

Folkhögskolans ledning och utvärdering

Aki Ojakangas

Enligt antikens filosof Seneca kan vem som helst vara styrman då vädret är lugnt. Då sjögången är kraftig, behövs det en styrman som med sina färdigheter, sin kännedom och erfarenhet leder båten till det eftersträlvade målet. En lyckad resa kräver kunskaper av styrmannen och hela besättningen: synliga och osynliga, högljudda och tysta. Det medför en positiv utvärdering då hamnen nås – det vill säga om man inte kommer försenad. Och ibland kan ett lyckat resultat omintetgöras, kanske av en som vill bli den nya styrmannen. Om man seglar vilse leder det till att man får ta emot negativ kritik om styrmannens kompetens. I varje fall bär styrmannen ett större ansvar för hela verksamheten än de andra.

Folkhögskolornas ledning har förändrats kontinuerligt under rörelsens 100-åriga historia. Oföränderligt är att folkhögskolorna fortfarande kan betona sin egen idévärld, välja sin egen pedagogik, planera sitt utbildningsutbud och sin läroplan och att de fortfarande själva svarar för en stor del av kostnaderna. Lagstiftningen stöder denna frihet för skolorna, även om staten nu utsträcker sin kontroll också till folkhögskolorna i form av utvärdering. I slutet av förra århundradet präglades folkhögskolornas verksamhet av en ökad marknadsmedvetenhet. Dess ökning medför en konflikt i folkhögskolorörelsens verksamhet, där värdena är jämställdhet, demokrati, värdepluralism och kollektiviteten. Ledningen vid folkhögskolan utvärderas allt efter hur samhällets, utbildningssystemets, den studerande individens och bakgrundsgemenskapernas och personalens förväntningar genomförs i en organisation med namnet folkhögskola.

Om rektors ledarroller

Enligt resultaten av den nationella utvärderingen av folkhögskolorna (2001) är ledningen ett centralt nyckelområde med tanke på hur skolorna skall klara sig och utvecklas. Enligt rapporten kan det att rektorn byts ut i vissa skolor försvåra deras ledning och utveckling på lång sikt. Också med tanke på att skolans interna kultur och den s.k. tysta kompetensen bevaras är det ofördelaktigt att rektorn byts ut. Utvärderarna kommer till den slutsatsen att folkhögskolorna klart är skapelser av deras rektorer. Förändringen av ledarrollerna beskrivs av den utvärdering, enligt vilken den allt hårdare kompetensen har gjort att rektorsrollen påminner om en verkställande direktör

Rektorernas ledarroller har blivit mångsidigare. I en omfattande ledningsundersökning konstateras att läroanstaltens rektorer inte längre är pedagogiska

ledare och tjänstemän i dess konventionella betydelse, utan vid sidan om dessa roller har bildats nya slags ledningsroller, liksom företagare, verkställande direktör och ekonomichef. (FöL Ilpo Ojalas licentiatavhandling 1998, Vaasan yliopisto.)

I undersökningen gjorde man följande iakttagelser.

1. Vid sidan om rektorernas traditionella ledarroller, pedagogrollen och tjänstemannarollen, ser ut att ha tillkommit nya slag av ledarroller, t.ex. företagarrollen, rollen som en verkställande direktör eller en ekonomichef.
2. Innehållet i ledarrollerna består av följande: Företagarrollen hänför sig till sina centrala delar till att utnyttja inköpta tjänster och till avtalsledningen, rollen av en verkställande direktör hänför sig till strategiskt beslutsfattande som gäller konkurrens och samarbete medan rollen av en ekonomichef hänför sig till rektorernas ökade ekonomiska beslutsfattande vilket läroanstaltens ökade ekonomiska verksamhetsfrihet medfört.
3. Ändringar hade skett också inom de traditionella ledarrollerna: den pedagogiska ledarrollen får en allt större betoning på rollen som en forskare och utvecklare medan tjänstemannarollen är allt tydligare en roll som utvärderare av skolans verksamhet.

