

Effekten af lederuddannelse for skoleledere

Effektanalyse af, hvad diplomuddannelse i ledelse betyder for læreres sygefravær og elevers læring

Omkring 12.000 offentlige ledere har gennemført en lederuddannelse på diplomniveau, siden det i 2007 blev besluttet at give alle offentlige institutionsledere ret til at tage en lederuddannelse på diplomniveau.¹ Samlet har der været afsat i omegnen af 800 millioner kr. til uddannelsessatsningen i perioden 2008-15.² Skolelederne er en af de ledergrupper i den offentlige sektor, som i vid udstrækning har benyttet sig af denne mulighed, idet ca. tre ud af fire skoleledere har gennemført en hel eller dele af en lederuddannelse på diplomniveau. Heraf har langt de fleste benyttet sig af diplomuddannelse i ledelse (DIL).

Denne analyse undersøger effekten af skolelederes aktivitet på DIL. Der er udvalgt to outcomemål til at indgå i analysen: lærersygefravær og resultater i de nationale test (elevernes læse- og matematikfærdigheder). Begge mål er helt centrale i relation til skoleledernes arbejde: Lærersygefravær er vigtigt, både fordi det relaterer sig til lærernes trivsel, og fordi det er en markant økonomisk belastning for skolerne, mens elevernes basale færdigheder er en grundlæggende del af folkeskolens formål. Selvom DIL ikke har direkte fokus på disse to outcomemål, er antagelsen, at ledelsespraksissen vil blive styrket, hvis en leder dygtiggør sig igennem DIL, hvilket vil føre en række positive udviklinger med sig, som forhåbentlig vil kunne aflæses på de centrale outcomemål. Der er ikke tale om en dækkende analyse af de samlede effekter af uddannelsessatsningen, men en fokuseret analyse af effekter på to væsentlige outcomemål.

Analysen er baseret på registerdata kombineret med data fra de nationale test, og den er en totalundersøgelse, hvor alle skoleledere på folkeskoler, som har været ansat på samme skole i mindst fire år i perioden 2008-14, indgår. Undersøgelsen omfatter i alt 967 skoleledere.

For det første viser resultaterne, at det ikke kan påvises, at skoleledernes DIL-aktiviteter bidrager til at nedbringe sygefraværet blandt lærerne. For det andet viser resultaterne, at der heller ikke kan påvises en generel effekt af skolelederes DIL-aktiviteter på elevernes læse- eller matematikfærdigheder. Hvad læsning angår, er der indikationer af, at eleverne forbedrer deres læsefærdigheder mere, når skolelederne færdiggør DIL, men effekterne er små, og der er generelt ikke tale om statistisk sikre effekter.³

1.1 Resultater

Der kan ikke påvises "positive" effekter af skolelederes aktivitet på DIL på sygefraværet blandt lærere

Overordnet set kan det ikke påvises, at skolelederes aktivitet på DIL i perioden 2008-14 har bidraget til at sænke sygefraværet blandt lærerne. Det gælder både effekten af at være aktiv på uddannelsen og effekten af at færdiggøre uddannelsen.

Der er indikationer af, at sygefraværet er mindre i perioden, der ligger mere end to år efter færdiggørelsen af DIL, men det er usikkert, om der er tale om en effekt af skoleledernes aktivitet på

¹ Reform af lederuddannelse samt institutionslederes ret til lederuddannelse af god kvalitet, *Finansministeriet, 2007*, og "Er morgendagens offentlige ledere klædt på til at sætte en innovativ dagsorden?" *Fra lead.dk*.

² Se fx <http://www.kl.dk/ledelse/Penge-igen-til-lederuddannelse-pa-diplomniveau-id87033/>.

³ De generelle resultater lever ikke op til det konventionelle krav om statistisk signifikans ved et alfaniveau på 0,05. Det kan derfor ikke med tilstrækkelig sikkerhed afvises, at resultaterne afspejler tilfældigheder.

