

## TEMA 2

# Ledelse

## Om at ansætte en ny skoleleder

**En myte at skoleledere kun holder få år** Af Peter Højgaard Pedersen, sekretariatsleder, Lilleskolerne

**Kaospilot sætter sikker kurs for lilleskole** Af Else Marie Andersen

**Skolelederliv og at bruge bestyrelsen strategisk** Af Camilla Sløk, Centerleder. Center for Skoleledelse, CBS

**10 bud på En skoleleders kompetencer** Af Else Marie Andersen

**En god lederansættelse – sådan!** Af Else Marie Andersen

# En myte at skoleledere kun holder få år

Af Peter Højgaard Pedersen, sekretariatsleder, Lilleskolerne

Skoleledere bliver på jobbet i mindst 10 år – i gennemsnit. Det fremgår af en opgørelse som Lilleskolernes sekretariat har foretaget over til- og afgang af skoleledere i en 5 års periode fra 2005 – 2009. Det betyder, at i gennemsnit vil knap 5 lilleskoler opleve et lederskift hvert år.

Undersøgelsen rammer en pæl gennem myten om at skoleledere kun bliver få år i samme stilling – enten fordi de slides op eller på grund af problemer i ledelsesrummene mellem lederen, bestyrelsen og medarbejderne. I hvert fald ser det ikke sådan ud på Lilleskolerne

Opgørelsen viser, at 3 ud af 5 lederskift skyldes, at den tidligere leder har fået nyt job eller er gået på pension. Hvert sjette lederskift skyldes at den tidligere leder er fratrukket på grund af sygdom, mens knap hver fjerde skift skyldes, at den tidligere leder er fratrukket efter gensidig aftale eller opsigelse.

To lederskift med få års mellemrum forekommer i en del tilfælde. En fjerdedel

af de 20 skoler, der har skiftet leder i perioden 2005-2009 har haft to lederskift. I den forbindelse er det påfaldende, at i 3 ud af de 5 tilfælde sker det første lederskift efter en pensionering, hvor en leder med mange års anciennitet er stoppet.

I Lilleskolerne har vi et klart indtryk af, at der er stigende opmærksomhed på, hvad der skal til for at den nye leder kan vinde fodfæste og komme godt i gang. Blandt andet ser vi, at skolerne bruger længere tid til at gennemføre ansættelsesforløbet og dermed også forbereder hele organisationen på at ryste den gamle leder af sig og gøre klar til friske kræfter på skolelederposten.

Lilleskolerne har også fokus på nye ledere og tilbyder alle nyansatte skoleledere og viceskoleleder en mentor.

## Baggrund for lederskift opgørelse 2005-2009, begge år inkl. Opgørelsen omfatter 20 skoler

Årsag til fratræden	Pensionering	Nyt job	Sygdom	Opsagt*	
Antal	6	9	4	6	25
Andel	24 %	36 %	16 %	24 %	100 %

\*Opsagt el. gensidig aftale om fratræden



## Tidsplan

Lav jeres egen tids- og arbejdsplan ved ansættelse af ny skoleleder

### Sig op i god tid

At ansætte en ny leder på skolen er et tidskrævende arbejde, der ikke skal undervurderes. Mest optimalt er det derfor, hvis lederen siger op i god tid, før hun fratræder. Gerne skriftligt og med en præcis aftrædelsesdato. Et planlagt lederskift giver bestyrelsen og skolen større mulighed for at finde den rette afløser i modsætning til et uventet lederskift.

På tidslinjen kan du hente inspiration, fif og ideer til din egen tidsplan, der kan sikre et optimalt lederskift.

De fleste citater er gode råd fra bestyrelsesformænd på lilleskoler, der lige har ansat ny skoleleder.

**“Jeg værdsætter virkelig det fællesskab, vi har på skolen, både blandt børn og voksne”, siger Jasmin Heide, leder af Halsnæs Lilleskole.**



# Kaospilot sætter sikker kurs for lilleskole

**I tre år har Jasmin Heide været leder af Halsnæs Lilleskole, der ligger lige over for den økologiske landsby i Torup ved Hundested. I de år er skolens elevtal fordoblet, og skolen har ændret sig fra en skole i krise til en dynamisk lilleskole i en rivende udvikling.**

## Af Else Marie Andersen

Halsnæs Lilleskole var i 2007 en lille skole i en stor krise. Lærerne var stressede og slidte, efter en lang og krævende opstart og en periode, hvor skiftende ledere ikke havde magtet at føre skolen videre på en konstruktiv måde. Forældre meldte deres børn ud, og smertegrænsen for skolens eksistens var ved at være nået.

Netop det år tiltrådte 41-årige Jasmin Heide som skolens leder.

Men hvad skal der til for at en ny leder vinder fodfæste?

”Først og fremmest handler det om at tage lederskabet på sig. Der kommer et tidspunkt, hvor du må træffe de første upopulære beslutninger. Der står du din prøve som leder, og du skal blive stående. Træffer du ikke beslutningen som leder på skolen, er der andre, der gør det”, siger skoleleder Jasmin Heide, Halsnæs Lilleskole.

