



LEDELSENS PARLØB OM STRATEGISK SAMMENHÆNG MELLEM KLAR INSTITUTIONSPROFIL OG PÆDAGOGISKE MÅL

Konference for offentlige bestyrelser,
2. okt. 2014

Bestyrelsesformand, CEO Bolette Christensen, Børnefonden
og rektor/læringskonsulent Karl-Henrik Jørgensen
Greve Gymnasium/Undervisningsministeriet





PARLØB?

....

ELLER PARLØB MED SLYNG-GREB?



EN UNG SEKTOR!

- **Uddannelsesområdet** er ungt og uerfarent m.h.t. reel bestyrelses”eje” og dermed egentlig strategisk ”ledelse”!
- Hovedparten af skolerne er i 2007 overført, under navnet ”**statslig selveje**”, og først med bygnings-selveje fra 2010!
- **Strategiarbejde** i bestyrelsen og især på institutionerne er derfor stadig kun i en opstarts- og udviklingsfase
 - egentlig modenhed kan man næppe tale om!



KUNSTSTYKKET

Opgaven:

- **at udforme en lokal vision** på baggrund af den givne lov- og regelfastsatte **mission** = formålet med det almene gymnasium
- **& at forene visionen med en strategi**, konkrete **indsatsområder** og med **et sæt handleplaner** som udviser tilstrækkelig lydhørhed for både det interne (elever, lærere etc.) og det eksterne (borgere, politikere, interessenter)

... det kræver snilde!



VISION

- Missionen er nok givet!
- Men visionen kan være udtryk for en lokale udmøntning med stadigt hensyn til følgende parametre:

1. Tidsmæssigt

- fortid - for nutid - for fremtid

”at gribe en fremtid, der kan blive til, men at gøre det ud fra visheden om kraften i det gamle” (Ole Fogh Kirkeby).



PARAMETRE

2. Agens/interessenter

- elever - lærere/ansatte - ledelse -
bestyrelse - lokalområdet - sektoren -
"tænke"tanke - politikere etc.

3. Faglighed, pædagogik og dannelse

- tradition - udvikling – tilpasning – effektivisering –
ressourcer etc., "at drive læring fremad" i DOS

4. Konkurrence og virksomhed

- konkurrenceudsættelse i den off. sektor – andre
uddannelser, drift, samdrift/adm. fællesskaber



GREVE GYMNASIUM

- Historik 2007
- Begreber som mission, vision, strategi ukendte størrelser – formandens erfaring var afgørende for hurtig og målrettet start
- Udgangspunkt i skolens allerede etablerede kerneværdier, ”Gennem faglig fordybelse til engagement og glæde” (1990)!
- Og septembers ”skolerådsmøder” med fokus på de årlige eleverevalueringer af skolen
- Kontinuitet og respekt for de tidligere 15-20 års arbejde på skolen afgørende



KLAR INSTITUTIONSPROFIL

- Bestyrelsesformanden skriver i Greve Gymnasiums årsskrift 2007/2008 om de strategiske indsatsområder:
 - **Udviklingsorienteret** skole – særligt nye evalueringsformer
 - **Mangfoldighed og fællesskab**
 - **Synlighed** – ambassadørkorps af gamle studenter
 - Fokus på **personalekompetenceudvikling**
 - **Kommunikation** eksternt
 - Eksamen som **adgangsbillet** til videregående uddannelse



OPFØLGNING

- Strategiens delområder indført som indsatsområder med **handleplaner**, der udmønter sig i:
 - - **skoleforsøg og udviklingsarbejder** der flugtede, fx undervisningsforsøg/UVMs udviklingsplaner og ledelsesprojekt/Velfærdsledelse/MDST-FM
- Fulgt op med **rapportering** på bestyrelsesmøderne, fremlæggelse fra de involverede lærere og elever, synliggørelse internt



ÅRS-UR

- De følgende års årsskrifter, tematiseret
- De følgende års skolerådsmøder med eksterne "kritikere" (ambassadører)
- Justeringer, tilpasninger, navigere i forhold til interne og eksterne forhold

Men stadig med vægt på kontinuitet og de langsigtede mål, ingen hurtige skift!