Vid folkhögskolan verkar rektorn ofta som en kollektiv ledare som kombinerar personalledningen med den centrala produktionsprocessen. Den någorlunda permanenta interaktionen mellan arbetsgemenskapens medlemmar utgör en resurs för ledningen, om den kan utnyttjas på rätt sätt. Folkhögskolans internatkaraktär är en fördel för ledningen, eftersom verksamhetsformen förutsätter mer av personalen än att de endast tar hand om sitt eget ansvarsområde. Den förutsätter vars och ens utvärdering om sin egen andel i internatet och en diskussion om hur denna pedagogiska och sociala styrkefaktor skall utvecklas. Rektorns uppgift är att leda och stöda denna diskussion.

Enligt forskaren Kimmo Kevätsalo (1999) slösas resurserna inom arbetsgemenskapen, eftersom det inte finns något förtroende för att ta dem i bruk. Vid folkhögskolorna har det egna beslutsfattandet ökat och för att det skall kunna användas klokt behövs en dialog med personalen. Detta återspeglas också på rektorernas pedagogiska ledning. Enligt Ojalas undersökning baserar sig den konventionella fostrarrollen huvudsakligen på att rektorn och skoldirektören själva verkar som lärare. Ledningen sker då liksom en förebild genom själva verksamheten. Den andra pedagogiska ledarrollen, rollen av en utvecklare och en forskare, kan också fungera som ett redskap för ledningen. En sådan ledarroll baserar sig på sakkunskap och ett omfattande informationsunderlag samt på att tillämpa informationen som en del av den egna läroanstaltens verksamhet.

Enligt undersökningen begränsas rektorernas möjligheter att utveckla eller styra undervisningsverksamheten av undervisningens traditioner, yrkesnormer och lärarens traditionellt självständiga ställning i fråga om undervisningen. Dessa element kan finnas också vid folkhögskolorna. För att leda en förändring förutsätts det att man är medveten om de skolspecifika förvaltnings- och tankestrukturer, som främjar förändringen och å andra sidan upprätthåller nuläget. Utvecklingsarbetet stöds av det faktum att det bland de anställda vid varje folkhögskola vanligtvis finns sådana individer eller t.o.m. hela personalgrupper, vilkas medvetande om målsättningarna för skolans verksamhet främjar motiveringen i arbetet. En utmaning för utvecklingen är hur andelen sådana bland personalen som är medvetna om målsättningarna skall ökas: Den förbrukade arbetstiden är inte längre ett tillräckligt mätinstrument för detta.

Rättvisa vid ledning

Ledningen utvärderas i allmänhet enligt hur rättvis den är. Utvärderarna är antingen individer, personalgrupper, representanter för intressentgrupper eller studerande. En sådan utvärdering kan sällan anses vara objektiv, eftersom den ofta består av känsloladdade tolkningar om situationer och ledningssättet. En tolkning är alltid en följd av något, som man upplevt antingen som rättvist eller orättvist. Social rättvisa i en arbetsgemenskap kan gestaltas som två olika helheter: som en rättvisa som gäller arbetssätt och som en rättvisa som gäller tilldelning av resurser och belöning. En rättvisa som gäller arbetssätt är liksom en linjefråga medan den rättvisa som gäller utdelningen av resurser och belöning upplevs som mer unik.

Vilken av dessa två det än vore fråga om, så bör rektor vara medveten om rättvisan i besluten och sträva efter att genom sina åtgärder upprätthålla rättvisa i sin arbetsgemenskap. Enligt Ruohotie (2000) kan chefen förvissa sig om social rättvisa genom pålitlighet, sin ställning och opartiskhet. Pålitligheten uppnås genom att vid beslutsfattandet beakta andra människors behov och åsikter. Rektorns ställning beror på frågor som har med interaktion att göra, liksom att uppskatta andra, erkänna och respektera deras rättigheter. Neutralitet förutsätter sådant beslutsfattande som baserar sig på fakta och på att man klipper vingarna av osanna berättelser som erbjuds samt på ärlighet.

Rättvis ledning är att den anställda hörs i sin egen sak. Rättvis ledning är att reglerna är de samma för alla och människorna behandlas enligt samma principer i dag och i morgon. Vidare främjas rättvisan av att beslutsfattandet baserar sig på så sanna uppgifter som möjligt. Grunderna för beslutsfattandet utreds för dem som besluten gäller.

