

Evaluering af individuelt sparringsforløb for skoleledere Ringsted Kommune aug. 2016 – marts 2017

Ramme for forløbet:

Forløbet skulle have startet før sommerferien 2016. Opstart blev udsat, da flere af skoleledernes læringsmål først nåede coachgruppen efter sommerferien.

Samtalerne tog fra start i august 2016, og den sidste samtale afholdes 9. marts 2017

Der er gennemført ca. 90% af samtalerne. Hvert samtaleforløb har bestået af 13 samtaler af ca. 1½ times varighed. På tre af skolerne, har der været systematiske sparringssamtaler, hvor hele ledelsesteamet deltog. Resten af skolelederne har overvejende ønsket individuelle forløb.

Vi har som coaches konstateret, at skoleledere har mange opgaver, som gør, at aftaler må ændres/ aflyses af hensyn til presserende sager.

Samtalerne er foregået på skolerne. Oftest på skolelederens kontor. Som regel har der været god ro om dem. Skolelederen er trods forstyrrelser, hvor nogen stikker hovedet ind, gode til at holde fokus i samtalerne.

To skoleledere har ønsket at fortsætte sparringssamtalerne

Skoleledernes opgaver og udfordringer og muligheder er meget bestemt af skolens størrelse og elevgrundlag.

Således er det også forskelligt fra skole til skole, om skolelederen har hjemme i et ledelsesteam, eller om skolelederens eneste sparringsmakkere skal findes blandt personalet eller ved SFO-lederen.

Alle skal dog arbejde inden for den samme ledelsesramme, men deres præmisser for at gøre dette arbejde er meget forskellige.

Beskrivelse af evalueringsproces: (Se bilag: Forberedelses- og notatark "Evaluering af individuelt sparringsforløb")			
<p>I forbindelse med en af de sidste samtaler evalueres. Det foregår som en dialog mellem skoleleder og coach. Coach noterer undervejs i samtalen. Skoleleder har haft mulighed for at forberede sig via at notatarket, som coachen har sendt til skolelederen forinden.</p> <p>Citaterne nedenfor er udvalgt fra samtlige evalueringsnotater. De er valgt, fordi de udtrykker generelle tendenser i evalueringsdialogerne, og fordi de kan tjene som inspiration til Ringsted skolevæsenes videre arbejde med at udvikle den enkelte skoleleders muligheder for at implementere elevcentret skoleledelse i Ringsted.</p>			
Formål evaluering	Nedslag/ citater, som udtrykker nogle generelle tendenser i evalueringsdialog med skoleledere.		Coachgruppens Kommentarer
<p>Tilbageblik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overblik over fokus og udvikling i løbet af sparringsforløbet., 	<p>Det personlige lederskab: <i>"Jeg har følt mig understøttet i at udvikle min lederrolle"</i></p> <p><i>"Refleksion skaber robusthed og autoritet"</i></p> <p><i>"Vi har igennem teamsparrings samtalerne styrket hinandens personlige lederskab. Det har virkelig givet noget, Det har også øget tilliden i teamet, som så øger selvtilliden individuelt. Og giver hver enkelt en sikker platform at gøre noget selv på. Det har styrket mig i min autonomi".</i></p> <p><i>" Min indre autoritet har fået et boost".</i></p> <p><i>"Jeg er blevet meget mere afklaret om min rolle, mere sikker og tryk i lederskabet".</i></p> <p><i>"Samtalerne har styrket min robusthed, jeg føler mig mere professionaliseret i min</i></p>	<p>Elevcentreret skoleledelse: <i>"Jeg har fået meget mere styr på, hvad jeg gerne vil udvikle inden for rammen".</i></p> <p><i>"Jeg har taget mere ejerskab for ledelsesrammens budskaber"</i></p> <p><i>"Elevcentreret ledelse giver mere og mere mening for mig"</i></p> <p><i>"Vi er klar med en systematik for feedbackprocesser og observationer"</i></p> <p><i>"Nu har jeg fået al den mere teoretiske indsigt ind via samtaler, som tager afsæt i præcis den praksis, som jeg står i hver dag"</i></p> <p><i>"Der ligger kæmpe muligheder i ledelse af lærere/pædagogers læring".</i></p>	<p>Vi har bevæget os ud og ind af alle temaer i ledelsesrammen og via dette også reflekteret over lederrollens muligheder og udfordringer i forhold til et bestemt tema.</p> <p>Vi kan således ikke pege på et enkelt af temaerne i ledelsesrammen, som har været særligt i fokus i samtalerne.</p> <p>Der er dog i langt de fleste forløb arbejdet en del med området: <i>"Ledelse af lærere og pædagogers læring".</i></p> <p>Det udfordrer og kræver understøttelse og et samarbejdende ledelsesteam, når <i>"Ledelsen skal sikre retning, tydeliggøre mål og høje forventninger".</i></p>