”Dernæst handler det også om at

skabe gode relationer til de mennesker, du skal arbejde sammen med, så de tillidsfuldt kan lade sig lede af dig” siger hun og tilføjer: ”og så skal du selvfølgelig kunne skabe resultater, så personale, bestyrelse og forældre oplever, at du gør en forskel”.

## Intuitiv næse for vigtige beslutninger

Halsnæs Lilleskole er nu godt på vej, og lederens beslutninger bliver fortsat vejet i forhold til skolens ve og vel.

”Jeg fanger hurtigt og intuitivt essensen af, hvad det er, der er nødvendigt at træffe beslutninger om, og det er styret af: hvad vil vi med skolen? Opgaven er så, at beslutningen også kommer til at give mening for medarbejdere og bestyrelse og i sidste ende forældre og børn. Men jeg er ofte den første, der fanger det, der er brug for, og så er det afgørende at kunne kommunikere på alle niveauer”, tilføjer hun.

## At bygge op

Da hun tiltræder som leder, er hendes opgave at bygge skolen op, selv om den allerede har eksisteret i syv år.

Men vi skruer tiden tilbage til begyndelsen af 2007. Jasmin Heide sidder som forælder til et orienteringsløb, for skolelederen er netop blevet fyret, og skolen er i krise.

”Jeg stillede personale og bestyrelse nogle spørgsmål, der nok var anderledes end de andre forældres. Jeg var mere optaget af, hvordan vi kunne hjælpe skolen, end jeg var bekymret for mine egne børn. Blandt andet var jeg optaget af, hvordan vi kunne styrke bestyrelsen og hente hjælp ind udefra”, siger Jasmin Heide.

Hendes indstilling og konstruktive spørgsmål rækker tilsyneladende op over den almindelige fortvivlelse og snak på mødet. I hvert fald begynder bestyrelsen at stille skarpere på hende som potentiel leder for skolen og kort efter – uden stillingsoplag, ansøgning og konkurrence fra andre ansøgere – bliver hun i april 2007 konstitueret i et halvt år som skoleleder for Halsnæs Lilleskole, der på det tidspunkt kun har 38 børn.

Der ligger ikke en klar jobbeskrivelse, så det er i høj grad op til hende selv at finde kursen. Heldigvis har hun rig mulighed for at bruge en dygtig pensioneret skoleleder fra Gribskov Lilleskole som sparringspartner.

Med en psykoterapeut-uddannelse, en tre-årig uddannelse som kaospilot, og nogle års erfaring som lærer på to forskellige folkeskoler føler hun sig klædt på til jobbet, og så har hun viljen, gå-på-modet og evnen til at forfølge en idé.

”Noget af det, jeg kan, er, at jeg kan bygge ting op. På Kaospilot-uddannelsen blev vi trænet hårdt i at se de gode ideer, udvikle dem, sætte os mål og nå dem. De kaldte det ”kul-diamant-strategien” forstået på den måde, at hvis man presser kul hårdt nok, bliver det til diamanter.

”Mit første mål blev at sikre Halsnæs Lilleskoles eksistens, det var jo mine børns skole!”, siger Jasmin Heide, mens hun helt bogstaveligt smøger ærmerne op.

## Indadtil: Nye pædagogiske mål

Som ny konstitueret leder indkalder hun til forældremøde og fremlægger nogle nye pædagogiske og organisatoriske mål, som hun mener skal til for at redde skolen.

De pædagogiske mål handler primært om, hvordan skolen sikrer projektorienteret undervisning på et højt fagligt niveau for skolens ældste elever. Derudover handler de om skærpet læseindsats, øget brug af it og social træning på alle skemaer. Og så skal der fremover evalueres, dokumenteres og synliggøres.

Administrativt og organisatorisk fremlægges planer om alt lige fra nyt elevsystem til rengøringsfirma. På mødet får forældrene så meget tillid til hendes kurs, at nogle af dem, der har meldt deres børn ud, melder dem ind igen.

## Udadtil: De gode historier

Og så knokler hun ellers på for at flere skaffe elever. På de ydre linier går hun i medierne og fortæller om lilleskolen som den gode skole med de mange planer, selv om hun endnu ikke har personale til at fylde skemaerne ud. Men målet om at skaffe elever nok er det primære, og det lykkes.

# 1. fase: Forarbejdet

## Overblik

”Hvornår fratræder lederen”?  
”Hvem skal vide hvad, hvornår?”  
”Er der interne ansøgere?”

## Tidsplan

”Information til medarbejdere er vigtig i hele forløbet”.  
Intern og ekstern kommunikation er vigtig i hele forløbet.  
”Hvornår gør vi hvad og hvorfor?”

## Ansættelsesudvalg

”Bestyrelsen nedsætter ansættelsesudvalg. Hvem skal med?”  
”Skal vi have hjælp udefra?”  
”Ansættelsesudvalget har kompetencen til at ansætte”.

