



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Department of
Management, Politics
and Philosophy

**Skoleledelse i et krydspres
Hvidbog om international forskning inden for skoleledelse**

Helene Ratner

WP 2/2009

MPP Working Paper No. 2/2009 ©
November 2009
ISBN: 87-91839-31-9
ISSN: 1396-2817

Skoleledelse i et krydspres

Hvidbog om international forskning inden for skoleledelse

Center for Skoleledelse, cefs.dk
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi
Copenhagen Business School

Af Helene Ratner

Indhold

Introduktion.....	6
Dansk skoleledelse i forandring.....	7
Fagprofessionen og den strategiske ledelse	9
Hvidbogens opbygning	10
Baggrund	11
En diagnostik af vor tids velfærdsstat	11
Det ambivalente ægteskab mellem decentralisering og reregulering.....	13
Krydsilden mellem professionsledelse og strategisk ledelse	14
Metode	16
Oversigtsværker	19
Generelt om ledelse	19
Skoleledelse: en historisk oversigt	21
Skoleledelse: et konceptuelt overblik	22
Skoleledelse: et kritisk-politisk overblik	23
Skoleledelse i nationale kontekster.....	26
Skoleledelse i England	26
Politiske tiltag og strømninger.....	27
Diagnoser af det engelske skolesystem.....	29
Forslag til videre læsning.....	32
Skoleledelse i USA.....	34
Politiske tiltag og strømninger.....	34
Diagnoser af det amerikanske skolesystem	37
Empiriske studier af krydspres	37
Forslag til videre læsning.....	38
Skoleledelse i Skandinavien.....	39
Finland og Sverige.....	39
Forslag til videre læsning.....	41
Skoleledelse 'Down Under'	42
Skoleledelse i Australien.....	43
Politiske tiltag og strømninger.....	43
Diagnoser af det australske skolesystem	44
Forslag til videre læsning.....	45

Skoleledelse i New Zealand	45
Politiske tiltag og strømninger.....	45
Diagnoser af det new zealandske skolesystem	46
Forslag til videre læsning.....	46
Forskeroverblik	48
Jill Blackmore	48
Kenneth Leithwood	50
Phillip Hallinger.....	51
Bradley Portin	53
Martin Thrupp	54
Konklusion	55
Litteraturliste	57

Kapitel 1

Introduktion

Dette er en hvidbog om skoleledelse. Formålet er at danne et overblik over den internationale forskning om betingelserne for skoleledelse i spændet mellem fagprofession og strategisk ledelse; en spænding som ikke kun gælder for skoleledelse, men for hele den offentlige sektor, hvor der i disse år sker radikale ændringer i betingelserne for ledelse. Dette sætter ikke kun ledelse, men også selve velfærdens indhold på spil. I forbindelse med etableringen af Center for Skoleledelse (Cefs.dk) på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School, skal nærværende hvidbog kaste lys på internationale debatter omkring betingelserne for skoleledelse. Hvidbogen skal således både skabe et grundlag for Cefs.dk's orientering i internationale forskningsdebatter, men også udforske hvorvidt de tendenser, vi i disse år er vidne til i Danmark, er at finde i andre landes skolesystemer.

Termen 'strategisk ledelse' går igen gennem hvidbogen. Når strategisk ledelse sættes op som modsætning til professionsledelse, betyder det ikke, at professionsledelsen anskues af Cefs.dk som værende gammeldags og ustrategisk. I stedet er det et forsøg på at indfange spændingen med de ord, som politiske aktører selv bruger. F.eks. understreger både OECD og Undervisningsministeriet, at der er behov for 'mere' strategisk ledelse i folkeskolen. Dette uddrag af OECD's baggrundsrapport om Danmark i projektet 'Improving School Leadership' illustrerer, hvad OECD og Undervisningsministeriet mener med strategisk ledelse:

At lade omverdensparametre indgå proaktivt i ledelsen er endnu ikke udbredt i gymnasieskolen eller folkeskolen. Ledelsesudøvelsen har primært drejet sig om ledelse inden for afgrænsede områder, som f.eks. pædagogiske, personalemæssige og planlægningsmæssige spørgsmål. Innovation er i lyset af globaliseringsstrategien afgørende for at få uddannelserne moderniseret. Hovedudfordringen er ifølge denne OECD-besvarelse at videreudvikle en strategisk ledelseskultur med et lokalt, nationalt og globalt perspektiv for at skolerne kan fungere i samspil med en omverden, som ændres med stor hastighed – samtidig med, at elevernes konkrete behov for dialog, læring og udvikling spejler sig i den tid, vi lever i. (...) Ledelsespraksis i gymnasierne og folkeskolerne indeholder tilsyneladende kun i lav grad klassisk ledelsesadfærd omkring strategi, innovation og organisationsudvikling, hvilket er en svaghed i lyset af uddannelseskravene fra globaliseringsstrategien. Skoleledelsen har overvejende været rettet mod pædagogiske og faglige forhold og i mindre grad rettet mod interessenter, samarbejdspartnere, elever og forældre i omverdenen. (Pluss Leadership A/S og Molin 2007:82-83).

I deres optik bliver strategi altså spørgsmål om innovation, lokalt og globalt udsyn i forhold til omverdenen samt udvikling af strategi og organisationsudvikling, hvor den professionsorienterede ledelse orienterer sig internt i organisationen i forhold til pædagogiske principper og andre interne behov.

Der er flere argumenter for at undersøge betingelserne for skoleledelse i dag. På den ene side er der fra politisk hold kommet en række ændringer i betingelserne for at lede skoler. Disse ændringer er generelt underbelyste i Danmark, hvor skoleledere står overfor en række udfordringer, og der mangler viden om og forskning i effektiv skoleledelse. Samtidigt er mange af de tendenser, vi finder i skolesektoren, illustrative i forhold til andre dele af den offentlige sektor. Derfor er antagelsen, at tendenser fra skoleforvaltningen kan generaliseres ud til andre dele af den offentlige sektor og være et indspark i debatterne der.

Med dette in mente sigter hvidbogen på at skabe et overblik over den internationale forskning inden for spændet mellem fagprofession og strategisk ledelse. Spørgsmålet er, om andre lande har lignende konflikter, om de kommer til udtryk på andre måder eller håndteres på anden vis. Hypotesen er, at der både er forskelle og ligheder. På den ene side fører internationale agenturer som OECD til en vis homogenitet og uniformitet, især i relation til et internationalt fokus på strategisk ledelse, testning og markedsgørelse af skolesektoren. På den anden side lokaliseres internationale strømme gennem national lovgivning og kultur, implementering og praksis. Derfor får internationale tendenser og idealer inden for skoleledelse også forskellige udtryk i forskellige nationale kontekster. Dette kan betegnes som "glocalization" (Webb et al. 2006).

Efter en kort præsentation af den danske kontekst for hvidbogen, vil denne introduktion præsentere hvidbogens opbygning i kapitler i håbet om at skabe overensstemmelse mellem forventningerne til hvidbogen og hvidbogens indhold.

Dansk skoleledelse i forandring

Skolen har været på den politiske dagsorden flere gange over den sidste årrække. Mest kendte (og udsældte) i den offentlige debat er Danmarks deltagelse i PISA (Programme for International Student Assessment) og lanceringen af elevplaner. PISA er et OECD projekt, som Danmark har deltaget i med 58¹ andre lande, hvor 15-årige elever er blevet målt på deres kompetencer i forhold til at møde "dagens informationsamfund" (DPU 2008). Kritikken heraf har været, at målingerne bruges i politisk øjemed for at styrke kontrollen med skolen (Folkeskolen 2005). Kravet om elevplaner for alle elever blev indført i skoleåret 06/07 for at imødekomme kritik fra Danmarks Evalueringsinstitut og OECD om den manglende skriftlighed i evaluering af danske folkeskoler. Elevplanen skal oplyse om elevens faglige niveau og en

¹ I 2000 deltog 32, i 2003 41 lande og i 2006 58 lande.

opfølgning herpå. Her har kritikken lydt, at det øgede dokumentationskrav tager tid fra kerneopgaven, som er kvalificeret undervisning af eleverne (Svanholm 2007). De kampe, der har udspillet sig omkring disse to tiltag er symptomatiske for de forandringer (og den modstand de møder), som skoleledere skal navigere i i dagens Danmark.

Disse tiltag er dog ikke de eneste forandringer. På den ene side er der sket ændringer i selve folkeskoleloven, som definerer skolens formål, indhold og ansvarsfordeling. På den anden side har forvaltningen af skolen gennemgået en række ændringer så som øget brugerfokus, nationale tests, frit skolevalg og indførelse af styringsteknologier fra den private sektor, hvilke bredt kan beskrives med termen New Public Management² (NPM).

NPM-styringen varetages primært af de lokale myndigheder (kommunerne), som har ansvaret for, at skolen lever op til de centralt satte målsætninger og overholder budgettet. Samtidigt med NPM-bølgenes decentralisering ser vi øgede dokumentationskrav i form af kvalitetsrapporter og virksomhedsplaner, hvilket trækker i retning af en reregulering, der begrænser den enkelte skoleleders beslutningsramme. Endelig har den nyligt overståede strukturreform haft betydning for skoleledelse, idet mange små skoler er slået sammen, og nogle skoler giver udtryk for, at indlemmelsen i større kommuner betyder, at de er kommet længere væk fra beslutningerne. I sit studie af kommunal styring af skoler påpeger Karina Sehested endvidere, at der er stor tvetydighed i relationen mellem skole og kommune; både med hensyn til hvem der sidder med beslutningskompetencer, men også i forhold til kommunens skolekonsulenter: er de der for at inspicere skoleledernes arbejde eller er de et tilbud om hjælp? (Sehested 2003). Kvalitetsreformens eksplicite fokus på strategisk ledelse med tydeligere ansvarsfordeling og skærpede krav til lederuddannelse vil yderligere ændre præmisserne for skoleledelse (Skoleledernyt 2007).

Som nævnt tidligere er disse ændringer ledsaget af et nyt fokus på strategisk skoleledelse, hvilket udråbes til løsningen på de mange udfordringer, som skolen befinder sig i. Samtidens skoleledere er ikke tilstrækkeligt strategiske i deres styring af skolen, og såvel skoleledere som Undervisningsministeriet og OECD efterspørger mere viden om strategisk uddannelsesledelse samt opkvalificering af skoleledere. Danmark deltog i 2007 i det internationale OECD-projekt *Improving School Leadership*, hvilket konkluderede at danske skoleledere varetager et pædagogisk udsyn på bekostning af klassiske ledelsesdyder så som strategisk tænkning, innovation, evaluering, dokumentation og organisationsudvikling. I kølvandet på OECD's rapport øremærkede Regeringen 8.5 mio. kroner til udvikling

² NPM er den overordnede beskrivelse af en række styringstiltag i den offentlige sektor siden 1980'erne. NPM er kendetegnet ved bruger- og produktfokuseret styring, markedsgørelse og import af styringsværktøjer fra den private sektor.

af nye programmer for effektiv skoleledelse. Således er det både internationalt og nationalt et fokus på nødvendigheden af og manglen på effektiv skoleledelse i en dansk kontekst. Samtidigt har Danmarks Evalueringsinstitut (2006) foretaget en undersøgelse af betingelserne for skoleledelse i Danmark, og konkluderede, at der blandt skoleledere er en usikkerhed omkring, hvad god skoleledelse er og et tilsvarende behov for en fælles referenceramme for, hvad der udgør god ledelse af skoler.

Til slut skal skoleledernes indspark i debatten også selv nævnes. Skoleledernes Fælles Repræsentation har i deres medlemsblad givet udtryk for at manglende ro fra lovgivernes side, uflexible fagpolitiske rammer, stramme budgetter og detaljstyring af forkerte ting som største barrierer for innovation og udvikling (Kamil 2009:32-33). Dertil kommer rekrutteringsproblemer, idet skoleledere på den ene side har aldersrekord blandt offentlige ledere, samtidigt med at der er en udbredt mangel på kvalificerede ansøgere til opslåede skolelederjobs (Madsen 2008).

Lignende tendenser finder sted inden for andre dele af den offentlige sektor. Efterspørgslen på generelle ledelseskompetencer i skolesektoren kan genfindes i andre dele af den offentlige sektor, som også står i et krydspres med professionsledelse, og hvor brugerorientering, standarder, strammere budgetter og nye styringsteknologier har vundet indpas. Udover en generel diskussion om betingelserne for offentlig ledelse vil hvidbogen ikke inddrage international forskning inden for andre professioner end skoleledelse, men blot lade det være en antagelse, at visse tendenser kan generaliseres ud og bidrage til en overordnet debat om NPM, velfærdens indhold og spændet mellem fagprofession og strategisk ledelse.

Fagprofessionen og den strategiske ledelse

Internationalt er der opstået en bølge af strategisk skoleledelseslitteratur og i kølvandet på denne tilsvarende kritiske studier af den strategiske (managerialist) skoleledelseslitteratur. Den internationale forskning afspejler således samme ambivalens mellem skoleledelse og strategisk ledelse, som vi finder i Danmark.

Den strategiske ledelseslitteratur er kendetegnet ved at udvikle forskellige strategiske frameworks til at omsætte visioner til virkelighed (se f.eks. Marzano 2005, Copland and Knapp 2006; Gabriel 2005) eller finde personlighedstræk, der kendetegner den succesfulde skoleleder (se f.eks. Gurr et al. 2006; Seyfarth 2008). Denne instrumentelle forskning er ligeså omfattende, som den er mangfoldig. Som Hallinger siger: “ ‘today school leadership development has become a global enterprise’ with leadership preparation forming ‘a global industry’ ” (Hallinger i Bush 2008). Udover at bemærke, at denne type forskning også eksisterer, vil hvidbogen ikke inddrage den instrumentelle tilgang i sin oversigt, da denne typisk ikke siger noget om, hvad

øgede krav om professionel styring af skolen betyder i forhold til tidligere strukturer, fagfolks selvforståelse eller den politiske kontekst (Thrupp 2003).

I stedet er hvidbogen en oversigt, som inddrager de ovenstående aspekter, for at sætte det i relation til den danske kontekst. Netop her er der grund til at orientere sig i den internationale debat, idet forskning om betingelser for skoleledelse primært bedrives i USA, England og Australien (Bush 2008:4), mens Danmark glimrer ved sit fravær (Moos 2000:9). Samtidigt fastslår OECD, at der mangler systematisk forskning om skoleledelse i Danmark (Pont et al. 2008). Netop her kan Cefs.dk bidrage med belysning af danske forhold, idet centeret i modsætning til andre danske udgivelser (se f.eks. Moos 1998, 2000; Moos og Krejsler 2003) ikke kun iagttager skoleledelse fra et skoleinternt perspektiv (Pors 2009), men sætter det i relation til den eksisterende forskning om offentlig ledelse på CBS, herunder især politisk ledelse på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi.

Hvidbogens opbygning

Hvidbogens første kapitel er en præsentation af den generelle udvikling inden for ledelse af den offentlige sektor i Danmark. Her præsenteres Cefs.dk udgangspunkt for forskning inden for skoleledelse, hvilket bygger på den eksisterende viden på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Her gennemgås forskydninger i den danske velfærdsstat, de nyeste udviklinger inden for NPM samt den internationale litteratur om det generelle spænd mellem fagprofession og strategisk ledelse. Dette baggrundsafsnit siger således intet specifikt om skolen, men pejler sig ind på udfordringer inden for offentlig ledelse generelt. Formålet er at skabe et fundament, som man kan vende tilbage til efter at have læst om de specifikke udviklinger inden for skoleledelse internationalt. Næste kapitel gennemgår den overordnede internationale forskning om skoleledelse på tværs af landegrænser. Her identificeres generelle tendenser, både inden for lovgivning, men også inden for de kritiske studier af skoleledelsesbetingelser. Derefter kommer tredje kapitel, som præsenterer de nationale kontekster for skoleledelse samt forskningen heri for England, Skandinavien, Australien, New Zealand og USA. Det fjerde og sidste kapitel præsenterer de ti førende internationale skoleledelsesforskere. Alle kapitler præsenterer desuden forslag til videre læsning inden for deres respektive områder. Således kan hvidbogen både læses som en samlet enhed, der sætter Cefs.dk fokusområde i relation til den internationale forskning, men den kan også bruges som opslagsværk til at orientere sig i internationale debatter eller indhente information om specifikke lande og forskere.

