A/S

Omslagsdesign: Louises design/Louise Glargaard Perlmutter

Grafisk tilrettelæggelse: Specialtrykkeriet Arco

Tryk: Specialtrykkeriet Arco

Fagredaktør: Lea Lund og Thomas R.S. Albrechtsen

Redaktion: Andreas Nielsen, Frans Ø. Andersen, Gerd Christensen, Lea Lund,

Poul Nissen, Nanna Paarup, Thomas R.S. Albrechtsen og Micki Kaa Sunesen

Kognition & Pædagogik udkommer fire gange årligt og sætter fokus på kunsten at skabe gode læringsmiljøer. Tidsskriftet præsenterer den nyeste viden inden for emner som læring og kreativitet; hjerne, psyke og eksistens; intelligens og kompetenceudvikling; generel pædagogik og specialpædagogik samt videnskabelige, moralske og æstetiske læreprocesser.

Årgang 2020 er inddelt i interessante temaer, som på forskellig vis relaterer sig til emnet gode læringsmiljøer.

- Magt og afmangt
- Pædagogisk ledelse
- Ny FGU og erhvervsuddannelse
- Børne- og elevperspektiver



**FAGFÆLLE-
BEDØMT**

/ I henhold til ministerielle krav betyder bedømmelsen, at der fra en fagfælle på ph.d.-niveau er foretaget en skriftlig vurdering, som godtgør artiklers videnskabelige kvalitet.

/ In accordance with ministry requirements, the certification means that a ph.d.-level peer has made a written assessment which justifies articles' scientific quality.

Adresse:

Dansk Psykologisk Forlag

Knabrostræde 3, 1 sal

1210 København K

Tel. +45 4546 0050

info@dpf.dk

www.dpf.dk

Abonnementspriser 2020 (4 numre):

Privat abonnement kr. 475,-

Institutionsabonnement 1 eks. kr. 725,-

Institutionsabonnement 4 eks. kr. 1700,-

Studerende kr. 355,-

Løssalg pr. nummer kr. 150,-

(Alle priser er inkl. moms).

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra dette blad eller dele heraf er *kun* tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

PÆDAGOGISK LEDELSE ER ORGANISATORISK

Af Frode Boye Andersen

Det er svært at modsige relevansen af en pædagogisk ledelse, selv om denne indholdsmæssigt fremtræder diffust, og det i øvrigt viser sig vanskeligt at påvise en egentlig effekt af pædagogisk ledelse. Men det bliver derfor tilsvarende vigtigt at udvikle pædagogisk ledelse til et dueligt begreb.

Denne artikel argumenterer for, at pædagogisk ledelse må løfte blikket fra det pædagogisk specifikke til det organisatoriske, hvis pædagogisk ledelse skal lykkes med ambitionen om at kvalificere den pædagogiske opgaveløsning. Artiklen skaber sit analytiske afsæt med iagttagelsen af manglen på ledelsesbegreb i aktuelle forestillinger om pædagogisk ledelse – og bruger dette afsæt til at udfolde en mulig frugtbar forståelsesramme for pædagogisk ledelse i et organisatorisk perspektiv. Artiklen søger på denne måde at udfordre tænkningen om pædagogisk ledelse til analytisk at overskride sig selv, fra det pædagogisk-faglige til det ledelsesfaglige.

Med artiklens begrebsætning af pædagogisk ledelse bliver det tydeligt, at pædagogisk ledelse ikke først og fremmest handler om pædagogiske ledere, men især om at få øje på dét, som allerede leder opgaveløsningen i den pædagogiske praksis: vante handlinger, etablerede forståelser, mønstre af mening og kulturelle logikker.

Artiklen argumenterer på denne baggrund analytisk for, at pædagogisk ledelse må gøre sig stærk på sin organisatoriske forståelse for at kunne styrke sin indflydelse på den pædagogiske opgaveløsning og samtidig flytte sin opmærksomhed fra hvem, der leder, til hvad, der leder, i den konkrete opgaveløsning.

