

# Vend styringskæden på hovedet

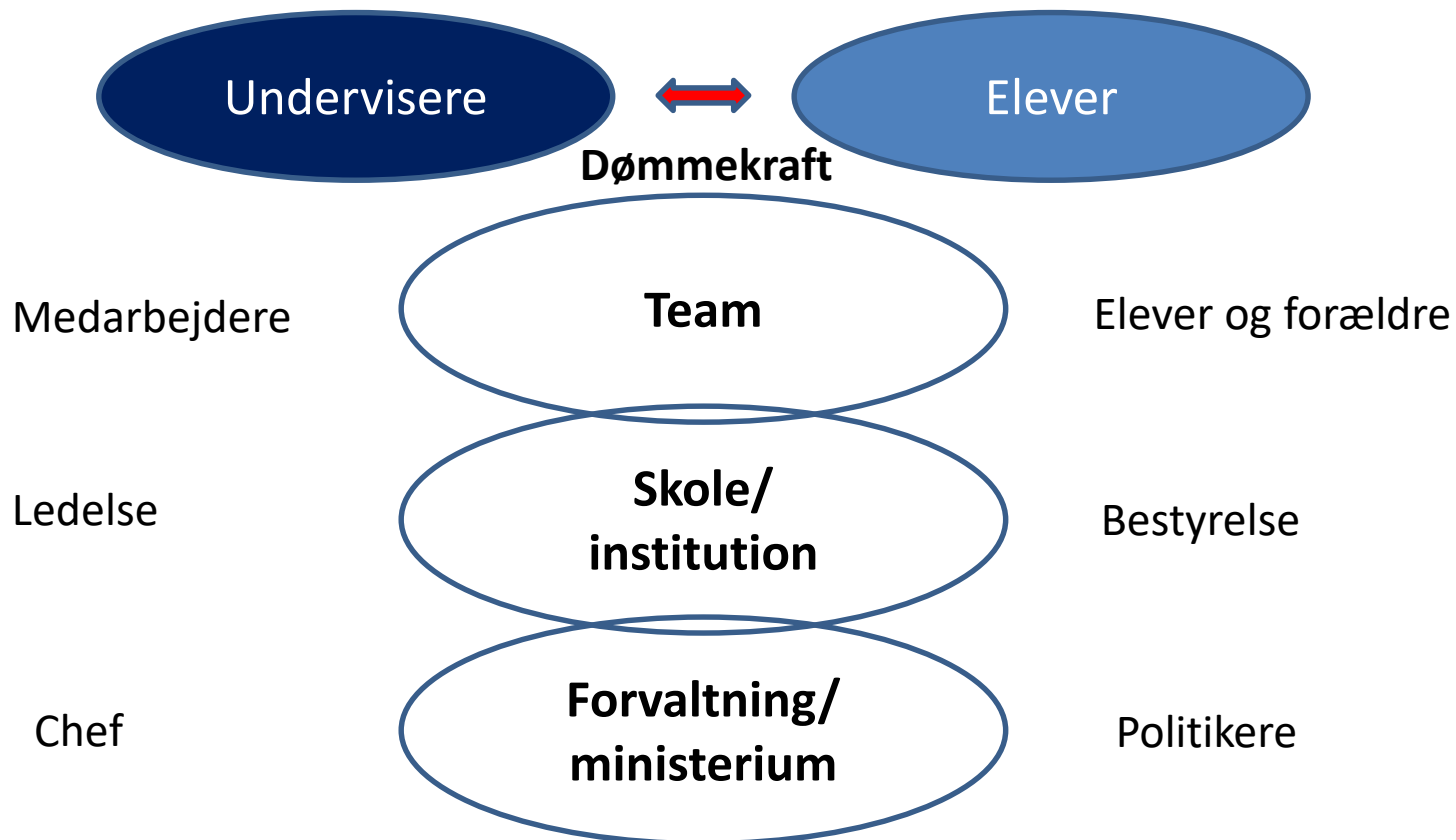
BFA Velfærd og offentlig administration  
Odense 24. februar 2020

