

TURBULENS- TOLERANCE

ODENSE SKOLEVÆSEN HAR MED ODENSE SKOLELEDERFORENING I SPIDSEN OG FONDSMIDLER FRA A P MØLLER VÆRET GENNEM ET KONCENTRERET LEDELSES-UDVIKLINGSFORLØB. MÅLET HAR VÆRET AT UDVIKLE KOMMUNENS SKOLELEDERE AD NYE VEJE - HAR MAN NÅET, DET MAN VILLE?

Af Michael Diepeveen • Foto Hung Tien Vu

—→ **Over de sidste** to år har skoleleder Mohammed Bibi på Agedrup Skole lidt uden for Odense deltaget i et stort ledelsesprojekt sammen med sit ledelsesteam. Ja, faktisk har alle 33 øverste skoleledere og ca. 80 mellemledere fra kommunens 36 folkeskoler været gennem intensiv uddannelse, sparring, coaching, kompetenceudvikling, ledernetværk ...

Hvordan er det så gået med investeringen af tid, kræfter og penge? Jo, på en af de varme dage før sommerferien var han med til at vurdere det toårige forløb på en afsluttende konference med deltagelse af forvaltning, praktikere, medvirkende konsulenter og forskere. Ikke sådan, at nu var det hele slut, men forløbet var formelt gennemført, og det var tid at gøre status.

”Det har været det hele værd! Styrken i det velfungerende samarbejde, vi har fået, gør vores skoler, forvaltning og skolevæsen stærkt. En af forskerne bruger ordet, at vi er blevet ’turbulens-tolerante’, og selv om det lyder lidt som

om alt nu preller af, betyder det, at vi kan stå fast med legitimitet, da vi også magter at reflektere over og kommentere på de konkrete indsatser”, siger Mohammed Bibi, der foruden at være skoleleder i Odense er formand for Odense Skolelederforening.

Som det til en vis grad allerede er dokumenteret, ved vi, at hvor lærerne er den mest afgørende enkeltfaktor for elevernes læring og trivsel, er skoleledelsen den afgørende enkeltfaktor for hele skolens præstation og succes. Med Odense-projektet bekræftes den viden, sådan da - vi vender tilbage til opsamlingen fra konferencen og forskningen, der blev fremlagt.

Projektet ”Kvalificering af skolernes lederskab” har med knapt syv mio. kr. i ryggen fra A P Møller taget udgangspunkt i flere forhold: Dels den store omvæltning, det er at implementere reformen. Dels at skoleledernes arbejdsmiljø er presset. Dels at den nødvendige ledelses- og kompetenceudvikling ikke altid har nok forbindelse til praksis. Og ganske sim-





ODENSE-PROJEKTET

Det toårige udviklingsprojekt bærer den fulde titel "Kvalificering af skolernes lederskab - udvikling af professionelle ledelsesfællesskaber, der fremmer læring og trivsel på folkeskolerne i Odense" og har haft som mål at styrke:

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

En stor satsning, der spænder over teoretiske oplæg og drøftelser, erfaringsudveksling og videndeling til supervision og sparring på ledelsesmæssige problemstillinger, og hvor der har været afsat mange resurser til at gå tæt på den enkelte leder og ledelsesteam.

PROJEKTETS ORGANISERING

I styregruppen, der i perioden 2016-18 har koordineret og løbende fulgt op på arbejdet med Odenses ledelsesudviklingsprojekt, har siddet:

- Lene Nygaard, udviklingschef, Børn- og Ungeforvaltningen, Odense
- Dorte Andreas, næstformand, Skolelederforeningen
- Mohammed Bibi, Formand for Odense Skolelederforening
- Lars Peter Nielsen, organisationspsykolog, Reflex Konsulenter, Odense
- Kurt Klaudi Klausen, professor, Offentlig ledelse, Syddansk Universitet

A.P. Møller Fonden har støttet projektet med 6,9 mio. kr. over de to år.



