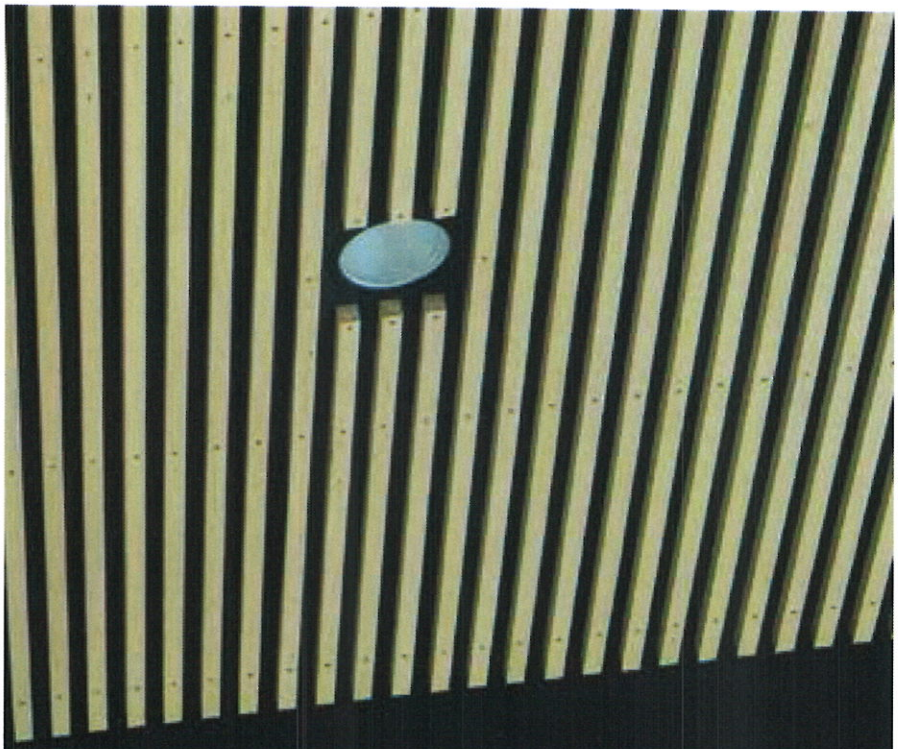


I ORD OG HANDLING

UD FRA ET ØNSKE OM AT KVALIFICERE LEDERSKABET PÅ KOMMUNENS SKOLER OG SOM OPFØLGNING PÅ DEN AKTUELLE LEDELSESSITUATION, ER ODENSE SKOLELEDERFORENING SAMMEN MED FORVALTNINGEN, KONSULENTER OG FORSKERE VED AT GENNEMFØRE ET NYT, STORT LEDELSESPROJEKT.

Af **Michael Diepeveen** • *Foto* **Hung Tien Vu**

Siger man ledelsesuddannelse og videreuddannelse for skoleledere, tænker de fleste nok på toårige diplom- eller masterforløb, der inddrager empiri og deltagernes erfaringer, men ofte mest er en indføring i ledelsesteori med traditionel undervisning, mange opgaver og eksaminer.

Det prøver Odense kommune med Odense Skolelederforening i spidsen og syv millioner i støtte fra A.P. Møller Fonden nu at gøre på en ny måde. Fra udgangen af 2015 er kommunens pt. 33 øverste skoleledere og 80 mellemledere på vej gennem et toårigt ledelsesudviklingsforløb.

"Vi vil i en kombination af sparring, coaching og ledernetværk understøtte, at skolelederne får realiseret reformen", siger næstformand i Skolelederforeningen Dorte Andreas, der som tidligere formand for Odense Skolelederforening har været initiativtager til projektet. Hun har været med til at designe indhold, processer og forløb samt ikke mindst skaffe fondsmidlerne - for uden dem, ingen større projekter, da Odense-skolerne længe har været ramt af besparelser.