Klaus Majgaard

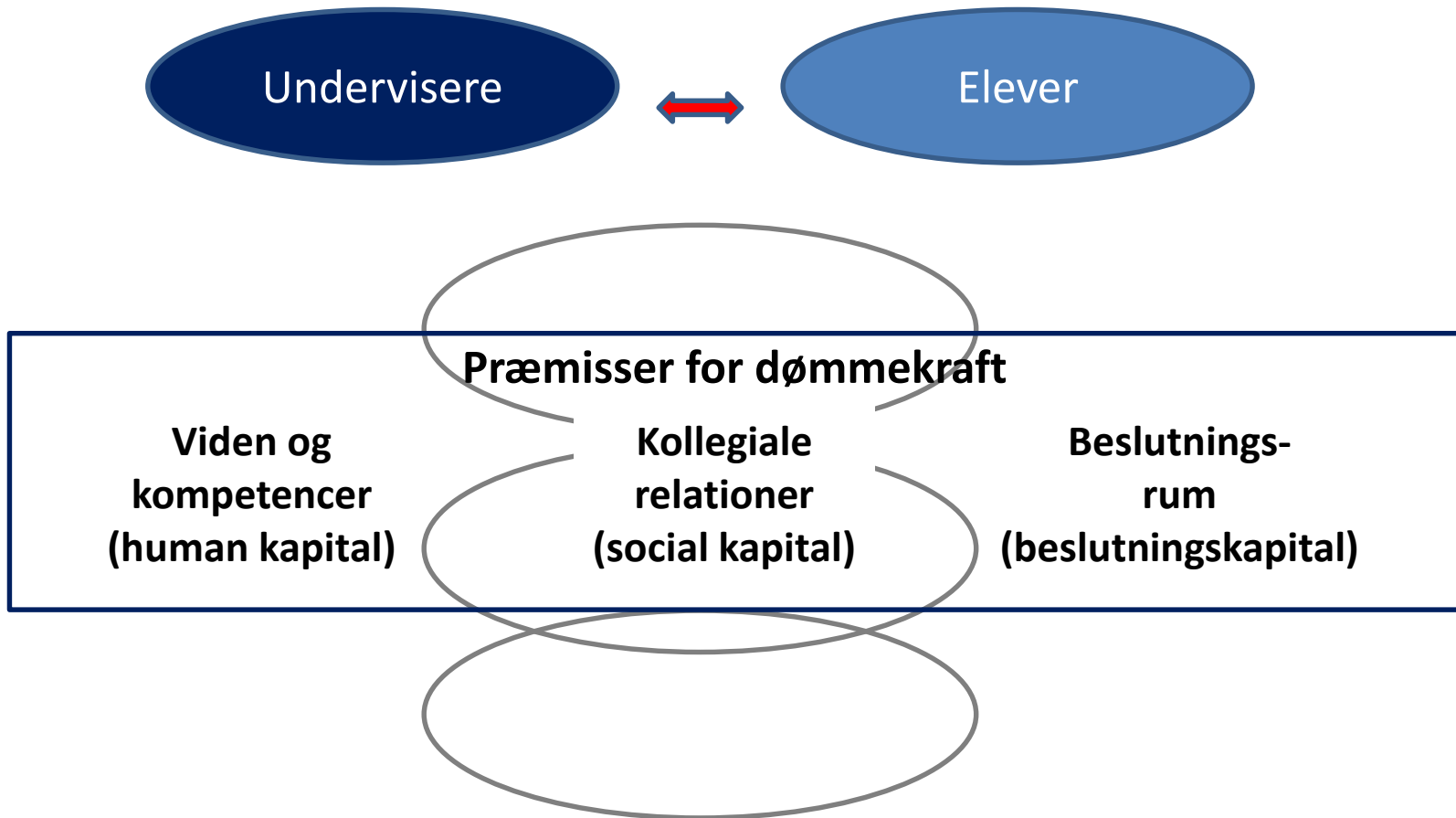
# Indhold

- Hvordan ser en omvendt styringskæde ud?
- Kritisk del: Når det ser sort ud
- Konstruktiv del: Principper for den omvendte styringskæde