Kapitelloversigt:

Kapitel 1: Introduktion

Kapitel 2: Baggrund

Kapitel 3: Metode

Kapitel 4: Oversigtsværker

Kapitel 2

Baggrund

Dette kapitel har til formål at præsentere baggrunden og grundlaget for hvidbogen. Baggrunden for hvidbogen er hypotesen om, at der er en generel spænding mellem professionsledelse og strategisk ledelse. Denne hypotese underbygges gennem en præsentation af 'state of the art' litteratur om NPM, velfærd og ledelse. Således består dette kapitel af to overordnede afsnit: En diagnose af velfærdsstaten baseret på den eksisterende forskning i forskningsgruppen for Offentlig og Politisk Ledelse samt et indblik i, hvad der generelt skrives om spændet mellem professions- og strategisk ledelse.

En diagnostik af vor tids velfærdsstat

Samtidens velfærdsstat er karakteriseret af funktionel differentiering, selvledende enheder og opbrydning af grænser. Disse tendenser har medført en øget styringskompleksitet, hvor entydige faggrænser og grænsen for ledelse kontinuerligt sættes på spil. I antologien *Velfærdsledelse i den selvstyrende velfærdsstat* redigeret af Camilla Sløk og Kaspar Villadsen opridser Villadsen antologiens tre diagnoser, som kendetegner den moderne velfærdsstat. Diagnoserne tager afsæt i Niels Åkerstrøm Andersens omfattende forskning i den danske velfærdsstat.

1. Differentiering og styringskompleksitet: Den første diagnose er, at det moderne velfærdssamfund er udspaltet i en række systemer og organisationer, som i betydelig grad er autonome, selvrefererende og derfor vanskelige at styre 'oppefra'. En sådan styringskompleksitet kræver en ledelse, som formår at knytte an til systemernes og organisationernes egne logikker.
2. Ledelse af selvledelse: Den anden diagnose er, at ledelse i dag foregår som ledelse af selv-ledelse. Overalt, hvor der udøves velfærdsledelse, sættes der i dag spørgsmålstejn ved grænsen for ledelse – dvs. hvordan der kan ledes, således at potentialerne for selv-ledelse hos individer eller organisationer ikke kvæles. Heraf følger en efterspørgsel på ledelsesformer og ledelsesteknologier, som fremmer selv-ledelsen og undgår overdreven styring.
3. Ombrydning af grænser: Den tredje diagnose er, at velfærdsledelse i stigende grad foregår på grænserne og hen over de grænser, som tidligere var adskilte bl.a. offentlig/privat ansvar, offentlig service/frivillig organisation samt specifikke fagligheder, bl.a. sundhed, pædagogik, ret og økonomi. Vi ser etableringen af nye ansvarsområder for borgere, fremkomsten af projekt-organisationer og offentlig-private initiativer. Dette skaber ny kompleksitet og udfordringer for ledelsen af velfærd hen over hidtidige grænser. (Villadsen 2008:12)

Disse tre diagnoser betyder bl.a. at "samfundet ikke længere kan repræsenteres i samfundet" (Andersen 2008:36). Dvs. at der ikke er noget sted, hvorfra det politiske system ubetinget kan beslutte og dømme, idet der altid vil være konkurrerende logikker, der hver især producerer helheden ud fra deres egen forskel. Udfordringen for det politiske system kan opsummeres i følgende spørgsmål: "Hvordan kan det politiske system indtage en rolle som styrende, når det ikke kan repræsentere helheden?" (Andersen 2008:41)

En øget selvstændiggørelse af velfærdsinstitutioner har endvidere medført et øget fokus på ledelse af institutioners selvledelse (supervision) frem for blot at lade institutioner være genstand for forvaltningens implementeringstiltag. Dette sætter nye udfordringer for ledelse, idet supervision på den ene side skal sikre den rette selvledelse i decentrale institutioner og på den anden side ikke overstyre den enkelte institutions lokale dynamik (ibid.:45). Niels Åkerstrøm Andersens figur viser den historiske udvikling fra retsstatens bureaukrati, hvor styring var et spørgsmål om at minimere forskellen mellem regler og praksis, over sektorforvaltningen (fra 1960'erne), hvor den enkelte forvaltning skulle planlægge den enkelte forvaltnings indhold, til nutidens supervisionsstat (fra 1980'erne), hvor det klassiske hierarki er opløst, hvorfor ledelse handler om at supervisere institutionernes selvbestemmelse og strategiske formåen (ibid.).

Fra bureaukrati til supervision

	Styringsform	Styringsobjekt	Styringsgrænse
Bureaukratiet	Regler/Kontrol	Embedsmandens adfærd	Embedsmanden selv-disciplin
Sektorforvaltningen	Planlægning	Den enkelte forvaltning	Forvaltningens evne til at omsætte centralt input til decentralt output
Supervisionsforvaltningen	Supervisering	Organisationers autonomi	Organisationernes selvstændighed og egen strategisk formåen

Figur 1 (Andersen 2008:44)

Denne udvikling har selvsagt betydning for velfærdsorganisationernes faglighed. I modsætning til sektorforvaltningen, hvor de blot var ansvarlige for deres egen faglighed (f.eks. læring i skolen, hjælp i plejesektoren, sygdom i hospitalssektoren), er velfærdsinstitutioner i dag heterofone, dvs. de har ikke blot én kerneopgave at varetage, men skal "jonglere med et utal af ofte modstridende hensyn" (Villadsen 2008:16). For folkeskolen betyder det, at ledelsen ikke kun er ansvarlig for børnenes tilegnelse af færdigheder inden for f.eks. dansk og matematik, men også skal udvikle integrerede, demokratiske og kostbevidste børn samt rette ind efter forældrebestyrelsens og de sociale myndigheders politikker (Andersen 2008:50). Det kan det være svært for skoler at prioritere disse krav i forhold til deres pædagogiske kerneopgave, og en konsekvens af de mange modsatrettede krav kan være, at

”organisationen forsøger at undgå at træde i karakter som præmisdanner for internt lokale og situationelle beslutninger. Vi får den selv-udsatte organisation, der overlader det til decentrerede interaktioner i organisationen selv at træffe beslutninger om afvejning af de usammenlignelige hensyn” (Andersen 2008:54).

Det ambivalente ægteskab mellem decentralisering og reregulering

Selvom velfærdsledelse er gået i retning af mere supervision, betyder det ikke at gamle regimer er forsvundet fuldstændigt. I artiklen *The changing context of public leadership and management: Implications for roles and dynamics* (2008) argumenterer Dorthe Pedersen og Jean Hartley for, at der er tre paradigmer på spil i samtidens offentlige ledelse: Den traditionelle offentlige administration, NPM og ’networked governance’. Samtidigt finder offentlig ledelse i stigende grad sted på tværs af grænser mellem det offentlige, private og frivillige (tredje) sektor samt krydser forskellige regeringsniveauer. Diskurserne omkring offentlig ledelse er typisk gennemsyret af et neoliberalt, rationelt og økonomisk perspektiv, og effektivitet, fleksibilitet og kvalitet er blevet afgørende buzzwords. Forfatterne finder frem til tre diskurser inden for offentlig ledelse:

- 1) Decentralisering hvor beslutningsprocesser føres ud i lokale organisationer og lokalsamfund
- 2) Garanti for kvalitet hvilket implicerer øget overvågning, gennemsigtighed og detailstyring på outputtet
- 3) Frit valg hvor borgere skal kunne vælge mellem forskellige ydelser, herunder også fra private udbydere

Disse tendenser afføder en række paradokser i samtidigheden af detailstyring gennem diverse standarder og decentralisering gennem anråbelsen af institutionernes autonomi. På den ene side forventes institutioner at være innovative og forandringsparate, samtidigt med at de skal agere i en nulfejlskultur. En anden udfordring, som Pedersen og Hartley påpeger, er dobbeltheden i kontinuerlige krav om forbedringer af den offentlige service uden ekstra ressourcetilførsel. Dertil skal nævnes, at borgere i dag generelt har større forventninger til den offentlige sektors serviceniveau end tidligere. Paradokserne skaber et åbent og ambivalent ledelsesrum i modstridende diskurser, forventninger og strategier.

Forfatterne afslutter med en diskussion af ledelsesudfordringerne i disse ”no win situations”. Ledelse bliver et spørgsmål om strategisk kommunikation og om at etablere og forhandle et ledelsesrum, hvor man kan genkendes som en ledelse, der træffer legitime beslutninger. Der er behov for en anden ordens strategier, hvor lederne lærer ”the game about the game”. Med andre ord er ledelse ikke længere en entydig størrelse

¹³ med tydelige grænser og beslutningspræmisser. Derimod må offentlige ledere på den ene side forhandle ledelsesrummet, og på den anden side beslutte sig for præmisser for fremtidige beslutninger.

Krydsilden mellem professionsledelse og strategisk ledelse

Hvidbogen vil primært sætte fokus på den konflikt mellem professionsledelse og strategisk ledelse, som er opstået i kølvandet på denne udvikling. Den australske professor i skoleledelse Brian Caldwell beskriver spændingen således: "There is a growing divide between the orientations of those who see themselves as occupying client-related professional positions and those who administer the sector as a whole (...) [Also, we are witnessing a] shift...towards managerial 'leaders' and away from professional control" (Caldwell 2001:88). Der er tale om en voksende splittelse mellem fagprofession, hvor kernevefærdsydelsen er i centrum, og en mere generaliseret ledelsesform, hvor værdier som strategi og forandring vejer tungere end hensynet til den enkelte fagtradition.

I den banebrydende bog *The Managerial State* (1997) præsenterer John Clarke og Janet Newman en lignende diagnose af England, hvor de udforsker denne forskydning mod strategisk ledelse.

Bureau-professional regimes placed people in relatively clearly defined positions ... By contrast, the new managerialism promised a corporate culture of mutual commitment to the overriding values and mission of the organization. Its mission was to create a homogeneous and shared culture which would bind all workers to the pursuit of corporate objectives. The new managerialism placed great stress on giving up traditional modes of attachment and sought to bridge the motivation gap by combining culture management (the creation of purposes and meanings) with performance management (measuring what really matters) ...[However] 'Old' attachments and control systems do not just simply wither away. (Clarke og Newman 1997:62)

Forfatterne argumenterer videre, at den nye 'managerialist' stat forskyder sektorforvaltningens bestræbelse på det fælles bedste baseret på ekspertviden om folkets behov for hjælp til et spørgsmål om effektiv brug af offentlige ressourcer baseret på en rationel kalkulerende rationalitet (ibid.:66).

Clarke og Newmans diagnose har resonans blandt forskere inden for skoleledelse. De beskriver en ny usikkerhed omkring skolelederens rolle (Caldwell 2001), og nogle går endda så vidt, at pointere at selve kerneydelsen sættes over styr. Stephen Ball argumenterer f.eks. for, at det strategiske, konkurrenceprægede ledelsessyn vinder frem på bekostning af de professions-etiske regimer, som tidligere har domineret skolen (Ball 2003:27). Han optegner et dystopisk karikatur af den nye leder i dette regime: "The 'colonised' professional, who is accountable, and generically and primarily oriented to performance indicators, competition, comparison and responsiveness etc.. Here cold calculation and extrinsic values predominate. This is the archetypal 'postmodern' professional – defined by depthlessness, flexibility, transparency and represented within spectacle – within performances" (Ball 2003:38).

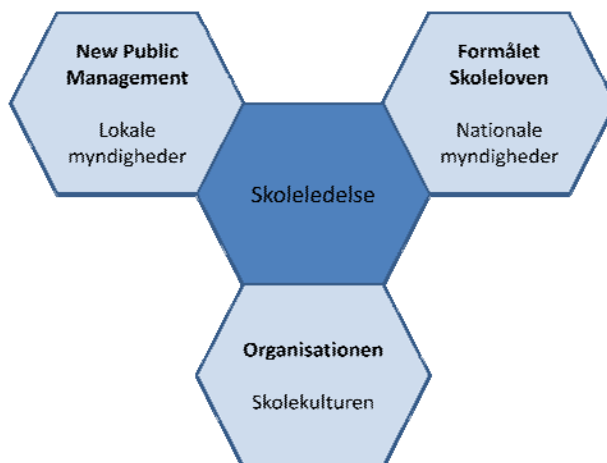
Selvom der er konsensus om, at betingelserne for ledelse har ændret sig i den offentlige sektor, er der dog forskellige diagnoser og forskellige lokale kontekstualiseringer af denne splittelse. Hvidbogen går ikke mere i detaljen med den overordnede diskussion, men lader i stedet de landespecifikke diagnoser komme til syne i kapitel seks.

Kapitel 3

Metode

Dette kapitel vil fremlægge de valg og fravalg, der er foretaget i forbindelse med litteraturstudiet af den internationale skoleledelseslitteratur. Overordnet er ambitionen at beskrive, hvordan spændingen mellem professionsledelse og strategisk ledelse kommer til udtryk i forskellige lande samt præsentere den forskning, der har været omkring denne problematik. Som nævnt i indledningen er skoleledelseslitteraturen af mange proportioner, hvorfor det er nødvendigt at præcisere, hvilken dimension af ledelsesbegrebet hvidbogen er skrevet ud fra. Derfor starter denne redegørelse med en sådan afgrænsning.

Hvidbogen anskuer ledelse som et konstitutivt forhold og ikke en personbåret kvalifikation. Det betyder, at ledelse bliver et spørgsmål om, hvad det er for rammer, teknologier og rationaliteter, der former ledelse. Hermed afstår hvidbogen fra den (omfattende) instrumentelle forskning, som udvikler strategier, værdier og teknologier til at bedrive effektiv ledelse. Hvidbogen afgrænser sig også fra at anskue, hvad der gøres til ledelsesgenstand. Dvs. der ikke er søgt specifikt på ledelse af lærere, elever, læring, skoleeffektivitet, men i stedet efter de politiske rammer, der konstruerer ledelsens udøvelsesrum. Dette afgrænses endvidere til at udforske det førnævnte spænd mellem professions- og strategisk ledelse, da netop denne konflikt synes at være central i dagens skoleledelse, både nationalt og internationalt. Denne konflikt kan overordnet beskrives med Lejf Moos' figur over skoleledelse:



Figur 2: Skoleledelsens krydsfelt (Moos 2000:13)

Overordnet er der udvalgt 48 antal artikler, bøger og rapporter om skoleledelse inden for denne afgrænsning. Det er ikke en udtømmende litteratursøgning, men den er stadig omfattende nok til at være repræsentativ for den internationale forskning. Ikke alle tekster bliver gennemgået lige grundigt, og nogle vil blot blive angivet som horisonter for videre orientering. Dette skyldes, at hvidbogens sigte er et overblik i bredden og ikke i dybden, hvorfor ikke alle tekster kan gennemgås. I denne hensigt virker hvidbogen som et opslagsværk for den læser, som kunne ønske mere litteratur om forholdet i de enkelte lande. Artiklerne er primært baseret på empiriske undersøgelser. Nogle har et komparativt udsyn og sammenligner på tværs af landegrænser. Andre fokuserer kun på et enkelt skolesystem. Artiklerne abonnerer ikke på et entydigt teoretisk framework, men er kendetegnet ved stor mangfoldighed fra en kritisk-normativ tradition, institutionel teori over forskellige former for konstruktivisme. Disse teoretiske frameworks gennemgås ikke yderligere, da hvidbogen primært er interesseret i deres 'findings' og ikke deres epistemologiske forudsætninger. Alle teksterne er at finde i litteraturlisten.

Litteraturstudiet har gjort brug af nationalt og internationalt publicerede artikler, bøger og antologier, og der er søgt i følgende:

- Databaser: EBSCO, ERIC og JSTOR
- Encyklopædier/håndbøger (The Handbook of Qualitative Research in Education; Handbook of the Sociology of Education; Sage Encyclopedia of Distributed Learning; International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences)
- Peer-reviewed tidsskrifter (International Education Journal; International Journal of Education Policy and Leadership; International Journal of Educational Research; British Journal of Sociology of

Education; Educational Evaluation and Policy Analysis; Educational Management and Administration)

- CBS Biblioteks bogsamling

Denne søgning har været målrettet med forskellige kombinationer af søgeordene: school leadership OR management OR administration, principal OR headmaster, educational change, administrator role, educational administration, professional development, identity OR role. Endelig har nøgleartikler fungeret som vejviser til ny litteratur. Dette kan betegnes som 'sneboldsmetoden', der er kendetegnet ved, at en kilde udpeger den næste, som igen peger videre (Andersen 1997:25).

Gennemgangen af kilderne er struktureret i to dele: Først efter lande, hvor England, Skandinavien, Australien, New Zealand og USA præsenteres. Anden del er struktureret efter forskere, hvor Jill Blackmore, Kenneth Leithwood, Phillip Hallinger, Bradley Portin, Martin Thrupp, Tony Bush, Philip Hallinger, Kamontip Snidvongs indgår. Da hvidbogen skal fungere som opslagsværk, vil der være visse gentagelser, idet en undersøgelse både kan fremgå i landesektionen og i forskersektionen.

