

1 *Hvordan praktiseres strategisk ledelse på skolen?*

2 Strategisk ledelse handler om, at man ser på den længere bane. Det handler om, at man har nogle pej-
3 lemærker. Og i en virksomhed som denne, der er politisk styret, fordi det er i det offentlige regi, der flyt-
4 ter disse pejlemærker sig hurtigere, end vi kan nå at få sat os ind i tingene. Det er fordi, vi er i en forand-
5 ringstid, som man kan vove at påstå, at vi står i konstant, mere eller mindre – og som, jeg forventer,
6 fortsætter sådan. Det har derfor været en balancegang og lidt en kunst at huske at komme op og tænke
7 strategisk, fordi der har været så mange helt konkrete forandringer. Der er en masse praktiske og
8 driftsmæssige ting, der har haft meget stor betydning for intentionerne i reformerne og egentlig også
9 for det strategiske arbejde.

10 De mange forandringer og operative aktiviteter hører i særdeleshed med til at lede en folkeskole. Det
11 handler altså om at kunne praktisere strategisk ledelse inden for det begrænsede felt, man er givet som
12 skoleleder. Med forøgelsen af forandringshastigheden kan en langsigtet planlægning være vanskelig, og
13 skoleledelse handler derfor om at manøvrere i de kontinuerlige forandringer. Det handler om at udnytte
14 alle de muligheder, der byder sig. Jeg forsøger derfor at udnytte det begrænset, men decentrale, råde-
15 rum og skabe rammer for, at strategien kan skabes relationelt gennem ledelsen og lærernes kommuni-
16 kation med hinanden.

17 Det er derfor vigtigt for mig at påpege, at strategisk ledelse ikke er noget, jeg gør alene. Jeg gør det altid
18 sammen med nogen, fordi vi alle har hver vores funktion. For mig er strategisk ledelse derfor ikke kun
19 noget, der foregår her inde på kontoret. Det skal også gerne være, når jeg har dygtige medarbejdere,
20 der kommer halsende og siger; er det ikke fedt, og skulle vi ikke lige...? Jeg skal huske at anerkende, at
21 man har et initiativ, og man har overvejet mulighederne. Men jeg er også nødt til at stille spørgsmålet,
22 hvad det helt konkret gavner, og hvordan det understøtter det overordnede mål og vores kerneopgaver.
23 For man skal huske at koble tingene sammen på en sådan måde.

24 Det fører selvsagt en del usikkerhed med sig for mig som skoleleder, at der er så mange forskellige aktø-
25 rer og synspunkter med i strategiprocesen. Måden at kompensere for en sådan usikkerhed kan handle
26 om at etablere og løbende indgå i relationer med centrale aktører, såsom afdelingsledere, bestyrelse og
27 andre centrale interessenter. Ikke med intentionen om at overbevise dem om at implementere en fast
28 forståelse af strategien, men med intentionen om sammen at blive klogere på, hvordan strategien kan
29 omsættes til praksis på en måde, der er meningsfuld for alle parter. Min intention bliver derfor at etab-
30 lere relationer, hvor vi gensidigt kommer til at stole på hinandens vurderinger og opfattelser.

31 Eksempelvis er meningen og budskabet med folkeskolereformen ikke konstrueret på forhånd eller ude-
32 lukkende konstrueret af mig, staten eller kommunen. Meningen og budskabet er derimod løbende
33 skabt, udviklet og ændret gennem kommunikationen mellem de strategiske aktører her på skolen. Vores
34 forskellige syn på, hvad der er strategisk relevant, er interageret gennem kommunikationen og har der-
35 næst udviklet sig til en fælles forståelse af, hvordan folkeskolereformen skal operationaliseres.

36 Jeg vil derfor gerne inddrage medarbejderne i så vid udstrækning, det er muligt. En god grundskole ska-
37 bes nemlig ikke med en lovgivning, men den skabes derimod ude i klasseværelset på den enkelte skole.
38 Strategisk ledelse handler altså om at reflektere over, hvilken vej, vi gerne vil bevæge skolen, men med
39 en sans for at samle op på de idéer og initiativer, der opstår blandt lærerne. I harmoni hermed er kom-
40 munikationsprocessen på skolen tilrettelagt som en organiseret og refleksiv dialogproces. Den aktive
41 involvering af lærerne skal fremme vores muligheder for at være kompetente medspillere i blandt andet
42 eksekveringen af folkeskolereformen. Den strategiske ledelsespraksis udfoldes derfor som en involve-
43 rende og motiverende ledelsesform, hvor lærerne og ledelsens kompetencer gensidigt arbejder sammen
44 om at skabe den bedst mulige undervisning og uddannelse for eleverne.

45 Men hvis jeg skulle sige, hvad vi er mest optaget af i forhold til strategisk ledelse, så er det alle de foran-
46 dringer, som vi udsættes for i øjeblikket på alle parametre. Hastigheden i forandringerne øges, og det
47 giver ikke længere mening at lave fem- eller tiårsplaner. Tingene går så stærkt i folkeskolen, så en stor
48 samlet virksomhedsplan holder ikke ret lang tid. I forhold til kommunikationen mener jeg derfor, at det
49 er vigtigt at ligge kortene på bordet og være meget skarp på, hvad der er grundvilkår, som vi ikke kan,
50 skal eller vil gøre noget ved, men hvor beslutningerne har ligget et andet sted. Men samtidig kan der
51 også optræde relativt uventet hændelser internt i skolen, som vi skal tage højde for. Man håber, at man
52 møder ind til en struktur hver morgen, men vi har med mennesker og børn at gøre, så der kan opstå en
53 masse uforudsete og uforudsigelige hændelser. Der er ingen tvivl om, at jeg gerne vil have en så struktu-
54 reret hverdag som mulig, men der er heller ingen tvivl om, at når man arbejder med mennesker, så bli-
55 ver man hele tiden nødt til at prioritere. Men det gør ikke strategier mindre vigtige, tværtimod.