DIL, eller om forskellene skyldes andre forhold. Samlet set er der derfor ikke på baggrund af analyserne tilstrækkelig evidens til at konkludere, at skolelederes aktivitet på DIL bidrager til at sænke sygefraværet blandt lærerne. Resultaterne er primært baseret på den gennemførte panelanalyse, som er en regressionsanalyse baseret på tidsseriedata fra årene 2008-14. Det stemmer dog ligeledes overens med de deskriptive sammenligninger med udviklingen i sygefraværet på skoler, hvor skolelederen ikke har været aktiv på DIL. Her er der ingen tydelige tegn på forskelle mellem skoler, hvor skolelederen har været aktiv på DIL, og skoler, hvor skolelederen ikke har været aktiv.

Der kan ikke påvises en generel effekt af skolelederes DIL-aktiviteter på elevernes læsning eller matematikfærdigheder

Overordnet set kan der ikke påvises en generel effekt af skolelederes aktivitet på DIL på elevernes udvikling i *læse eller matematikfærdigheder*. Det gælder både for dem, der har færdiggjort uddannelsen, og for dem, som blot har været aktive på uddannelsen. Der er indikationer på, at eleverne forbedrer deres læsefærdigheder mere, i perioden efter at skolelederne har færdiggjort DIL, sammenlignet med perioden før de påbegyndte uddannelsen, men vi kan ikke med tilstrækkelig sikkerhed afvise, at dette kan skyldes andre forhold. I analyserne af effekten af skolelederes DIL-aktiviteter på elevernes *matematikfærdigheder* kan der ikke påvises effekter.

Indikationer af små positive effekter af at færdiggøre DIL på elevers læsefærdigheder

De generelle analyser indikerer, at der er små positive effekter af skolelederes færdiggørelse af DIL på elevernes læsefærdigheder. Dette billede forstærkes, når vi kun kigger på skoleledere, der gennemfører DIL inden for tre år, og som ikke har valgt modulet om pædagogisk ledelse. For disse skoleledere er der på baggrund af analyser større sikkerhed for, at færdiggørelse af DIL har en positiv effekt på elevernes læsefærdigheder. Effekten kan dog kun med sikkerhed påvises for denne gruppe – det er derfor vigtigt at være opmærksom på, at det ikke kan fortolkes som en generel effekt.

Skoleledere, der vælger modulet om pædagogisk ledelse og stopper uden at færdiggøre DIL, skiller sig negativt ud

På skoler, hvor skoleledere stopper på DIL uden at færdiggøre uddannelsen, og hvor de samtidig har gennemført modulet om pædagogisk ledelse, er sygefraværet blandt lærerne signifikant større, og eleverne klarer sig relativt set dårligere i læsetest, end de gjorde, i perioden før skolelederne startede på uddannelsen. Det samme gælder ikke for skoleledere, der stopper uden at færdiggøre, og som *ikke* har gennemført modulet i pædagogisk ledelse. Resultaterne indikerer dermed, at modulet i pædagogisk ledelse har en decideret negativ effekt på både lærersygefravær og elevernes læsefærdigheder for skoleledere, der ikke færdiggør uddannelsen. Resultatet gælder dog kun skoleledere, der ikke færdiggør DIL. Hvis skoleledere færdiggør DIL og tager modulet om pædagogisk ledelse, medfører dette ikke et større sygefravær blandt lærere. Omvendt er der heller ikke indikationer af, at det bidrager til at styrke udbyttet af uddannelsen. Designet er dog stærkest med hensyn til at bestemme den samlede effekt af lederuddannelsen, mens det er mindre præcist med hensyn til at bestemme effekten af enkeltmoduler.

1.2 Perspektivering

Datagrundlaget og det anvendte design er velegnet med hensyn til at besvare effektspørgsmålet. En oplagt forklaring på, at det ikke er muligt med tilstrækkelig sikkerhed at påvise generelle effekter, er, at effekten – i det omfang der er tale om en effekt – er for lille, til at den kan identificeres med sikkerhed. Uanset om effekten er fraværende eller meget lille, er denne rapportens resultater bekymrende i lyset af den store investering, som uddannelsessatsningen udgør.

Tidligere undersøgelser har vist, at langt størstedelen af de skoleledere, der har været aktive på DIL selv oplever, at de har opnået relevante kompetencer, som de også anvender i deres ledelsespraksis. Der er dog betydelige begrænsninger forbundet med at basere effektundersøgelser på selvrapporterede data. Ledernes egen tilfredshed kan med andre ord ikke i sig selv betragtes som en blåstempling af det faglige udbytte af uddannelserne.