Pædagogisk ledelse findes især diskursivt

Det kan forekomme bagvendt at indlede med at konstatere, at pædagogisk ledelse som begreb er diffust, at vi mangler indsigt i pædagogisk ledelse som praksis, og at potentialet i pædagogisk ledelse kan siges at være forskningsmæssigt under-

belyst. Dette turde være et flovt afsæt for en artikel om pædagogisk ledelse, men pointen bliver netop, at dette nøgterne afsæt kan levere en relevant alternativ begyndelse, en reframing af diskursen om pædagogisk ledelse.

I dansk sammenhæng har pædagogisk ledelse aktuelt fået opmærksomhed som

en af de nøglefaktorer, der skal bære både implementering og indhold i folkeskole-reformen igennem. Reformen er blevet fulgt i en række rapporteringer, der både noterer de politiske forventninger om pædagogisk ledelse, inddrager (meta-) forskningen på feltet og selv undersøger pædagogisk ledelses betydning, fx for elevernes læring og trivsel (Bjørnholt et al., 2019; Winter, 2017; Kjer et al., 2015). Rapporternes egne undersøgelser afspejler de forskningsmetodiske vanskeligheder med at isolere komplekse fænomener som pædagogisk ledelse for at kunne udsige noget om dens eventuelle virkning, men inden for rapporternes eget forskningsop-hæng er det dog markant, at de påviselige effekter af skoleledelse, herunder pædago-gisk ledelse, er fraværende, når det gælder elevers læring (Winter, 2017, p. 13).

Rapporterne prøver i deres første fase at indkredse pædagogisk ledelse ved at følge en international drøftelse af begreberne *transformational* og *instructional leadership* (ibid.): Kan pædagogisk ledelse bedst folde sig ud gennem en ledelse, der installerer visioner og forventninger, men overlader den konkrete opgaveløsning til de fagprofessionelle? Eller må pædago-gisk ledelse realiseres gennem en 'instru-erende' involvering i den konkrete opga-veløsning, der rækker helt ud til drøftelse af de enkelte metoder i undervisningen? Rapporterne følger indirekte det instru-erende spor med en differentiering af pædagogisk ledelse i, hvad der benæv-nes som generel og specifik pædagogisk ledelse (Bjørnholt et al., 2019), samt en distribueret pædagogisk ledelse (Winter, 2017). Generel pædagogisk ledelse for-stås i form af observation og feedback, specifik pædagogisk ledelse i form af

mål- og resultatstyring på baggrund af data, og det distribuerede angår særligt team og lignende fællesskaber. På denne måde bringes pædagogisk ledelse 'tæt på', i overensstemmelse med den betydeligste internationale påvirkning (Robinson et al., 2009; Robinson, 2015). Men sam-tidig med dette spidsede fokus på pæda-gogisk ledelse som ledelsens involvering i undervisningens tilrettelæggelse og meto-der er der opmærksomhed på, at pædago-gisk ledelse, også i reformsammenhæng, kan have en noget bredere betydning og eksempelvis omfatte ledelse af skolens kompetenceudvikling (Winter, 2017).

Rapporteringerne ender da også de-res forsøg på at fange pædagogisk ledelse som begreb med at pege på fravær af en-tydighed i forståelsen og på, at der snarere er tale om en samlebetegnelse for en ræk-ke ledelsespraksisser end om en egentlig ledelsesteori (Bjørnholt et al., 2019). Vi kan derfor i stedet forstå 'pædagogisk le-delse' som udpegning af et genstandsfelt.

Og hvis vi alligevel på denne måde lader de semiofficielle rapporteringer være vores indgang til pædagogisk ledelse, så får vi – på trods af at vi ikke har hold om begrebet eller kan påvise betydningen i praksis – med rapporteringsforløbet autoriseret pædagogisk ledelse diskursivt som vigtigt, men i et relativt flydende format og ganske åbent for praksisfor-tolkning.