PÆDAGOGISKE MÅL

- Samme retning – samme mål
- Justeringer fx fra ”fællesskab” til ”forpligtende fællesskab” (elevernes formulering)
- ✓ Faglighed
- ✓ Fokus på elev- og læringskultur
- ✓ Fokus på lærersamarbejdskompetence



NYTÆNKNING 2013

- Overgang til ny bestyrelse 2014
 - Pga. fælles rammevedtægter skulle næsten hele skolens første bestyrelse fra 2007 ”skifte” per 1. maj -14
- Styrede initiativer:
 - ”Postkort til fremtiden”
 - Bestyrelsesmøde med mange elever
 - Formulering af ny vision, elever&lærere&personale
 - Strategiseminar oktober 2013



NY STRATEGI FOR GREVE GYMNASIUM

- Strategiseminar med Kurt Klaudi Klausen;
 - Todagsseminar
 - 10 elever fra elevrådet mv., 10 lærere, ledelsen og bestyrelsen
 - SWOTanalyse og tværgående grupper
 - Klaudis opsamlende oplæg
 - Kunne bruges til stillingsopslag mv. til ny rektor
 - Kan trække "historien" ind i den nye bestyrelse!



STRATEGI MED FIRE SØJLER

- Ny VISION 2013
 - Ny STRATEGI 2013
 - sammenhæng fra elev til lærer til ledelse til bestyrelse og eksterne parter (elevoplæg på personale seminar)
 - Stadig ikke "Verdens bedste skole", men meget tæt på elevernes og lærernes dagligdag
 - Nye, men kun justerede indsatsområder
 - Nye handleplaner for faggrupperne
- Konkrete, nemt genkendelige og oversættelige



HVAD HAR VI LÆRT?

- ✓ At blive mere konkrete
- ✓ At inddrage de centrale aktører
- ✓ At være vedholdende
- ✓ At udfordre og opfordre
- ✓ At tilpasse og justere
- ✓ At være tillidsfulde
- ✓ At tro på sagen!!



SNIT FORMAND - REKTOR

Bestyrelsens kerneopgaver (helikopter)

- Økonomi
- Strategi

Rektors kerneopgaver (...?)

- Strategiens implementering
- Pædagogik
- Ledelse
- Drift
- Relationer eksternt



FORMANDENS "BLIK"

- Skal sikre at **alle** bliver hørt og inddraget
 - At elevs og ansatte udsagn er konsistente med ledelsens "fortælling" på bestyrelsesmøderne
 - fx ved festlige lejligheder, translokation, jubilæer etc.
 - med APV – særligt det psykiske arbejdsmiljø
 - med undervisningsmiljøbeskrivelserne
 - med skole personalepolitik
 - med pressemeddelelser mv.



FORMAND - MEDLEMMER

- Den rette sammensætning qua vedtægterne
- Den enkeltes kompetencer
- Den rette "rolle"fordeling, ellers udvikles ...
- Årlige selvevalueringer i bestyrelsen
- Forberedelse til møderne, læsning notater mv.
- Interesse for skolen



STRATEGIENS MÅL

- Skal være rettet mod **læring!**
- **Visionen** skal endnu tættere på lærernes faglighed og elevernes læring
- **Indsatsområderne og handleplanerne** skal udfordre lærerne, fra der hvor de er, til noget de kan bruge og se meningen i!
- Fx skriftlighedsprojektet – mere undervisning, men også mere mening for alle!



KLAR PROFIL

Studentertale 2014

”Mangfoldigheden på Greve Gymnasium er et tilbud til alle, der vil fællesskabet”

Realiseret, dyb internalisering af skolens vision, flugter fra 2007

– men udtalt i 2014 af en student, der ikke har deltaget i visions- og strategiarbejdet!!



DET STØRSTE MOD ?

”Da Gjæsterne spurgte ham, hvilket Slags Mod han satte højest, svarende han

”Taalmod”.

Saxos Danmarks Krønike. Anden Bog



STRATEGIENS IMPLEMENTERING

- At få aktiveret elever, lærere og personale og nære og fjerne omgivelser
 - ❖ Det er det, vi **er**
 - ❖ Det er det, vi er **fælles om**
 - ❖ Det vi **vil!**
- Og derved markere den offentlige etos!!