Strävan efter rättvisa åstadkommer stabilitet innanför arbetsgemenskapen och minskar osäkerhet. Ledning som upplevts som rättvis skyddar också de anställdas

hälsa. I en omfattande finländsk undersökning om personalens erfarenheter av ledningens rättvisa konstateras det att en ledning som upplevts som rättvis minskar risken att insjukna. Undersökningen gjordes i sjukhusmiljö, men forskarnas resultat kan tillämpas också på andra branscher.

Enligt resultaten kan risken för att insjukna i en arbetsenhet, som upplevts som rättvis, vara t.o.m. hälften jämfört med de andra som upplevde att rättvisan i ledningen var svag. (Forskningsinformationen av institutet för arbetshygien om artikeln som publicerades i American Journal of Public Health 1/2002. Resultatet baserar sig på en finländsk undersökning av forskarna Marko Elovainio, Mika Kivimäki och Jussi Vahtera)

Nyckelprocesserna i rektorns ledningsarbete

Ledningsarbetet vid folkhögskolan består av ledning, utveckling och utvärdering av flera processer. Utvärderingen och utvecklingen av ledningen kan granskas genom ledningens, dvs. främst rektorns, arbetsprocesser

Rektorns ledningsarbete kan sönderdelas i centrala nyckelprocesser som bildar en enhetlig helhet om de ansvarsområden som ingår i rektorns uppgifter. De upprepas mer eller mindre oförändrade och enligt samma tidtabell (cykliskt) från år till år. Med hjälp av processbeskrivningar är det möjligt att gestalta de nyckelresultat som hänför sig till rektorns tjänst och de uppgifter som behövs för att uppnå dessa resultat. Processerna framskrider under skolans arbetsår enligt olika tidtabeller och med processbeskrivningarna vill man ta fram vilka processer som intar den mest centrala ställningen under årets olika perioder.

Med hjälp av blanketten som finns i bilaga till artikeln (bilaga 1) kan var och en i ledande position vid en folkhögskola gestalta sina egna nyckelprocesser och till dem foga de målsättningar och uppgifter med hjälp av vilka det strategiska arbetet genomför de uppställda målen och i sista hand också skolans mission. Med hjälp av nyckelprocesserna kan rektorns arbetstid gestaltas, tillräckligheten av den användbara arbetstiden under de olika perioderna utvärderas och ett underlag för planeringen av arbete och tidsförbrukning på kort sikt skapas.

Rektorns centrala arbetsprocesser kan preciseras på följande sätt. Listan är knappast gemensam för alla, men innehåller säkert gemensamma processer som hänför sig till årsrytmen:

- 1) strategiprocess (utvecklingsprocess)
- 2) årsplaneringsprocess (verksamhetsplaneringsprocess)
- 3) resursprocess
- 4) förvaltningsprocess (åstadkommande av nödvändiga beslut)

5) produktionsprocess (genomförande av årsplanen som undervisnings- och serviceprocess)

Dessa processer är överlappande och direktörens tidsanvändning uppdelas mellan dem. Strategiprocessen omfattar alla de åtgärder och arbeten som rektorn inriktar på att trygga skolans framtid. Med strategi avses här en process för valet av de centrala målsättningarna och riktlinjerna för verksamheten, och en ändring av den existerande strategin genom att förutse ändringarna i verksamhetsmiljön. Den eftersträvar tidsdimensionen är 2-5 år. Med tanke på skolans framtid är strategiprocessen livsviktig även om rektorn ofta kan tänka att om man nu ens klarar sig fram till följande läsår.

Den strategiska verksamhetens alternativ kan förenklas i tre alternativa typer. Man kan låta sig drivas in i framtiden med förväntningar om vad den övriga världen har tänkt för oss. Enligt det andra alternativet kan man genom interna ändringar anpassa sig till kraven utifrån, reagera och fungera enligt externa ändringar. Det tredje alternativet är att man förutser ändringarna, förbereder sig inför dem och gör framtiden redan i detta nu.