Vi har fået skabt stærke kollegiale fællesskaber og med fortsat support fra forvaltningen kan vi udøve god ledelse, hvilket jeg er sikker på forplanter sig i hele organisationen, siger Mohammed Bibi, her med sit lederteam bestående af souschef Christian Hovendal og afdelingsleder Camilla Bennetsen.

→ pelt fordi skolerne, medarbejderne og ledelserne i Odense ønsker at gøre det så godt som overhovedet muligt for elever og forældre.

Sparring og refleksionsrum

Mohammed Bibi overtog i 2016 pladsen som lokalformand i Odense efter Dorte Andreas, der blev valgt ind som næstformand i hovedforeningen - og sammen har de med kommunen, konsulenter og forskere siddet i ledelsesprojektets styregruppe, som har koordineret og fulgt udviklingsforløbet over de to år.

Oprindeligt var det Odense Skolelederforening, der var initiativtager til det stort anlagte projekt og var med til at designe indhold, processer og forløb samt skaffe fondsmidlerne. Begge mener de, at forløbet er gået godt på skolerne og i skolevæsenet som helhed - ledelsesfagligt og organisatorisk. Ikke mindst fordi, at projektet udviklede sig til et tæt samarbejde på tværs af hele kommunen og samtidig fastholdt et konkret, anvendelsesorienteret fokus.

Mohammed Bibi kalder projektet for 'en gave'; at det er lykkedes at skaffe fi-

nansieringen og få involveret alt fra byrådet, forvaltningen, ledelserne til skolerne, ja hele skolevæsenet og bruge så meget udviklingstid på skolelederne og skolerne i Odense. Det er et projekt, der har fyldt på den positive måde.

"Da jeg startede som skoleleder på min nuværende skole i 2014, var det i en tid med mange forandringer med L 409, den dengang nye skolereform og så havde vi også lokalt nogle udfordringer med samarbejdet og på vores rammer og vilkår. Det var en opbrudstid, og her fik vi med projektet en mulighed for at følge et veltillægt program med ledelsesnetværk og sparring/coaching fra eksterne konsulenter med forskellig fag- og specialistviden", siger han.

Mohammed Bibi fortæller, at stort set alle kommunens ledelsesteam på den måde nu er i gang med at målrette og systematisere de mange ledelsesmæssige indsatser, man arbejder med på den enkelte skole. Eksempelvis inden for skolereformens centrale ledelsesopgaver og dilemmaer, forholdet til forældre og medarbejdere, det indbyrdes samarbejde mv.



”Vi kan have det lange og korte lys på én gang. Vi er bedre til at tænke mere i helheder og strategier. Med projektet synes jeg, det er lykkedes at løfte os op over dagligdagen.

Mohammed Bibi, skoleleder og skolelederformand, Odense

”Det er min vurdering, at forløbene har kvalificeret skolernes lederskab. Som øverste skoleledere har vi gennemført individuelle sparringsforløb med fokus på vores ledelsesopgave. Parallelt hermed er alle afdelingsledere og souschefer organiseret i netværk, som jeg hører fra mellemlederne, at de oplever som meget givende. Det har givet en systematik og robusthed i en hverdag, hvor vi bombarderes med alt fra små til meget store opgaver”, siger han.

I projektet er der arbejdet med at udvikle skole og skoleledelse på mange niveauer, hvilket lidt populært kan koges ned til tre S'er: Strategi, struktur og systematik. Noget, der kan lyde bureaukratisk, men som Mohammed Bibi peger på netop frigør plads til det måske allervigtigste i lederopgaven: Nærhed, kreativitet, tilgængelighed, dialog og udvikling, handling og resultater ...

Frihed under ansvar

Ledelsesprojektet i Odense har ikke været en gave til fri afbenyttelse, men en forpligtende en af slagsen, hvor der er indgået aftaler med de deltagende ledere om at 'gå all in'. Så ledernes kompetenceudvikling er sket i en blanding af frihed og tvang. Det lyder dramatisk, men ikke desto mindre har det været obligatorisk at deltage i de netværk, der er etableret på tværs af ledelserne. På den anden side har skolelederne været fri til selv at organisere sig og aftale møder, dagsordener mv.