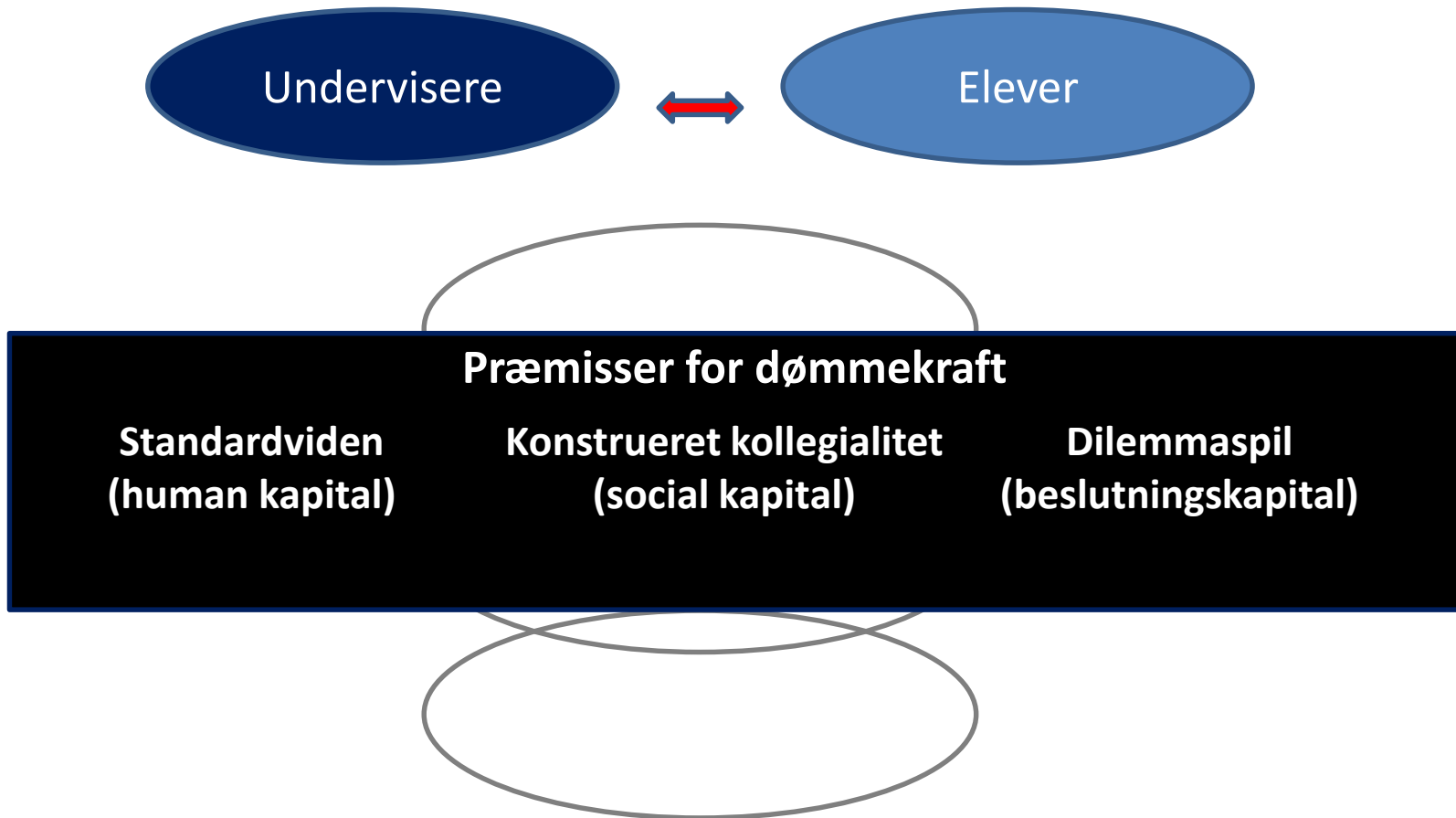
# Styringskæden vendt på hovedet



# Brug for dømmekraft på alle niveauer

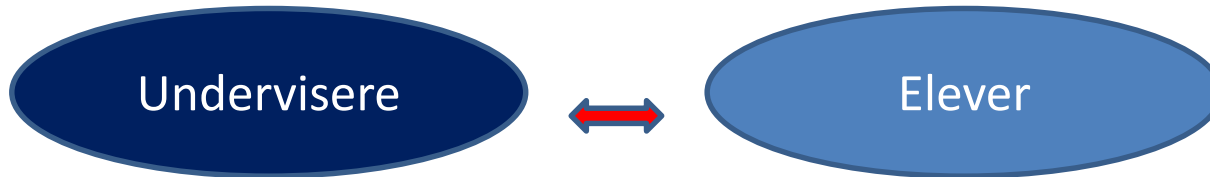


# Når det ser sort ud



Klaus Majgaard

# Når det ser sort ud



## Hvad presser dialogen?

Målbare mål bliver vigtigere end formålet

Dalende lokal autonomi – og projektitis

Abstrakte svar på konkrete udfordringer (f.eks. inklusion)