ROBUSTHED SKABES SAMMEN

Projektet "Kvalificering af skolernes lederskab. Udvikling af professionelle ledelsesfællesskaber, der fremmer læring og trivsel på folkeskolerne i Odense" har som mål at styrke:

- Den enkelte skoleleders lederskab, så det bliver robust og i stand til at lede forandringerne med et strategisk overblik.
- Skolernes ledelsesteams, så de arbejder med et målrettet strategisk udviklingsperspektiv, der er kendetegnet af ledelsesmæssig effektivitet og en understøttende tilgang indbyrdes og i forhold til medarbejderne.
- Kvalificerende og ressourcegivende læringsnetværk, der giver og formidler inspiration i forhold til ledelse af skolereformen.

En ambitiøs satsning, hvor uddannelsen er praksisnær med fokus på at blive bedre til at tackle de udfordringer, der er i skolernes dagligdag og med reformen. Og hvor der er afsat mange timer og resurser til at gå tæt på både den enkelte leder og ledelsesteamene.

"Vi vil gerne oparbejde en vis robusthed blandt vores ledere. Ikke så man bliver nogle pansrede mennesker, hvor alt glider af, eller hvor man selv bærer alle forventninger på sine skuldre. Men robusthed forstået som overskud og integritet, hvilket ikke gælder den enkelte så meget som, at det skabes i fællesskab – så vi får en robust organisation, der kan klare de udfordringer, der er i en kompleks dagligdag", siger Lene Nygaard.

"Robusthed er lidt af et modeord, men det er med i projektet, da det er vigtigt, at man ikke er for sårbar, når der sker noget overraskende. Ledere må kunne have is i maven. Man skal kunne agere professionelt, og robusthed er derfor noget, vi søger at bygge op individuelt, i lederteamet og i hele organisationen," tilføjer Lars Peter Nielsen.

"De mange opgaver og en dårlig økonomi præger vores virkelighed, og på den baggrund har der været behov for at tænke ledelsesudvikling på en ny måde. Skoleledernes arbejdsmiljø er presset af reformen, nye strukturer, inklusion, forventninger fra forvaltning, medarbejdere og forældre, og der er ikke få af mine ledelseskollegaer, der har været på kanten af at sige stop", siger hun.

Hun peger også på, at skoleledelserne i Odense er ambitiøse på børnenes vegne. På trods af de mange udfordringer vil man skabe faglige og sociale læringsmiljøer med høj kvalitet og opnå, at alle elever trives og bliver så dygtige, som de kan.

Dorte Andreas indgår i projektledelsen sammen med kommunens udviklingschef i B&U-forvaltningen Lene Nygaard, der har realiseringen af skolereformen som sit ansvarsområde, og Lars Peter Nielsen, som er indehaver af konsulentfirmaet Reflex. Han står i spidsen for en konsulentgruppe, der tager sig af træning, sparring og uddannelse af skolelederne.

Lederudvikling på egne præmisser

Der er selvfølgelig generelle elementer i kompetenceudviklingsforløbet, men ellers tages der udgangspunkt i skoleledelsernes konkrete opgaver og problemstillinger.

"Det er centralt, at skolelederne tilegner sig ny viden, men det væsentligste er, at de selv og i samarbejde med andre skaber den viden, de vil få brug for. Forløbet indebærer derfor, at de enkelte ledelsesteams på skolerne og de tværgående netværk definerer, hvilke indsatser de vil sætte i gang, hvilke virkninger det kan have, og selv løbende evaluerer processen", siger Lars Peter Nielsen.

Som forberedelse af projektet har man direkte spurgt skolelederne, hvad de har brug for. Altså en proces, hvor kommunen har involveret sine ledere. Dorte Andreas fortæller:

"På et bestyrelsesseminar i Odense Skolelederforening for et par år siden sad vi og kiggede på hinanden, efter vi havde drøftet reform, økonomi og vores bekymring om, hvad pokker vi kunne gøre ved arbejdspresset. Så det var for os et spørgsmål om vores arbejdsmiljø som ledere, om hvordan vi kunne håndtere opgaverne på en anden måde og tale om det sammen på nye måder".

Foreningen holdt nogle medlemsmøder, hvor det var et tydeligt ønske, at der skulle gøres noget. Og der var ikke flere diplommoduler, der blev efterspurgt. Der blev kimen til det nuværende udviklingsforløb lagt med fokus på et mere praksisnært og anvendelsesorienteret indhold.