## Kompetenceprofil for stillingen

”Hvilke menneskelige, pædagogiske og faglige kompetencer skal den nye leder have?”  
”Vi valgte at lave 2 profiler for stillingen:  
1) ”Light”-udgaven, som kom i avisen.  
2) Den store udgave, der kom på hjemmesiden”.

## Profil for skolen

”Hvilke udfordringer har skolen den kommende tid. Hvilke skal løses af lederen?”  
”Husk i samme omgang at få nedfældet skolens profil: Hvorfor skal man søge stillingen?”  
”Vigtigt at inddrage medarbejdernes input”

## Stillingsannonce

”Vilkår for ansættelsen skal være på plads”.  
”Annoncé også på forskellige internetsider”.



Den nyansatte børnehaveklasseleder siger op efter få uger, og Jasmin påtager sig selv jobbet det første halve år ved siden af lederjobbet. ”Som leder er det også noget med at gå i front og vise, at det kan lade sig gøre”, siger Jasmin Heide, der to gange på tre år har været klasselærer for en børnehaveklasse, fordi hun havde lovet forældre, at børnene fik en god skolestart.

### Professionalisering

Jasmin Heide har også fået fornyet design og indhold på skolens hjemmeside, så det nu er i overensstemmelse med den nye linie på skolen.

Skal hun i få ord sige, hvad hun har gjort for at få skolen på ret køl igen, lyder svaret:

”Det handler simpelthen om at få professionaliseret skolens arbejds gange, så der bliver synlighed og gennemsigtighed såvel i administrationen, personalegruppen og i samarbejdet med forældrene”.

### Børn med særlige vanskeligheder

Især arbejds gangene i forbindelse med børn med særlige vanskeligheder har ligget Jasmin meget på sinde:

”Man skal altid kunne se i barnets sagsmappe, hvordan processen har været: Får barnet specialundervisning. Hvornår er forældrene blevet inddraget? Hvornår bliver PPR (Pædagogisk, Psykologisk Rådgivning, red) inddraget for at teste barnet? Man skal altid kunne se barnets forløb”, understreger Jasmin Heide.

Rummelighed er et andet vigtigt

parameter i hendes ledelse af Halsnæs Lilleskole. Børn med særlige vanskeligheder har en stor plads i hendes hjerte.

For hun siger ja til et barn med særlige vanskeligheder, rekvirerer hun altid papirer på barnet fra den skole, hvor barnet går, og hun bruger meget tid på samtaler med barnets forældre og på at sætte sig ind i barnets baggrund, vanskeligheder og evt. diagnose. Vurderer hun, at skolen kan hjælpe barnet, siger hun ja, men er opgaven for stor, er det et nej. Det er skolens tarv, der er afgørende for beslutningen, men smerteligt er det hver gang, hun må sige nej til et barn.

”Hvis lærerne skal have mulighed for at lave god undervisning til den store brede gruppe af elever, er det altafgørende, at de oplever, der bliver taget hånd om de elever, der har særlige behov”, påpeger hun.

Lige nu har skolen i alt 76 børn, hvilket er en fordobling af elevtallet på tre år.

### Muligheder som ny skoleleder

Netop det at være ny i jobbet som skoleleder – oplever hun – giver mulighed for at skabe udvikling.

”Som ny på stedet kan jeg bevæge mig og følge den gruppe mennesker, der er ansat på stedet. Vi kan se, om de nye veje virker, og ellers finder vi andre veje”, siger Jasmin Heide.

Lige nu er det de pædagogiske mål, der er til drøftelse. Oprindeligt var Halsnæs Lilleskole skolen for krop og hoved. Siden Jasmin startede har skolen arbejdet med tre nye pædagogiske mål: 1. projektarbejde. 2. Udeliv 3. Social træning. Jasmin og personalet er for tiden i gang med at lave trinmål for de tre områder.

”Selvom vi laver udvikling, har vi da

også efterhånden fået nogle traditioner på skolen, men ikke for mange”, siger Jasmin Heide, der har et godt samarbejde med skolens ansatte.

Gode relationer er i det hele taget noget af det, hun vægter højest i sin daglige ledelse. ”Jeg får at vide, at jeg er en meget anerkendende leder, jeg kan altid finde noget at rose mine medarbejdere for og gør det ofte. Jeg synes, det er vigtigt, og de er jo super kompetente”.

Der er heller aldrig noget problem, der er for småt til, at Jasmin gider at bruge tid på at hjælpe en medarbejder.

”Jeg synes, det er utrolig vigtigt, at personalet ved, at de altid kan komme, og at jeg vil gøre, hvad jeg kan for at hjælpe og støtte dem”, fortæller Jasmin Heide.

### Lethed og overskud

Som leder er det vigtigt for hende, at hun har overskud og signalerer lethed, for det skaber tryk i personalegruppen, mener hun. Samtidig har hun fortalt, at arbejdsugen let kan løbe op i mellem 40 og 60 timer. Så hvordan får hun det til at hænge det sammen?