Strategiprocessens centrala frågor är varför och vad. Strategin är inte endast ett redskap för ändringen, utan med hjälp av den strävar man efter att skapa en så stor stabilitet som möjligt i ändringen. Det faktum att såväl förvaltningsorganen, intressentgrupperna som personalen deltar i att utforma strategin hör på ett naturligt sätt till dagens skolvärld. Det är inte längre nog för lärarna att de väl utvecklar sitt eget läroämne. Deras kompetens behövs för att förbereda och genomföra de ändringar som gäller hela skolan. Det är rektorns uppgift att leda denna process, i vilken de olika synpunkterna, intressen och önskemålen ingår, till en hel strategi, och som hela skolan kan utfästa sig till ansvar för.

Årsplaneringsprocessen omfattar alla de åtgärder och arbeten som hänför sig till att planera det följande verksamhetsåret. Som ledare av denna process bör rektorn kunna se skolan som en helhet som är något större än summan av dess delar. Rektorn leder planeringen till en helhet, med vilken skolans verksamhetsidé genomförs så väl som möjligt. Samarbetet med personalen och intressentgrupperna framhävs i denna process. Också de konflikter som uppstår av de olika uppfattningarna om verksamheten kommer ofta fram i samband av planeringsarbetet. Det är rektorns uppgift att främja harmoniserandet av de olika uppfattningarna till en fungerande, genomförbar plan.

Förhållandet mellan verksamheten och ekonomin utgör grunden för årsplaneringen. Årsplaneringen bör därför ha korrekta uppgifter om den aktuella periodens ekonomi och genomförandet av utbildningen. En redig utvärderingsrapport som är utformad av verksamhetens centrala nyckeltal och lätt att tolkas kan behövas. I bilaga till denna rapport (bilaga 2) finns en sammanfattning med nyckeltalen för en skola, med

hjälp av vilken den aktuella periodens verksamhet och ekonomi kan följas upp. Behovet av uppföljningen beror givetvis på verksamhetssätt och -rytm för varje enskild skola. I kortkursskolorna behövs en mätning med kortare intervaller, medan vid skolorna med långa linjer mäts verksamhetens belastningsmätare (t.ex. studerandeveckor) mera sällan under året.

Det centrala inom ledningen är att se till de resurser med vilka det eftersträlvade resultatet uppnås. Personalens arbetsfördelning, välbefinnande och utveckling av kompetens utgör ledningens vardag. Förbindelsen mellan personalen och ekonomin är stark vid folkhögskolorna, eftersom de fasta kostnaderna, i synnerhet lönerna, är en stor andel av hela folkhögskolans ekonomi.

Ju bättre arbetsfördelningen har beskrivits i skolan, desto smidigare fungerar resursprocessen. En klar men flexibel arbetsbeskrivning, möjlighet till samarbete samt klara målsättningar ger varje anställd möjlighet att arbeta självständigt i sin egen närgrupp. Ett smidigt arbete och samarbete gör det möjligt att inrikta ledningen på strategin och planeringen i stället för en detaljerad arbetsledning.

Skolans självutvärdering ger för sin del rektorn information om hur arbetsfördelningen och samarbetet fungerar i förhållande till målen. En enhetlig och fungerande servicekedja är en del av verksamhetens effektivitet. Den utökas bl.a. av servicekedjans beskrivningar och ett gemensamt gestaltande av de arbetsområden som finns på varje arbetsområde. Gemensamma beskrivningar arbetsområdesvis (bl.a. restaurang, kontor, direktions, fastighet, städning) främjar skapandet av en gemensam uppfattning om de gemensamma arbetsprocesserna. Redan det att de uppgörs tillsammans producerar gemensam information! I bilaga (bilaga 3) finns en beskrivning av en skolas direktions och dess uppgifter.

I resursprocessen deltar alla, men de resursbeslut, som följer den tillämpade strategin, fattas vid förvaltningsprocessen. Skolans ledning bör se till att skolans förvaltning är tunn, strömlinjeformad, effektiv och rättvis. Rektorn och den övriga skollidningen skall se till att den tidssatsning som förbrukas för förvaltningen, inklusive förvaltningsorganen, är tillräcklig men stram. Förvaltningsprocessen skall garantera en ändamålsenlig verksamhet för skolan samt att verksamheten sker i enlighet med tillämpade regler och fastställda föreskrifter. Direktören skall behärska skolverksamhetens föreskrifter och skall se till att de föreskrifter som finns till skolans disposition är aktuella och fungerande.