Pres på forberedelsestiden

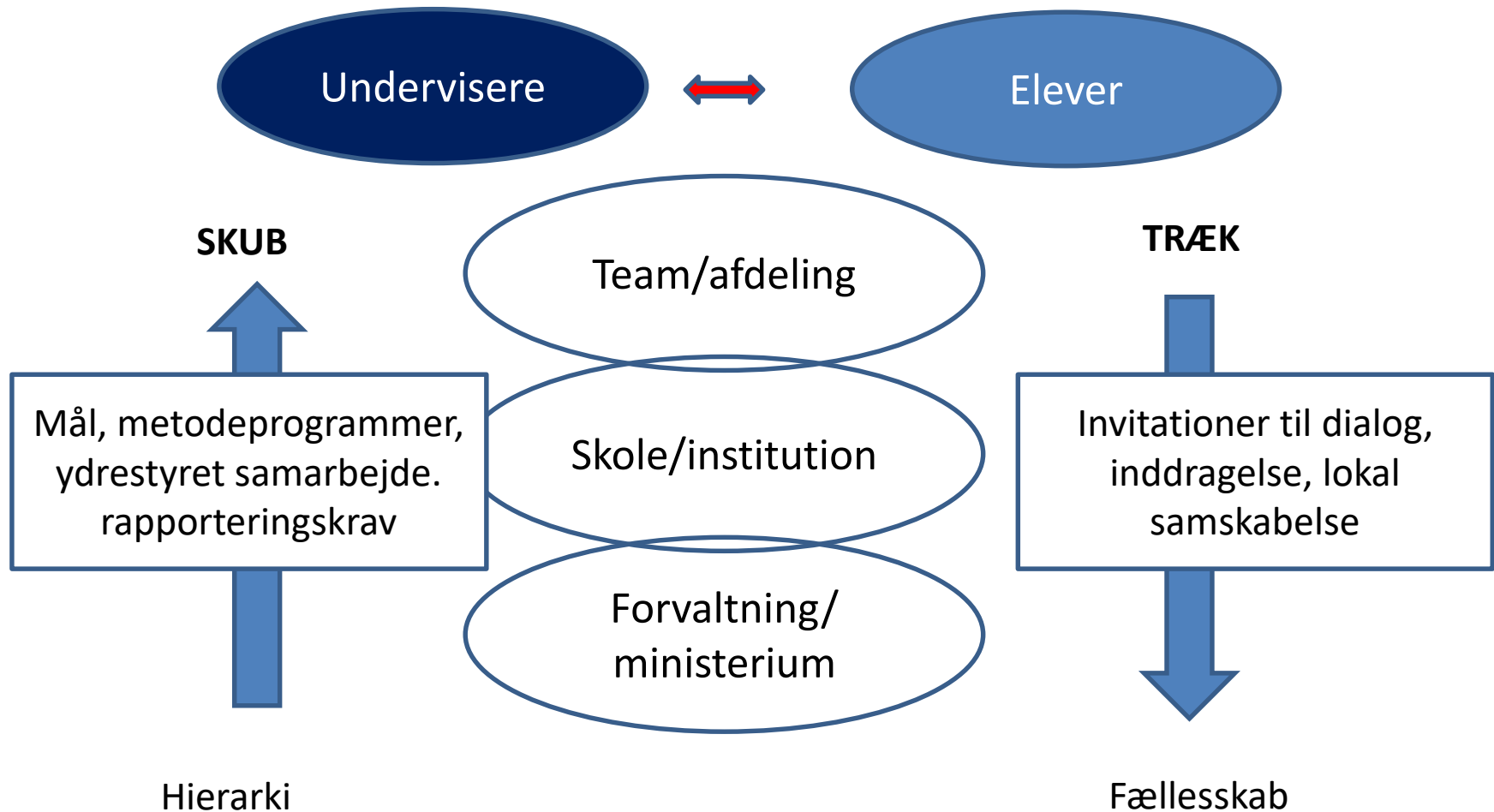
Bummel i dagligdagen (administration, irrelevante møder, skemaændringer etc.)

# Styringskæden hopper af

## Erfaringer fra folkeskolen:

- Siden skolereformen er den kommunale målstyring vokset (Bjørnholt et al, 2019a: 15)
- Ingen generel sammenhæng mellem kommunal målstyring og ledernes brug af pædagogisk ledelse (Bjørnholt et al, 2019b: 72)
- Ingen generel sammenhæng mellem kommunal målstyring og, hvor meget lærerne taler med hinanden eller med lederen om mål (Bjørnholt 2019a: 28)
- Ingen generel sammenhæng mellem kommunal målstyring og elevernes læring og resultater (Bjørnholt 2019a: 5)
- Dog positiv sammenhæng, hvis målstyring kombineres med autonomi til skoleledelsen – autonomien har dog været dalende (Bjørnholt 2019a: 35&45)

