



Forandringsledelse

TEMA:

Folkeskolereformen vil skabe forskydninger fra et administrativt ledelsesparadigme til et mere fleksibelt (fx fra kollektive normaftaler til lokale opgaveaftaler). Det betyder et behov for nye ledelseskompetencer centralt og decentralt.

(A) Skoleledelserne...

For skoleledelserne: Hvilke ledelseskompetencer kræver det at kunne lede skolepersonale (lærere, pædagoger, administrativt personale) samt en fleksibel opgaveportefølje?

Det er ikke bare nye rutiner, der skal indføres, det er en kulturforandring af skolen, det handler om.

Det betyder:

At de sætter pædagogisk retning frem for at styre en faglig profession.

At de styrer ud fra den faglige baggrund og skaber forstyrrelse.

At de forstår det faglige felt.

At de skaber nye ledelsesstrukturer ud fra lokale gældende pædagogiske indsatser og behov.

At de koordinerer en "opgaveledelse".

At de prioriterer den pædagogiske udviklingsopgave frem for den administrative.

At de leder på tværs og opad.

At de uddelegerer.

At de prioriterer opgaverne.

At de håndterer den tværfaglige ledergruppe.

I kulturforandringen skal der være fokus på fælles værdier, som skaber fællesskab og commitment.

Lederen skal være risikovillig og skal turde at fejl!

Målet skal være tydeligt og processen hertil skal være tydelig, hvilket medvirker til at skabe tryghed i organisationen.

Hvilke kompetencer skal en ledelse have for at ændre skolekulturen?

- Kommunikation
- Tålmodighed
- Beslutsomhed

- Mod
- Tydelighed
- Gennemsigtighed
- Skabe nye gode vaner, rutiner
- Holde fast og være vedholdende, så den nye kultur kan udvikles
- Lede processer
- Organisering
- Forventningsafklaring

(B) Forvaltningslederne...

For forvaltningscheferne: Hvilke ledelseskompetencer kræver det at kunne lede en skoleforvaltning, hvis decentrale enheder præges af større omskiftelighed?

Det er ikke bare nye rutiner, der skal indføres, det er en kulturforandring af skolen, det handler om.

Det er vigtigt, at forvaltningen giver den enkelte skole et råderum – alle skoler har forskellige behov og kræver forskellig ledelse.

Det er vigtigt, at forvaltningsledelsen skaber tryghed, så skoleledere kan have tillid til, at det er ok at tale om fejl og problemer.

Det betyder:

At de sikrer og italesætter og hjælper til at skabe sammenhæng mellem politiske og økonomiske mål og den enkelte skoles konkrete tiltag af disse.

At de står på mål for, at skolerne tager ansvar for udstukne opgaver.

At de leder skoleledelsernes strategiske målstyring.

I nogle sammenhænge kan det være en fordel, at forvaltningsledelsen skærer igennem og topstyrer en proces.

Forvaltningslederen skal kunne sætte processer i gang og skabe følgeskab.

Nødvendige kompetencer:

- Kommunikation
- Forståelse for forskellige vilkår/kontekster både for skoler og skolernes eksterne samarbejdspartnere.
- Respekt for skolelederens og andre eksterne lederes faglighed.
- Tænke ud af boksen, kreativt, utraditionelt ...
- Skabe koblinger mellem "siloeer"

(C) Skolepersonalet...

For skolepersonalet: Hvilke kompetencer bør personalet besidde for at kunne håndtere større faglige og strukturelle forandringer?

Det er ikke bare nye rutiner, der skal indføres, det er en kulturforandring af skolen, det handler om.

Der er vigtigt, at personalet har lyst og kompetence til at undervise/lede de opgaver, de bliver sat til. Ikke nok, at de har linjefaget – de skal også brænde for det!

De skal kunne tåle at være i en forandringsproces, hvor de ikke kender endemålet.

Det betyder:

At de samarbejder tværfagligt/tværfagligt.

At ikke alle fagdidaktiske tilgange er acceptable.

Best practice fremfor my practice.

At de arbejder fleksibelt ift. deres egen fagprofession.

At de er åbne og tør se deres egen praksis vurderet af andre fx via aktionslæring.

Nødvendige kompetencer:

Netværks- og teamkompetencer

(D) Ledelsesrelationer...

Hvilke faktorer skal især håndteres ledelsesmæssigt, når der foretages ændringer fra en administrativ til en mere fleksibel og lokalt forhandlet ledelsesrelation?

Det er ikke bare nye rutiner, der skal indføres, det er en kulturforandring af skolen, det handler om.

Det betyder fokus på:

Relationen mellem TR/AMR og ledelse

Inddragelse af medarbejdere

Tydelig mødeledelse (eks.: kaizen metode)

Gennemsigtighed i forhold til proces-/udviklingsforløb

At værdierne skal være på plads

Individuel drøftelse med hver enkelt medarbejder om antal af opgaver og omfang. Vi skal bevæge os fra forhandlet retfærdighed til oplevet retfærdighed.

(E) Forhindringer...

Hvad er de største forhindringer for at få forandringsledelse til at lykkes?

(beskriv de væsentligste udfordringer)

Vi sidder fast i en gammel skolekulturtradition – det gælder alle faggrupper i folkeskolen - både ledere (hierarkisk tænkning), lærere (én lærer/én klasse/ét klasseværelse) ...

Forhindring:

- Lederen er ikke tydelig omkring målet for forandringen og vejen til målet.
- Vigtigt, at personalet også ved, hvad de ikke skal.
- Frygten for at fejle (facitliste-kulturen præger folkeskolen).
- Manglende anerkendelse af personalets grunde til at frygte fremtiden
- Lærernes bekymring for elevernes læring i den nye undervisningsforståelse.

(F) Gode råd...

Hvad skal ledere være særligt opmærksomme på mht. forandringsledelse i reformperioder? (3 gode råd)

- Kulturforandring tager tid.
- Skab mening og medejerskab i hele personalegruppen
- Tydelige og synlige mål i forandringsprocessen
- Medarbejderne skal hele tiden være vidende om, hvor i udviklingsprocessen, man befinder sig?

(G) Formidling...

Hvordan kan/bør vi i den kommende periode formidle vores betragtninger om forandringsledelse?

- Små korte virale film (ca. 3 minutter) meget gerne med et element af humor (styrker den virale effekt)
- Kombinere kunst og formidling, så vi får skabt en debat blandt ledere om god skoleledelse?
- Fx. få Anders Lund Madsen og co. til at demonstrere "dårlig ledelse" på landsdækkende tv?
- Søge A.P. Møllerfonden om penge til en kampagne om god forandringsledelse?
- Artikler til KL, faglige organisationer
- Vigtigt, at det bliver formidlet ud over Tænketank-forummet