



Ledelse af ledere

TEMA:

Folkeskolereformen medfører et opbrud i ledelses-strukturerne. Fremover vil der være nye ledelses-strukturer hvor der ledes gennem flere led. Skolechef/ centerchef til Skoleledelse/ skoleleder til daglig pædagogisk ledelse til teamkoordinator. Det betyder et behov for nye ledelseskompetencer.

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

(A) Ledelse af ledere...

Hvordan leder man ledere i dag i den danske folkeskole?

- En hierarkisk ledelse, men mange steder arbejdes også med ledelsesteam, hvor opgaverne fordeles mellem ledelsespersonerne.
- Andre steder er der en dialogisk ledelsesform, hvor det ikke er helt klart formuleret, hvem der tager sig af hvilke opgaver? Ledelsen uddelegerer ledelsesopgaver if. til kompetencer.
- Afdækning af ledelsesteamets kompetencer – profilering af de enkelte medlemmer.

(B) Kompetencer...

Hvilke generelle kompetencer kræver ledelse af ledere?

- Tryghed og tillid til hinanden i ledelsesteamet, at opgaverne løses.
- Teoretisk funderet i faget **ledelse**.
- Tydelig målstyring, men i dialog med ledelsesteamet.
- Inddragelse af de afdelingsledere, man har under sig, lytte til deres idéer og bringe disse videre.
- Anerkendelse og respekt i relation til de opgaver man udfører.
- Samarbejde via nysgerrighed og faglig interesse og kunne skifte perspektiv fra *leder*perspektiv til *medarbejder*perspektiv.
- At kunne agere i krydspres mellem forvaltning og skole.
- Alle i ledelsesteamet skal bevare helhedsperspektivet samt fokus på børns læring.
- Være troværdig og tydelig i forhold til den retning skolen skal arbejde hen imod.
- Tydelighed i hvem der "ejer" mødet.
- Loyalitet ift. ledelseskompetencer som er aftalt

(C) Ledelsesforskelle...

Hvor oplever vi forskelle i at lede ledere med forskellige faglige og organisatoriske baggrunde?

- Der er større loyalitet indenfor egen faggruppe, som afspejler sig ved større indsigt i baggrund, kultur og uddannelse.
Fx har lærere sværere ved at lade sig lede af en SFO - leder, end pædagoger har ved at blive ledet af en skoleleder.

(D) Forhindringer...

Hvad er de største forhindringer for at få ledelse af ledere til at lykkes? (beskriv de væsentligste udfordringer)

- Forandringsparathed hos lederne, uddelegering af ledelsesopgaver, gennemsigtighed og synlighed i opgaveløsningen, tør sige "rammen er denne, men jeg ved ikke helt, hvordan vi kommer derhen"!
- Tid til teamledelse som ikke kun er driftsopgaver.
- Tidspresset kan være forhindring i at "at være en god leder".
- Kommunikationen skal være i orden mellem de to ledelseslag – både professionelt og pædagogisk.
- Ledelsen skal bruge tid på *kommunikation* og *fælles beslutninger*, som skal viderebringes til medarbejderne.
- Fælles forståelse af opgaven. Hvis lederen ikke forstår at lede gennem andre og kunne komme igennem med sin vision.
- Øverste leder er ofte ikke nærværende i ledelsesteamet p.g.a. opgaver opad i systemet (forvaltningsopgaver)
- Kompetenceudfordring for begge faggrupper – fx vedr. MUS - samtaler/TUS -samtaler
- Der er større loyalitet indenfor egen faggruppe
- Hvis lederen ikke forstår at lede gennem andre og kunne komme igennem med sin vision.
- Hvis lederen er konfliktsky, man skal som leder kunne imødegå konflikter.

(E) Praksisændringer...

På hvilke områder vil vi sandsynligvis opleve mærkbare ændringer i ledelse af ledere i de kommende år?

- Skolestruktur: Børneskoler/grundskoler, ungeskoler.
- Områdeledelse i højere grad end nu. Hvem er faglig leder for pædagogerne, når nu pædagogerne er ½ tid i undervisningen og ½ tid i SFO?
- Når SFO - lederen er placeret på skolen fungerer ledelse til skolen fint, mens ledelse af SFO - afdelingerne er blevet mere sårbar.
- Der vil blive ny ledelsesopgave / -funktion for alle ledere i skolen – de bliver ledere af læringsmiljøer.

- Ledelsesteamet vil bestå af flere og sandsynligvis være hierarkisk opbygget. Ledelsesteamets kompetencer vil styre opgaveløsningen.
- Formidling og medarbejderskab til skolereformens mantra – læring, trivsel og bryde den sociale arv.

(F) Gode råd...

Hvad skal ledere være særligt opmærksomme på mht. ledelse af ledere i forbindelse med reformforløb? (3 gode råd)

- 1: Kompetenceløft til ledelse af de nye funktioner.
- 2: Tydelighed og klar rollefordeling – til den nye ledelsesopgave.
- 3: Tværfagligt ledelsesteam på alle skoler.

At tage helikopterperspektiv
 At sætte rammer og anvise råderum

(G) Formidling...

Hvordan kan/bør vi i den kommende periode formidle vores betragtninger om ledelse af ledere?

- Indlæg i fagbladene "Folkeskolen" og "Børn og Unge".
- Debatoplæg til KL, på Skoleledernes årsmøde, forvaltninger, tværfaglige ledelsesteam o.lign.
- Café-møder med forskellige fagfolk
- Tænk tanken opfordrer til, at der etableres én lederforening for skoleledere og SFO - ledere.
- Landsmødets deltagere forpligter sig til at viderebringe ledelsesmanifestet i egen ledelsesgruppe og relevante fora.
- Alt, det der er kommet frem på Landsmødet indarbejdes Tænk tankens vision.