”Jeg træner i motionscenteret et par gange om ugen. Det er en god stresshåndtering. Jeg mediterer, og så spiser jeg en speciel kost med mange proteiner. Vi får varm mad om morgenen derhjemme. Og så passer jeg på mig selv. Har jeg været til flere aftenmøder i træk, behøver jeg jo ikke at møde kl. 8.00 næste dag”, fortæller Jasmin Heide og tilføjer: ”En god skoleleder er én, der kan klare presset”.

## 2. fase: Selve ansættelsen

### Samtalen

”Forbered jer godt på samtalen”.  
”Udpeg en, der styrer samtalen”.  
”Dilemmafyldte cases fra skolens hverdag fungerede rigtig godt i samtalen – både i 1. og 2. runde”.  
”Hav tid til at evaluere efter samtalerne”.

### Beslutningen

”Den endelige beslutning om hvem skal være den nye skoleleder træffes alene af bestyrelsen – uden deltagelse af medarbejderrepræsentanter”.  
”Tag jer god tid til at diskutere og accepter hinandens holdninger – i ansættelsesudvalget”.

### Ansættelsen

”Udfærdigelse af ansættelsesbrev og lønaftale”.  
”Skal en del af lønnen/tillæg være knyttet til opfyldelsen af bestemte mål”?

### Nyheden

”Lederskift er en nyhed for lokalpressen”.  
”Brug lederskift som anledning til at fortælle ‘den gode historie’ om skolen”.





# Skolelederliv og at bruge bestyrelsen strategisk

Af Camilla Sløk, Centerleder, Center for Skoleledelse, CBS/Professionshøjskolen UCC.

Der er en række generelle råd, som gør sig gældende for lederen i forhold til bestyrelsesarbejde. Disse gælder også for lilleskolerne, og jeg vil her koncentrere mig om, hvordan lederen, både den ny tiltrådte og den erfarne, kan forholde sig til bestyrelsen som bestyrelse og som enkelte medlemmer.

1. Selvom bestyrelsen på lilleskoleområdet har det økonomiske ansvar, er det lederens opgave at få bestyrelsen til at forstå, hvad de kan bidrage med. Dette er vigtigt, fordi bestyrelsen har brug for et tydeligt billede fra lederen af, hvordan lederen ser institutionens nuværende og fremtidige situation som skole. Tydeligheden af billedet giver lederen det fornødne med- og modspil til, om forestillingen om nutid og fremtid vækker genklang i omverden (bestyrelsen).
2. Bestyrelsen skal oplæres til at se sig selv som en helhed, der arbejder på vegne af skolen, sammen med lederen, og ikke som repræsentanter for forskellige klasser/fraktioner. Bestyrelsen lærer kun dette ved at få udviklet et fællesskab som bestyrelse, og her er det også lederen, der skal gøre arbejdet for at skabe dette fællesskab.
3. Lederen må samtidigt acceptere, at bestyrelsen består af enkeltindivider, som skal nurses, lyttes til og forstås på deres egne betingelser. Arbejdet med at tage sig af bestyrelsens meninger er med til at forme lederens, men også bestyrelsesmedlemmets forståelse af, om de holdninger som vi hver især har, bidrager eller trækker i en anden retning end den hidtidige angivne. Det kan være nyttigt med holdninger om, at skolen skal i en ny retning: Så skal der blot skabes enighed om dette, og derfor skal lederen forsøge løbende at danne sig et billede af, hvilke forventninger og håb, de forskellige bestyrelsesmedlemmer har for skolens fremtid.
4. Ingenting kommer af sig selv: Heller ikke bestyrelsesmedlemmer (med mindre der er konflikt). Lederen må løbende sørge for at hverve nye kandidater til medlemmer af bestyrelsen, evt. ved at tilknytte forskellige arbejdsgrupper til bestyrelsen af forældre, hvilket kan give nye forældre smag for et evt. bestyrelsesarbejde.
5. Lederen skal synliggøre, hvilken magtmulighed, han/hun mener, at bestyrelsen har. Dette vil jeg beskrive i nedenstående

## Magtforståelser

Alle fem punkter har at gøre med det at skabe muligheder for ledelse. Man kan måske lettest sige, at det har at gøre med

det lidt betrængte ord ”magt”.

Det er vigtigt for lederen at være sig sin egen magtforståelse bevidst. Her tegner der sig også forskellige mulighedsrum.