"Det var også der, at vi greb fat i de erfaringer, som nogle af skolelederne i forvejen havde gjort sig ved at have brugt ekstern konsulenthjælp til at sparre med, og hvor vi som forvaltning må erkende, at vi ikke har manpower til at rykke ud på samtlige skoler. Vi hørte, at det havde været positivt og kunne styrke ledelserne", siger Lene Nygaard.

Som projektet er bygget op, deltager de øverste skoleledere i et individuelt sparringsforløb med en konsulent på op til i alt 15 sessioner af 1½ times varighed. Sessionerne tilrettelægges med afsæt i den konkrete ledelsessituation med henblik på at bevidstgøre, udvikle og træne skolelederen i rollen som leder af ledere.

Skolernes ledelsesteams deltager sammen i et udviklingsforløb på gennemsnitligt 4½ dag. Opgaven er her at løfte de kollektive ledelseskompetencer, skabe effektive ledermøder og dygtiggøre ledelserne i det strategiske ledelsesarbejde. Samtidig er intentionen at løfte niveauet for samspil, dialog, refleksion og fælles ageren i ledelsesteamene.

Forløbene baserer sig på evidensbaseret praksis og har en læringsramme, som er gennemgående for alle projektets indsatser, og som tager afsæt i principperne for aktionslæring. Men der er ikke tale om ét færdigt koncept, som bredes ud over alle 36 skoler, men om sparring og rådgivning, der tager udgangspunkt i de udfordringer med reformen, man oplever på stedet.

"Eftersom det er meget forskellige skoler, er det vigtigt at differentiere. Det er vigtigt at møde skolelederne dér, hvor de er i forhold til at kunne realisere reformen og løfte deres opgave på skolen, lederteamet og alle de målopfyldelser, der er", siger Lars Peter Nielsen.

Altså en systematiseret form for hjælp til selvhjælp, hvor skoleledelsen i en di-

I stedet for at fjerne skolelederne fra deres arbejde for at blive klogere, sættes de til at blive klogere på det, de arbejder med

Dorte Andreas, næstformand, Skolelederforeningen

rekte kobling til deres aktuelle og fremtidige situation arbejder målrettet med reformen, får holdt sammen på driften og skoleårets planlægning, og også selv får arbejdet videre med deres ledelsesudvikling.

En ledelses- og læringskæde

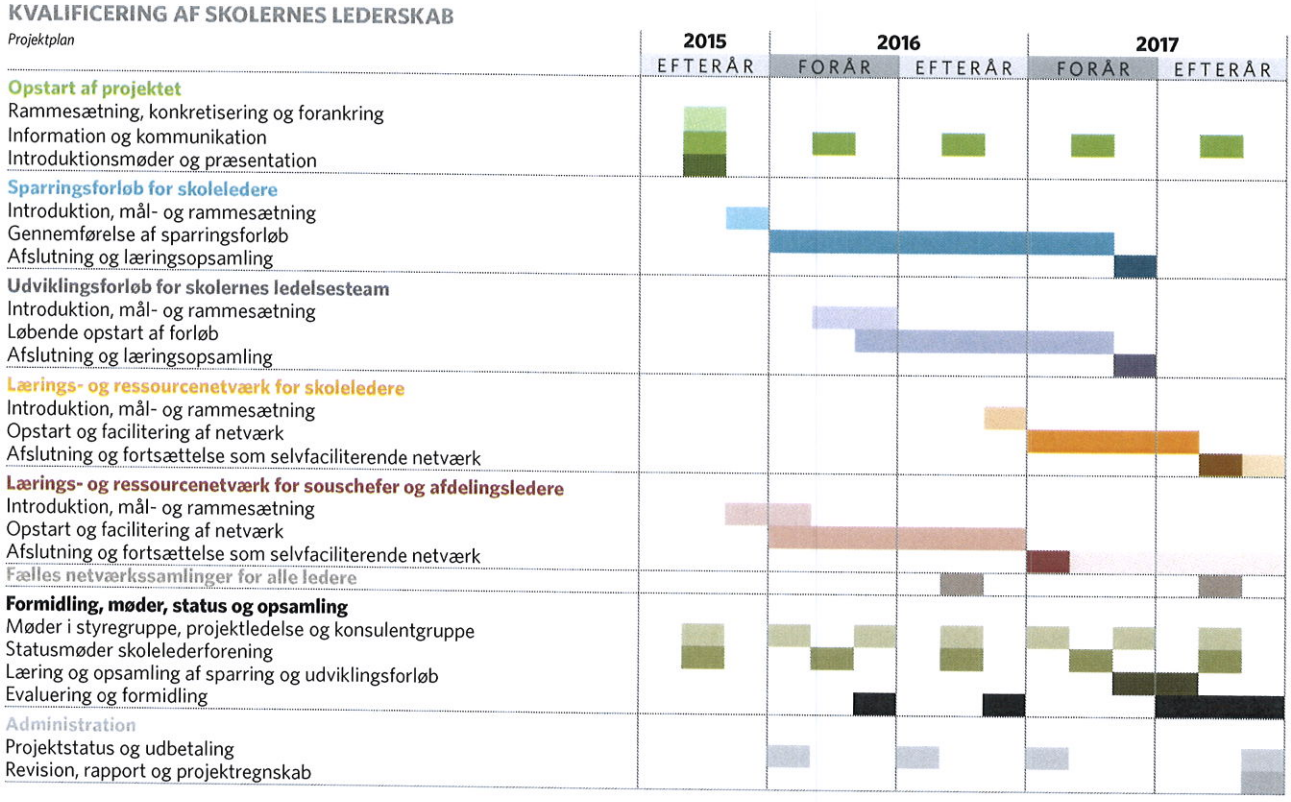
Tanken er at styrke den organisatoriske læringskæde fra skoleledere via medarbejdere til elever, og dermed sikre opfyldelsen af reformens mål. Her er der bl.a. hentet inspiration i hæftet "Ledelse af den nye folkeskole - syv ledelsesfelter for skoleledelser og forvaltninger", som UVM udgav sidste år, og hvor der beskrives en række kompetence-, videns- og færdighedsmål for skoleledere.