De interna bestämmelserna fungerar som redskap för att styra skolans verksamhet, de utgör alltså inte något hinder för en ändamålsenlig verksamhet. Ibland bör den som leder skolan avgöra, vad detta ändamålsenliga verksamhetssätt som följs i skolan är. Sådana situationer uppstår då man framför tolkningar om att följa en viss gemensam bestämmelse.

Skolans förvaltningsprocess skall vara så klar, stabil och förutsägbar som möjligt. Därför skall skolans hierarki för beslutsfattande vara sådan att samma beslut inte behöver fattas på flera nivåer. Likaså är det förvaltningsverksamhetens kvalitet att fatta endast sådana beslut som kan genomföras och som skall genomföras. För att säkerställa detta bör man regelbundet i förvaltningsorganens protokoll kontrollera de beslut som fattats vid mötena. Sedan bör man avgöra vilka av dem som har genomförts och för vilka processen pågår. På så sätt främjas sambandet mellan beslutsfattandet och verkställandet.

Den som har den högsta beslutanderätten i skolan, dvs. direktionen, skall fatta endast de beslut som tillhör den enligt instruktionen. Rektorn, tillsammans med direktionens ordförande, skall se till att direktionens strategiska roll bevaras och utvecklas. "Beslut om att köpa pappersklämmare" tillhör inte direktionen, även om medlemmarna anser dem vara bekväma, konkreta beslut. Skolans direktion skall behandla sådana frågor, som representerar ledning och en fungerande verksamhet vid skolan. Rektorns, ekonomichefens, linjeföreståndarnas, husmödrarnas, servicechefens osv. beslutsfattande skall vara redigt och en förteckning skall föras över viktiga beslut.

Produktionsprocessen omfattar den vardagliga verksamheten, där de uppgjorda planerna genomförs och genom vilken man strävar efter att genomföra strategin. En del av skolvardagens verksamhet genomförs dock inte enligt planerna eller också är den sådan, att det finns anledning att ändra på den i enlighet med strategin. I en sådan situation betonas ändringsledningen. Ledaren skall tillsammans med personalen skapa säkerhet, ändringsmotivation och dialog. I en arbetsgemenskap som upplevs som trygg sker ändringarna smidigt. Ändringarna kan upplevas som en övergång till ett nytt tryggt tillstånd, vilket för sin del leder till ändringsbehov och så vidare.

Produktionsprocessen innebär också rektorns eget undervisningsarbete. Vid flera skolor tar rektorns roll som verkställande direktör största delen av tiden. Personalledningen och ekonomiledningen är en del av det. Lärarkåren väntar sig säkert att rektorn också kommer med en pedagogisk satsning, erfarenhet om undervisningsarbetet. Hur rektorns undervisningsarbete förhåller sig till skolans helhetsledning, vars delar de presenterade processerna är, betyder mycket. Rektorns antal undervisningstimmar varierar från en skola till en annan, men hur väl kan skolans processer ledas av en rektor som ständigt har över 700 undervisningstimmar per år? Å andra sidan kan en rektor utan någon som helst undervisningskontakt med de studerande ryckas loss från de vardagliga processerna och uppfattningen om undervisningen försvagas.

Exempel: Tidsförbrukningen som utvärderingsobjekt

Folkhögskolearbetets kvalitet består av att chefen utnyttjar tiden förnuftigt. Detta kan utvärderas med hjälp av en analys av on. nyckelprocesser. Det är möjligt att utreda hur rektorns tidsanvändning varierar mellan de olika nyckelprocesserna.