”Det, vi inden for de frie rammer bl.a.

har udviklet, er at mødes med en fast kadence, så møderne er blevet effektive og konkrete. Ikke nødvendigvis i en stram DJØF-systematik, men mere kreativt vil jeg mene, som når fx designere og arkitekter mødes. Forpligtetheden går også på at udfordre hinanden i vores arbejdsliv, også selv om det er sårbart. Høste af vores kollektive viden og erfaringer, og så vi hver især tør at sætte os på spil i vores personlige lederskab”.

Som Mohammed Bibi formulerer det, handler det om 'at lære af hinanden', hvilket som bekendt er sværere end som så. Derfor har fokus med nogle større ord været at få udviklet nogle netværks- eller relationskompetencer, der åbner for det. Så man som leder bliver mere robust i det daglige lederliv, og så udbyttet slår igennem i de planlægningsmæssige og strategiske dimensioner af lederopgaven.

”Systematikken i planlægningen og deltagelse i netværkene har givet mulighed for at være stringente og holde fokus samtidig med, at der har været tid til at folde tingene ud, få modspil og konkrete få vendt, hvad betyder dette og hint for en selv, medarbejderne, forældre og elever. Vi har søgt at finde løsninger, og der har ikke været frit slag på alle hylder, og det har skærpet evnen til at se, hvad ens valg og fravalg betyder og at også tænke strategisk”, siger Mohammed Bibi.

Projektets blanding af tillid og kontrol svarer til ledelsesopgaven, hvor man er forpligtet på indsatser og resultater, men også er leder af ledere og af medar-

bejdere, der oftest også er selvkørende. Hvor projektet til dels bygger på tankerne i Leadership Pipeline og de fordele, der kan være ved at kende sine kerneopgaver, kunne delegere og reducere kompleksitet ved, at ikke alle gør det samme - har det omvendt været et hovedmål at undgå hierarki for hierarkiets skyld.

Mohammed Bibi peger på, at der med projektet og det arbejde, der er brugt på indførelsen af reformen m.m., er kommet mere ro på og mere overskud til også at springe ud i noget nyt. Man når jo sjældent alt, man vil, eller kommer helt i mål. Det at være leder i et evigt foranderligt felt, i et komplekst og presset arbejde, har projektet gjort muligt - den særlige kompetence er blevet boostet.

One size doesn't fit all

Næstformand i Skolelederforeningen Dorte Andreas mener også, at det store udviklingsforløb viser, at det gør en positiv forskel at satse på ledelsesniveauet i skolen. Hun lægger vægt på, at der i forløbet har været koblinger til ledelsesteori og mere rene uddannelseselementer, men at kompetenceudviklingen primært har taget udgangspunkt i skoleledelsernes egne opgaver og problemstillinger. Fokus har været hands-on:

”Vi har satset på ledelsesudvikling på egne præmisser så at sige. Uden så meget traditionel undervisning med mange opgaver og eksaminer, som vi kender det fra de mere almindelige diplom- eller masterforløb. Det har været centralt, at skole-





Ledelse og samarbejde er ikke kun 'et kærlighedsfællesskab', vi må også kunne tåle at professionalisere vores indsats med øget målrettedhed, systematik og robusthed.

Dorte Andreas, næstformand, Skolelederforeningen

lederne tilegner sig ny viden, men det væsentligste er, at vi i samarbejde med ledelseskollegaerne skaber den viden, de har brug for", fortæller hun.

Ikke at der er noget galt med meritgivende ledelsesuddannelse og videreuddannelse for skoleledere, understreger næstformanden - tværtimod har Skolelederforeningen med Uddannelses- og Forskningsministeriet, UVM og KL netop søsat en ny særlig, national diplomuddannelse i skoleledelse. Men netop igen med et praksisnært fokus, og i udviklingen af den nye skolelederuddannelse har man også skævet til Odense-projektet. Se mere herom s. 50 ff.