På skoleområdet er der i stigende grad blevet sat spørgsmålstegn ved, om indholdet i DIL er fagligt nok, til at det udgør en tilstrækkelig lederuddannelse for skolelederne.⁴ Forskningslitteraturen understøtter dette argument, i og med at den især peger på den faglige, involverende ledelse som afgørende for, at skoleledelsen kan bidrage til at øge elevernes faglige udbytte.⁵

Resultaterne fra denne analyse understøtter på den ene side dette, i og med at der generelt ikke kan identificeres effekter af skolelederes DIL-aktiviteter på lærernes sygefravær og på elevernes læse- og matematikfærdigheder. Dette kan fortolkes således, at en styrkelse af de generelle lederkompetencer, som i høj grad er kendetegnende for DIL, kun i begrænset omfang løfter skoleledernes kompetencer med hensyn til at skabe positive forandringer ude på skolerne. Selvom mange skoleledere ikke i forvejen har haft en formel lederuddannelse, ser udbyttet forbundet med at tilbyde lederne en sådan generel lederuddannelse altså ud til at være beskedent.

Analysen viser også, at de skoleledere, der i løbet af deres uddannelse har valgt modulet om pædagogisk ledelse, i flere tilfælde skiller sig negativt ud. Man bør dog være varsom med hensyn til, hvordan man fortolker dette fund. For det første angår det kun ledere, der ikke færdiggør uddannelsen. Modulet har ikke en negativ effekt for skoleledere, der færdiggør DIL. For det andet er designet mest velegnet til at bestemme den samlede effekt af DIL, og altså mindre præcist med hensyn til effekten af enkeltmoduler. Omvendt er det bemærkelsesværdigt, at den negative effekt er konsistent for både lærersygefravær og elevernes læsefærdigheder. Resultatet bør dog ikke umiddelbart udlægges som en tilbagevisning af den øvrige forsknings påpegning af vigtigheden af en involverende, faglig skoleledelse.

I stedet giver resultaterne anledning til, at man interesserer sig for, hvilke forklaringer der kan være på, at modulet tilsyneladende ikke i tilstrækkelig grad har formået at gøre lederne i stand til på en mere kompetent måde at skabe positive forandringer ude på skolerne. Retter vi blikket mod selve modulet, er en mulig forklaring, at indholdet har været for teoretisk eller at modulet ikke i tilstrækkeligt omfang har inddraget de udfordringer, som skolelederne møder i deres hverdag. Dette kan også være en del af forklaringen på, at der i det hele taget ikke kan identificeres en effekt af den samlede uddannelse.

En alternativ forklaring på dette kan være, at efteruddannelsesdidaktikken ikke har givet lederne gode betingelser for at tilegne sig den nødvendige viden – noget, som forskningen viser, har betydning for udbyttet af efteruddannelse.⁶ En anden mulig forklaring kan være, at skolelederne ikke i tilstrækkelig grad er blevet i stand til at mestre de færdigheder, der skal til for at omsætte indholdet i faget på en god måde, når de kommer tilbage på skolerne. Endelig kan de udebli-vende effekter også skyldes, at der ikke har været et tilstrækkeligt fokus på at understøtte skolelederne med hensyn til opfølgning og evt. implementering af nye tiltag i forlængelse af deres lederuddannelse.⁷

Modulet om pædagogisk ledelse på DIL udgør en blandt flere muligheder for, at skolelederne kan opkvalificere deres kompetencer med hensyn til pædagogisk ledelse. Både på den offentlige lederuddannelse og på den fleksible masteruddannelse i offentlig ledelse udbydes lignende moduler. Hvis man ønsker at styrke fagligheden i forbindelse med skoleledernes kompetenceudvikling, giver resultaterne således anledning til, at man afsøger og forholder sig kritisk til forskellige tilgange til pædagogisk ledelse på de forskellige uddannelser, herunder fx hvordan uddannelserne arbejder med at knytte undervisningen an til skoleledernes egen ledelsespraksis.

⁴ Se fx <https://www.information.dk/indland/2013/08/eksperter-skoleledere-mangler-viden-lede-laerere>.

⁵ Se fx SFI TEMA 02:2015. *Elevers læring og skoleleders fokus på faglighed*.