	<p><i>lederrolle"</i></p> <p><i>"Samtalerne har gjort mig i stand til prioritere i mine opgaver og tiltag i forhold til den elevcentrerede ledelse"</i></p>	<p><i>"Skolens ressourcer skal bruges strategisk".</i></p>	
<p>Fremtiden: Et blik på såvel den enkelte skoleleders som den samlede skoleledergruppes fremtidige muligheder for og udfordringer i forhold til at fortsætte udviklingen inden for den elevcentrerede skoleledelse.</p>	<p>Det personlige lederskab:</p> <p><i>"Det er vigtigt med et refleksionsrum. Det kommer ikke af sig selv, det skal rammesættes, og vi skal fastholde os i det"</i></p> <p><i>"At holde sig afklaret med sin lederrolle er meget vigtigt og en proces, man løbende skal understøttes i.</i></p> <p><i>"Afklaring skaber god gennemslagskraft, autoritet og robusthed".</i></p>	<p>Elevcentreret skoleledelse:</p> <p><i>"Vi vil gerne arbejde mere med at udvikle struktur, systematik og kvalitet i datainformeret ledelse"</i></p> <p><i>" Vi skal arbejde med at fordele ansvar og opgaver, kompetencer og funktion i forhold til ledelsesrammens elevcentrede ledelse"</i></p> <p><i>"Vi skal arbejde med at fordele ansvar og opgaver, kompetencer og funktion i forhold til ledelsesrammens elevcentrerede ledelse"</i></p> <p><i>"Vi skal tættere på med rundgang, observationer og læringsamtaler"</i></p> <p><i>"Vi vil gerne, at forvaltningen pakker data til os, som er netop dem, vi anser for væsentlige at tage udgangspunkt i."</i></p>	<p>Coachgruppens kommentarer</p> <p>Flere skoler er ved at udvikle systematik i forhold til, hvordan og hvem af lederne, der skal arbejde med feedbackprocesser mellem ledelse og lærere og pædagoger.</p> <p>Flere skoler er ved at udvikle en organisering af teamsamarbejdet, herunder udvikling af teams til professionelle læringsfællesskaber.</p> <p>Flere skoler er optaget af at udvikle systematik omkring den datainformerede skoleledelse. Herunder hvilke data, der skal anvendes, og hvordan datamaterialet skal indgå i feedbackprocesserne på skolen.</p>

		<p><i>"Vi vil gerne understøttes i fortsat at udvikle ledelsesteamet til et professionelt læringsfællesskab"</i></p> <p><i>"Jeg vil gerne arbejde videre med udvikling af den elevcentrerede ledelse, så den gennemsyrrer planlægningen af næste skoleår".</i></p>	
<p>Metoden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluering af selve forløbets metode 	<p>Teamsparring: <i>"Har rammesat tiden til refleksion, så vi fandt fælles fodslag og identitet og handling inden for den elevcentrerede skoleledelse."</i></p> <p><i>" Samtalerne har været som en tidslomme, hvor vi fik mulighed for at reflektere sammen og se det hele lidt ovenfra"</i></p> <p>Individuelle seancer: <i>"Det er godt med en udefra. Det spejler bedre, hvad vi selv ser som selvfølgeligheder".</i></p> <p><i>"Samtalerne har gjort, at jeg nu har taget den elevcentrerede ledelse ind og gjort den til noget, jeg kan pejle efter i mit lederskab på netop denne skole"</i></p> <p><i>"Det er godt, at have en ramme"</i></p>	<p>Metoden, som fremtidig mulighed for udvikling: <i>"Et break er nødvendigt, hvis vi skal udvikle noget sammen."</i></p> <p><i>"Hvis arbejdet skal fortsætte, så har vi brug for, at få ro til det. Der må ikke komme noget nyt igen med det samme".</i></p> <p><i>"Vi kunne også mere systematisk spejle hinanden udefra i netværk i skoleledelsen".</i></p> <p><i>"Vi SKAL have afsat tid til refleksion og ro i ledelsesteamet".</i></p> <p><i>"Vi er kun lige begyndt. Hvis metoden skal have en effekt, bør</i></p>	<p>Coachgruppens kommentarer: Der udtrykkes ønsker om netværksdannelse på tværs af skolerne i Ringsted.</p> <p>Arbejdsnetværk, som er målrettet bestemte opgaver i skolevæsnet: <i>"Vi bakser med det samme alle sammen. Hvorfor bruger vi ikke hensyn til kvalitet og effektivitet"</i> Vi anbefaler, at Ringsted Kommune faciliterer netværksdannelse mellem skoleledelserne. For at dette kan give mening og effekt skal netværkets opgave og mål i forhold til at skabe noget sammen formuleres, helst af netværksdeltagerne selv. Dette for at sikre et</p>