Kapitel 4

Oversigtsværker

Dette kapitel vil præsentere de oversigtsværker, der er at finde blandt kilderne. Det er typisk tekster, der forsøger at redegøre for skoleledelsesforskningen ud fra forskellige perspektiver, og disse værker vurderes at være så centrale, at de inkluderes i hvidbogen, selvom de kun berører spændet mellem professions- og strategisk ledelse perifert. De forskellige tilgange opdeles i underkapitler. Det betyder dog ikke, at der ikke findes overlap på tværs. Snarere er ambitionen at grovsortere litteraturen for at skabe hurtighed for læseren.

Generelt om ledelse

I sin artikel *Leadership in Education: 'What Works' or 'What Makes Sense'* (2005) undersøger Peter Simkins, hvilke tendenser der gør sig gældende i samtidens uddannelsesledelsesforskning. Han argumenterer for, at mange ledelsesteknikker er udviklet ud fra antagelsen om, at "det som virker" kan identificeres, foreskrives og generaliseres. Dog er disse tilgange ofte utilstrækkelige i forhold til at indfange kompleksiteten i ledelse. I stedet fremhæver han, at betydningsgskabelse (sense-making) er mindst lige så vigtig for ledelse som at lede efter "det som virker". Artiklen begynder med en oversigt over to tilgange til ledelse: En traditionel og en nyere (emergent) tilgang, og deres grundlæggende antagelser skitseres i nedenstående skema:

The traditional view	An emerging view
Leadership resides in individuals	Leadership is a property of social systems
Leadership is hierarchically based and linked to office	Leadership can occur anywhere
Leadership occurs when leaders do things to followers	Leadership is a complex process of mutual influence
Leadership is different from and more important than management	The leadership/management distinction is unhelpful
Leaders are different	Anyone can be a leader
Leaders make a crucial difference to organizational performance	Leadership is one of many factors that may influence organizational performance
Effective leadership is generalisable	The context of leadership is crucial

Figur 3: An emerging vies of leadership (Simkins 2005:12)

Som det fremgår, har det traditionelle perspektiv et fokus på individ, hierarki og generaliserbarhed, mens det nyere perspektiv har kompleksitet i centrum, og ikke sætter individet som bærer af ledelse. I artiklen relaterer Simkins yderligere den politiske kontekst til uddannelsesledelse (og ledelse generelt i den offentlige sektor) samt identificerer seks betydningskabende dimensioner, som han anbefaler uddannelsesledere at orientere sig efter.

En noget ældre tekst er Marlene Johnsons *Leadership: Review of Selected Research* udgivet af National Center for School Leadership (Urbana,IL) i 1993. Gennem en historisk undersøgelse af ledelsesteorier og –metoder inden for skoleområdet konstaterer hun, at “[w]hile most of these models are supported empirically and have provided a broader understanding of leadership, many critics have suggested that they still fail to address the complexity of leadership” (Johnson 1993:12). Ligesom Simkins problematiserer hun også simplificerende ledelsesmodeller, der ikke formår at indfange kompleksiteten i ledelse. Dog konkluderer hun, at der sker en generel udvikling mod at se ledelse som stadig mere komplekst end tidligere.

Johnson understreger, at især nyere studier af skoleledelse har meget at tilbyde, fordi de får den politiske kontekst ind i studiet. Som et eksemplarisk eksempel herpå, redegør hun for Hallinger og Hausmans studie af skoleledelse fra 1992:

Hallinger & Hausman (1992) examined how district-level reform initiatives changed the context for principal leadership. The school restructuring plan for the district studied included three features: school-based management, shared decision-making process, and parental choice of pupil attendance at the elementary level. Findings from this study suggest that under this district restructuring the role of the principal changed significantly. Because of the parental choice program, the principal became responsible for “marketing the school and its services.” As more people became involved in the decision-making process, Hallinger & Hausman also found that there was greater need for the principal to understand the nature of educational processes and their impact on teachers and students while functioning as a “leader of leaders.” In their discussion of this role, these researchers suggest that this “accentuates the capacity of the principal to work effectively in group problem-solving. The ability to manage complex change in collaboration with other school-based leaders -- both parents and teachers -- is a skill that seems of paramount importance.” (Hallinger og Hausman i Johnson 1993:17)

Johnson bruger dette eksempel til at understrege, at arbejdsroller og arbejdsrelationer for lærere og skoleledere ændrer sig substantielt i forbindelse med reformer og opfordrer til flere dybdegående studier af, hvordan de nye forhold forhandles (ibid.:19).

Skoleledelse: en historisk oversigt

I *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* giver Brian Caldwell (2001) et historisk overblik over forskningen inden for skoleledelse. Han beskriver forskningens opstart fra 1950'erne som et resultat af på den ene side en øget bureaukratisering og centralisering og på den anden side oprettelsen af særskilte forskningsenheder på amerikanske universiteter, der sætter fokus på skoleledelse:

School management has emerged relatively recently as a sub-field of study within the broader field of educational management (administration). There were few formal programs and little research on the phenomenon until the 1950s. Prior to that, approaches to the management of schools paralleled those in industry. Indeed, it was generally recognized that management in education was largely a mirror image of industry, with the creation of large centralized and bureaucratized systems of public education. The knowledge base was drawn from the industrial sector. Departments of educational administration made their appearance in universities in the US in the midtwentieth century and soon proliferated. (Caldwell 2001:13581)

I 1970'erne voksede kritik af såvel skoleledelseslitteratur som –praksisser frem. Kritikken var primært rettet mod diverse forsøg på at udvikle videnskabelige (scientific) teorier om skoleledelse. Resultatet af denne kritik blev en adskillelse af ledelse fra læring og et bredere perspektiv på ledelse. Hermed vandt begreber som kontekst, kultur, etik, betydning og værdier vandt i forskningen om skoleledelse.

I encyklopædiopslaget præsenterer Caldwell endvidere Joseph Murphys (1999) klassificering af de historiske udviklingsstadier i skoleledelsesprofessionen.

School Management

Table 1
Rethinking the center for the profession of educational administration (Murphy 1999)

Time frame	Center of gravity	Foundation	Engine
1820–1900 Ideology	Philosophy	Religion	Values
1901–1945 Prescription	Management	Administrative functions	Practical knowledge
1946–1985 Behavioral science	Social sciences	Academic disciplines	Theoretical knowledge
1986– Dialectic	School improvement	Education	Applied knowledge

Figur 4 : School Management (Joseph i Caldwell 2001:13582)

Murphy klassificerer skoleledelse fra 1820 og frem i fire overordnede perioder. I skemaet angiver han, hvorfra professionen hentede sin moralske styrke (center of gravity), hvilket fundament dette 'tyngdecenter' opererede med samt, hvilken 'maskine' der skabte viden om skoleledelse. Ifølge Murphy er udviklingen af skolelederprofessionen i perioden 1946-1985 præget af et adfærdsvidenskabeligt

paradigme, der hentes fra socialvidenskaberne. Fundamentet for socialvidenskaberne er akademisk, og teoretisk viden bliver motoren i udviklingen af ny viden.

Skoleledelse: et konceptuelt overblik

Endelig præsenterer Ronald Heck i artiklen *Conceptual and Methodological Issues in Investigating Principal Leadership Across Cultures* (1998) et teoretisk overblik over skoleledelsesforskningen. På trods af en hurtigt voksende interesse for komparative studier af skoleledelse, fastslår Heck, at kun få forskere formår at skabe et overblik over forskningens epistemologiske, konceptuelle og metodologiske rammer. Det betyder, at der ikke er viden om, hvad det er for en type viden der produceres, eller hvordan de forskellige frameworks bidrager til skoleledelsesforskningen:

Within our field, it is not clear yet what the contribution to knowledge of several new approaches will be, or whether thinking about school problems in new ways will aid in finding useful solutions for practitioners. A framework for understanding the various approaches to the study of school leadership, however, can be useful in helping researchers make sense of the empirical work that has been conducted and in providing a guide for research that looks at comparative aspects of the role across cultural contexts. How studies are conceived in terms of their research orientation and underlying conceptual models and how they are conducted affect what is found (...) Such a framework should help researchers more clearly understand where they are each working (research orientation, conceptual model, epistemological stance, methodological approach) and what knowledge is being collectively created about school leadership (Heck 1998:55).

Dette leder Heck til at spørge til 1) hvordan vi iagttager forskningen inden for skoleledelse (forskningsspørgsmål, modeller, epistemologiske rammer, metoder), 2) hvordan vi i komparative studier definerer skoleledelse og 3) hvilken slags metodologiske udfordringer, der typisk opstår, når der forskes på tværs af kulturelle og nationale kontekster. Derfor sætter Heck sig for at udvikle et roadmap over tilgange til skoleledelse (se figur 5).

Knowledge:	POSITIVIST		INTERPRETIVE		CRITICAL-CONTEXTUAL		
Lens:	Structural-functional	Political-conflict	Constructivist	Critical-Constructivist (Radical humanist)	Feminist	Gender Cultural	(No Lens) Postmodern Poststructural Pragmatic
Research Orientation:	Nature of the Work	Admin. Effects	Sense Making in Schools		Sensemaking About Social Constructions (E.g., Whose interests are served?)		
Example Studies:	Peterson (1978) Kmetz & Willower (1981) Gronn (1984)	Eberts & Stone (1988) Scott & Teddlie (1987) Hallinger et al. (1988) Heck et al. (1990) Bamberg & Andrews (1990) Snyder & Ebrmeier (1992) Brewer (1993) Hannaway & Talbert (1993) Bass & Arolie (1989) Leithwood (1984) Silina (1994)	Greenfield (1991) Blase (1993)	Wolcott (1973) Leithwood & Stager (1989) Ogawa (1991) Duke & Iwanicki (1992) Hart (1994) Cooper & Heck (1995) Anderson & Shirley (1995) Begley (1996) Lum (1997)	Anderson (1991) Keth (1996)	Regan (1990) Chase (1992) Ortiz (1992) Dillard (1995)	Robinson (1996) Gronn & Ribbins (1996)
Leadership:	None	Instructional	Transformational Micropolitics	Symbolic Values-oriented Social Cognition	Moral-Educative (Social Responsibility)		Nontraditional Informal
Method:	Descriptive	Causal Modeling	Ethnography		Critical Ethnography	Biography, Narrative	

Figure 1. Framework of approaches for studying school leadership.

Figur 5: Framework of approaches for studying school leadership (Heck 1998:57)

Hecks model er inddelt efter filosofiske traditioner, forskningsorientering, ledelsesmodel og metode. F.eks. er Wolcott (1973), der er kendt for sin berømte etnografi (The Man in the Principal's Office) fra 1960'erne, hvor han fulgte en skoleleder et år, med i Hecks roadmap. Wolcott placeres i den fortolkende-konstruktivistiske skole, der undersøger, hvordan betydninger skabes i skolen. I denne tradition bliver ledelse en symbolsk og værdiorienteret profession, og Wolcotts metode er etnografisk. Heck understreger, at modellen endvidere demonstrerer en voksende fleksibilitet i perspektiver og korresponderende metoder. Hecks litteraturliste er vedlagt som bilag til hvidbogen (Bilag 1).

Skoleledelse: et kritisk-politisk overblik

Den sidste oversigt præsenterer et kritisk-politisk overblik. Denne kategori varierer naturligvis mellem det politiske og det kritiske. Denne tradition forsøger at præsentere internationale tendenser inden for skolepolitik og kan forholde sig mere eller mindre kritisk til denne afhængigt af, hvorvidt forskeren ser de internationale tendenser som værende en trussel mod skolens integritet, eller hvorvidt forskeren blot ser nogle forskydninger. Nærværende afsnit vil beskrive to 'fløje', hvor den ene er mere beskrivende (Hallinger og Snidvongs 2008; Caldwell 2001) og den anden eksplicit kritisk (Thrupp 2003).

Beskrivende internationale diagnoser:

Overordnet går mange tendenser igen internationalt set. Traditionelt set har skolen været karakteriseret af mange private normer og en lille gennemsligtighed. Over de seneste 20 år har skolepolitikker således været rettet mod at systematisere evaluering (Hallinger og Snidvongs 2008:15). Dog er der talrige eksempler på, at struktureringer af skoleområdet gennem f.eks. øget styring af mål, praksisser og resultater mislykkes i mødet med skolekulturen (Cuban, 1988; Fullan, 2001, 2003). Overordnet opridser Brian Caldwell (2001) tre internationale tendenser inden for den politiske styring af skolen:

The first is the shift of authority and responsibility to schools in systems of public education. Centrally determined frameworks of curriculum, standards, and accountabilities are still in force but schools have a considerable degree of freedom in how they will meet expectations. This development is known as school based management or local management or self management, and is frequently accompanied by the creation of school councils, school boards, or other structures for school-based decision-making. Comprehensive reform along these lines is most evident in Australia, the UK, Canada, New Zealand and the USA, but most other nations have begun the process or are planning it.

The second development arises from higher expectations for schools as governments realize that the knowledge and skill of their people are now the chief resource if nations are to succeed in a global economy. There is recognition of the high social cost of failure and the high economic cost of providing a world-class system of education. As a result, there is unprecedented concern for outcomes, and governments have worked individually and in concert to introduce systems of testing at various stages of primary and secondary schooling to monitor outcomes and provide a basis for target setting in bringing about improvement. In several countries, notably the UK and some parts of the USA, rankings of schools are published in newspapers. Comparisons of national performance are now possible through projects such as the Third International Mathematics and Science Study (Martin and Kelly 1996).

The third development is change in the nature of schooling itself. Driven to a large extent by advances in information and communications technology, much of the learning that in the past could only occur in the classroom can now occur at anytime and anywhere there is access to a networked computer (Caldwell 2001).

Med andre ord fremhæver Caldwell 1) en øget grad af decentralisering og selvstyring, 2) større forventninger og deraf også flere dokumentationspraksisser og 3) udvikling i kommunikationsteknologi som værende afgørende faktorer internationalt i skoleledelse.

En eksplicit kritisk tilgang repræsenteres af Thrupps bog *Educational Management in Managerialist Times: Beyond the Textual Apologist*, hvor han først gennemgår en række 'managerialist', problemløsende og preskriptive tekster, som han kritiserer for ikke at reflektere over eller imødekomme de 'virkelige'

problemer i skolen. Denne tilgang er for opportunistisk, overser modsætninger i det politiske landskab og kritiserer ikke den stigende kontrol af lærere (Thrupp 2003:5). Med andre ord problematiserer Thrupp måden, hvorpå forskere ukritisk kopierer ledelsesidealer fra virksomhedsstudier og fremhæver lederens autonomi på bekostning af professionsfaglige opgaver som pædagogik og pensum (ibid.:6). I bogens anden halvdel gennemgår Thrupp de kritiske perspektiver (som han alligevel ofte dømmes til ikke at være helt kritiske nok!). Thrupp argumenterer således for, at forskere i skoleledelse bør værne om skolens værdier og forholde sig kritisk i forhold til samtidens neoliberale strømninger.

På denne måde kan der forekomme forskelle i den kritiske vægtning af de mange diagnoser inden for skoleledelse. De fleste tekster i næste kapitel placerer sig inden for denne politisk-kritiske tilgang. Men hvor landeoversigten i højere grad orienterer sig efter, hvad der er skrevet om de specifikke lande, er forholdet mellem 'beskrivelse' og 'kritik' ikke konsistent i landeoversigten. Derfor er det vigtigt her at etablere, at den kritiske position kan være mere eller mindre udtalt, hvilket naturligvis har betydning for de konklusioner, de forskellige forskere drager om samtidens tendenser. Da hvidbogen er en oversigt og ikke et 'review', er ovenstående det eneste sted i hvidbogen, der eksplicit vurderer, om diagnosen er kritisk eller mere beskrivende. Dog er det vigtigt, at læseren holder sig denne adskillelse in mente, idet såvel kritiske som beskrivende iagttagelser ikke kan adskilles fra forskerens (ofte) normative udgangspunkt for iagttagelsen.

Kapitel 5

Skoleledelse i nationale kontekster

Dette kapitel vil præsentere de nationale kontekster for skoleledelse i England, USA, Skandinavien (eksemplificeret ved Finland og Sverige), Australien og New Zealand. De forskellige kontekster vil løbende blive relateret til udviklingen i Danmark, såfremt litteraturen selv foretager den sammenligning. Præsentationen af landene er struktureret efter 1) et overblik over nyere politikker, der har betydning for det nationale skolevæsen, 2) eksempler på diagnoser på ledelseskrydspres i skolevæsenet og 3) forslag til videre læsning. Ikke alle lande præsenteres lige systematisk og grundigt. Dette skyldes, at langt størstedelen af kilderne diskuterer skoleledelsesforhold i England, og ud fra nærværende hvidbogs søgekriterier må det antages, at der findes mere forskning i skoleledelse i England end i skandinaviske skolesystemer. Det betyder, at den mere udførlige beskrivelse i hvidbogen er af England. Omvendt er England på mange måder et ideelt land at studere, idet landet på den ene side inspirerer mange politikker i andre Commonwealth nationer (Australien og New Zealand), og på den anden side fordi England på mange måder var og er pionerlandet inden for New Public Management tiltag, inklusiv den kritiske forskningstradition heraf.