Man kan forstå magt som et territorium, bestående af juridiske rettigheder og regler, og hvor reglerne skal følges for at organisationen kan fungere. I hvert fald i første omgang. Reglerne aftegner et territorium, som det forventes, at lederen aftegner. Samtidigt skal man som leder, især som ny leder, være klar over, at der foregår en løbende kamp om, hvornår og hvordan reglerne skal følges. Man kan sige, at det forventes samtidigt at lederen kan følge og ikke-følge regler. Denne distinktion er lederen nødt til at være bevidst om foregår som en forhandling mellem aktørerne i organisationen. Vi taler ikke her om, at man kan enten følge overenskomsten eller ikke-følge overenskomsten, men at det snarere er en løbende kamp, om et bestemt forhold overhovedet hører til som et overenskomstpørgsmål eller ej. Denne kamp foregår også omkring faglige spørgsmål. Er en elev kvalificeret til at komme under støtte til specialtimer eller er vedkommende ikke? Lederen betræder ikke reglerens territorium alene, men forventes for det første at kunne reglerne, og for det andet, at kunne forstå, at det er nødvendigt med forhandling om, hvornår hvilke regler gælder for hvad. Den leder der ikke forstår det, men tænker rent territorielt, altså, at reglerne skal altid følges, kommer til at sætte sig selv i centrum som den eneste, der har forstået, hvordan verden ser ud. Da der sjældent er enighed med medarbejderne om, at verden vitterligt ser sådan ud, som lederen siger, vil en ren magtudøvelse i denne territorietænk-

skolelederliv”. Udgives af Dafolo i samarbejde med Skolelederne, marts 2010.

2. Patricia Thomson: School leadership - heads on the block?. London: Routledge. 2009
3. School Leadership and student outcomes. Identifying what works and why. Viviane Robinson, Margie Hepa, and Claire Lloyd. The University of Auckland, Best Evidence Synthesis Iteration. Ministry of education, New Zealand. 2009

## Camilla Sløk er leder af Center for Skoleledelse

Center for Skoleledelse er et samarbejde mellem CBS og Professionshøjskolen UCC (se [www.cefs.dk](http://www.cefs.dk)). Bl.a. er Niels Erik Hulgård Larsen (KLEO) en del af Center for Skoleledelse.

Mere litteratur om skoleledelse:

1. Camilla Sløk og Marie Ryberg: Strategisk skoleledelse i en dansk skoleledelses kontekst”, i bogen ”Det gode

## 3. fase: Den nye leder starter

### Introduktion til skolen

”Den nye skoleleder præsenteres for personalegruppen”  
”Vælg et godt tidspunkt, evt. et arrangement, hvor den nye skoleleder kan blive præsenteret for hele skolen – for elever og forældre”

### Igang sætterprogram

”Hvordan kommer den nye leder bedst i gang? Er der noget, der er en selvfølge for os, men som er vigtigt, at vi får informeret den nye leder om?”  
”Et godt opstartsprogram for den nye leder er vigtigt”.  
”Husk at give den nye leder god tid til at finde sig til rette”

### Evaluering

”Aftal evaluering med den nye skoleleder”  
”Efter start – hold jævnlige møder med bestyrelsesformand/næstformand – måske lidt flere bestyrelsesmøder”  
”Efter to måneders ansættelse tager leder og bestyrelsen 2 dage til Skagen for at diskutere fremtiden: fremtidsvisioner, samarbejdsform, fokusområder osv.”

### Summa summarum:

Når en ny leder skal ansættes:

Lav altid en tids- og arbejdsplan.

Undervurder ikke arbejdet. Det ER krævende.

Åbenhed er vigtig.

Du kan downloade tidslinjen på [www.lilleskolerne.dk](http://www.lilleskolerne.dk)



# ARBEJDS OPGAVER

MARTIN NIELSEN  
40160550  
5th. B. 1/11/11

# OPGAVER

pengeskab.

Ordne Nøgleskab  
Ordne Arkivskuffer

Lønsums beregning

1. HJÆLP.

TAVSHEDSPLIGT/KODER

JAKOB O. LAGER/OPR

Ferie politia - Fredag

AFTALE MED

Løn forhandling

SKILT - 5/11

SUSLEJE ST

ning føre til, at medarbejderne trækker sig og lederen står alene. Det kan være fint at have ret, men så kan man også få så meget ret, at de andre er skredet for at få fred!

En anden vigtig magtforståelse er magt som "skabelse". Lederen forventes at skabe medarbejdere ved at give denne mulighed for at udfolde sig og sine mange talenter. Lederen skal empower sine ansatte, og derigennem vil organisation vokse og udfolde sig levende. Indenfor leadershiplitteratur formuleres dette som "transformational leadership", hvor værdier som skabelse af loyalitet, motivation hos medarbejderne, intellektuel stimulation af medarbejderne og konsensusskabelse bliver centrum. Denne forståelse af magt at lederen ved at give afkald på sin egen territoriale magt sætter organisationen i stand til at flytte sig, ses også i tidens litteratur om anerkendende ledelse, navnlig med fokus på sproget, som det, der skaber relationer og menneskers selvforståelse. K.E. Løgstrup har for så vidt samme forståelse af relationer, og den magt, der ligger i relationer, når han taler om, at mennesker har hinandens liv i deres hænder. Og med den begrundelse skal mennesker tage vare på, hvordan de udøver deres magt og relationer overfor andre. Denne forståelse af magt har en etisk dimension. Jeg vil dog mene, at man som leder også skal magte den territoriale magtforståelse.