Rapporterne kan på denne baggrund ses som en forstærkning af den internati-onale forsknings normative bidrag til dis-kurser om pædagogisk ledelse og som en samtidig tydeliggørelse af diskrepansen mellem den normative diskurs og den deskriptivt påviselige pædagogiske ledelse som praksis.

Pædagogisk ledelse er at influere på den pædagogiske opgaveløsning i organisationen

Hvordan kan vi forstå det tilsyneladende svage og utydelige gennemslag af pædagogisk ledelse i dansk pædagogisk praksis? Spørgsmålet kan opfattes på to måder. For det første kan det være spørgsmålet om, hvorfor fx de forskningsbelagte, robinsonske anbefalinger (Robinson et al., 2009) ikke umiddelbart lader sig realisere i en dansk skolekontekst. For det andet kan det være spørgsmålet om, hvordan pædagogisk ledelse overhovedet kan begribes ledelsesfagligt og dermed håndteres.

Det første spørgsmål angår vanskelighederne med transformation af international inspiration til lokal dansk praksis. Dette er ikke blot et spørgsmål om oversættelse fra en international kontekst til en national, hvor eksempelvis kultur, ledelsesfunktioner, politisk styring, fagprofessionel styrke og tilgange til accountability er ganske anderledes. Selv hvis man kunne klare denne omsætning med et trylleslag, ville vi stadig stå tilbage med den afgørende organisatoriske udfordring: at skabe forandringen, så den får gennemslag i det bestående. Med Robinsons træk på Argyris' begreb om handlingsteori (Robinson, 2018) kan vi frugtbart forstå, at organisatoriske forandringstiltag næppe får gang på jord, hvor der ikke kan skabes syntese mellem de handlingsteorier, der bærer den allerede eksisterende praksis, og den handlingsteori, der ligger bag den ønskede forandring. Et eksempel kunne være 'privatiseringsgraden' i de professionelle praksis: Hvis handlingsteorier under de professionelle eksisterende praksis tilsiger, at fx

undervisning er et fagprofessionelt privat forhold mellem den enkelte, et fagmål og nogle elever, så er der en forståelig stor udfordring forude for det organisatoriske tiltag 'Professionelle læringsfællesskaber', hvor de indlejrede handlingsteorier bærer på forståelser af undervisning som et fælleskollegialt ærinde. Handlingsteorier er dybtliggende mønstre, der ikke lige lader sig påvirke af selv slagkraftige normative tiltag, som ikke kan absorberes i den eksisterende 'mønstrethed'. Dette første spørgsmål er således ganske væsentligt for pædagogisk ledelse, men er ikke denne artikels hovedærinde og bliver derfor efterladt hér i denne omgang. Handlings-teoriperspektivet dukker dog op igen senere i artiklen.

Denne artikel søger i stedet at bidrage med en indgang til spørgsmålet om, hvordan pædagogisk ledelse kan begribes ledelsesfagligt og håndteres tilsvarende. I artiklens korte format vil vi hævde, at den diskursivt besværgende efterspørgsel på en pædagogisk ledelse, der rækker helt ind i de professionelle opgaveløsning, vil sende pædagogiske ledere uhensigtsmæssigt langt ud ad en 'instructional' tangent i bestræbelsen på at levere fx den 'undervisningsledelse' (Winter, 2017), som der kunne være tale om i skolen. Inspirationen fra 'educational leadership' bliver på denne måde omsat i en unødvendigt forsimplet udgave. Hvis vi alternativt søger til Viviane Robinson, som ikke i øvrigt viger uden om at være instruerende, så insisterer hun i et overordnet perspektiv på, at begyndelse og slutning for skoleledelse er eleven (Robinson, 2015). Skoleledelse og pædagogisk ledelse smelter på denne måde sammen i grundpræmissen for skolens virke og den pædagogiske

opgaveløsning: En skoles strategiske prioriteringer, samarbejdsorganiseringer, kompetenceudvikling, gensidige forventninger, fagprofessionelle præferencer og handlinger må underlægge sig elevprojektet. Pædagogisk ledelse bliver på den baggrund at lede i forhold til en hvilken som helst dimension af den pædagogiske opgaveløsning til gavn for elevprojektet.