Skoleledelse i England

I England er kampen om skoleledelse både central og differentieret. Gerald Grace opridser den politiske, ideologiske og uddannelsesmæssige kamp ud fra de mange logikker og stakeholders, der er på spil inden for skoleledelse med følgende ord:

The question of what educational and school leadership could and should be is at the centre of political, ideological and educational debate in many contexts. Traditionalists —pedagogic, moral and cultural—are interested in school leadership and have traditional views about it. New Right marketers in education are confident about what sort of leadership the ‘new freedom’ requires. Democrats and community educators, feminists and critical theorists construct scenarios for alternative forms in which educational leadership can be expressed. School boards, school governors, principals, headteachers, teachers, parents, community members and pupils (or students) all have their own constructs of what ‘proper’ school leadership should be. For all these reasons it is widely recognized that it is necessary to go beyond the study of education management to gain a greater understanding of what education leadership is or might be (Grace 1995:11).

Med andre ord handler studiet af skoleledelse ikke blot om at finde de rette instrumenter til effektiv skoleledelse, men også om at undersøge hvilke kampe, skoleledelse omgærdes af.

England er vigtig at studere, da de nyeste tendenser inden for reformer og styringstiltag ofte udvikles her, hvorfor det kan give et fingerpeg om, hvilke tiltag man kan forvente i Danmark senere hen. Skolelederen kaldes enten headteacher, headmaster eller headmistress. I modsætning til Danmark underviser nogle engelske skoleledere stadig, men en generel tendens er, at stadig mere tid bruges på ledelse og dermed mindre tid på undervisning. Hvor det danske skolesystem er præget af danske traditioner for tillidsbaseret ledelse og deltagerdemokrati, opererer England med et hierarkisk bureaukrati, som Lejf Moos beskriver på følgende vis:

In the UK, there is a traditional class culture represented in hierarchical school structures. For example, it would not uncommon be in larger schools to find between seven and eight levels of status and hierarchy: head, deputy heads, assistant heads, senior teachers, heads of department, deputy heads of department, teachers with specialised assignments, and those without. In Denmark, on the other hand, there is a long tradition of very flat structures consisting of head, deputy and teachers. (Moos 2000:92)

Moos understreger, at denne forskel har betydning for, hvordan NPM påvirker skolesystemer, hvorfor vi ikke kan oversætte engelske tendenser direkte til den danske kontekst. Som eksempel fremhæver Moos, at skoleledere i de to lande vil engagere sig i undervisning og læring på to forskellige måder: I Danmark arbejder skoleledere gennem ledelse og evaluering af lærerteams, mens engelske skoleledere i højere grad leder gennem særlige monitoreringspraksisser, som er specifikke for England (ibid. 95). Der er imidlertid sket en stor udvikling siden Moos beskrev dette i 2000. Det danske skolesystem er blevet påvirket af den internationale test- og evalueringstankegang, bl.a. gennem udvikling af trinmål i folkeskolen. Det næste bliver indførelse af nationale test, forventet 2010 (se Skolestyrelsens hjemmeside for mere om dette). Endvidere ved vi fra forskningen (e.g. Hopkins, 2003, p. 60), at der sker en afsmitning fra internationale modeller, trends og institutioner til de danske institutioner. Politikere lader sig inspirere af andre landes ledelsesformer, og f.eks. har PISA-testen haft stor betydning for mange lande i forhold til organisering af skolesystemet ud fra princippet "teach to test". Altså selvom den nationale implementering kan variere i forhold til den lokale kultur, så er der en påvirkning fra udlandet.

Politiske tiltag og strømninger

Education Reform Act of 1988

De fleste skoleledelsesforskere fremhæver "Education Reform Act" (ERA) fra 1988 som det skelsættende engelske tiltag, der satte en række reformer i gang med stor betydning for skoleledelse. Det politiske formål med ERA af 1988 var at imødekomme globaliseringens krav til en konkurrencedygtig nation (Webb et al. 2006:411). Før 1988 var skoleledere en forholdsvis autonom størrelse, der primært forestod en faglig ledelse, hvori lederen deltog i undervisningen og tog beslutninger på baggrund af pædagogiske principper

og ledelse (Grace 1995; Webb et al. 2006). ERA medfører en forskydning i lederens rolle, der nu blev et strategisk middel til at realisere regeringens agenda, der var udmøntet i nationale skolepolitikker (Webb and Vulliamy 1996). Konkret medførte ERA nationale tests (National Curriculum) og en finansiell decentralisering (Local Management of Schools (LMS)). ERA betød endvidere, at skolelederen ikke længere kun skulle bedrive en faglig ledelse, men tillige blev "financial directors, entrepreneurs, site managers and personnel officers" (Webb et al. 2006:415).

Henvisning: For en ideologikritisk analyse af ERA af 1988, se Ball 1990

Education Reform Act af 1992

I 1992 kom næste ERA, der skulle sikre, at skolerne levede op til kravene i ERA af 1988. Denne reform etablerede et "Office for Standards in Education" (OFSTED), der skulle inspicere skoler i England og Wales over en 4-årig periode. Inspektionerne offentliggjordes i rapporter med elevresultater og kvalitetsvurderinger af skolens indsats. Forældre, lovgivere og lokale myndigheder fik adgang til rapporterne (Hall and Southworth 1997:157; Webb et al. 2006:411). Jeffrey og Woods' forskning indikerer, at disse inspektioner var exceptionelt stressende for lærere (Jeffrey og Woods 1998).

Overgang til 'Den tredje vej' (New Labour) i 1997

Den politiske udvikling for det engelske Labour parti har betydning for senere skolepolitikker. Reformernes overordnede sigte bevares (Whitty 2002 i Webb et al. 2006:411), og fra 1997 opstår et øget fokus på Englands globale konkurrenceevne og elevers færdigheder. Derfor retter den næste serie af politiske tiltag sig mod at hæve skolestandarder. Af nævneværdige tiltag inden for denne bølge er National Literacy and Numeracy Strategies (1998 og 1999), der udspecificerer ikke blot undervisningens indhold, men også dens form (Webb et al. 2006:411). Således er Englands pensumkontrol mere centraliseret end den danske (Moos 2000:88).

Andre politiske tiltag har endvidere fokuseret på øget decentralisering, frit valg blandt forældre og intern konkurrence skolerne imellem (Fitz et al. 2000:134).

School Effectiveness paradigmet – en mulig fremtid i Danmark?

England har over de sidste 15 år udviklet det såkaldte School Effectiveness paradigme – en række udviklingstiltag, der gennem standarder og måleinstrumenter skelner mellem effektive og ineffektive

skoler. I *Auditing Failure: moral competence and school effectiveness* (2002) beskriver Weiner 'school effectiveness' på følgende måde:

School effectiveness has become one of the most important ideological and educational movements and discourses in the UK over the last 10 years. School effectiveness researchers identified both the criteria and methodology to distinguish effective/failing, good/bad schools. The technological solution was grasped by government, which needed a policy of allocating school, local education authority (LEA) and in-service education training (INSET) resources, and checking that they were used in an appropriate manner.

Det diskuteres løbende, om Danmark vil skrive sig ind i dette paradigme i nær fremtid (se f.eks. Krogh-Jespersen 2002). I "OECD-rapport om grundskolen i Danmark" (2004) anbefaler OECD, at Danmark udvikler instrumenter til at implementere skoleeffektivitetsledelse gennem f.eks. en ministeriel afdeling til overvågning af uddannelse i kommunerne, årlige undersøgelser af elever i forskellige aldre i udvalgte fag samt evaluering af evalueringsmetoder.

For mere om School Effectiveness henvises til:

- ELLIOTT (1996) School effectiveness research and its critics: alternative visions of schooling, *Cambridge Journal of Education*, 26, pp. 199–224.
- Krogh-Jespersen, K. 2002, "School Effectiveness og dansk skolepolitik", *Unge Pædagoger*, , no. 1.
- PRING, R. (1995) Educating persons: putting education back into educational research, *Scottish Educational Review*, 27, pp. 101–112.
- R. SLEE, G. WEINER & S. TOMLINSON (Eds) (1998): *School Effectiveness for Whom? Challenges to the School Effectiveness and the School Improvement Movements*, (London, Falmer Press).
- ROWE, K. J. (2000) Assessment, league tables and school effectiveness, *Journal of Educational Enquiry*, 1, pp. 73–98.
- THRUPP, M. (1999) *Schools Making a Difference: let's be realistic!* (Buckingham, Open University Press).
- WEINER, G. 2002, "Auditing Failure: moral competence and school effectiveness", *British Educational Research Journal*, vol. 28, no. 6, pp. 789-804.
- WILLMOTT, R. (1999) School effectiveness research: an ideological commitment? *Journal of Philosophy of Education*, 33, pp. 253–268.

Diagnoser af det engelske skolesystem

Det skorter ikke på diagnoser af, hvilke virkninger de omfattende reformer har haft på skolelederens rolle. Det følgende afsnit præsenterer en række udvalgte citater, der præciserer, hvordan skolelederens rolle har ændret sig. De cirkulerer primært omkring forskydningen fra professionsledelse mod strategisk ledelse og adskiller sig i forhold til de specifikke udfordringer og muligheder, som denne udvikling medfører for lederen.

Ferguson beskriver, hvordan skolelederen ikke længere er en erfaren ligemand, som lærerne kan have som pædagogisk forbillede. Med de mange reformer er skolelederens rolle transformeret til at implementere centralt satte mål og standarder og sikre lærernes føjelighed i den forbindelse:

In essence, the headteacher is ceasing to be a senior peer embedded within a professional group who has taken on additional responsibilities including a significant administrative function, and is becoming a distinctive and key actor in an essentially managerialist system, in which the pursuit of objectives and methods which are increasingly centrally determined is the responsibility of managers who must account for their achievement and ensure the compliance of teaching staff. (Fergusson (1994) i Moos 2000:88)

Helen Gunter konkluderer i samme tråd, at New Labours moderniseringsprogrammer prioriterer et ledelsesmæssigt fokus på markedsgjorte præstationer (marketised performance) på bekostning af traditionelle uddannelsesværdier og kollegiale processer: "Certainly the mandated model of headship as presented within current government documents does not see the headteachers as a head teacher, but as a leader and manager in an educational setting (...) Headship is being reworked around strategic business-like models rather than leadership growing out of pedagogic expertise" (Gunter i Thrupp 2003:96). Endelig konstaterer Riley et al. i *Effective School Leadership in a Time of Change: Emerging Themes and Issues* (1995), at skolelederens rolle er forskudt fra at bedrive faglig ledelse (curriculum leadership) til virksomhedsledelse (managers of small businesses). Hun beskriver ligeledes, hvordan mange skoleledere kæmper for at bevare deres pædagogiske autoritet. Som et interessant perspektiv sammenligner hun England med Skotland, hvor skoleledere fortsat (i 1995) udøver en stærk faglig ledelse. Udfordringen i den nye rolle bliver at udøve en synlig ledelse, at udvise ekspertise i et miljø med stigende ansvarliggørelse (accountability), at håndtere et øget tidspres (og medfølgende efterslæb) og håndtere de konflikter, som opstår i kølvandet på de mange forandringstiltag. Ovenstående forskere problematiserer alle denne udvikling, idet den ikke blot ser det som et krydspres mellem en faglig og strategisk ledelsesform, men derimod iagttager, hvordan den fagprofessionelle ledelse nedprioriteres for at skabe plads til de nye krav til strategisk ledelse.

Uden på samme måde at dømme hvorvidt den politiske ramme for skoleledelse er skadelig, beskriver Fitz et al. (2000), hvordan ledelsesgenstanden i dag er at forvalte en institution med sund økonomi og faglig administration:

Our evidence suggests that it was headteachers and their senior management teams (SMTs) that organised and took responsibility for creating an institution judged to be financially sound, administratively efficient, and effective, and also for sustaining their market share of students. Within the school, it was subject heads who had assumed considerable responsibility for the detailed interpretation and implementation of national policies on curriculum and assessment (Fitz et al. 2000:140)

Hans fokus er i større grad på, hvordan skoler er blevet selvledende enheder, der skal orientere sig i forhold til et lokalt uddannelsesmæssigt marked (ibid.:145). Denne nye status har medført fremkomsten af

strategiske ledelsesformer, som traditionelt set ikke har været repræsenteret i den engelske folkeskole (primary school).

Gerald Grace konstaterer, at skoleledere nu er nødt til at forhandle deres ledelsesrum på nye måder og ikke længere kan lede på skolens kulturelle aspekter i samme grad, hvilket var idealet for skoleledelse i 1960'erne og 1970'erne. Omvendt giver det nye muligheder at eksperimentere med nye ledelsesformer og ledelsesroller, hvilket nogle skoleledere finder tiltrækkende (Grace 1995:29, 23).

Southworth³ (1995a) har både lavet et et-årigt etnografisk studie af en mandlig skoleleder i 1988-89, hvor ETA (Local Management of Schools) og National curriculum indføres. Han beskriver, hvordan dette medfører nedgang i fagprofession og prioritering af skolelederens administrative rolle. Samme år udgav Southworth (1995b) en komparativ beskrivelse af skoleledere fra 1988-1990'erne. Han identificerer følgende kontinuiteter:

1. Lignende arbejdsmønstre: Skoleledere håndterer fortsat mange ting ad gangen, og har en arbejdsdag med mange forstyrrelser og meget fragmentering
2. Egen-identifikation: Lederne føler et personligt ansvar for skolen
3. Magt: Lederne taler gerne om deres indflydelse og autoritet og genkender dem selv som indflydelsesrige ift. skolens performancs.

Han identificerer følgende brud:

1. En intensivering af arbejdet
2. Flere ledelses- og skolevedligeholdelsesopgaver
3. Mere politik og diplomati pga. involveringen af flere stakeholders. Deraf bliver lederen i højere grad en offentlig person

Der er ligeledes en række andre narrativer om, hvordan skolereformerne modtages af praktikere. Webb et al. fortæller, at ikke alle politiske tiltag har været lige uvelkomne blandt skoleledere. F.eks. har nogle engelske skoleledere givet udtryk for, at decentraliseringen i økonomistyring (LEA) også har en række fordele og på sin vis kan kompensere for det tilsvarende tab af indflydelse på undervisningsplaner. Yderligere giver gode evalueringer ofte skoleledere særlig autoritet, når de skal forhandle med lokale

³ Gennemgået i (Hall and Southworth 1997:151)

myndigheder om måleinstrumenter. Dog var der generel enighed om, at det er umuligt for skoleledere at imødekomme samtlige krav, hvorfor skoleledernes undervisning oftest bortprioriteres først. At skolelederne ikke har samme nærhed og erfaring med selve undervisningsprocesserne, har dog været et problem i forbindelse med at etablere skoleledernes autoritet i forhold til lærergruppen. Endelig har skoleledere givet udtryk for, at de nye målingssystemer har medført et øget pres, eftersom de er nødt til gentagne gange at understrege over for lærergruppen, at de skal forbedre undervisningskvaliteten på trods af at en sådan ledelsesform også kan afføde stress blandt lærerne (Webb et al. 2006). Således identificerer Webb et al. både muligheder og udfordringer i den nye lederrolle. Endelig er det vigtigt at tage i betragtning, at reformerne ikke er de eneste udfordringer blandt skoleledere. Problemer med etniske blandede klasser er tillige en udfordring for mange engelske skoleledere (Fitz et al. 2000).

For en positiv fortælling om skoleledelse i reformernes tid anbefales *The Composite Head: Coping with Changes in the Primary Headteacher's Role* af Boyle og Wood (1996). De beskriver en skoleleder, der formår at skabe en alsidig og varieret ledelsesrolle på trods af mange konflikter. I deres artikel stiller de endvidere spørgsmål ved den akademiske debat, der er tilbøjelig til at beskrive de nye tiltag i negative og dikotomiske former: "This case-study nonetheless raises doubts about the hard-and-fast use of typologies and dichotomies, and shows the possibilities for creative leadership in both meeting new requirements and preserving one's cherished values" (Boyle and Woods 1996:566).