# Handler om balance mellem skub og træk

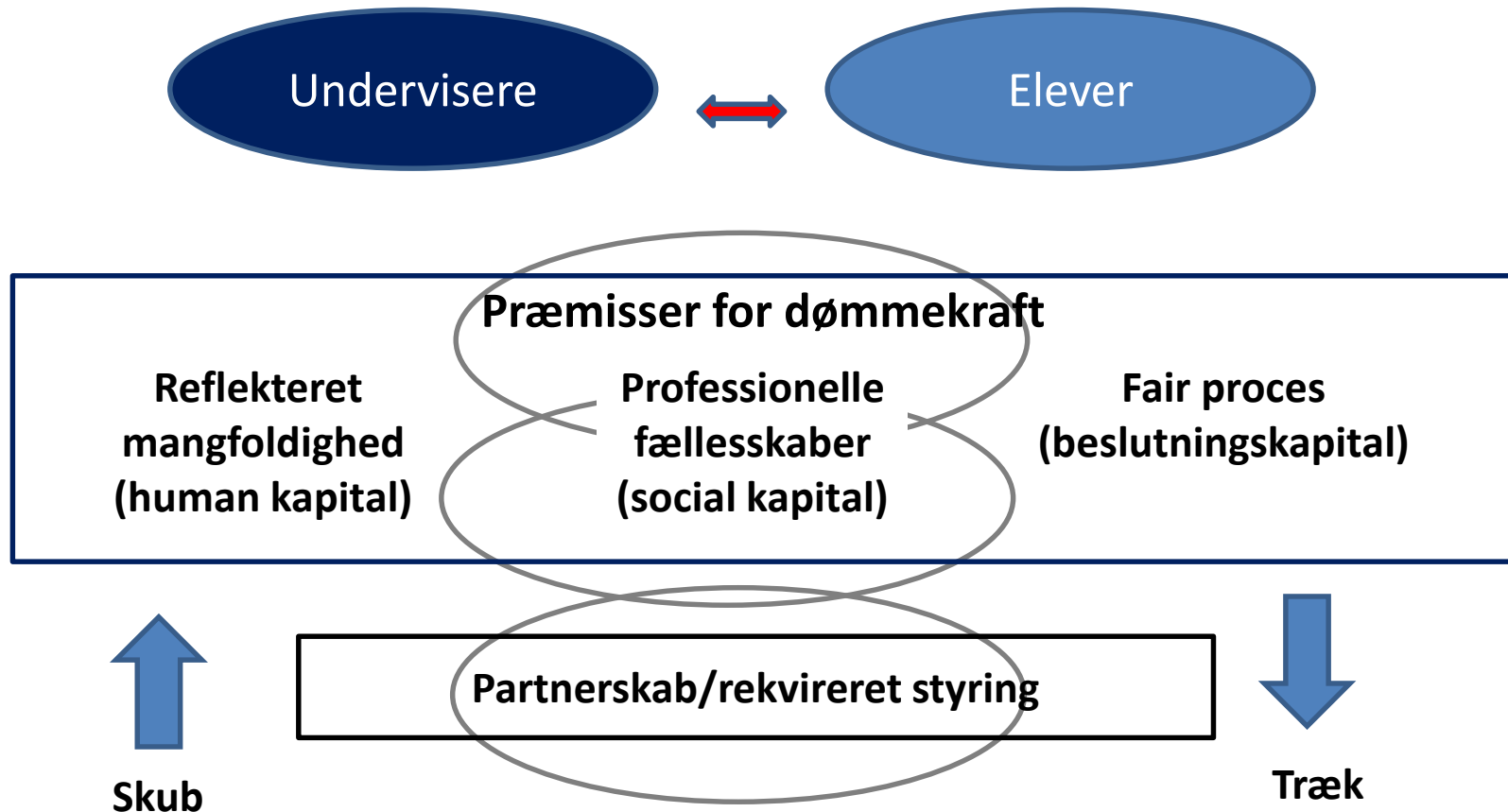




# Principper for en omvendt styringskæde

- **Rekvireret styring:** De styrede får udspilsretten til, hvordan der skal styres
- **Partnerskab:** Der indgås gennemskuelige aftaler om dialog og processer. Med størst mulig klarhed om påvirkningsmuligheder.
- **Reflekteret mangfoldighed:** Plads til lokal mangfoldighed – så længe man kan begrunde sine løsninger og lære af andres erfaringer
- **Den styrendes argumentationsbyrde:** Den styrende skal kunne give belæg for centrale styringsinitiativer (forklare, hvorfor styringen skulle fremme professionel dømmekraft)

# Principper for den omvendte styringskæde



# Et første skridt

- **Gå til din leder og forvaltningsenhed og spørg om, hvad der er deres hypoteser om, hvordan styringen er tilrettelagt og virker**

# Referencer

Bjørnholt et al (2019a): *Den kommunale styring i forbindelse med folkeskolereformen*, VIVE.

Bjørnholt et al (2019b): *Skoleledelse under skolereformen*, VIVE.