Når vi læser Robinson på denne næsten radikale måde, bliver pædagogisk ledelse mere end pædagogisk, nemlig organisatorisk. Og vi får anledning til at anlægge et mere omsiggribende blik på pædagogisk ledelse som begreb: Pædagogisk ledelse er at influere på den pædagogiske opgaveløsning, direkte såvel som indirekte. De forskellige ledelsesfaglige perspektiver hos Robinson er dog ikke tilstrækkelige til at skabe et ledelsesteoretisk ophæng for en organisatorisk, pædagogisk ledelse, så det bliver denne artikels bidrag at foreslå et dueligt ledelsesteoretisk funderet rammeværk, der analytisk kan håndtere ledelse af den pædagogiske opgaveløsning.

Vi vover derfor allerede hér at forlænge definitionen ovenfor ind i rammeværket: Pædagogisk ledelse er alt dét, som influerer ledende på den pædagogiske opgaveløsning i organisationen.

Et dueligt ledelsesbegreb for pædagogisk ledelse

Andre har før været ude i et sådant organisatorisk ærinde med pædagogisk ledelse. Wadel (1997; 2008) omsætter hjælpsomt 'pedagogical' ledelse til en generel organisatorisk kontekst. Wadel kobler pædagogisk ledelse komplementært til administrativ ledelse – begge dele i en produktiv og en reproduktiv dimen-

sion – og får derved dels sat den pædagogiske ledelse i sammenhæng med den fulde organisatoriske ledelse, dels etableret pædagogisk ledelse som en relevant 'læringsledelse' i enhver organisation – og ikke blot i organisationer med pædagogisk opgaveløsning. Wadels arbejde forlænger således 'pædagogisk ledelse' ind i et organisatorisk perspektiv på læring. Dette greb om pædagogisk ledelse har vi dog ikke plads til at forfølge nærmere hér.

For denne artikel er det imidlertid ikke alene Wadels organisatoriske omsætning, der er interessant, men at han hængsler sit organisatoriske blik og sin begrebsudvikling af pædagogisk ledelse på eksplicitte ledelsesteoretiske forestillinger. Eksempelvis ser Wadel (også) ledelsesforholdet som komplementært – man kan ikke tænke i at ville lede uden også at tænke i nogen, der vil lade sig lede. Endnu mere grundlæggende peger Wadel på, at ledelse må anerkendes, "hvor end det forekommer" (2008, p. 63): Vi må forstå ledelse som noget, der findes på alle niveauer i organisationen og dermed også udøves af medarbejdere gennem samhandling i praksis.

Ovenfor definerede vi pædagogisk ledelse som alt dét, der influerer ledende på den pædagogiske opgaveløsning i organisationen. Heri ligger implicit et ledelsesbegreb som det, vi ser hos Wadel: Pædagogisk ledelse er ikke noget, der kan isoleres til formelle pædagogiske ledere, men er måske i endnu højere grad noget, der foregår blandt medarbejdere gennem den konkrete pædagogiske opgaveløsning. Pointen bliver her, at det er i undervisningen mellem lærer og elever, i samværet mellem pædagoger og børn og i de fagprofessionelles tilgang til team

og andre fællesskaber, at den pædagogiske opgaveløsning reelt ledes. Hvor der handles, der ledes!

Vi kan skærpe ledelsesbegrebet yderligere ved på denne måde at forskyde opmærksomheden fra *hvem*, der leder, til *hvad*, der leder (Andersen, 2014). Dette mindsker ikke betydningen af formelle ledere, men formelle ledere kan med dette ledelsesbegreb få øje for, hvad der fungerer ledende i deres organisation, og for udfordringen med at løfte ledelsesopgaven i konkurrence med dét, som altid allerede leder i den organisatoriske praksis. Der er rigtig meget, der på denne måde influerer ledende på den pædagogiske opgaveløsning: Fagprofessionelle forventninger, erfaringer, relationer, personlige præferencer, strukturer, traditioner, materialer, kulturelle forhold, handlings-teorier mv. vil typisk influere mere ledende på den pædagogiske opgaveløsning, end formelle ledeshandlinger gør. Dette betyder, at ledere i vid udstrækning er henvist til at lede gennem dét, der fungerer ledende allerede, og derfor bliver det vigtigt at skærpe sit analytisk undersøgende blik for, *hvad* der leder.

