

#5

Professionelt råderum

Centralt i et stærkt samarbejde står oplevelsen af at have et passende råderum til at træffe beslutninger og udøve sin faglighed. Det gælder både for ansatte og for ledere. I begge tilfælde skal ledelsen på én gang udvise nysgerrighed og tillid og finde en passende balance mellem ledelse og autonomi.

Det faglige råderum

For at medarbejderne skal opleve, at de har et passende fagligt/professionelt råderum, skal en række forudsætninger være opfyldt.

Flere internationale forskere bruger begrebet "teacher leadership" om lærernes faglige råderum. Begrebet dækker over, at lærerne og det øvrige pædagogiske personale har reel indflydelse på rammer og beslutninger omkring deres undervisning, at der er rum for fælles refleksion, og at den enkelte medarbejder kan udvikle sin egen praksis.

På grundskoler med en høj professionel kapital spiller *teamarbejdet* ofte en vigtig rolle i forhold til, om der er en oplevelse af det nødvendige råderum. Det er således vigtigt, at:

- teamene bliver mødt med en høj grad af tillid til deres professionelle dømmekraft – udmøntet i et kollektivt professionelt råderum
- teamene i deres samarbejdskultur fokuserer på en mere koordineret og fælles pædagogisk praksis – med plads til den enkeltes professionelle aftryk.

Lykkes det ikke at skabe et passende fagligt råderum, er der risiko for, at medarbejderne mister motivation, fordi de kommer til at tvivle på lederens interesse for og opmærksomhed på deres daglige udfordringer.



ANERKENDELSE, TILLID OG OPBAKNING

Der findes mange forskellige definitioner på, hvad der skal til for, at man som medarbejder oplever at have et passende fagligt/professionelt råderum. Men noget af det, der går igen på de uddannelsesinstitutioner, som har arbejdet med professionel kapital, er, at ledelsen:

- følger engageret med i medarbejdernes arbejde uden at gribe unødigt ind eller kontrollere det i detaljer
- kan tale med om faglige og didaktiske dilemmaer
- skaber gode rammer for medarbejderens forberedelse
- sikrer, at medarbejderne oplever regler og procedurer som en god og meningsfyldt ramme om deres arbejde
- bakker medarbejderne tydeligt op udadtil – og tager eventuelle konflikter og uenigheder internt.

Det ledelsesmæssige råderum

Kravene til ledelsen og ledelsesopgaven handler altså om at skabe god balance mellem forskellige hensyn. Her viser erfaringerne, at muligheden for at skabe en god balance er bedst, når der er en god dialog mellem ledelsen og det politiske niveau. På den måde kan kombinationen af ram-mestyling og et decentralt råderum understøtte skoleledernes mulighed for at arbejde inddragende med uddannelsesinstitutionens udvikling.

Ledelsens råderum bliver understøttet, når det politiske niveau giver:

- nogle få overordnede målsætninger, som sætter en fælles retning på institutionens udvikling
- reel mulighed for at involvere uddannelsesinstitutionens medarbejdere, når centrale beslutninger skal føres ud i livet.
- rum for at tilpasse løsninger til den lokale kontekst – noget, som i høj grad mobiliserer både lederes og det pædagogiske personales motivation, engagement og medejerskab.



PODCAST #5

Hør, hvad de har gjort i Erritsø Fællesskole og i Favrskov Kommune for at skabe professionelle råderum – og få ledelsesforsker Klaus Majgaards anbefalinger på arbejds miljoweb.dk/samarbejd5

BARRIERER

Selv om ledelsen ønsker at skabe et passende fagligt råderum for medarbejderne, kan det være svært, fordi ...

- rammerne for arbejdet ofte har rod i politiske beslutninger. I tilfælde, hvor lederen ikke selv kender eller bifalder baggrunden for beslutningen, lykkes det måske ikke altid at formidle den tydeligt og motiverende.
- lederen har mange hensyn og interesser, der skal vejes mod hinanden. Når det nogle gange ikke er muligt at efterkomme alles ønsker, kan det let opfattes som, at lederen ikke tager medarbejderne alvorligt eller anerkender deres behov.
- den rette balance mellem nysgerrighed og indblanding kan være vanskelig at finde. For lidt nysgerrighed kan opleves som ligegyldighed. For meget indblanding som detaillkontrol og mistillid.

Medarbejderne kan støtte lederen ved at ...

- sige til, hvis de har problemer med at løse opgaven
- forstå og acceptere, at alle ikke kan blive lige grundigt inddraget i alle beslutninger
- være parate til at lytte og lære, når et forløb evalueres
- sørge for, at lederen tidligt og ordentligt er informeret om eventuelle konflikter, så han/hun ikke kommer 'på mellemhånd' i dialogen med fx kritiske elever, studerende eller kursister og forældre.

Kilde: Bearbejdet tekst fra publikationen *Kære leder – dialog mellem medarbejdere og ledere om forventninger til god ledelse.*