

Lærende samtaler i
ledelsesstregen som vej til
styrket samarbejde mellem
skoleledelser og forvaltning i
Frederiksberg Kommune.

Gorm Bagger Andersen, skolechef Frederiksberg Kommune

Samarbejde...



Nøgler til et stærkt samarbejde

- Forståelse af opgaven, målet - hos hver aktør
- Tillid og forventningsafstemning
- Inddragelse og kommunikation
- Tid, samarbejdsstrukturer og vedholdenhed

Hovedbudskab:

- Nysgerrighed, respekt, rammer

Ledelseskommisionens anbefalinger (uddrag)

- Sæt borgeren i centrum. At skabe værdi for individet og for samfundet er det primære mål.
- Den politiske ledelse skal have tillid til lederne. Der skal være et reelt rum for ledelse.
- Forvaltningen skal have fokus på at lede den daglige praksis. Udviklingen af praksis skal være en central opgave for forvaltningsledelsen.
- Ledere skal definere mål og retning. Ledere skal være i tæt kontakt med deres medarbejdere og udøve professionel ledelse.
- Ledere skal have mulighed for at sammensætte deres eget ledelsesteam.
- Ledere skal være i kontinuerlig udvikling

Opgaven er

- At danne og uddanne – dvs. skabe størst progression hos hver enkelt elev
- At forstå og respektere, at opgaven løses ude i virkeligheden. Ikke i forvaltningen.
- At løse den politisk givne opgave og prioritere derefter. Udfra den til hver tid værende bedste viden og faglighed

Derfor:

- Rammesætte og kommunikere/oversætte den politisk definerede opgave. Respekten for den demokratiske styringskæde. Visionsledelsen.
- Fokuserer på det fælles skolevæsen, den tværgående opgave, videndeling, borgerperspektivet – i respekt for det lokale spillerum, den lokale opgave, det lokale engagement.
- Servicere og ”fjerne sten på vejen”.
- Udfordre og være nysgerrig.

2 og 2 drøftelse

- Hvordan vil I definere, hvad den eller de vigtigste opgaver for den øverste ledelse er?
- Vil der være enighed om denne definition fra top til bund i organisationen?
- Hvordan taler I om prioriteringen?

Erfaringerne fra udlandet

Vi ved (Hattie, Robinson, London Challenge mfl.) at hvis elevernes udbytte skal hæves, så skal de lokale ledere:

- Være tydelige om læringsmålene og kvalitetskriterier
- Fokuserer på elev-outcome og progression i læring/udvikling (datakultur)
- Fokuserer på kvalitet i undervisning (kriterier, indikatorer, understøtte og udvikle)
- Prioritere udviklingen af lærerkvalifikationer (mange måder)
- Bruge en stor del af deres på at understøtte udviklingen af undervisningspraksis og på at sikre, at erfaring og viden deles og anvendes

The London Challenge

(uddrag fra "The nine pillars of great schools" by Woods, MacFarlane and McBeath)

- Good leaders have a vision that is clearly articulated, shared and accepted, and is followed by action
- Good school leadership is transformational. Visionary, inspiring and values-based.
- Good leaders strive to create and embed ambition and develop creativity, wider learning and supported risk-taking.
- Extended and systemwide leadership are practised through school-to-school collaboration
- Good leaders seek and chart improvement

Faste samarbejdselementer

- Møde forvaltning og skoleledere 1 time hver anden uge
 - Udviklingsmøde forvaltning og skoleledere/-ledelser 4 timer ca. hver 6. uge (planlagt at gruppe af skoleledere og forvaltning)
 - Møde med formandskab skolelederforening hver måned
 - Skolelederrepræsentanter inddrages i udarbejdelse af budgetforslag
 - En række projektgrupper hvert år
 - Årligt seminar (1-2 dage) for alle skoleledelser
 - Netværk forvaltningsledelse og typer af ledere (afdelingsledernetværk, administrativt ledernetværk, sfo-leder-netværk, klubleder-netværk). Møde ca. hver 6. uge.
-
- Udviklingssamtale med hvert ledelsesteam hvert efterår
 - Lus med hver skoleleder hvert forår
 - Forvaltning deltager i skolelederforeningens temamøder (4 gange om året)