Brukade redskap är arbetsjournaler, noggrann registrering av arbetstiden, samt en effektiv men tung skuggningsprocess. Följande analysredskap baserar sig på författarens egna utvecklingsprojekt som utfördes genom skuggningsmetoden. Skuggan följde med tidsförbrukningen under sex veckor å ena sidan genom att utvärdera arbetets planering på förhand och å andra sidan genom att utvärdera hur den obundna arbetstiden utnyttjades. Vid utvärderingen har man inte beaktat den helhetsarbetstid som ingår i resarbetsdagar, som ofta är längre än den s.k. kontorsarbetstiden, och inte heller sådant arbete som utförts på kvällarna och veckosluten huvudsakligen hemma.

Det är möjligt att dela upp rektors tidsutnyttjande i en förväg bunden och obunden arbetstid. Till den första klassen hör allt det arbete som på förhand har antecknats i kalendern: resor, möten, avtalade sammanträden, undervisningsarbetet och förberedelser osv. Till den andra klassen hör sådant arbete som inte avtalats på förhand, men som utgör en väsentlig del av ledningsarbetet. Enligt den beskrivna fördelningen fick man som resultat att 44 % av rektorns arbetstid är på förhand strängt bunden vid möten, sammanträden och resdagar. 12 % av arbetstiden brukades till undervisning. Andelen s.k. i förväg obundet kontorsarbete var således drygt 40 % av arbetstiden.

Den i förväg obundna arbetstiden består av skrivarbete, dagliga ad hoc-möten, behandling av post, telefonsamtal osv. Av detta arbete var cirka 40 % interaktiv verksamhet med arbetsgemenskapens medlemmar eller andra människor. Skrivarbete som förutsätts av arbetet tar cirka 30 % och en motsvarande tid går åt till olika andra arbeten, t.ex. behandling av post, läsande av och sökande efter dokument.

Vid utvecklingsprojektet blev det klart att de största roffarna av tiden ingick i den i förväg obundna tiden. Mer exakt var det fråga om rektorns sätt att kontinuerligt hålla dörren öppen, varvid arbetet alltid avbröts då någon kom in i rummet. En annan som roffade åt sig tid var det obestämda området pappersexercis, där i synnerhet bristerna i arkiveringen kom till synes i att man var tvungen att söka efter ett visst dokument.

Allt som allt förtäljer uppföljningen av tidsanvändningen att 75 % av rektorns arbetstid var interaktivt arbete. Så skall det också vara, eftersom umgänget med människor är rektorns vardag. Ledningen av arbetsgemenskapen är att hålla kursen

och en dialog för att finna alternativ och för att lösa problem. Enligt den moderna uppfattningen om ledning är det chefens uppgift att skapa motivation och möjlighet för att de anställdas kunskaper kan tillämpas i arbetsgemenskapen.

Vidare skall chefen stöda de anställdas prestation och utveckling i uppgifterna. Denna sociala process är onekligen interaktiv och utgör samtidigt en central del av rektorns arbete. I den processaktiga karaktären hos arbetet ingår också att de anställda definierar ledarskapet. De utvärderar ledarskapet och rektorn bör komma ihåg att ledarskapet och chefens person är två olika saker!

Rektorns tidsanvändning preciseras alltså av ledningsarbetets nyckelprocesser. Arbetsuppgifterna varierar mellan en strategisk och en daglig ledning. Den pedagogiska ledningen hör samman med strategin och den dagliga ledningen. Ledningen av inläringen består av att organisera, upprätthålla och utveckla de inlärningsmöjligheter som skolan har att erbjuda, av att utveckla och resursera pedagogiken. Genomförandet av verksamhetsidéen är målsättningen för rektorns hela arbete. Det kan indelas i nyckelprocesser, med hjälp av vilka ledningen kan utvärderas och utvecklas.

Källor och litteratur

- Järvinen, Pekka 2000. *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. WSOY.
- Määttä, Jukka & Yrjölä, Pentti 2001. *Perinteen ja nykyajan puristuksessa*. Kansanopistojen arviointi. Arviointi 10/2001. Opetushallitus.
- Raivola, Reijo 2000. *Tehoa vai laatua koulutukseen*. WSOY.
- Ruohotie, Pekka 2000. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. WSOY.
- Räty, Olli 2000. *Rehtori johtajana, oppimisen johtaminen*. Mänttä.