Projektet bygger desuden på tankerne i Leadership Pipeline om det fokus, der kan være på forskellige ledelsesniveauer, fx når man er leder af ledere eller leder af medarbejdere, og med særlig opmærksomhed på de udfordringer, der er på de to niveauer.

Det forventes af skolelederne, at de bliver bedre til at lede strategisk. Herunder bruge organisations- og ledelsesmodeller, sætte mål, sikre kvalitet, prioritere ressourcer, distribuere ledelse og ansvar for koordinatorer, vejledere, teams og mødefora. Mange opgaver altså - og også derfor skal det nye lederskab i Odense ikke alene udvikle sig individuelt. Intentionen er at skabe et fælles ledelsesgrundlag og en stærk, sammenhængende værdikæde for hele skoleledelsen.

KVALIFICERING AF SKOLERNES LEDERSKAB

Projektplan



Lene Nygaard, Dorthe Andreas, og Lars Peter Nielsen drøfter de nye netværk. Skoleledere og lederteamene har også brug for nogle rum, hvor de kan lukke deres frustrationer ud, og læsse af, men endnu bedre gå ud af døren med nye ideer med et konstruktivt: OK, nu ved vi, hvad vi vil ...

Vi skal prøve at gå fra at hoppe fra tue til tue til at have steder, hvor man ser helheder, og hvor man tænker i længere processer

Lars Peter Nielsen, organisationspsykolog, Reflex

Forventningen til de enkelte skolers ledelsesteam er, at teamsamarbejdet bliver mere læringscentreret, målstyret og handlingsorienteret. Samarbejdet skal være konstruktivt og møderne effektive, ligesom at ledelsesteamet skal mestre brugen af videnskabelige, databaserede modeller som grundlag for udførelsen af det ledelsesmæssige arbejde.

De forventede resultater i forhold til skolernes afdelingsledere er, at de kompetent kan lede medarbejdernes udvikling med styr på målsætninger, understøttelse, sparring og feedback. Og at de endnu bedre kan håndtere problemstillinger gennem refleksive og dialogiske samtaleformer. Og at afdelingslederne kan rammesætte dette videre i forhold til lærerteams, udvalg og aktiviteter.

I sidste og vigtigste ende er målet, at ledernes ageren og virke får en afsmittende effekt på eleverne, så deres dygtighed og faglighed fremmes. Som man ved, fortæller forskningen, at skal børn lære og trives bedre, så må der satses på skoleledelsen.