"Vores empiri stammer fra skolerne og deltagernes erfaringer som ledere. Hvordan kan vi tackle arbejdspresset? Hvordan kan vi håndtere opgaverne på en anden måde og tale om det sammen på nye måder? Bare det at komme ud på hinandens skoler, få præsenteret det man arbejder med og udveksle erfaringer, giver meget. På samme måde udgør de netværk, der er skabt for ledelserne, og som fortsætter efter projektets formelle afslutning, et stærkt fundament", siger Dorte Andreas.

De mange forløb i de sidste to års projektarbejde baserer sig en fælles læringsramme, som er gennemgående for alle projektets indsatser og tager afsæt i principperne for aktionslæring. Men der har ikke været tale om ét færdigt koncept, som bredes ud over alle 36 skoler, men om sparring og rådgivning, der tager udgangspunkt i de udfordringer, man oplever på stedet.

"Eftersom skoler, ledelser og ledelser er forskellige, er det vigtigt at differentiere.

Altså en systematiseret form for hjælp til selvhjælp, hvor skoleledelsen i en kobling til deres arbejde med reformen, driften og skoleårets planlægning også selv får arbejdet med deres ledelsesudvikling. Målet har været at møde skolelederne dér, hvor de er - i forhold til at løfte deres opgave på skolen, som lederteam og opfylde alle de mål, der er", siger Dorte Andreas.

Effekt og spredningseffekt

Er der kommet noget målbart ud af indsatsen, er der mulighed for at overføre og sprede projektets design på andre kommuner og skoler, og hvad konkret fremover i Odense, nu hvor pengene er brugt?

En forskergruppe fra Syddansk Universitet har fulgt projektet tæt-på i de to år, og har hermed fået en unik adgang til folkeskolen og dens ledelse, herunder skaffet dokumentation og analyseret undervejs. På afslutningskonferencen var der også enighed om, at man har kunnet konstatere en positiv udvikling af lederskabet i form af styrket problemløsning, bedre stafetaflevering, orienteringsevne, øget mod og handling, evne til at kunne omstille, starte op, følge til dørs ...

Så ledelseskompetencerne i Odense er blevet styrket - selv i nogle år med en travl hverdag, hvor der har været en vis udskiftning i ledergruppen, og hvor det er svært at holde fast i en kontinuerlig proces. Men det er lykkedes, lød det også fra de tilstedeværende skoleledere, hvilket tilskrives den kontinuitet, der er skabt. En ny praksis har også givet rum til at samle lederkollegaer op, der ikke fungerer, og måske mest af alt: At kunne bevare roen i det uforudsigelige ... være turbulenterolerante.

Forskerne har søgt at skabe ny viden om, hvordan ledelsesudviklingen kan gennemføres hensigtsmæssigt. Hvordan, er der kommet et bud på, som fremgår af den afsluttende rapport, forskerne har udarbejdet - idet man må huske, at en af styrkerne i Odense-projektet netop ikke har været, at nu skal alt gøres på én bestemt måde. Men med respekt for lokale forskelligheder, og for at skolerne forvejen er veluddannede, dygtige i teorien og rige på erfaringer.

"Det er jo ikke traditionel uddannelses-tænkning vi har brugt, men en anden kobling af teori og praksis. Vi har nu inviteret en række andre fynske kommuner ind i projektet, så vi håber, at vores forløb, følgeforskning og metode i første omgang kan brede sig som ringe i vandet her", siger Dorte Andreas.

"For os i Odense, bliver meget båret videre ved, at netværkene og samarbejdet fortsætter. Det vi måske har manglet, er de tætte relationer og fora, hvor det er muligt at få omsat den viden, man allerede har. Det har vi fået skabt nu, hvor fundamentet er lagt, og vi har både som skoleledelser og lokalforening fået en fælles referenceramme og et stærkere sammenhold. Det kan helt sikkert betale sig at investere i ledelsesniveauet", slutter Mohammed Bibi. ☺

Michael Diepeveen er redaktør

Slutrapporten "Kvalificering af skolernes lederskab" vil ligge på Odense Kommunes og Syddansk Universitets hjemmesider.