Forslag til vidarelæsning

For et review af den engelske skoleledelseslitteraturen frem til 1997, se Hall and Southworth 1997, der konkluderer, at:

The issue [is] now... around the extent to which headteachers must choose to be or not to be entrepreneurs; and the extent to which a positive choice inevitably compromises their identity and activity as leading professionals, as well as their ability to be critical of the system of which they are a part. For those who question the desirability of entrepreneurialism in education (e.g. Smyth, 1989; Grace, 1995) an issue for school leaders now is whether they interpret their role as managerialist or emancipator and how they can most effectively contribute to successful schooling (Hall and Southworth 1997:151).

For specifikke empiriske undersøgelser, se:

- Mortimore & Mortimore (1991) har beskrevet, hvordan skoleledere skulle bruge mere tid på strategisk ledelse i forhold til den faglige ledelse af lærere.
- Webb's (1994) undersøgelse af 50 skoler i 13 lokale uddannelsesautoriteter (Local Education Authorities (LEAs)) viser, at lederrollen har ændret sig på nogle punkter, men ikke alle.

- Webb & Vulliamy (1996) gør op med deres tidligere tese om, at skoleledelse er et mix af nyt og gammelt. De argumenterer, at det er usandsynligt, at skoleledere på en gang kan varetage flere ledelsesmæssige opgaver og samtidigt bevare en faglig (curriculum) ledelse. Således repræsenterer denne artikel et skifte fra en vurdering af, at skoleledelse *både* kan være af strategisk administrativ og pædagogisk karakter til en vurdering af, at det går ud over den pædagogiske ledelse, når den strategisk-administrative ledelsesfigur vinder indpas i skolen.
- Bush (2008) undersøger forholdet mellem ledelse (leadership) og forvaltning (management) i skole i relation til den nye bølge af strategisk ledelse (managerialism).
- Dimmock (1999) forsøger at definere hhv. ledelse (forbedring af elevers, skolens og lærernes præstationer), forvaltning (rutineprægede operationer) og administration (lette pligter) og konkluderer, at skoleledere finder det svært at balancere de tre krav (Dimmock i Bush 2008:272).
- Clatter (1999) gennemgår skolepolitik gennem den seneste årrække og kortlægger dens implicitte antagelser.
- Bolam (2004) diskuterer, hvilken betydning National College for School Leadership har haft for skoleledelsesmodeller i England.
- Hartley (1999) undersøger, hvordan skolen markedsføres i England.
- Wilson et al. (2006) viser, hvordan offentlige målinger af skoler påvirker skolelederes adfærd.
- Grace (1995) undersøger engelsk skoleledelse i et historisk og kulturelt perspektiv med fokus på, hvordan begreberne ledelse og forvaltning opstår.

Skoleledelse i USA

USA's skolesystem er delt op i elementary school, junior high school og high school og dækker klassetrinnene 1.-12. Skolelederen hedder 'principal', men i private skoler bruges titlen 'head of school' ofte. Litteraturen fra USA adskiller sig fra denne hvidbogs andre lande på to måder: På den ene side er store dele af skolelovgivningen decentraliseret ud i landets 50 stater, som af gode grunde ikke kan gennemgås i nærværende kapitel. På den anden side kan landet ikke karakteriseres som en velfærdsstat i samme omfang som skandinaviske lande, England og Australien, hvor skattetrykket er højere. Det betyder, at der er færre ressourcer til skoler og andre udfordringer med fattigdom og kriminalitet, hvilket skolelitteraturen også afspejler med temaer som lokal fundraising og et stort fokus på ovennævnte problematikker. Dertil skal nævnes, at finansiering af skolerne ligeledes er decentraliseret ud på statsniveau, hvorfor der kan være store forskelle på skoler på tværs af føderationen. Lige som i England har inddragelsen af en række af fagorganisationer, testingbureauer og uddannelsesinstitutioner været centralt i kørslen af pensum- og testprogrammer. Men i modsætning til England anskues de ikke som barrierer, men som partnere i forsøget på at forbedre kvaliteten (Fitz et al. 2000:135). Jacobson et al. opridser de tre strukturerende niveauer (føderalt, statsligt og lokalt) på følgende måde:

Educational decentralization in the US Results from the fact that the federal government can assume only those duties expressly granted to it by the Constitution. Since education is not one of those responsibilities, each of the 50 states maintains primary authority for the education of the school age population within its jurisdiction, and as such, educational governance in the US should be viewed as 50 relatively similar, but autonomous systems. Individual state education departments (SED) further decentralize the public system by delegating considerable authority to local educational authorities (commonly known in the US as school districts). (Jacobson et al. 2005:608)

Traditionelt har den enkelte stat haft det forvaltningsmæssige ansvar for skoler, herunder etablering af kriterier for læreruddannelse, sikkerhedsforanstaltninger på skolen, disciplinerings tiltag og overvågning af fravær. Dog har den føderale stat været primus motor i en række reformtiltag. De enkelte reformer gennemgås ikke specifikt, men de diskussioner, som fulgte dem, bliver præsenteret i følgende afsnit.

Politiske tiltag og strømninger

I 1983 udgav Præsident Ronald Reagans 'National Commission for Excellence in Education' den skelsættende rapport *A Nation at Risk: The Imperative For Educational Reform*. Groft sagt var denne rapport startskuddet på en større (og stadig præsent) debat om, hvorvidt det amerikanske skolesystem er i forfald sammenlignet med andre nationers performance. Med sætninger som "the educational foundations of our society are presently being eroded by a rising tide of mediocrity that threatens our very future as a

Nation and a people" virkede rapporten som en katalysator for en række føderale reformtiltag i det amerikanske skolesystem.⁴

I artiklen *Contexts of Accountability under Systemic Reform: Implications for Principal Influence on Instruction and Supervision* (2007) opdeler Marks and Nance de føderale skolereformer i tre bølger. Nærværende gennemgang tager udgangspunkt i denne opdeling.

Første reformbølge:

A Nation at Risk satte den første reformbølge i gang. Da denne reformbølge primært var karakteriseret af top-down styring, medførte den diskussion om forholdet mellem top-down planlægning og lokal implementering (Purkey and Smith i Nance and Marks), hvor spørgsmål om skolens autonomi og effektiv ledelse blev centrale (Cibulka 2000 i Nance and Marks). Alligevel bliver den lokale indflydelse på lovgivningens form fremhævet. Nance and Marks opsummerer debatten om lokal indflydelse og effektiv skoleledelse således:

Ultimately, to develop schools organizationally, effective leadership requires local actors to influence decisions based on particular sets of needs and circumstances (Leithwood, Begley, & Cousins, 1994). Without such local discretion, school improvement would probably be frustrated, and school performance would suffer (Hallinger & Heck, 1998; Leithwood, 1994; Marks & Printy, 2003; Mohrman, Wohlstetter, & Associates, 1994). Policy scholars since the early 1980s have studied the problem Purkey and Smith (1985) raised. Cohen (1982), for example, argued that rather than constrain policy influence at lower levels of government, state policy influence tends to enhance it by creating "opportunities for action." The decision-making activity of school principals would be expected to increase as federal and state policy influence grows, according to Cohen, because districts typically charge schools with implementing initiatives locally. As an example of the opportunities for action thesis, the explosion of federal and state policies in the 1960s and 1970s did not impede practice (Cohen & Spillane, 1992). With new policies to oversee, the role of the state expanded, but without reducing the authority of districts and schools within local contexts. Moreover, having to deal with common policy directives and implications for practice brought about new relationships among agencies throughout the system. Although federal policy extended its reach into states and local agencies, it granted them the latitude to adapt policy to local conditions (Marks and Nance 2007:6).

I *Redesigning accountability systems for education* (1988) undersøger Fuhrman, Clune og Elmore, hvordan denne reformbølge modtages og implementeres. Som forventet forstærkes staternes beslutningskompetence gennem en række top-down tiltag (f.eks. kan stater tage beslutninger omkring dimissionskrav, skoleårets længde og fastsættelse af grundkompetencer) (Marks and Nance 2007). Dog finder forskerne kun lille modstand mod den øgede topstyring i de enkelte skoledistrikter, som i flere

⁴ Citat fundet på wikipedia under opslaget "A nation at risk".

tilfælde bruger de overordnede reformer til at implementere yderligere reformer lokalt. Så i stedet for at se *mindre* lokal indflydelse, blev de store reformer anledning til *mere* lokal indflydelse (ibid.): "What we have found is not a zero-sum game but a net increase in governance. Every policy maker is making more policy" (Fuhrman et al. i Nance and Marks 2007:7). En anden kritik lød, at reformerne snarere var målrettet at forbedre elevresultater end at forbedre betingelserne for læring

Anden reformbølge:

Denne bølge begynder i slutningen af 1980'erne og er karakteriseret ved 1) et øget fokus på elevresultater og 2) øget decentralisering i form af mere lokal ledelse (site-based management) og partcipatoriske beslutningsprocesser (Marks & Louis, 1997). Denne omstrukturering betyder, at skoledistrikters indflydelse på pensum og undervisning bliver mindre. Samtidigt skifter skolelederens rolle til at inkludere en undervisningsprofil:

Meanwhile, a newly conceptualized view of the principal as an instructional leader for school improvement had begun to emerge, complementing the role of teachers as education professionals with specialized expertise in curriculum, instruction, and assessment and with a legitimate voice in decision making (Marks & Louis, 1997; Marks & Printy, 2003). Within the sitebased management scheme designed to restructure school governance, local councils and parent associations participated in the policy process, but with varying influence on decision making (Bryk, Sebring, Kerbnow, Rollow, & Easto, 1998; Leithwood & Menzies, 1998; Malen & Ogawa, 1988). (Marks and Nance 2007:8).

Her har vi således et interessant alternativ til de europæiske lande, hvor skolelederen ofte bliver mindre fagligt orienteret.

Således er første reformbølge karakteriseret ved en top-down tilgang, mens anden bølge af reformer skifter til et bottom-up fokus. For mere om den anden reformbølge, se endvidere: Conley (1993) og Newmann et al. (1996).

Tredje reformbølge:

Nance og Marks beskriver den tredje reformbølge som en kontinuitet af bottom-up tilgangen, men med et større fokus på lokal ansvarlighed og evalueringer:

Despite years of innovation, by the early 1990s, school reform efforts lagged. Neither the top-down, first-wave reform nor the bottom-up, second wave produced significant improvement in student achievement. Because the disparate segments of K-12 education seemed fragmented and ineffectual in addressing student performance, policy makers reconceptualized reform in systemic terms and initiated a third wave of school improvement (Fuhrman, 1993). Although the local school and the achievement of its students remained the central focus, systemic reform sought to align and coordinate the components of the

system—curriculum and performance standards, professional development, policies, and programs affecting schools. Driving the system in the third wave is accountability for results, with states ranking, classifying, and sometimes sanctioning districts on their performance. Increasingly, moreover, federal and state mandates cut directly to schools, which must meet performance standards and eliminate performance gaps (Conley, 2003). (Marks and Nance 2007:8).

Diagnoser af det amerikanske skolesystem

Den anerkendte skoleledelsesforsker Leithwood har forsket i, hvordan effektiv skoleledelse er afhængig af lokale kontekster (Leithwood et al. 1998: 4), men også formes af større politiske restruktureringsprocesser (ibid.:23). I alt identificerer Leithwood fire kontekstuelle træk, der pt. ændrer betingelserne for skoleledelse. Thrupp opsummerer dem som:

- (a) The means and ends of school restructuring are uncertain;
 - (b) School restructuring requires both first- and second-order changes;
 - (c) School restructuring is increasingly focused on secondary schools
 - (d) The professionalization of teaching is a centerpiece of the school restructuring agenda.
- (Thrupp 2003:157)

Leithwood understreger, at effektiv ledelse af omstruktureringer i skoleregi bliver et spørgsmål om at facilitere lærerengagement frem for kontrolstrategier. Ifølge ham bliver skolelederens fornemmeste rolle (og udfordring) at overbevise lærergruppen om nødvendigheden i forandringer (Leithwood 1998:24-25). Han fremhæver yderligere nødvendigheden af en ledelse af 2. orden: "School restructuring is certainly about second order change. It ... requires a form of leadership that is sensitive to organization building; developing shared vision, creating productive work cultures, distributing leadership to others, and the like" (Leithwood in Thrupp 2003:157).

Empiriske studier af krydspres

I *Local Leadership* (2000) sammenligner Fitz og Fairman skolestyringstiltag i England, USA og Wales ud fra en neoinstitutionel teori. I USA oplever de bl.a., at lærergruppen forventer en faglig ledelse fra skolelederen, der har for travlt med økonomistyring og andre administrative forpligtelser (Fitz and Fairman 2000:139). En stor udfordring for skoleledelse er den lokale konkurrence på uddannelsesmarkedet, hvor skoleledelse også bliver et spørgsmål om at rekruttere dygtige elever, der kan få skolen til at tage sig godt ud i nationale bedømmelser:

In the market, then, schools need to recruit to their standard number, or physical capacity, to survive as institutions, but in order to secure their market position they also perceive the need to recruit academically high attaining students. In consequence, national assessment scores, employed as performance indicators by parents or by central state agencies, have high stakes attached to them. (ibid.:140)

I *The Changing Urban Principalship* (2000) sammenligner Portin skoleledelse i to amerikanske byer. Her er de største udfordringer ikke krydspres, men snarere mediebevågenhed, manglende ressourcer, kriminalitet, fattigdom, fejrlærning og stofmisbrug blandt unge. Uddannelsesreformerne udgør dog også et konfliktpotentiale, idet de ofte peger i forskellige retninger (Portin 2000:493-94). Han identificerer yderligere tre niveauer af skoleledelse: Hverdagsledelse (everyday management), kriseledelse (brandslukning) og interpersonel ledelse, hvor fokus er på eleverne (ibid.:500).

I den mere dystre ende kan McGhee et al. (2005) berette om 'succesfulde skoleledere', der blev fyret pga. nationale testresultater. De bruger Texas som case study, idet Texas har de mest omfattende dokumentationspolitikker inden for skoleledelse (McGhee et al. 2005:367). Således peger de på, at det, der giver succes i lokalsamfundet, kan blive undermineret gennem statslig lovgivning, som prioriterer elevers testresultater over lokale forhold.

I *Successful leadership in challenging US schools: enabling principles, enabling schools* (2005) finder Jacobson et al. lignende tendenser på skoler i New York, hvor lærere føler sig marginaliseret af skoleledere, der prioriterer testresultater over unges behov (Jacobson et al. 2005:612). De uddyber: "Our principals were knowingly using state testing to focus and leverage their own high expectations for student and faculty performance (ibid.:613). Endelig giver Power et al. (1997) et indblik i Chicago School Reforms betydning for skolelederes rolle. Forandringer omfatter oplevelsen af i højere grad at være ansvarliggjort i forhold til skolebestyrelse og lokale skoleråd (Hess 1990 i Power et al. 1997). Ford (1992) rapporterer yderligere, at "[Principals] spend... more time [than before] on school management' at the expense of providing 'instructional leadership' and engaging in related activities that 'bring them into more direct contact with students'" (Ford i Power et al. 1997:347). Mere overordnet konkluderer Nance og Marks, at de fleste skoleledere ikke er uddannet til at fortolke og implementere lovgivning eller afstemme konflikterende politikker (Marks and Nance 2007). Derfor føler de sig ikke klædt på til at den nye rolle, de tildeles gennem reformerne.

Forslag til videre læsning

For mere om skoleledelse i den amerikanske kontekst:

- Skoleledere lokale oversættere af reformer: Crow, Hausman, & Scribner, 2002; Tucker & Coddling, 2002
- Undersøgelser af situeret og distribueret skoleledelse: Marks & Printy, 2003; Spillane & Seashore, 2002; Spillane 2003, Spillane et al. 2003
- Ledende læreres roller: Little 1995, Marks & Louis, 1997; Peterson del Mar, 1994

Skoleledelse i Skandinavien

Forskning om skoleledelse i Skandinavien er ikke at finde i samme grad som udgivelser om f.eks. England og USA. I hvert fald ikke ud fra de søgekriterier (krydspres mellem fagprofessionalitet og strategisk ledelse, primær søgning i databaser), som hvidbogen har anvendt. Det kan ikke udelukkes, at der findes mere litteratur med andre søgetermer. Nærværende gennemgang er således kun baseret på to artikler, hvilket ikke kan siges at være repræsentativt. Dog fremlægger de to artikler nogle interessante pointer, som gennemgås her. De to artikler undersøger henholdsvis Sverige og Finland i et komparativt perspektiv. Finland bliver ofte fremhævet i international skoleforskning, bl.a. fordi Finland scorer højt på PISA-testene og derfor har været genstand for forskning i: 1) overvejelser over, hvordan dette kan være tilfældet og 2) overvejelser over, hvordan Finland kan være forbillede (eller ikke) for andre landes skoleorganisering. Konkrete eksempler på reformer bliver ikke beskrevet, medmindre de er nævnt i de to artikler. Da artiklen om Finland er mest omfattende, bliver Sverige ikke beskrevet i samme grad som Finland.