Eleverne vil derfor løbende modtage feedback på deres læringsproces, samtidig med at der stilles høje forventninger til dem. De skal føle sig inkluderet i fællesskabet og have gode relationer til lærere og pædagoger. Og i den forbindelse er der i projektet naturligvis også et kontinuerligt fokus på personalet og deres kompetenceudvikling, trivsel og læring.

Netværk, der binder sammen

Dette efterår etableres der et antal forpligtende lærings- og resursenetværk for de øverste ledere. Hvert netværk består af 6-8 skoleledere sammensat på tværs og med deltagelse af skoleledere fra andre kommuner på Fyn.

Formålet med netværkene er at etablere kompetenceudviklende relationer på tværs af skolerne, så viden og erfaringer om tiltag og processer deles og gøres til genstand for fælles læring. Det er intentionen at skabe vedvarende kollegiale fællesskaber, der kan yde hjælp og støtte i ledelsesarbejdet på lang sigt.

"Vi vil realisere reformen gennem god ledelse. I den forbindelse arbejder vi med at skabe et antal refleksionsrum, hvor man som skoleleder, som lederteam og netværk får plads og tid til hæve sig op over dagligdagen, og hvor der er plads til at fastholde oplevelser og tænke i helheder. Noget, der er vanskeligt, når man er under pres og let bliver praksisorienteret", siger Lars Peter Nielsen.

Indholdet på netværksmøderne spænder fra teoretiske oplæg og drøftelser, over videndeling og erfaringsudveksling, til supervision og sparring på ledelsesmæssige problemstillinger. Man finder sammen overskrifterne og laver dagsordenen. I opstarten fastlægges de enkelte netværks mål og rammer i samspillet mellem deltagerne og konsulenten. Senere forventes de at være selvkørende.

På samme måde er en række tværgående netværk for skolernes souschefer og afdelingsledere allerede sat i gang. Formålet er at styrke afdelingsledernes kompetencer til varetagelse af rollen som leder af medarbejdere med fokus på coaching, motivation, feedback og evaluering i arbejdet med realisering af reformen. Endelig bliver der afholdt netværkssamlinger for alle ledere.

Nye, åbne og refleksive rum

De konsulenter, der er knyttet til projektet, er udvalgt efter, at de har ledelseserfaring, organisationspsykologisk erfaring og forståelse for at være i en skolesammenhæng. De skal kunne skabe tillid, men også gå ind og udfordre både skoleledere og deres lederteam. Og selv om de rum, der er etableret med netværkene, fungerer godt, er det noget, der skal læres.

"I begyndelsen slås man lidt med at finde ud af, hvad er det at være et netværk, hvad man vil bruge tiden til, og hvordan man får sat en rigtig dagsorden. Men det står også hurtigt klart, at man får meget ud af det. Bare det at komme ud på hinandens skoler, få præsenteret det man arbejder med og den erfaringsudveksling, der sker, giver meget på kort tid", siger Lars Peter Nielsen.

De åbne og refleksive rum giver dog anledning til andre overvejelser. Mange skoleledere er rigtig gode til at snakke, men ikke sjældent også så ordrige, at fokus fortaber sig. Og selv om skolefolk er udadvendte, passer de naturligt nok også på sig selv.

"Det er vi OBS på. Hvis deltagerne ikke tør blotte sig et eller andet sted, får de ikke nok ud af det. Men det er samtidig et fortroligt rum, som er svært at forankre i forvaltningen og i forhold til den interesse jeg har som chef i, hvad der sker og ikke sker. Der er nogle etiske overvejelser om, hvad der egner sig til at blive delt, hvor vi skal finde en balance", siger Lene Nygaard.

"Det er også derfor, at vi arbejder efter Leadership Pipeline tanken om, at det ikke altid er de samme ledelseskompe-

Den åbenhed, der er i projektet, at hver enkelt skole vælger, hvad det er for et mål, de vil arbejde med, giver meget frie udviklingsmuligheder

Lene Nygaard, udviklingschef, Børn- og Ungeforvaltningen

tencer, man skal bruge på forskellige niveauer. Det er jo i dag mest den øverste skoleleder, der har kontakten til forvaltningen, mens mellemlederne kun har det i mindre grad. Der giver netværkene og de fælles møder nye muligheder for at erfaringsudveksle og ytre sig på kryds og tværs", siger Dorte Andreas.