	<p><i>(ledelsesrammen)og et ståsted og et mål i samtalen. Det skaber fokuserede samtaler"</i></p> <p><i>"Sparring giver støtte og inspiration og tillid til eget potentiale"</i></p>	<p><i>samtalerne fortsætte"</i></p>	<p>fortsat refleksionsrum omkring ledelsesrammen. Det vil fastholde den gode udvikling, vi ser, i forhold til at åbne sin praksis og indgå i drøftelser og sparring vedr. såvel den elevcentrerede ledelsesopgave som ledelsesrollens muligheder og udfordringer i det hele taget.</p>
<p>Generelle vurderinger af det individuelle sparringsforløb</p>	<p><i>"Coachingsamtalerne har været mere givtige end jeg havde forestillet mig".</i></p> <p><i>"Jeg syntes ikke, at det ville give noget det her. Det var sådan lidt navlepilleri. Men det har været rigtigt fint. Jeg har fået mere ud af det, end jeg forventede"</i></p> <p><i>"Jeg ville slet ikke have brugt min tid på det, hvis jeg ikke syntes, at det gav mig noget".</i></p>		<p>I forhold til opstarten spores generelt en vis skepsis hos deltagerne. Denne skepsis ændrer sig i løbet af sparringsforløbet. Denne udvikling ses ofte ved feedbackprocesser med professionelle, som er vant til at arbejde meget selvstændigt. (TALIS 2013)</p>

Formål med Individuelt sparringsforløb:

1. At understøtte den enkelte skoleleder i arbejdet med at forankre og implementere elevcentreret ledelse på skolen.
2. At indkredse og udvikle den enkelte skoleleders kompetencer, muligheder og udfordringer i forhold til at ledelsesrammens pejlemærker for den elevcentrerede ledelse.
3. At indkredse, understøtte, udvikle den enkelte skoleleders refleksioner over sine egne muligheder og udfordringer i forhold til ledelsesrammens pejlemærker for det personlige lederskab



Ringsted
Kommune



Ad 1:

Sparringsamtalerne har overvejende haft den funktion, at ledelsesrammen og den elevcentrerede ledelse er blevet forankret i skoleledelsen. Skolelederen synes nu, at tage mere ejerskab for budskaberne og kan derfor bedre implementere på egen skole.

Ad 2:

Den enkelte skoleleder og det enkelte skolelederteam er i gang med at indkredse egne muligheder og udfordringer i forhold til at arbejde med pejlemærkerne for den elevcentrerede ledelse. Dette er en lang proces, som løbende vil kræve understøttelse og sparring. Processen er startet via sparringsamtalerne.

Ad 3:

Sparringsamtalerne har i overvejende grad haft fokus på det personlige lederskab. Det personlige lederskab og lederrollen udfordres konstant. Både af udviklingstiltag omkring den elevcentrerede skoleledelse, men også af andre områder, som hører til en skoleledelses opgaver og hverdag. Sparringsamtalerne har medvirket til, at den enkelte skoleleder har sprog om og opmærksomhed på egne muligheder og udfordringer i lederrollen. Samtalerne har medvirket til, at den enkelte skoleleder reflekterer og af den vej oplever sig mere robust og navigerer mere bevidst omkring sin autoritet. Dette område bør løbende have opmærksomhed.

Afsluttende kommentarer og overvejelser fra coachgruppen:

Vi oplever, en skoleledergruppe og ledelsesteams, som er ambitiøse og interesserede i at implementere elevcentreret ledelse. De har dog mange andre opgaver og en funktion, der gør, at de "må rydde bordet" for at koncentrere sig om en akut sag. Det er oftest elevsager og/eller personalesager, som presser på.

I den sammenhæng træffer skoleledelsen valg i forhold til, hvad der kan vente, og hvad der er akut, og hvad man kunne distribuere til andre. Valgene er dilemmafyldte, og det kunne give mening, at ledelserne på tværs af skolerne i netværk, fik mulighed for at sparre med hinanden i forhold til sådanne dilemmaer.

Flere af deltagerne har givet udtryk for, at var disse refleksionsrum ikke aftalt og rammesat "ovenfra", så havde de slet ikke haft tiden/ givet sig tiden til at reflektere og tage ejerskab for at udvikle den elevcentrerede ledelse på skolen.

Flere skoleledere er optaget af at nedbringe sygefravær, men hvordan? Et tema, som vi vil anbefale, at skolelederne arbejder mere sammen om, her tænkes på viden, tiltag og gensidig inspiration.

Når der observeres vanskeligheder oftest af trivselsmæssig karakter i en klasse, bliver skolelederen involveret, enten via forældrene i klassen eller, fordi problemerne i klassen skaber mistrivsel blandt de fagprofessionelle og evt. også samarbejdsvanskeligheder. Problemerne kan også tage afsæt i få urolige elever, der så præger hele læringsmiljøet i klassen. Skolelederen skal løse problemerne. Skolelederen ser muligheder i omorganisering af undervisningen, omorganisering af de fagprofessionelle eller omorganisering af klasserne. Lige meget, hvad skolelederne vælger, så savner han/hun redskaber til at gøre det i samspil, gøre det undersøgende, gøre det, så ingen af lærerne/pædagogerne kommer til at trives



Ringsted
Kommune



endnu mindre, gøre det så der ikke kommer alt for meget modstand fra forældreside, gøre det så gode relationer blandt personalet ikke ødelægges.

At navigere i så mange mulige scenarier, og også have en vis tidsfrist hængende over hovedet, er krævende. Det kræver understøttelse og sparring. Hvordan skaber man i Ringsted denne mulighed fremadrettet?

Dorte Breuning

Tovholder

Ledelsesakademi Lillebælt