Der findes brådne kar, og nogle af dem har også et arbejde.... også på skoler. Dvs. hvis man som leder alene holder sig til den skabende ledelsesforståelse, overser man, at man som leder nogle gange er nødt til at sige fra overfor forhold, som ødelægger tingene for de mange. Der er således også en etisk dimension i at kunne sige fra, også i forhold til den skabende magtudøvelse, og her træder den territoriale altså kraftigt ind som den nødvendige ledelsesform.

En tredje magtform er forførelsens, men denne kan jeg af pladsmæssige grunde ikke nå ind på her.

## Bestyrelsesmagt - og lederens

Pointen i ovenstående i forhold til bestyrelsesarbejdet er, at i bestyrelsesarbejdet er begge magtformer tilgængelige.

Bestyrelsesarbejdet bygger på regler, og lederens arbejde med skolen kan også refereres til i forhold til regler. Forhandlingen mellem bestyrelsen og lederen vil helt grundlæggende være, hvilken magtforståelse, der skal være i anvendelse hvornår. Skal vi tale om regler eller muligheder? Teoretisk fremtid eller konkrete personer?

Som regel vil det hele være et virvar af ønsker om enten den ene, den anden eller begge magtformer. Og deltagerne i organisationen vil sjældent vide, hvordan de selv forstår magt, hverken deres egen eller den magtforståelse, som de reagerer imod hos andre. Nogle vil sige, at det er problem, at skoleleder Bente altid følger reglerne, mens andre vil sige, at det er et problem, at skoleleder Jørgen aldrig følger dem.

I begge situationer bliver Bente og Jørgen skabt i forhold til udtalelsen. Ikke dermed sagt, at det er ren konstruktion: Jeg går ud fra, at der er noget om snakken i forhold til de to skolelederes udøvelse af deres ledelse. Men det afgørende er, at udtalelsen viser, at der hos vedkommende er tale om en anden forventning: Der er for meget og for lidt, ifølge den, der ser det sådan. Der ønskes muligvis større fokus, både på det modsatte (mindre/mere), men der kan også være et ønske om en større lydhørhed overfor, at lederen har mulighed for at skabe gennem sin ledelse. At der kan opstå nye ledelsesrum ved at se tingene fra en anden vinkel; ved større lydhørhed; ved at spørge ind til medarbejderen/forælderen/barnets synspunkt. Coaching er et eksempel på en sådan skabende ledelsesform, hvor løsningen ikke ligger i henvisningen til paragraffen, men muligvis et tredje sted.

I forhold til bestyrelsesarbejdet kan det være fornuftigt at afklare de forskellige magtforståelser og magtforventninger, der er til stede blandt bestyrelsesmedlemmerne.





# 10 bud på En skoleleders kompetencer

## Af Else Marie Andersen

Næstformand i Lilleskolernes Skoleforening, Henrik Andersen, giver her et bud på, hvilke kompetencer en skoleleder på en lilleskole skal have?

'Ledelse' er netop hans ansvarsområde i skoleforeningens bestyrelse. Selv er han leder af Byens Skole, der er foreningens største lilleskole i Valby i København. Den har 356 børn.

Henrik Andersen mener, at en lilleskoleleder først og fremmest skal have en metakompetence, der indebærer, at man helt overordnet skal kunne rumme de mange forskellige perspektiver – ønsker og krav – som lærere, pædagoger, bestyrelsesmedlemmer, børn og forældre har til skolen og dens virke. De nævnte interessenter



Henrik Andersen

har ofte forskellige krav, der skal tilgodeses på en måde, så de stemmer overens med den strategiske plan og målsætning for skolen.

"Som leder handler det meget om at kunne rumme, have forståelse for og ikke mindst at kunne oversætte de forskellige interessenters krav, så de kan indgå i skolens kontekst. Det er ikke et spørgsmål om at finde et kompromis. Man skal som leder kunne sætte sig i de forskellige aktørers sted og anskue deres krav i samspil med skolens værdier og målsætning, når man træffer en beslutning. Evnen til at kommunikere beslutningen, så alle interessenter føler sig hørt og forstået, er en helt afgørende kompetence i jobbet som skoleleder", uddyber Henrik Andersen.

Kort skitseret peger Henrik Andersen på følgende kompetencer, som afgørende i skolelederjobbet på en lilleskole.

### 1. Metakompetence

Metakompetencen er den vigtigste. Den gør skolelederen i stand til at rumme, oversætte og agere i en kompleks usamtidighed – det vil sige, når to eller flere perspektiver eller opfattelser af samme begivenhed sættes i spil med forskellige dagsordener.

### 2. Hypotesekompetence

Lederen skal kunne opstille hypoteser for, hvad der vil ske, hvis man anskuer situationen fra flere forskellige perspektiver. Lederens endelige beslutning skal gerne give meningsfuld retning såvel fra det ene perspektiv som fra det andet perspektiv.