Finland og Sverige

Baseret på "Globalization and Leadership and Management: A Comparative Analysis of Primary Schools in England and Finland" (2006) af Webb, Vulliamy, Sarja og Hamalainen

og

"Managing the State and the Market: 'New' Education Management in Five Countries" (1997) af Power, Halpin og Whitty

Af væsentlige reformer i Finland er at nævne en pensumreform i 1994, hvor selvevaluering blev indført som en måde at styre output og sikre løbende evalueringer og forbedringer. Denne styringsform blev yderligere formaliseret i "Basic Education Act" (1999), hvor det blev pålagt kommuner og skoler at foretage årlige evalueringer. En anden ændring er procedurerne omkring ansættelse af en ny skoleleder. Hvor det tidligere har været lærergruppen, der udpeger den nye skoleleder, er det nu blevet kommunens ansvar. Således konkluderer Rinne et al. (2002) at "the role of the principal has clearly changed from one of a confidant for teachers to that of an executive representing the employer" (Rinne et al. i Webb et al. 2006:415). Rollen er ikke blot blevet forskudt, men også udvidet mod en mere forvaltningsorienteret ledelsesstil.

Ligesom i England har finske skoleledere tradition for at undervise. Samtidigt har de også oplevet tilsvarende stigning i mængden af arbejdsopgaver, hvilket tager tid fra undervisningsopgaver. Således oplever skoleledere, at de kommer længere væk fra børnene og selve undervisningsopgaven. Som en finsk skoleleder udtrykker det: "The biggest conflict is that I like to teach. I like the dialogue with children and being with children. I'm good at explaining and making things come alive. I enjoy it when I discuss things

with children. These moments are few now as I've got so few lessons to teach and I haven't got my own group" (Webb et al. 2006:417).

Således føler finske skoleledere også et pres på deres professionelle ekspertise. Dog føler de sig ikke i samme grad som engelske skoleledere frarøvet autonomi. I England betyder nye ansvarliggørelses- og dokumentationspraksisser, at skoleledere er fanget i et detailstyrende bureaukrati uden rum til at udvikle egne visioner. Med finske skoleledere forholder det sig omvendt. De har rum til at eksperimentere og udvikle med egne visioner. Samtidigt er der ikke nationale tests i Finland, hvilket medfører et mindre fokus på elevresultater:

By contrast the Finnish principals thought that they had considerable freedom in developing the vision for their school, appointing staff to realize it and experimenting with approaches to teaching and learning: "I like this job—you can express yourself. If I was working in a school that would not let me do that and everything was cast in the same mould, I would not stay there for long. I would apply for something else. Somehow the sense of independence appeals to me. You can test your own ideas." (Principal, Makilampi) The overwhelming pressure of national testing in England and its total absence in Finland accounts for major differences in the concerns and working lives of English head teachers and Finnish principals. The emphasis in England on performativity has promoted 'instructional' leadership infused with 'the contemporary moral purpose of leadership', that of 'closing the gap between our highest and lowest achieving students and to raise standards of learning for all' (Hopkins, 2003, p. 60). (ibid.:418)

Finland er yderligere karakteriseret ved en stærk tro på markedsmekanismer. Hvor henvisninger til landets globale konkurrenceevne møder skepsis i både Danmark og England, er der en større konsensus om nødvendigheden af skolereformer i Finland (Rinne et al. 2002). Dette har måske også haft betydning for modtagelsen af de forskellige reformer. Samtidigt oplever de ikke den øgede ansvarliggørelse (accountability) og inddragelse af flere partnere (governance) som en barriere, men som en mulighed for at erfaringsudveksle:

Interestingly, in Finland the principals acknowledged that they were gradually becoming more accountable to the municipality but generally felt that this reduced the isolation of their role and had positive effects on the ways in which they managed their schools. For example, the principal of Vaara described how the municipality had funded his participation in a two-year course taught predominantly via the Internet that had enabled him to share reflections on leadership and management issues with other principals. He also referred to the helpful influence of the 'Head of Educational Issues'—a recently created municipality post—who met annually with heads individually to review school progress and achievements the previous year and to discuss the goals set for the current year and the means to achieve them. (ibid.:420).

Summa summarum: Selvom man kan genfinde en række internationale NPM-tiltag i Finland såsom øget krydspres, nye relationer til kommune og lærere, mindre tid til kerneopgaven, adskiller skolelederne fra Webb et al.'s undersøgelse sig markant fra deres engelske ligesindede, idet de har større råderum lokalt og ser den øgede ansvarliggørelse som en styrkelse af deres hverv.

Power et al. tegner et mindre optimistisk billede af de svenske forhold. De refererer til Granstrøms forskning af den professionelle skolekultur, og argumenterer for, at selvom de seneste decentraliserende reformtiltag lægger vægt på lærer- og lederdeltagelse i diverse beslutningsfora, realiseres disse muligheder ikke. Granstrøm mener ikke, at de hierarkiske skoler er modne til at agere i den påtvungne autonomi (Granstrøm 1996:180 i Power et al.). Når skolelederne uddelegerer ledelsesansvar til lærere, bliver det således ofte 'umulige' eller 'forestillede' opgaver (ibid.).

Forslag til videre læsning

1. ANDERSEN, F.Ø., 2009. Danske og finske læringsmiljøer. Tydelighed, opmærksomhed og engagement i folkeskolens hverdag? De danske og finske PISA-resultater i et komparativt, kvalitativt perspektiv. København: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.
2. GRANDSTRØM, K., 1996. Decentralization and teachers: Professional status cannot be granted, it has to be acquired. In: J. CHAPMAN, W.L. BOYD, R. LANDER and D. REYNOLDS, eds, *The Reconstruction of Education: Quality, Equality and Control*. London: Cassell.
3. RINNE, R., KIVIRAUMA, J. and SIMOLA, H., 2002. Shoots of revisionist education policy or just slow readjustment? The Finnish case of educational reconstruction. *Journal of Education Policy*, **17**(6), pp. 643–658.

Skoleledelse 'Down Under'

Overordnet ligner debatterne i New Zealand og Australien, dem man finder i England. Dog dukkede der ikke helt så mange australske og new zealandske tekster op ud fra de fastsatte søgekriterier, så teksterne er vejledende, men ikke nødvendigvis repræsentative. Eftersom debatterne har fællestræk med de engelske debatter, må teksterne dog antages at skrive sig ind i de overordnede debatter, hvilket berettiger inklusionen af dem i denne hvidbog.

I artiklen *Moving into Dangerous Territory? Educational Leadership in a Devolving Education System* (2003) opridser McInerney debatten om, hvordan neoliberale tiltag påvirker skoleledelse ud fra en skelnen mellem mere versus mindre autonomi til skolelederen. Officielt set er skoler i højere grad blevet selvstyrende med tidens idealer om 'school-based management', 'site-based decisionmaking' og 'school-centred forms of education' (McInerney 2003:57). Selvom dette tyder på større autonomi til skoleledere, forholder McInerney (s. 58) sig skeptisk til udviklingen: "At first sight the lure of local school management seems hard to resist. Who could be against greater school autonomy, the loosening of bureaucratic controls and the freedom to make decisions at the grassroots level?", som han retorisk spørger. Dog argumenterer han for, at det kun er på det retoriske plan, at skoleledere har fået større råderum, ikke reelt, da pædagogisk ledelse centraliseres gennem pensumreformer, nationale tests, øget standardisering og kvalitetsmålinger. Smyth (1993, 1995a, 1995b), Kenway et al. (1994), Angus (1994) og Blackmore (1998) kritiserer decentraliseringen i samme tråd. Som Angus (i McInerney 2003:58) pointerer: "[s]chool-based management seems to be employed as a euphemism for new right themes of privatisation, corporate management and market control of schooling".

I Australien og New Zealand er der således en kamp mellem kritikere af neoliberalistiske tiltag på den ene side, og bannerførere for 'school-based management' på den anden side (en opdeling jævnfør den beskrevet i afsnittet "Skoleledelse – et kritisk-politisk overblik"). Af fortalere bør de australske skoleforskere Brian Caldwell og Jin Spinks nævnes som arkitekterne bag mange af de nye politikker for selvstyrende skoler.

På et mere overordnet niveau, henvises til den new zealandske forsker Easton (1995), der problematiserer forskydningen i den offentlige sektors ledelsesideal. Easton diagnosticerer et ideal om en ny 'generalist leder', der vokser frem i den offentlige sektor på bekostning af den fag-specialiserede leder. Problemet er, at den 'nye' leders loyalitet i højere grad er at finde i ledelsesfilosofien frem for i institutionens specifikke behov (Easton i McInerney 2003:66), hvilket sætter velfærden på spil.

Skoleledelse i Australien

Politiske tiltag og strømninger

McInerney kategoriserer den australske skolepolitik i tre perioder: En bureaukratisk periode op til 1970'erne, hvor skolen var regelstyret fra centralt hold; en socialdemokratisk periode i 1970'erne, hvor skolernes decentralisering blev kørt i stilling for at skabe bedre forudsætninger for demokratisk deltagelse og tilpasning til lokalforhold; og endelig en neoliberal periode begyndende i 1980'erne, hvor decentraliseringen følges op med dokumentationskrav, markeds kræfter og business-idealer for ledelse. Konkrete reformtiltag nævnes sjældent. I stedet beskriver dette afsnit de generelle træk ved de tre perioder.

Regelstyret bureaukrati

Her er den australske regering ansvarlig for finansiering, bygningsvedligeholdelse, mens skoleledere har det daglige ansvar for at implementere de centralt udviklede fagplaner. Idealet var, at skolelederne skulle bruge deres kræfter på kerneopgaven – undervisning og læring – hvorfor administrative og økonomiske opgaver blev varetaget fra centralt hold. Udfordringerne i denne periode var et ufleksibelt system, der hverken kunne tilpasse sig lokale forhold eller kunne understøtte demokratiske beslutningsprocesser. (McInerney 2003:59)

De socialdemokratiske 1970'ere

I dette årti voksede ideen om lokalt demokrati frem samt en bevidsthed om social og økonomisk ulighed. Idealet om den innovative og lokalt forankrede skole, der skulle frigøres fra centrale bindinger, voksede frem. Skolens overordnede formål – at uddanne elever til demokratiske medborgere – blev forstærket, og selvom der var mistanke om, at idealet om frigørelse ville blive kombineret med besparelser, blev det modsatte også argumenteret, hvis skoler i socialt belastede områder skulle kunne tilpasse sig deres særegne behov. Dette lod sig gøre med særlige fonde, der blev oprettet til formålet. (ibid.:60)

For mere om denne periode, se Rizvi 1994 og Marginson 1997.

Neoliberalisme fra 1980'erne og frem

I denne periode blev decentralisering yderligere indført gennem en række reformer. Rizvi (1994) beskriver dette som en forskydning fra 1970'ernes socialdemokratiske fokus mod en øget markedsføring af skolesektoren. Især delstaten Victoria var karakteriseret af kvasimarkeder på skoleområdet med programmet *Schools of the Future* (se Whitty et al. 1998 for mere om denne), hvor frit valg og per capita betaling blev indført (McInerney 2003:61).

Diagnoser af det australske skolesystem

Dette afsnit tager udgangspunkt i McInerneys artikel om betingelserne for skoleledelse, hvori der også indgår en empirisk interviewundersøgelse. Overordnet konkluderer han, at "the emergence of new models of leadership [are located] within a corporate managerialist philosophy of a neo-liberal state that devalues the pedagogical attributes of school leadership and reinforces a growing divide between teachers and administrators" (McInerney 2003:57). Denne artikel beretter ikke noget om lokale australske forhold sammenlignet med andre lande, men undersøger derimod hvordan krydspresset mellem gamle og nye ledelsesidealer opleves af skoleledere.

Undersøgelsens resultater kan opsummeres i nedenstående punkter:

- Oplevelse af forskydning til mere top-down styring og autoritativ beslutningstagning.
- Oplevelse af virksomheds-ledelsesmodel (corporate model of leadership) i uddannelsesministeriet, hvor statens ledere i højere grad bestemmer over skolens organisering og pensum.
- Oplevelse af at være 'fanget' i en kommandolinje, hvor skolelederens helligste opgave er at implementere top-down beslutninger.
- Oplevelse af ikke at have mulighed for at inddrage lærere, studerende og forældre i spørgsmål vedrørende pensum.
- Oplevelse af at blive kaldt for 'gammeldags ledere' (old leadership), hvis de stadig ledede ud fra socialdemokratiske principper.
- Oplevelse af, at idealet om demokrati, inddragelse og social retfærdighed er forsvundet fra skoleledelse.
- Oplevelse af at skolelederrollen er politiseret.
- Oplevelse af, at deres stemme og faglighed ignoreres, når der udvikles nye målsætninger og politikker for skolesektoren.
- Oplevelse af en øget afstand mellem skoleleder og lærere.
- Oplevelse af, at virksomhedsværdier fylder mere i skolen end participatoriske beslutningsprocesser.
- Oplevelse af øget arbejdsmængde (primært økonomiske og administrative).
- Oplevelse af ikke at være klædt på til at håndtere komplekse budgetter.
- Oplevelse af at være virksomhedsledere og ikke længere uddannelsesledere.

Efter denne kritik af den neoliberale styringsmodel i skolen konkluderer McInerney alligevel, at skolelederen ikke ønsker at gå tilbage til den uflexible bureaukratiske model fra før 1970'erne, men heller ikke ønsker denne form for autonomi, som de opererer i pt. (ibid.:69).

Forslag til videre læsning

- Starr 1998: En analyse af Australiens uddannelsesreformer
- Gillet 1996: En analyse af ændringer i skoleledernes opgave ifm. skolereformer
- Blackmore 1998: En analyse af 'selfmanaging schools' i Australien
- Murphy 1991: En analyse af, hvordan 'school-based management' går ud over læring

Andre (se litteraturliste for specifikke referencer):

- Angus 1994
- Easton 1995
- Kenway et al. 1994
- Smyth 1993, 1995, 1995b, 1998, 2001
- Whitty et al. 1998

Skoleledelse i New Zealand

Politiske tiltag og strømninger

Udviklingen i New Zealand minder på mange måder om de engelske tiltag. Mest banebrydende er 1989 Education Act (svarende til Englands Education Act of 1988), hvor skoler bliver ansvarlige for økonomi, og forældre får frit skolevalg. Nærværende gennemgang tager udgangspunkt i Codd's (1995) opdeling i tre reformperioder opdelt efter valgperioder.

1984 – 1987: Under sin første regeringsperiode gennemfører New Zealands Labour primært neoliberale reformer af økonomisk karakter (finansiel deregulering, markedspromotion og et skifte fra direkte til indirekte skatter) (Codd 2005:195).

1987-1990: I denne periode er Labour aktiv inden for uddannelsesreformer. "The Report of the Taskforce to Review Education Administration" (også kendt som The Picot Report) anbefaler en række omstruktureringer og bliver startskuddet på en række lovændringer (herunder Education ACT 1989 og Tomorrow's Schools) (ibid.).

Efter 1990: Her arbejdes videre på reformerne, hvor markedsgørelse og selvstyring vinder endnu mere frem. I 1999 introducerer Labour yderligere en 'Third Way' politik (ikke ulig den engelske), hvor uddannelses yderligere forbindes til en national konkurrenceevne på et globalt marked. Codd beskriver udviklingen således:

the nation's resources, keeping taxation high, stifling investment, and providing benefits mainly to the individuals who received it, rather than to the nation as a whole (Codd, Gordon and Harker, 1997). Thus, the Treasury's stated position was as follows: *"Education is never free as there is always an opportunity cost to the provider. Those who provide the inputs to formal education naturally seek to defend and develop their own interests. Hence, formal education is unavoidably part of the market economy and the Government can afford to be no less concerned with the effectiveness and 'profitability' of its expenditure on education, in relation to the state's aims, than private providers would be in relation to their own.* (NZ Treasury, 1987, Vol. 1: 133). (Codd 1995:196).

De efterfølgende reformer udbygger forældrevalg, decentralisering, ledelse, governance og ansvarliggørelse af skoler. Dette sker bl.a. ved at fjerne regionale uddannelsesbestyrelser, og i 2001 pålægger tiltaget Education Schools Act skoler at tage del i strategisk planlægning samt monitorere og rapportere årligt på mål-opfyldelse (Robinson et al. 2003:263).