Vores ledelsesbegreb mangler endnu en bærebjælke, der handler om, hvordan (formel) ledelse kan blive til *output* i den pædagogiske opgaveløsning. Eller mindre kringlet: Hvordan kan pædagogisk ledelse række helt ud i den konkrete opgaveløsning? Vi kan med Weick frugtbart forstå organisationer som løst koblede (Orton & Weick, 1990). Individuer, team, afdelinger kobler sig løst til hinanden og til det organisatoriske projekt og anerkender dermed den fælles organisatoriske sammenhæng og forpligtelse – men pejler samtidig efter selvstændige fortolkninger

af opgaveløsningen og af det organisatoriske ophæng. Løstkoblethed er reelt en styrke for organisationer, der er afhængige af, at medarbejderne decentralt har rum til at gå dygtigt med opgaveløsningen, men der bliver en særlig udfordring i at skulle lede hen over de løse koblinger. Mens løse koblinger således ikke er en systemfejl, så er tilfælde af dekobling til gengæld ofte dysfunktionelle. Dekoblinger kan iagttages, hvor enheder i så mange henseender lever deres eget liv, at vi fx kan tale om 'skoler-i-skolen', og her er koblingsudfordringen for en pædagogisk leder anderledes tung.

Der er en afgørende deskriptiv pointe for ledelse i koblingsmetaforen: Ledere kan ikke tilkoble medarbejdere eller team – dét kan de kun selv. Tilkobling sker nedefra, når medarbejdere og enheder gennem handlinger i praksis kobler sig til det organisatoriske projekt. Ledere bliver derfor henvist til at søge at vinde tilkobling: Ledere må gøre sig tilkoblingsduelige for at lykkes med at influere ledende på opgaveløsningen (Andersen, 2014).

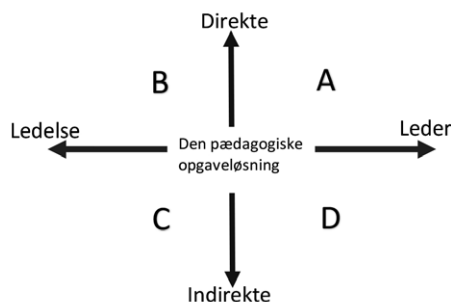
Et figurligt felt for ledelse af den pædagogiske opgaveløsning

Vi har nu to væsentlige perspektiver for et ledelsesbegreb, der kan bære pædagogisk ledelse. Med perspektivet på alt-det-der-fungerer-ledende får vi et begreb for, at pædagogisk ledelse må realiseres i et mudret konkurrenceforhold med dét, som altid allerede leder. Med koblingsperspektivet oveni får vi et radikalt begreb om ledelse, der med systemteoretisk afsæt nærmest vender vante kausaliteter på hovedet: Ledere bliver kun til ledelse gennem nogens tilkobling.

Denne deskriptive optik er måske nok begrebsmæssigt radikal, men i praksis ikke mere radikal, end at megen pædagogisk ledelse umiddelbart vil kunne spejle sine udfordringer i den. Eksempelvis vil mange have erfaringer med, at tilstræbte tiltag i en skoles praksis med teamsamarbejde ikke formår at vinde den ønskede tilkøbling – og at teamarbejdet derfor ofte, stort set uanfægtet, ledes videre af de logikker, der allerede fungerer ledende (Andersen, 2019b).

Et dueligt ledelsesbegreb med et skarpt blik på de processuelle koblinger i organisationen er i denne artikel en forudsætning for, at pædagogisk ledelse kan få øje på sig selv som organisatorisk.