### 3. Refleksionskompetence

Lederen skal kunne forholde sig til sin egen rolle og ageren i organisationen. Lederen skal kunne reflektere over, hvilken betydning det har for forskellige aktører på skolen, at man som leder sætter tingene i spil, som man gør.

### 4. Iscenesættelseskompetence

Lederen skal kunne iscenesætte udfordringer og uenigheder på en måde, så skolens interessenter – lærere, forældre, bestyrelse, børn, leder – kan forstå og se, at der er et krydspres: At der er flere perspektiver på en sag. Tag jordkloden som eksempel: Ser vi på Danmark, ser det ud på én måde fra Danmark. Ser vi på Danmark fra andre lande, er der andre perspektiver på vort land.

### 5. Kontekstkompetence

Lederen skal kunne oversætte hændelser og handlinger til organisationens kontekst. Eksempelvis er det vigtigt at kunne sætte ord på, hvornår det private liv skal blandes ind i det professionelle, og hvornår det ikke er hensigtsmæssigt. Når man arbejder med mennesker, som tilfældet er på en skole, bruger man sin person. Derfor kan der ske forvekslinger: Hvornår er man lærer? og hvornår er man privatperson? En lærer kan tage forældrekritik personligt, men kritikken kan også være et angreb på lærerrollen eller på skolen.

### 6. Dialogkompetence

Virkeligheden skabes gennem sproget. Lederen skal være opmærksom på at kunne skabe billeder af skolens værdier – de gode historier – gennem sproget. De kommunikative evner er helt afgørende for en lilleskoleleder. En leder skal kunne løse konflikter ved hjælp af dialog. Fx hvis

en gruppe forældre – i strid med skolens princip – beslutter, at børnene i én klasse ikke skal have lektier, så skal lederen ved hjælp af dialog skabe forståelse og synliggøre, hvad der er på spil for barnet, og hvilke konsekvenser det kan have på længere sigt skolen.

### 7. Positionskompetence

Lederen skal have en bevidsthed om, at der findes forskellige positioner, som verden kan betragtes ud fra. Lederen skal kunne sætte sig i andres sted og se tingene gennem deres optik.

### 8. Driftskompetence

Skolens ledelse skal have driftskompetence, det vil sige viden om, hvordan en virksomhed drives, for økonomien er en vigtig del af fundamentet for en lilleskole. Har skolelederen ikke selv blik for økonomi og drift, må en anden i skolens ledelse have den indsigt.

### 9. Salgs- og profileringskompetence

En skoleleder skal kunne formidle skolens profil og værdier til skolens forældre og den øvrige omverden. Det handler blandt andet om at turde stå frem ved arrangementer og andre lejligheder og synliggøre det, skolen står for, så den gode historie bliver formuleret over for skolens aktører, der spreder budskabet videre.

### 10. Ledelseskompetence

Ledelse er et håndværk, der kræver en lederuddannelse. Det er ikke længere nok, at skolelederen er en dygtig lærer. En skoleleder bør som supplement til sin læreruddannelse minimum have en diplomuddannelse i ledelse.

SAMTALE  
AFKLARING  
PROFIL  
ANSÆTTELSE



Susanne Højgaard Jensen

## Huskerseddel fra Hørsholm Lille Skole

Af Susanne Højgaard Jensen,  
bestyrelsesformand, Hørsholm  
Lille Skole

### AFKLARING

- er eventuel viceskoleleder/souschef kandidat til stillingen
- er eventuel viceskoleleder/souschef indstillet på, at ny skoleleder kan medføre anden opgaveportefølje – husk at skrive et referat af samtalerne
- skriftlig opsigelse fra skolelederen – en formalitet, men rar at have på plads

### ANSÆTTELSESUDVALG

- bestyrelsen nedsætter ansættelsesudvalg – medarbejderrepræsentant bør inddrages, eventuel vicer/souschef ligeså. Bestyrelsesmedlemmerne i ansættelsesudvalget har ansættelseskompetencen, den endelige beslutning træffes derfor alene af bestyrelsen, uden deltagelse af medarbejderrepræsentanter
- læser alle ansøgninger, udvælger til samtale

### INVOLVER MEDARBEJDERNE

- giv medarbejderne mulighed for at bidrage til processen, konkret fx omkring profil på den nye leder. Bestyrelsesformand og næstformand afholdt møde med medarbejderne. Forud var indsamlet medarbejdernes bud på profil angivet som kompetencer og personlige egenskaber. På mødet foldes formuleringerne ud. Vigtigt for at sikre fælles forståelse af ordene og alle kan komme på banen. Et vigtigt tillidsforhold er etableret, når medarbejderne oplever sig hørt og forstået
- hold medarbejderne informeret om beslutninger og proces hele vejen

### PROFIL – STILLINGSOPSLAG

- vigtigt at få signaleret det rigtige - vigtigt at vide, hvad man har at tilbyde som skole
- vigtigt at have noget materiale til udlevering til interesserede – nogle "gøren-sig-lækker"-papirer
- vilkår for ansættelsen skal være på plads, skal en del af lønnen/tillæg være knyttet til opfyldelsen af bestemte mål?
- vigtigt at inddrage medarbejdernes input