Diagnoser af det new zealandske skolesystem

Codd konkluderer, at de mange uddannelsesreformer primært har negative konsekvenser for skolens betingelser for at levere kerneydelsen. En kritik, der minder meget om den kritik, som McInerney leverer af australske forhold:

During a decade and a half of major structural change within both society and education, the expansive Keynesian welfare state has been transformed into a minimal contractualist neo-liberal state, while in education the culture of professionalism has been largely surrendered to a narrow and reductionist instrumentalism. New forms of control and accountability have emerged informed by theories of economic rationalism and based upon a culture of mistrust. Strongly influenced by discourses of economics, educational accountability has shifted away from a focus on inputs and process and onto a focus on outcomes and products. Increasingly, schools have become commercialised, functioning more like small business firms and less as institutions with an educational mission (Codd 2005:194).

Han understreger endvidere, at neoliberalisme sætter demokratiet på spil (ibid.). Endelig gør han opmærksom på, at 'kvalitet' er den nye metafor for styring af skolerne (ibid.:200), hvilket kan sættes i perspektiv til den danske kvalitetsreform.

Marginson (1997) ser en forskydning i selve forståelsen af 'kerneydelsen' fra at være et offentligt gode, der ikke kan sættes på et marked, til at være et individuelt gode, der kan blive genstand for konkurrence og sælges med profit. Sidstnævnte forståelse dominerer i New Zealand og bliver grundlaget for at anskue skolen i et økonomisk perspektiv, også kendt som "commercial theory of the school" (Easton 1999). (Codd 2005:197).

Forslag til videre læsning

46

- For en sammenligning af New Zealand med andre lande, se Power et al. 1997.

- For en analyse af reformernes betydning for skolebestyrelser i New Zealand, se Robinson et al. 2003.

Andre:

- Callinicos 2001.
- Easton 1999.
- Fiske and Ladd 2000.
- Marginson 1993, 1997.
- Wylie 1994.

Kapitel 6

Forskeroverblik

Dette sidste kapitel præsenterer nogle af de førende forskere inden for skoleledelse. De er ikke nødvendigvis med i hvidbogens andre afsnit, idet der udelukkende er hentet artikler efter deres relevans i forhold til den overordnede problemstilling. I dette afsnit præsenteres deres forskningsinteresser generelt, og der refereres til deres vigtigste publikationer. Publikationerne i dette kapitel er kun med i litteraturlisten, såfremt de bliver brugt i andre dele af hvidbogen. Forskerne er beskrevet i alfabetisk rækkefølge. Som med landeoversigten varierer det fra forsker til forsker, hvor udførlig præsentationen er. Forskningshjemmesider har været primære kilder, og det varierer universiteterne imellem, hvor detaljerede de er i præsentation af deres forskere.

Jill Blackmore

Professor Jill Blackmore, School of Social and Cultural Studies in Education, Deakin University, Australien er relevant i spørgsmålet om politisk ledelse af uddannelsesinstitutioner, særligt i forhold til hvordan internationale tendenser påvirker lokale politikker. Hun er involveret i flere programmer på Deakin University, herunder er hun direktør for *Educational Futures and Innovation Research Cluster*, koordinator (convenor) for *Internationalisation, Inclusivity and Innovative Knowledge Work Research Strand* og coordinator (Coordinator) for Deakins Master of Education (Leadership and Administration).

Hendes forskningsinteresser omfatter bl.a. globalisering og lokalisering i forbindelse med uddannelsesreformer, organisationsforandringer, ligestilling blandt køn, skole-hjem relationer og involvering af forældre i skolen, internationalisering af uddannelse, professionel læringspædagogik, selvstyrende organisationer, staten og civilsamfundet.

For tiden arbejder hun på følgende forskningsprojekter:

- Redesigning Schools and leadership
- The impact of internationalisation on schools and teachers
- How do interagency collaborations support resilient students, families and schools in socially disadvantaged communities

- An investigation of the declining supply of principals in Australia
- Understanding how learning networks manage risk for 15-19 year olds
- Women and leadership in an era of educational restructuring
- Media and educational policy
- Learning to change in self managing schools
- ICT, disadvantage and learning outcomes
- Converging technologies and professional development

Derudover sidder hun i diverse redaktioner i uddannelsestidsskrifter.

Nøgleudgivelser:

Blackmore, J. (2008) Leading educational re-design to sustain socially just schools under conditions of instability, *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, Vol 23, No 2, 2008, pp. 18-22

Blackmore, J. and Sachs, J. (2007) *Performing and Reforming Leaders: Gender, Educational Restructuring, and Organizational Change*, pp. 1-310, State University of New York Press, New York, USA

Blackmore, J. (2007) How is educational research 'being framed'?: governmentality the (ac)counting of, and expertise in educational research, in Somekh, B. and Schwandt, T A. (eds), *Knowledge Production: Research work in interesting times*, pp. 24-44, Routledge, Oxon, UK

Blackmore, J. and Wright, J. (2006) The quality agenda and some issues for educational research and researchers: an introductory essay, in J. Blackmore, J. Wright & V. Harwood (eds), *Review of Australian Research in Education: Counterpoints on the Quality and Impact of Educational Research*, pp. 11-18, AARE, Melbourne

Blackmore, J. (2005) 'The emperor has no clothes': professionalism, performativity and educational leadership in high-risk modern times, in J. Collard and C. Reynolds (eds), *Leadership, gender and culture in education: male and female perspectives*, pp. 173-194, Open University Press, Maidenhead, Berkshire, UK

Blackmore, J. (1998) '1998. Self-managing schools, the new educational accountability and the evaluative state. *South Australian Educational Leader*, 9(5), pp. 1-19., 1998, 9, 5, 1-19

Kenneth Leithwood

Kenneth Leithwood beskrives af mange som en af verdens førende mangeårige forskere inden for uddannelsesledelse (Thrupp and Wilmott 2003:156). Han sidder i Department of Theory and Policy Studies in Education, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, Canada og forsker i skoleledelse (leadership), politikker (policy) og 'school improvement'.

I forhold til ledelse er hans forskning ofte orienteret omkring kognitive og emotionelle ledelsesprocesser, lederudvikling, organisationslæring og ledelse i skolereformer på både lokal og storskala niveau. Hans seneste forskning fokuserer på ledelse i dokumentationsprægede skolekontekster og på ledelse i etnisk blandede skoler. Han er især interesseret i at forstå de praksisser og processer, der ligger bag de ledere, der formår at forbedre undervisnings- og læringsforholdene på skoler.

Leithwood har publiceret i mere end 70 peer-reviewed journals og har været medvirkende i mere end 30 bøger. Han er senior redaktør på den første og anden udgave af *International Handbooks on Educational Leadership and Administration* (Kluwer Publishers 1996, 2003), og hans nyeste bøger er bl.a. (alle udgivet af Corwin Press) *Leadership With Teachers' Emotions In Mind* (i trykken), *Making Schools Smarter* (3. udgave, 2006) og *Teaching for Deep Understanding* (2006). Dr. Leithwood modtog for nyligt University of Toronto's pris *Impact on Public Policy* award.

Phillip Hallinger

Professor Philip Hallinger fra Mahidol University, har specialiseret sig i lederskab, udvikling af lederskab, organisationsledelse, uddannelsesledelse, uddannelsesreformer og problembaseret læring. Hallinger har udgivet 9 bøger og over 150 kapitler og artikler. Derudover har han været gæsterektor på 8 forskellige internationale tidsskrifter og sidder pt. i redaktionen i 6 internationale tidsskrifter.

Hallingers nyere udgivelser fokuserer på brug af simuleringer i ledelsesudvikling, forandringsledelse. Ligesom Letihwood har han været senior redaktør af *the International Handbook of Research in Educational Leadership and Administration* (Kluwer Press, Netherlands).

Udvalgte bøger:

Hallinger, P. (2003). *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective*. Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger.

Leithwood, K., Hallinger, P., Furman, G. C., Gronn, P., MacBeath, J., Mulford, B., & Riley, K. (Eds.; 2002). *The second international handbook of educational leadership and administration*. Dordrecht, NL: Kluwer.

Bridges, E. & Hallinger, P. (2002). *Implementing problem-based learning in leadership development*. (Chinese translation), Shanghai, China: Shanghai Educational Publishing House.

Udvalgte artikler:

Ralston, D.A., Hallinger, P., Egri, C.P. & Naothinsuhk, S. (2005). The effects of culture and life stage on workplace strategies of upward influence: A comparison of Thailand and the United States. *Journal of World Business*, 30, 321-337.

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-240.

Heck, R. & Hallinger, P. (2005). The study of educational leadership and management: Where does the field stand today? *Educational Leadership, Management and Administration*. 33, 9-244.

Hallinger, P. (2004). Meeting the challenges of cultural leadership: The changing role of principals in Thailand. *Discourse: studies in the cultural politics of education* 25(1), 61-73.

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.

Hallinger, P. & Kantamara, P. (2001). Exploring the cultural context of school improvement in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 12(4), 385-408.

based simulation for Thai school leaders. *Journal of Educational Administration*, 39(3), 197-220.

Hallinger, P., Crandall, D., & Ng Foo Seong, D. (2001). Making change happen: A simulation for learning to lead change. *The Learning Organization*.

Hallinger, P. and Snidvongs, K. (2008). Educating Leaders: Is There Anything to Learn from Business Management? *Educational Management, Administration, & Leadership*, 36(1), pp. 9–31.

Bradley Portin

Lektor Bradley Portin sidder på Center for Reinventing Public Education, University of Washington, USA, og forsker i betingelser for skoleledelse i en politisk kontekst, primært med fokus på ledelse i forhold til eliminering af sociale forskelle. Portins forskningsområde er nutidens uddannelsesledelse og -politikker (policy and politics) samt komparative studier af uddannelse. Han har bl.a. forsket i tilgangen af skoleledere, uddannelse af skoleledere samt rolleforandringer i skolelederjobbet.

Hans seneste bog *Making Sense of Leading Schools: A Study of the Principalship* (skrevet med Paul Schneider, Michael DeArmond, Lauren Gundlach, 2003, Wallace Foundation) undersøger, hvordan skoleledere arbejder i praksis (i modsætning til at foreskrive, hvordan de "bør" lede). Herefter diskuterer de, hvilke implikationer skolelederes daglige praksis har for 'policy' og udvikling af lederskab. Overordnet konkluderer de, at skolelederens kerneopgave er at diagnosticere deres skoles specifikke behov og undersøge, hvordan han/hun kan imødekomme disse.

Udvalgte publikationer:

Portin, B., Beck, L., Knapp, M., & Murphy, J. (Eds.). (2003). *Self-reflective renewal in schools: Local lessons from a national initiative*. Westport, CT: Greenwood.

Portin, B. S., DeArmond, M., Gundlach, L., & Schneider, P. (2002). *Making sense of leading schools: A national study of the principalship*. Center on Reinventing Public Education, University of Washington, Seattle.

Portin, B., & Knapp, M. S. (2001). Finding Meaning in the Mirror: A Self-Reflective Improvement Process in Two Washington Schools. *The International Journal of Educational Policy Research and Practice*, 2(2), 103-125.

Portin, B. (2000). The changing urban principalship. *Education and Urban Society*, 32(4), 492-505.

Portin, B. S. (1998). International challenges and transitions in school leadership. *International Journal of Educational Research*, 29(4), 295-298.

Portin, B. S., & Shen, J. (1998). The changing principalship: Its current status, variability, and impact. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 93-113.

Portin, B. S., Shen, J., & Williams, R. C. (1998). The changing principalship and its impact: Voices from principals. *NASSP Bulletin*, 82(602), 1-8.

Martin Thrupp

Research professor Martin Thrupp er Reader på King's College, London. Han har tidligere været tilknyttet Wilf Malcolm Institute of Educational Research, University of Waikato, New Zealand samt formand for *Policy, Cultural and Social Studies in Education* på University of Waikato.

Thrupp forsker i skoleledelsesmodeller (kritisk tilgang) og i, hvordan uddannelsesreformer påvirker skoler i England og New Zealand. Han sammenligner yderligere forholdet mellem autonomi og regulering i skolesystemer i fem europæiske lande. Tidligere har han forsket i forholdet mellem sociale klasser og uddannelse, skolemarkedsgørelse og ansvarliggørelse (accountability) af skolen.

I sin kritiske tilgang til skoleledelseslitteratur argumenterer Thrupp for, at majoriteten af ledelseslitteratur overser de pædagogiske og social retfærdige aspekter af skolen.

Udvalgte udgivelser:

THRUPP, M., 2006. *School Improvement: An Unofficial Approach (Improving Schools)*. London: Continuum

THRUPP, M., WILMOTT, R. 2003. *Educational Management in Managerialist Times: Beyond the Textual Apologist*. Berkshire, GBR: McGrawHill Education.

THRUPP, M., 1999. *Schools Making a Difference: let's be realistic!* Buckingham: Open University Press

Kapitel 7

Konklusion

Hvidbogens ærinde var at udforske hypotesen, at et krydspres mellem professionsorienteret pædagogisk ledelse og en virksomhedsorienteret strategisk ledelse ikke kun gælder i Danmark, men også er at finde internationalt. Hvidbogens kapitler underbygger denne hypotese. Dog er der nationale forskelle, både i de specifikke politiske tiltag og lokale reaktioner, men også i de respektive landes forskning inden for området. Hvor England er karakteriseret af både omfattende reformpolitik og kritisk forskning, er der inden for søgningens rammer dukket langt færre forskningsresultater op i den skandinaviske forskning. Dog ser vi her, at der i disse år sker store forskydninger i den politiske styring af skolen i stil med de tiltag, som det engelske skolesystem har implementeret over en årrække. Således har hvidbogen også afdækket et behov for videre forskning i den danske politiske kontekst for skoleledelse, idet sidste undersøgelse fandt sted i 2003 (Moos og Krejsler 2003). Siden da har vi set indførsel af nationale tests (forventet 2010) og en udbygning af evalueringstankegangen; videre forskning i, hvordan disse udformes og forhandles i en dansk skoleledelseskontekst er således ønskelig.

Under alle omstændigheder må vi i lyset af de seneste politiske tiltag erkende, at det identificerede krydspres er kommet for at blive. Med Kvalitetsreformen kommer der i større grad fokus på ledelseskompetencer, og på uddannelsesområdet ser vi også kraftig vækst inden for skolelederuddannelse for at imødekomme de nye krav. Hvordan vil krydspreset blive håndteret med en bedre uddannet skoleledelse? Samtidigt står mange skoler overfor et generationsskifte i skoleledere med en høj gennemsnitsalder, der nærmer sig pensionsalderen i ledelsen. Derfor vil det også være interessant at undersøge, hvordan dette generationsskift påvirker fremtidens skoleledelse: Vil krydspreset mellem pædagogisk og strategisk ledelse opleves og håndteres på samme måde af ledere, der ikke nødvendigvis har oplevet tidligere tiders idealer om en pædagogisk ledelsesstil? Disse er spørgsmål, der er værd at belyse i fremtidig forskning.

Også internationalt komparativt øjemed er der potentiale i videre forskning inden for skoleledelse. Primært må Lejf Moos og John Krejsler siges at have været primus motor i de internationale undersøgelser. Dog har disse hovedsageligt været karakteriseret af policy-analyser opfulgt af interviews med skoleledere. Et nyt bidrag kunne være etnografiske studier af skoleledernes hverdagspraksis; det er som sagt ikke et ukendt fænomen, at der er forskel på, hvad folk gør, og hvad de siger de gør; derfor kunne praksisanalyser

5 bidrag kunne være etnografiske studier af skoleledernes hverdagspraksis; det er som sagt ikke et ukendt

yderligere kaste lys over, hvordan skoleledere navigerer i hverdagens krydspres. I et internationalt perspektiv kunne det være interessant at undersøge forskelle og ligheder inden for de skandinaviske lande, men også at knytte nye kontakter til England, hvor vi både kan observere nye politiske strømninger inden for skoleledelse, men også få adgang til en velfunderet og bredt repræsenteret forskning.

Vi håber fra Cefs.dk's side, at såvel den nysgerrige praktiker som forsker har fået større indblik i, hvad der rører sig internationalt inden for skoleledelse. Vi håber også, at denne hvidbog kan være inspiration til refleksioner over egen ledelsespraksis eller udgøre et fundament for forskerens bidrag til den internationale debat. Under alle omstændigheder er forhåbningen, at hvidbogen ikke læses som et afsluttet kapitel, men kan pege ud i fremtiden ved at inspirere til udforskning af nye aspekter af skoleledelse.