Figuren nedenfor indregner denne forudsætning og tegner gennem sine to spænd et samlet felt for ledelse i forhold til den pædagogiske opgaveløsning. Vandret spænder figuren fra formelle leders påvirkning af opgaveløsningen – til al den ledelse, der, som ovenfor beskrevet, i bred forstand influerer ledende på opgaveløsningen. Lodret spænder figuren mellem dét, som influerer direkte, og dét, som influerer mere indirekte. Hermed får vi et rammeværk, der matcher vores



(Figuren er let bearbejdet fra Andersen, 2018)

tilgang til pædagogisk ledelse som det, der influerer ledende på den pædagogiske opgaveløsning, direkte eller indirekte, og uanset om det skyldes formelle ledere eller springer af omstændigheder overalt i den organisatoriske praksis.

A indeholder ledes direkte indflydelse på den pædagogiske opgaveløsning. Hér er den instruerende pædagogiske leders handlinger, hvad enten de foregår oppe fra ølkassen til et pædagogisk arrangement, for bordenden i et fagteam eller som feedback på en observation. Vi får dog også blik for, hvordan både ministerielle og kommunale niveauer kan siges at influere direkte gennem beslutninger om fx nationale test, læringsmål, læringsplatforme mv., og vi kan således se, at feltet ikke er forbeholdt skolens pædagogiske ledere, og at pædagogisk ledelse lige så vel foregår fra direktionsgangene i den politiske styring.

Hvor der handles, der ledes, og dét sker i B, hvor vi finder den praktiserede pædagogiske praksis. Når lærere og pædagoger løser deres opgaver i direkte relation med børn, alene eller i samarbejde med andre kolleger, så er der tale om en meget direkte ledelse af den pædagogiske opgaveløsning. Her har vi den faktisk distribuerede ledelse, som netop kommer distribueret til stede uden at være distribueret nogetsteds fra. I B finder vi også skolens ressourcepersonsfunktion, hvor vejledere, koordinatore og andre af skolens mellemmand i kraft af funktion og position påvirker kollegers pædagogiske opgaveløsning.

Gennem C får vi øje for alt det, der måske i ubemærkethed udøver hovedparten af indflydelsen på skolens pædagogiske opgaveløsning. Her findes strukturer,

organiseringmåder, vaner, relationelle mønstre, fagprofessionelle præferencer ... og ganske meget andet. Mere overordnet finder vi her den meningsskabelse, de kulturelle logikker og de handlingsteorier, som er trumfer i enhver form for spil om tilkobling.

De pædagogiske lederes indirekte indflydelse på opgaveløsningen finder vi i D. Her foregår de transformativt ledelsesmanøvrer gennem visioner, værdisætninger og tilsvarende narrativer, som i gunstigt fald influerer indirekte på retningen og kvaliteten i den pædagogiske opgaveløsning. Men det rummer også de formelle lederes basale ledelsesarbejde med at lede på de kontekstuelle forudsætninger for eksempelvis den pædagogiske ledelse i B: Har vi den hensigtsmæssige samarbejdsorganisering? Hvilke betingelser er der for, at ressourcepersoner kan være ressourcepersoner? Har vi på skolen et kvalificeret begreb om 'data'? Osv.

Figurens udspændthed byder sig på denne måde til som spilleplade for en organisatorisk ledelse af den pædagogiske opgaveløsning.

En organisatorisk orienteret pædagogisk ledelse

En således organisatorisk orienteret pædagogisk ledelse får gennem figurens felter øje for, hvor meget af det pædagogisk ledende der finder sted indirekte og i ledelsesregistre, hvor formel ledelse må siges kun at være perifert influerende på opgaveløsningen. Til gengæld får man med figurens optik blik for hensigtsmæssigheden i at lede på det, som influerer ledende i B og C, og på afhængigheden af at vinde tilkobling fra det, som leder dér allerede.