Overførselsværdi indad og udad

Selv om udviklingsprojektet ikke har afleveringer og eksaminer, og skolelederne ikke bliver hørt i pensum, gennemføres det ikke uden en løbende opfølgning. Det sker på et indsatsteoretisk grundlag, der er en metode som bl.a. Evalueringsinstituttet har udviklet, og hvor skolelederne også bruger en Learning Log og en Dropbox til at følge deres progression i relation til forløb og målsætninger.

Erfaringer, materialer og viden samles altså op - og deles. Det sker også ved, at udviklingsforløbet følges af en forskergruppe på Syddansk Universitet, der sikrer dokumentation, analyse og evaluering af projektet. Forskerne skal se på, om der kan skabes ny viden om, hvordan kompetenceudvikling for skoleledelser hensigtsmæssigt kan organiseres og gennemføres.

"Vi håber, at vores lederudviklingsforløb, følgeforskning og metode kan danne model, så den kan bruges andre steder. Det er jo ikke den traditionelle uddannelsestænkning vi følger, men en anden slags kobling af teori og praksis. Skolelederne er i forvejen dygtige i teorien og har jo masser af erfaring - det, der mangler, er ofte de tætte relationer og fora, hvor det er muligt at få omsat den viden, man allerede har", siger Lars Peter Nielsen.

"Vores skoleledere er veluddannede. De fleste har en diplom eller master og ved rigtig meget, vi ikke behøver at fortælle dem. Udfordringen er at få omsat sin viden til sin ledelsespraksis og bruge den til at forandre og forny. Og her tror jeg, at vores projekt kan gøre en forskel, så alt det man ved ikke forbliver ord oppe i hovedet, men bliver til handlinger", siger Lene Nygaard.

Forskergruppens løbende opsamling af, hvad der virker og har effekt, trækkes sammen med konsulenternes iagttagelser ind i de interventioner, og i styregruppens projektledelse for at sikre, at projektet er på sporet. På den måde gives der feedback på netværksmøder og fælles møder. Og det indgår også i sparringen og coachingen af den enkelte skoleleder og teamene.

Nu, hvor der er gået et trekvart år, tyder tilbagemeldingerne på, at projektet er modtaget positivt af de odenseanske skoleledere. Også selv om det sker i en travl hverdag, hvor de ret beset er pålagt at finde tiden til endnu en opgave, og hvor man oveni kommer endnu tættere på lederkollegaernes professionelt og til dels privat. Hvad har reaktionen været?

"Det er jo individuelt i team og netværk, hvordan skolelederne sætter sig selv på spil og folder sig ud. Men jeg oplever, at de fleste ser dette som en unik mulighed for at opdyrke sider af sig selv, man ikke normalt kan koncentrere sig om. Det kan give styrke i det komplekse og pressede arbejde, vi nok må sige, at der fortsat vil være nogle år frem", slutter Lene Nygaard.

Michael Diepeveen er redaktør

ER GODT I GANG

Formanden for Odense Skolelederforening, Mohammed Bibi, der i foråret blev valgt efter Dorte Andreas, er indtrådt i projektledelsen og vurderer, at projektet "Kvalificering af skolernes lederskab" er kommet rigtig godt i gang - både ude på skolerne og organisatorisk i Børn- og ungeforvaltningen.

"Alle kommunens ledelsesteam er koblet til et konsulentfirma, og stort set alle er kommet godt i gang med at målrette og systematisere de ledelsesmæssige indsatser, man vil arbejde med på den enkelte skole. Parallelt med det gennemfører de øverste skoleledere et sparringsforløb med samme konsulentfirma, og det er min klare vurdering, at skolelederne har brugt forløbene effektivt til at kvalificere skolernes lederskab inden for eksempelvis folkeskolereformens centrale ledelsesopgaver og -dilemmaer", siger han.

Herudover er alle afdelingsledere og souschefer blevet organiseret i selvvalgte netværk, og Mohammed Bibi hører fra mange af mellemlederne, at de er glade for netværkene, og at de oplever dem som givende og inspirerende refleksionsrum.