Litteraturliste

- ANDERSEN, N.Å, 2008. Velfærdsledelse: Diagnoser og udfordringer. In: C. SLØK and K. VILLADSEN, eds, *Velfærdsledelse i den selvstyrende velfærdsstat*. Copenhagen: Hans Reitzels Forlag, pp. 33-68.
- ANDERSEN, N.Å, 1997. Udlicitering – strategi og historie. 1 edn. Frederiksberg, Denmark: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- ANDERSEN, F.Ø, 2009. Danske og finske læringsmiljøer. Tydelighed, opmærksomhed og engagement i folkeskolens hverdag? De danske og finske PISA-resultater i et komparativt, kvalitativt perspektiv. København: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.
- ANGUS, L., 1994. Educational policy research: Discovering problems and solutions. In: J. SMYTH, ed, *Qualitative Approaches in Educational Research*. Adelaide: Flinders Institute for the Study of Teaching, pp. 15–26.
- BALL, S.J., 2003. Professionalism, managerialism and performativity. In: L. MOOS and J. KREJSLER, eds, *Professional development and educational change – What does it mean to be professional in education?* pp. 23-44.
- BALL, S.J., 1990. Politics and policy making in education. London: Routledge.
- BENNETT, A.L., BRYK, A.S., EASTON, J.Q., KERBOW, D., LUPPESCU, S. and SEBRING, P.A., 1992. *Charting Reform: The Principals' Perspective. A Report on a Survey of Chicago Public School Principals*. Chicago: Consortium on Chicago School Research.
- BLACKMORE, J., 1998. Self-managing schools, the new educational accountability and the evaluative state. *South Australian Educational Leader*, **9**(5), pp. 1-19.
- BOLAM, R., 2004. Reflections on the NCSL from a Historical Perspective. *Educational Management, Administration, & Leadership*, **32**(3), pp. 251-67.
- BOYLE, M. and WOODS, P., 1996. The Composite Head: Coping with Changes in the Primary Headteacher's Role. *British Educational Research Journal*, **22**(5), pp. 549-568.
- BRIGGS, A.R.J., 2007. Exploring Professional Identities: Middle Leadership in Further Education Colleges. *School Leadership & Management*, **27**(5), pp. 471-485.
- BUSH, T., 2008. Educational Leadership and Management—Broadening the Base.
- BUSH, T., 2008. From Management to Leadership: Semantic or Meaningful Change? *Educational Management, Administration, & Leadership*, **36**(2), pp. 271-288.
- CALDWELL, B.J., 2001. School Management. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier Science Ltd, pp. 13580-13583.
- CALDWELL, B.J. and SPINKS, J., 1992. Leading the Self-Managing School. London: Falmer Press.

- CIBULKA, J.G., 2000. Organizational learning in educational policy systems. In: K. LEITHWOOD, ed, *Understanding schools as intelligent systems*. Greenwich, CT: JAI, pp. 185-210.
- CLARKE, J. and NEWMAN, J., 1997. *The managerial state*. London: Sage.
- CLATTER, R., 2002. Governance, Autonomy and Accountability in Education. In: T. BUSH and L. BELL, eds, *The Principles and Practice of Educational Management*. London: Paul Chapman, .
- COPLAND, M.A. and KNAPP, M.S., 2006. *Connecting leadership with learning: a framework for reflection, planning, and action*. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development.
- CROW, G., HAUSMAN, C. and SCRIBNER, J., 2002. Role of the school principal. In: J. MURPHY, ed, *The Educational Leadership Challenge: Redefining leadership for the 21st century*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 189-210.
- CUBAN, L., 1988. *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: State University of New York Press.
- DANMARKS EVALUERINGSINSTITUT, 2006. *Skoleledelse i Folkeskolen*. Denmark: Danmarks Evalueringsinstitut.
- DANMARKS PÆDAGOGISKE UNIVERSITET, 03-09-2008, 2008-last update, PISA-undersøgelserne [Homepage of Danmarks Pædagogiske Universitet], [Online]. Available: <http://www.dpu.dk/site.aspx?p=6151> [27-01-2009, 2009].
- DAY, C., 2005. Sustaining success in challenging contexts: leadership in English schools. *Journal of Educational Administration*, **43**(6), pp. 573 - 583.
- DIMMOCK, C., 1999. Principals and School Restructuring: Conceptualising Challenges As Dilemmas. *Journal of Educational Administration*, **37**(5), pp. 441-462.
- EASTON, B., 1999. *The Whimpering of the State*. Auckland: Auckland University Press.
- EASTON, B., 1995. The rise of the generic manager. In: S. REES and G. RODLEY, eds, *The Human Cost of Managerialism*. Leichardt, NSW: Pluto Press Australia, pp. 39-48.
- ELLIOTT, J., 1996. School effectiveness s research and its critics: alternativ e visions of schooling, *Cambridge Journal of Education*, **26**, pp. 199-224.
- FISKE, E.B. and LADD, H.F., 2000. *When Schools Compete: A Cautionary Tale*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- FITZ, J., FIRESTONE, W. and FAIRMAN, J., 2000. Local Leadership. In: K. RILEY, ed, *Leadership for Change: International Perspectives on Relational Leadership*. London, UK: RoutledgeFalmer, pp. 129-147.
- FOLKESKOLEN, 23-03-2005, 2005-last update, folkeskolens leder: pisa-kritik [Homepage of Folkeskolen], [Online]. Available: <http://www.folkeskolen.dk/ObjectShow.aspx?ObjectId=33567> [27-01-2009, 2009].
- FUHRMAN, S.H., ed, 1993. *Designing coherent education policy: Improving the system*. San Francisco: Jossey-Bass.
- FULLAN, M., 2003. *Change Forces with a Vengeance*. London: RoutledgeFalmer.
- FULLAN, M., 2001. *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

- GABRIEL, J., 2005. How to thrive as a teacher leader. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development.
- GILLETT, J., 1996. The making of the preferred principal. *South Australian Educational Leader*, **7**(2), pp. 1-11.
- GRACE, G., 2000. Research and the Challenges of Contemporary School Leadership: The Contribution of Critical Scholarship. *British Journal of Educational Studies*, **48**(3), pp. 231-247.
- GRACE, G., 1995. *School Leadership: Beyond Education Management. An Essay in Policy Scholarship*.
- GRANDSTRØM, K., 1996. Decentralization and teachers: Professional status cannot be granted, it has to be acquired. In: J. CHAPMAN, W.L. BOYD, R. LANDER and D. REYNOLDS, eds, *The Reconstruction of Education: Quality, Equality and Control*. London: Cassell, .
- GUNTER, H., 2001. *Leaders and Leadership in Education*. London: Paul Chapman.
- GUNTER, H., 1997. *Rethinking Education: The Consequences of Jurassic Management*. London: Cassell.
- GURR, D., DRYSDALE, L. and MULFORD, B., 2006. Models of successful principal leadership. *School Leadership & Management*, **26**(4), pp. 371-395.
- HALL, V. and SOUTHWORTH, G., 1997. Headship. *School Leadership & Management*, **17**(2), pp. 151-70.
- HARTLEY, D., 1999. Marketing and the 'Re-Enchantment' of School Management. *British Journal of Sociology of Education*, **20**(3), pp. 309-323.
- HESS, G.A., 1990. Chicago School Reform: How it is and How it came to be. Chicago: Chicago Panel on Public School Policy & Finance.
- HOPKINS, D., 2003. Instructional leadership and school improvement. In: A. HARRIS, C. DAY, D. HOPKINS, M. HADFIELD, A. HARGREAVES and C. CHAPMAN, eds, *Effective leadership for school improvement*. London: RoutledgeFalmer, pp. 55-71.
- JACOBSON, S.L., JOHNSON, L., YLIMAKI, R. and GILES, C., 2005. Successful leadership in challenging us schools: enabling principles, enabling schools. *Journal of Educational Administration*, **43**(6), pp. 607 - 618.
- JEFFREY, B. and WOODS, P., 1998. *Testing teachers: the effect of school inspections on primary teachers*. London: Falmer Press.
- KAMIL, C., 2009. Skoleudvikling kræver plads til ledelse. *Skoleledelse*, .
- KENWAY, J., BIGUM, C. and FITZCLARENCE, L., 1994. New education in new times. *Journal of Education Policy*, **8**(2), pp. 317-333.
- KROGH-JESPERSEN, K., 2002. School Effectiveness og dansk skolepolitik. *Unge Pædagoger*, (1),.
- LEITHWOOD, K., 1994. Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, **30**(4), pp. 498-518.
- LEITHWOOD, K., BEGLEY, P.T. and COUSINS, J.B., 1994. *Developing expert leadership for future schools*. New York: Falmer.
- LEITHWOOD, K. and MENZIES, T., 1998. A review of the research concerning the implementation of site-based management. *School Effectiveness and School Improvement*, **9**(3), pp. 233-285.

- MADSEN, T., 2008. Hvem gider være skoleleder? (40),.
- MALEN, B. and OGAWA, R.T., 1988. Professional-patron influence on site-based governance councils: A confounding case study. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, **10**(4), pp. 241-270.
- MARGINSON, S., 1997. *Educating Australia: Government, Economy and Citizen Since 1960*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MARGINSON, S., 1997. *Markets in Education*. Sydney: Allen and Unwin.
- MARKS, H.M. and LOUIS, K.S., 1997. Does teacher empowerment affect the classroom? The implications of teacher empowerment for teachers' instructional practice and student academic performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, **19**(3), pp. 245-275.
- MARKS, H.M. and PRINTY, S.M., 2003. Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional approaches. *Educational Administration Quarterly*, **39**(3), pp. 370-397.
- MARKS, H.M. and NANCE, J.P., 2007. Contexts of Accountability under Systemic Reform: Implications for Principal Influence on Instruction and Supervision. *Educational Administration Quarterly*, **43**(1), pp. 3-37.
- MARZANO, R., 2005. *School Leadership That Works: From Research to Results*. Colorado: Association for Supervision & Curriculum Development.
- MCGHEE, M.W. and NELSON, S.W., 2005. Sacrificing Leaders, Villainizing Leadership: How Educational Accountability Policies Impair School Leadership. *Phi Delta Kappan*, **86**(5),.
- MOOS, L., 2000. Global and national perspectives on leadership. In: K. RILEY, ed, *Leadership for Change: International Perspectives on Relational Leadership*. London, UK: RoutledgeFalmer, pp. 84-104.
- MOOS, L. and KREJSLER, J., eds, 2003. *Professional development and educational change – What does it mean to be professional in education?* Copenhagen: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.
- MOOS, L. and MACBEATH, J., eds, 2000. *Skoleledelse*. Århus: Forlaget Klim.
- MORRISON, K., 2001. Simplicity and Complexity in Contemporary School Leadership: A Response to Grace. *British Journal of Educational Studies*, **49**(4), pp. 379-385.
- MORTIMORE, P. and MORTIMORE, J., 1991. *The Primary Head: roles, responsibilities and reflections*. London: Paul Chapman.
- MURPHY, J., 1991. *Restructuring Schools*. Teachers College Press edn. New York.
- NEWMANN, F.M. and ET AL, 1996. *Authentic achievement: Restructuring schools for intellectual quality*. San Francisco: Jossey-Bass.
- PEDERSEN, D. and HARTLEY, J., 2008. The changing context of public leadership and management: Implications for roles and dynamics. *International Journal of Public Sector Management*, **21**(4), pp. 327.
- PETERSON DEL MAR, D., 1994. *School-site councils*. Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- PLUSS LEADERSHIP A/S and MOLIN, J., 2007. *Improving School Leadership - National baggrundsrapport, Danmark*. Denmark: Pluss Leadership A/S.
- PONT, B., NUSCHE, D. and HOPKINS, D., 2008. *Improving School Leadership: Case Studies and Concepts for Systemic Action*. France: OECD.

- PORTIN, B.S., 2000. The Changing Urban Principalship.
- POWER, S., HALPIN, D. and WHITTY, G., 1997. Managing the State and the Market: 'New' Education Management in Five Countries. *British Journal of Educational Studies*, **45**(4), pp. 342-362.
- PRING, R., 1995. Educating persons: putting education back into educational research. *Scottish Educational Review*, **27**, pp. 101-112.
- PURKEY, S.C. and SMITH, M.S., 1985. School reform: The district policy implications of the effective schools literature. *The Elementary School Journal*, **85**(3), pp. 353-389.
- REEVES, J., MOOS, L. and FORREST, J., 1998. The school leader's view. In: J. MACBEATH, ed, *Effective School Leadership: Responding to Change*. London: PCP, .
- RILEY, K. and AND OTHERS, 1995. *Effective School Leadership in a Time of Change: Emerging Themes and Issues*.
- RINNE, R., KIVIRAUMA, J. and SIMOLA, H., 2002. Shoots of revisionist education policy or just slow adjustment? The Finnish case of educational reconstruction. *Journal of Education Policy*, **17**(6), pp. 643-658.
- RIZVI, F., 1994. Devolution in education: Three contrasting perspectives. In: R. MARTIN, J. MCCOLLOM, J. MCFARLANE, G.M. MURDO, J. GRAHAM and R. HULL, eds, *Devolution, Decentralisation and Recentralisation: The Structure of Australian Schooling*. South Melbourne: Australian Education Union, .
- ROWE, K., 2000. Assessment, league tables and school effectiveness. *Journal of Educational Enquiry*, **1**, pp. 73-98.
- SEHESTED, K., 2003. Kommende ledere mellem profession og management. In: B. JÆGER and E. SØRENSEN, eds, *Roller der rykker: Politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*. 1 edn. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, pp. 187-226.
- SEYFARTH, J., 2008. Human resource leadership for effective schools. Boston: Pearson.
- SKOLELEDERNYT, 2007. Kvalitetsreformen tager form...
- SLEE, R., WEINER, G. and TOMLINSON, S., eds, 1998. *School Effectiveness for Whom? Challenges to the School Effectiveness and the School Improvement Movements*. London: Falmer Press.
- SOUTHWORTH, G., 1995. Looking into Primary Headship: a research based interpretation. London: Palmer Press.
- SOUTHWORTH, G., 1995. Talking Heads: voices of experience; an investigation into primary headship in the 1990s. Cambridge: University of Cambridge Institute of Education.
- SPILLANE, J.P., 2003. Educational Leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, **25**(4, Special Issue on Educational Leadership), pp. 343-346.
- SPILLANE, J.P., HALLETT, T. and DIAMOND, J.B., 2003. Forms of Capital and the Construction of Leadership: Instructional Leadership in Urban Elementary Schools. *Sociology of Education*, **76**(1), pp. 1-17.

- SPELLANE, J.P. and SEASHORE, K., 2002. School improvement processes and practices: Professional learning for building instructional capacity. In: J. MURPHY, ed, *The Educational Leadership Challenge: Redefining leadership for the 21st century*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 83-104.
- STARR, K., 1998. Power and production in site-based management: The responses of women principals to structural reform in South Australian education. *South Australian Educational Leader*, **9**(4), pp. 1-12.
- SVANHOLM, G., 23-03-2007, 2007-last update, skolelærere boykotter elevplaner [Homepage of Politiken], [Online]. Available: <http://politiken.dk/uddannelse/article269196.ece> [27-01-2009, 2009].
- THRUPP, M., 1999. *Schools Making a Difference: let's be realistic!* Buckingham: Open University Press.
- THRUPP, M. and WILLMOTT, R., 2003. *Educational Management in Managerialist Times: Beyond the Textual Apologist*. Berkshire, GBR: McGrawHill Education.
- UDDANNELSESTYRELSEN, 2004. OECD-rapport om grundskolen i Danmark.
- VILLADSEN, K., 2008. Indledning: Ledelse og styring i den selvstyrende velfærdsstat. In: C. SLØK and K. VILLADSEN, eds, *Velfærdsledelse i den selvstyrende velfærdsstat*. Copenhagen: Hans Reitzels Forlag, pp. 9-31.
- WEBB, R., 1994. *The Changing Nature of Teachers' Roles and Responsibilities in Primary Schools*. London: Association of Teachers and Lecturers.
- WEBB, R. and VULLIAMY, G., 1996. A Deluge of Directives: Conflict between Collegiality and Managerialism in the Post-ERA Primary School. *British Educational Research Journal*, **22**(4), pp. 441-458.
- WEBB, R., VULLIAMY, G., SARJA, A. and HAMALAINEN, S., 2006. Globalization and Leadership and Management: A Comparative Analysis of Primary Schools in England and Finland. *Research Papers in Education*, **21**(4), pp. 407-432.
- WEINER, G., 2002. Auditing Failure: moral competence and school effectiveness . *British Educational Research Journal*, **28**(6), pp. 789-804.
- WHITTY, G., 2002. *Making sense of education policy* . London: Paul Chapman.
- WHITTY, G., POWER, S. and HALPIN, D., 1998. *Devolution and Choice in Education* . Melbourne: Australian Council for Educational Research.
- WILLMOTT, R., 1999. School effectiveness research: an ideological commitment? *Journal of Philosophy of Education*, **33**, pp. 253-268.
- WILSON, D., CROXSON, B. and ATKINSON, A., 2006. 'WHAT GETS MEASURED GETS DONE': Headteachers' responses to the English Secondary School Performance Management System. *Policy Studies*, **27**(2), pp. 153-171.