⁶ Se fx <https://www.nationalcollege.org.uk/cm-mc-ssl-resource-joyceshowers.pdf> eller <http://www.emu.dk/modul/strategisk-og-effektiv-kompetenceudvikling>.

⁷ Se fx skelnen mellem fem forskellige faser af kompetenceudvikling fra deltagernes (ledernes) reaktioner til elevernes lærings-udcome i "Does it make a difference? Evaluating Professional Development" af Thomas R. Guskey.

Formel kompetenceudvikling af skolelederne udgør ét blandt mange parametre, som kan bidrage til at styrke rammerne for lærernes arbejde og elevernes udbytte på folkeskolerne. På baggrund af den eksisterende forskning på området er det, som tidligere anført, ikke forventeligt, at lederuddannelse for skolelederne hører til blandt de faktorer med størst effekt på skolernes resultater.⁸ Når det er sagt, udgør de undersøgte parametre – lærersygefravær og elevernes faglige udbytte – dog så centrale parametre på grundskoleområdet, at en uddannelsessatsning af den størrelsesorden, som der er tale om i dette tilfælde, også må forventes at slå igennem på disse parametre. Hvis det ikke med en justeret satsning på lederuddannelse af skolelederne fremadrettet er muligt at opnå større effekter af indsatsen, bør det give anledning til at overveje, om pengene i stedet kan bruges bedre på andre indsatser med større effekt på skoleledernes lederkompetencer.

Det er dog stadig vigtigt at være opmærksom på, at man i forbindelse med denne undersøgelse kun har undersøgt effekten af skolelederes DIL-aktiviteter på to udvalgte outcomemål: lærersygefravær og elevernes faglige progression. Skoleledernes DIL-aktiviteter kan sagtens have haft andre effekter, som denne undersøgelse ikke kigger på, fx med hensyn til kontakt til den kommunale forvaltning mv. Det er altså ingeniørlunde en dækkende analyse af de samlede effekter, men nærmere en analyse af effekterne på to udvalgte parametre, som dog er helt centrale succeskriterier med hensyn til skoleledernes arbejde.

Tre ting til overvejelse med hensyn til kompetenceudvikling af skoleledere

Skoleledere har en bred opgaveportefølje og meget forskellige rammer og vilkår at lede skole under. EVA har tidligere identificeret behovet for en generel afklaring af, hvad god skoleledelse indebærer, og hvilke betingelser der skal være til stede, for at god skoleledelse kan finde sted.⁹

Dertil kan føjes et behov for på den baggrund at overveje, hvordan skolelederes kompetencer styrkes bedst muligt. Det er vigtigt, at skoleledere er godt rustet til at varetage den flerfaglige disciplin, som skoleledelse er. Skoleledelse kræver på den ene side, at lederen har et solidt kendskab til organisationsteori, økonomi og ledelse. På den anden side kræver ansvaret for skolens pædagogiske virksomhed, at lederen har indsigt i pædagogik og børns læringsprocesser.

Når de relevante beslutningstagere overvejer, hvordan skolelederes kompetencer kan styrkes i fremtiden, er der således flere opmærksomhedspunkter. Overordnet set handler det dels om organiseringen af og indholdet i uddannelsen, dels om hvordan man lokalt kan understøtte omsætningen (transfer) af den viden, som skoleledere opnår gennem lederuddannelsen, til bedre praksis på skolerne. Følgende punkter er oplagte at tage op til overvejelse:

- Hvordan sikrer vi, at skolelederuddannelse baserer sig på den bedst tilgængelige viden på området?
- Har lederuddannelsen den rette balance mellem fokus på den generelle ledelsesopgave og fokus på den konkrete sikring af undervisningens kvalitet?
- Hvordan kan vi bedre understøtte, at skolelederne kan omsætte den bedste viden om god skoleledelse til konkret handling på skolerne?

⁸ For en mere udtømmende oversigt over, hvilke faktorer der har betydning for elevernes udbytte, se fx Helmke: Undervisningskvalitet og lærerprofessionalitet – diagnosticering, evaluering og udvikling af undervisningen. For metaanalyse af effekten af skoleledelse i det hele taget, se Visible Learning, John Hattie, 2010: p. 83-85.

⁹ Skoleledelse i folkeskolen, Danmarks Evalueringsinstitut, 2006.