Det bærende analytiske argument i denne artikel er, at pædagogisk ledelse må forstå sig selv som mere end pædagogisk, nemlig som organisatorisk. En pædagogisk ledelse som stirrer for stift på den pædagogiske opgaveløsnings umiddelbare elementer, kommer til at fastholde sit fokus i et direkte ledelsesforhold i det pædagogiske genstandsfelt og forsømmer derved opmærksomheden på, at de store hurdler for pædagogisk ledelse ikke er pædagogiske, men organisatoriske. Den formelle ledelse må altså nok lede ind i det pædagogiske genstandsfelt, men netop særligt gennem sin ledelsesfaglige håndtering af den organisatoriske kontekst for alt det, der er ledende i den pædagogiske opgaveløsning.

Spidst formuleret, er pædagogisk ledelse pisket til at overskride sig selv på denne måde for at kunne lykkes anderledes end nødtørfigt, således som billedet trådte frem i indledningens rapporteringer. Det har indtil nu været underforstået i analysen, hvordan pædagogisk ledelse konkret, trods alle gode hensigter, ofte kommer i forlegenhed med sin agenda, men med figuren ovenfor kan vi illustrativt give eksempler på faldgruber for en pædagogisk ledelse, der ikke overskrider sin egen diskurs:

- A. Diskursens pædagogiske ledere bliver sendt ud på en art observationsturisme, der logistisk, tidsmæssigt, processuelt og fagligt er en dårlig udnyttelse af ledelseskapacitet – hvis hensigten reelt er at influere på den pædagogiske opgaveløsning.
- B. Pædagogisk ledelse risikerer i diskursens distribuerede perspektiv uforva-

rende at efterlade vejledere, koordinatore og andre ressourcepersoner på organisatorisk mellemlånd – hvor uklare forventninger, positioner og spørgsmål om legitimitet skubber sig på tværs i ressourcepersonsfunktionen (Andersen, 2019a).

- C. Pædagogisk ledelse er selv i fare for at komme på mellemlånd, hvis man satser på, at skolens traditionelle team umiddelbart lader sig transformere til professionelle læringsfællesskaber. Her gør en forandringsledelse typisk regning uden om et værtskab af kulturelle logikker og bestemmende handlingsteorier.
- D. Diskursens pædagogiske ledere vil oplagt indløse diskursens dataforventninger gennem de kvantitative data, der er tilgængelige – og risikerer derved til at komme til at bruge ‘data’ som en ledelsesvikar, der forskyder opmærksomheden fra det vigtigste til det umiddelbart kvantitativt databelagte.

Eksemplerne A, B, C, D er skarpt skårne, og de vil givetvis fremstå urimelige for de pædagogiske ledere, der efterretteligt bakser med at opfylde diskursens efterspørgsel på pædagogisk ledelse. Men eksemplerne er spidse illustrationer af, hvordan pædagogisk ledelse kun vanskeligt løfter sig ud over en umiddelbar ‘metodisme’, hvis den ikke hæfter sig på en organisatorisk ledelsesfaglighed. Vi ser metodismen eksemplarisk tydeligt, når pædagogisk-ledelse-tæt-på reduceres til ‘observation og feedback’. Der er masser af gode grunde til, at pædagogiske ledere skal have indsigt i, hvordan den pæda-

gogiske opgaveløsning foregår i praksis, men der er ikke belæg for, at en-to gange årlig observation og feedback kvalificerer opgaveløsningen. Hvis vi løfter blikket i et organisatorisk perspektiv, får man alt for lidt pædagogisk ledelse ud af den indsats. I stedet kan pædagogiske ledere med fordel investere deres ledelsesfaglighed i at få etableret eksempelvis co-teaching og andre former for fagligt duelige fællesskaber – og særligt i at få disse organisatorisk forankret. Hvor diskursens pædagogiske ledelse sender skolens ledere symbolskfysisk-tæt-på, så vil den organisatoriske tilgang vide, at ledelse tæt på må foregå langt fra: Den ledelsesfaglige opgave er at kunne analysere og prioritere, hvilke tiltag der kan blive gunstigt influerende på den pædagogiske opgaveløsning, ikke at-sidde-hos bagerst i klasserne.¹