Og alt det uformelle og ad hoc prægede

Gennem de sidste 10 år har vi fx haft

- Uformelle gå-hjem-møder om et fagligt emne
- Projektorganisation om skolereformens kerneelementer
- Narrative ledelsessamtaler i triader
- Klynge-ledelsessamtaler (faste temaer)
- Ledelses-supervision og gensidige skolebesøg
- Studieture (få deltagere og mange deltagere)
- Sommerfrokost og julefrokost – med fagligt og socialt indhold
- Forvaltningsdeltagelse i ledermøder på skoler
- Forvaltningsdeltagelse i skolebestyrelsesmøder
- Forvaltningsdeltagelse i faglige arrangementer for medarbejderne på skolerne
- Forvaltningschef på personalemøder på skolerne
- Fælles ledelsesudviklingsforløb for skoleledere og forvaltningsledelse
- Fælles udviklingsforløb om praksis samt fælles opsamling herpå

Så det vi gør...

Sammen og i dialog

Vision. Strategi. Fælles tiltag og udviklingsprojekter. Videndeling og inspiration. Hjælpe skoler med udfordringer.

Hver skole har ansvaret for

Lokale planer for at nå målene. Lokale projekter. Lokal økonomi. Prioritering af indsatser. Kompetenceudvikling. Hyre og fyre. Skemalægning osv.

Mine forventninger til skolelederne

Klar vision. Se sig selv som del af det samlede skolevæsen. Tager ansvar og kender egen organisation. Beder om hjælp (!). Åben og nysgerrig, villig til at eksperimentere.

2 og 2 - drøftelse

- Hvilke typer af systematiske, formelle samarbejdsfora er vigtigst for jer – og hvorfor?
- Hvilke typer af samarbejdsfora i øvrigt oplever I generelt giver jer værdi?

Information og kommunikation

Ugentligt nyhedsbrev fra forvaltning til skoleledere:

- Hvad sker der/beslattes politisk, hvilke sager er på vej
- Information og praktiske forhold

Åben telefon og mail

- Prioritet at skoleledelser får svar meget hurtigt
- Hyppig sparring om stort og småt

Forvaltningens virksomhedsplan og den politiske udviklingsplan

- Drøftes og gennemgås med skoleledere før de vedtages

Budgetforslag og budgetforlig

- Gennemgås og drøftes før og efter vedtagelse

Faste samarbejdselementer - politisk

- Skolelaboratorium 2-3 gange årligt (skoleledere, forvaltning, politisk udvalg)
- Dialogmøder 2 gange årligt (skolebestyrelser, skoleledere, forvaltning, politisk udvalg)
- Formandsrådsmøde 2 gange årligt (skolebestyrelsesformænd, repræsentanter for skoleledelser, forvaltning, politisk udvalg)
- Besøgsrunder (alle skoler får besøg af politisk udvalg i løbet af de første to år af valgperioden, herefter ad hoc)

Dilemmaer i en lærende ledelsessamtale

- Asymmetrisk magtforhold (=> behov for fokus på nysgerrighed og sparring, håndtering af ”forsvar”)
- Ikke samme dagsorden/prioritet (politiske prioriteter, samlet organisation vs. faglighed og drift lokalt)
- Rettidig og passende forstyrrelse vs. irriterende og utidig indblanding

Hvilke behov har topledelsen/organisationen egentlig i ledelsesdialogen?

1. Support – support – support – pressure...
2. Skabe forståelse for og ejerskab til organisationens projekt
3. Bevare lokalt engagement og initiativ
4. Sikre kvalitet og effektivitet
5. Indhente viden om praksis, få inspiration
6. Dele praksis fra andre enheder, tilføre viden og erfaring
7. Kontrollere at lokaledelsen er på rette vej
8. Vise tillid til og respekt for den lokale ledelse, højne moralen
9. ... ???

Hvilke behov har den lokale ledelse egentlig i dialogen med topledelsen?

1. Opnå forståelse for organisationens mål og værdier; er vi på samme vej?
2. Skabe opbakning til lokale prioriteringer
3. Undertrykke/bortforklare problemer
4. Få sparring og konkret hjælp til at løse udfordringer
5. Give topledelsen forståelse for kompleksitet i jobbet
6. Give bidrag til den samlede organisations opgaveløsning
7. Mindske antallet af nye opgaver fra topledelse
8. ...?