### SAMTALE

- forbered jer godt på samtalerne, fx tema-opbygget liste med spørgsmål, udpeg en der styrer samtalerne
- 1 time bør være nok i 1. runde – hav tid bagefter til at evaluere
- cases er et rigtig godt redskab til at afdække kandidaternes evne til at overskue komplicerede problemstillinger, evne til at prioritere og formidlingsevne. Gode emner er klassiske dilemmaer i en skoleleders liv! Diverse konflikter i samarbejdet med skolens forskellige interessenter og det fremadrettede perspektiv: visioner, strategier
- forberedelse ca. 30 – 45 min
- bruges cases søger fx skolesekretæren for at vise kandidaterne til forberedelseslokalet
- altid 2 runder :1 runde afdækker om man tror kandidaten kan det de har påstået i ansøgningen. 2. runde går tæt på afgørende områder, herunder samarbejdet med bestyrelsen. Cases kan anbefales til begge runder

### ANSÆTTELSE

- nr 1 tilbydes jobbet – og forhåbentlig er vedkommende stadig interesseret
- lønforhandling
- efter start – jævnlige møder bestyrelsesformand/næstformand, måske lidt flere bestyrelsesmøder
- forventningsafstemning – hurtigt efter start, bestyrelsesformand og skoleleder
- aftal evaluering

# Huskesseddel fra Norddjurs Friskole

Af Søren Krogh, bestyrelsesformand, Norddjurs Friskole

## Overblik

- Ansættelsesudvalg (hvem skal være med?).
- Skal vi have hjælp udefra? Ekstern konsulent eller kører vi det selv? Vi valgte en ekstern konsulent, Bjørn Godt Hansen, og kan klart anbefale dette.
- Udmelding til personalegruppen.

## Tidsplan

- Information til personalegruppen er vigtig omkring hele forløbet. Hvornår gør vi hvad og hvorfor?
- Hvilke deadlines har vi?
- Hvornår skal vi have stillingen besat?
- Hvornår skal vi have profilen klar?
- Hvornår skal stillingsannoncen indrykkes? Og hvor?
- Hvornår er der ansøgningsfrist?
- Hvornår afholder vi samtaler? 1. Og evt. 2. Runde?
- Hvornår ansætter vi?

## Stillingsannonce

- Tidsplan i stillingsannoncen.
- Undersøg mulighederne. Samlerabat?
- Hvilke medier læses i vores nærrområde? Og hvor langt ud vil vi?
- Annoncer på de forskellige internet sider.

## Gennemlæsning i ansættelsesudvalget

- Fælles udvælgelse til samtaler

## Samtaler og ansættelse

- Tidsplan og indhold. Hvernår gør hvad?
- Cases?
- Samtale. Udvalgelse til 2. Samtale. Tag jer god tid til at diskutere og accepter hinandens holdninger.
- Samtale. Igen god tid til diskussion. Indstilling til bestyrelsen til ansættelse.
- Blomster eller vin til den nye skoleleder?
- Udfærdigelse af ansættelsesbrev og løn aftale.

## Introduktion på skolen

- Den nye skoleleder præsenteres for personalegruppen.
- Vælg et godt tidspunkt evt. arrangeret, hvor den nye skoleleder kan blive præsenteret for hele skolen (eleverne og forældrene).

## Profil

- Sammensæt profilen ved hjælp af input fra bestyrelse og fra personalegruppen.
- Husk i samme omgang at få nedfældet skolens profil. Hvorfor skal man søge stillingen?
- Hvad er det, vi kan tilbyde? Og hvad er det for en skole, man kommer til?
- Sæt dette op på skolens hjemmeside. Vi valgte, at lave 2 profiler for stillingen. "Light" udgaven, som kom i avisen og så den store, der kom på hjemmesiden, sammen med skolens profil.

## Opstartsprogram

- Det er vigtigt, at der er lavet et godt opstartsprogram for den nye leder.
- Hvordan kommer vedkommende bedst i gang. Er der noget, der er en selvfølge for os, men som er vigtigt, at vi får informeret den nye leder om?
- Husk god tid til at finde sig til rette. Vi har ansat pr. 1. januar og i marts måned tager lederen og bestyrelsen til Skagen i 2 dage, hvor vi vil diskutere det fremtiden (fremtidsvisioner, samarbejdsform, fokusområder osv.).

## Vigtige learningpoints vedr. vores ansættelse:

- ÅBENHED
- TIDSPLAN
- UNDERVURDER IKKE ARBEJDET (DET ER KRÆVENDE)

Se det  
fra en ny  
vinkel...



**Lilleskolerne - en sammenslutning af  
frie grundskoler** Ny Kongensgade 10, 1.  
1472 København K, Tlf. 3330 7920, Fax  
7020 2643 [www.lilleskolerne.dk](http://www.lilleskolerne.dk)