Med et modsvarende positivt eksempel kan den organisatorisk orienterede ledelse af den pædagogiske opgaveløsning skærpe blikket for, at man nok (A) kan etablere en ressourcepersonsfunktion formelt, men sådan én fungerer ikke bare af sig selv (Andersen, 2016). Den er afhængig af, at den formelle ledelse (D) fx skaber fælles undersøgelsesrum, hvori spørgsmål om forventninger, legitimitet, tilkobling mv. kan drøftes mellem ledere og ressourcepersoner – og af, at der (C) udvikles kollegiale kulturformater, som åbner sig konstruktivt for vejledere og koordinatore, der (B) er ude på vegne af organisatoriske dagsordner med rækkevidde langt ind i den pædagogiske opgaveløsning.

¹ [https://www.ucviden.dk/portal/da/publications/ledelse-taet-paa--langt-fra\(3c8845cc-f421-4b4c-911f-eeceb77921e8\).html](https://www.ucviden.dk/portal/da/publications/ledelse-taet-paa--langt-fra(3c8845cc-f421-4b4c-911f-eeceb77921e8).html)

Det didaktiske afsæt for pædagogisk ledelse bliver således organisationsdidaktisk, og den pædagogiske ledelse må derfor uafledeligt gå i det organisatoriske undersøgelsesrum med sig selv: Hvad er det, der leder den forekommende pædagogiske opgaveløsning? Hvad er vi i konkurrence med, hvis vi ønsker at influere kvalificerende på den eksisterende opgaveløsning? Hvorfor kan vi da med fordel gøre hvad – og hvordan – i det udspændte felt, så vi øger sandsynligheden for tilkobling til organisationens pædagogiske projekt?

Referencer

- Andersen, F.B. (2014). Anden ordens ledelse som konsekvens. I F.B. Andersen (red.) (2014), *Ledelse af ledelse: anden ordens ledelse i organisationer*. København: Systime/Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, F.B. (red.) (2016). *Ledelse gennem skolens ressourcpersoner*. Aarhus: Forlaget Klim.
- Andersen, F.B. (2018). Faglig Ledelse 2.0? *CLOU Skriftsserie*, 2018-002. Lokaliseret 7. august 2020 på: https://www.ucviden.dk/portal/files/54255773/FBAFaglig_le-delse_2.0CLOUart.pdf
- Andersen, F.B. (red.) (2019b). *Team, læringsfællesskaber og ledelse i skolen*. Aarhus: Forlaget Klim.
- Andersen, F.B. (2019a). Ledelse pr. mellemmand. I F.B. Andersen (red.) (2019c), *Ledelse gennem organisatoriske ressourcpersoner*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Bjørnholt, B., Mikkelsen, M.F., Kjer, M.G., Flyger, C.I., Andersen, M. & Prescott, A.B. (2019). *Skoleledelse under folkeskolereformen*. København/Aarhus: VIVE.
- Kjer, M.G., Baviskar, S. & Winter, S.C. (2015). *Skoleledelse i folkeskolereformens første år*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Orton, J.D. & Weick, K.E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 15(2), 203-223.
- Robinson, V., Hohepa, M. & Lloyd, C. (2009/2015). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration [BES]*. Wellington: Ministry of Education New Zealand.
- Robinson, V. (2015). Udvikling af elevcentreret ledelse. At møde udfordringen ved forandring. I H. Bjerg & N. Vaaben (red.), *At lede efter læring: Ledelse og organisering i den reformerede skole*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Robinson, V. (2018). *Færre forandringer, flere forbedringer*. Frederikshavn: Dafolo.
- Wadel, C.C. (1997). Pædagogisk ledelse og udvikling av læringskultur. I O.L. Fuglestad & S. Lillejord (red.), *Pædagogisk ledelse i relasjonelt perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wadel, C.C. (2008). Pædagogisk ledelse og udvikling af lærende organisationer. I E.E. Sørensen et al. (red.), *Ledelse og læring – i organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Winter, S.C. (red.) (2017). *Gør skoleledelse en forskel?* København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.