



**Kolding  
Kommune**  
en del af trekantområdet

# *Fælles* om Ledelse

I KOLDING KOMMUNES SKOLEVÆSEN 2021-2023



Erhvervsakademi og  
Professionshøjskole

*Mannaz*

# Formålet med *Fælles om Ledelse*

”Fælles om Ledelse” skal sikre kapaciteten til at drive pædagogisk udvikling, herunder kompetencer på ledelses- og forvaltningsniveau til at lede medarbejdernes læring.

Ledelsesteamet på den enkelte skole skal i samarbejde med forvaltningen sikre kvalitet og fremdrift i den pædagogiske udvikling, samt vidensformidlingen til øvrige skoler. Herunder at opbygge en organisering, der understøtter forandringen såvel fagligt som organisatorisk.

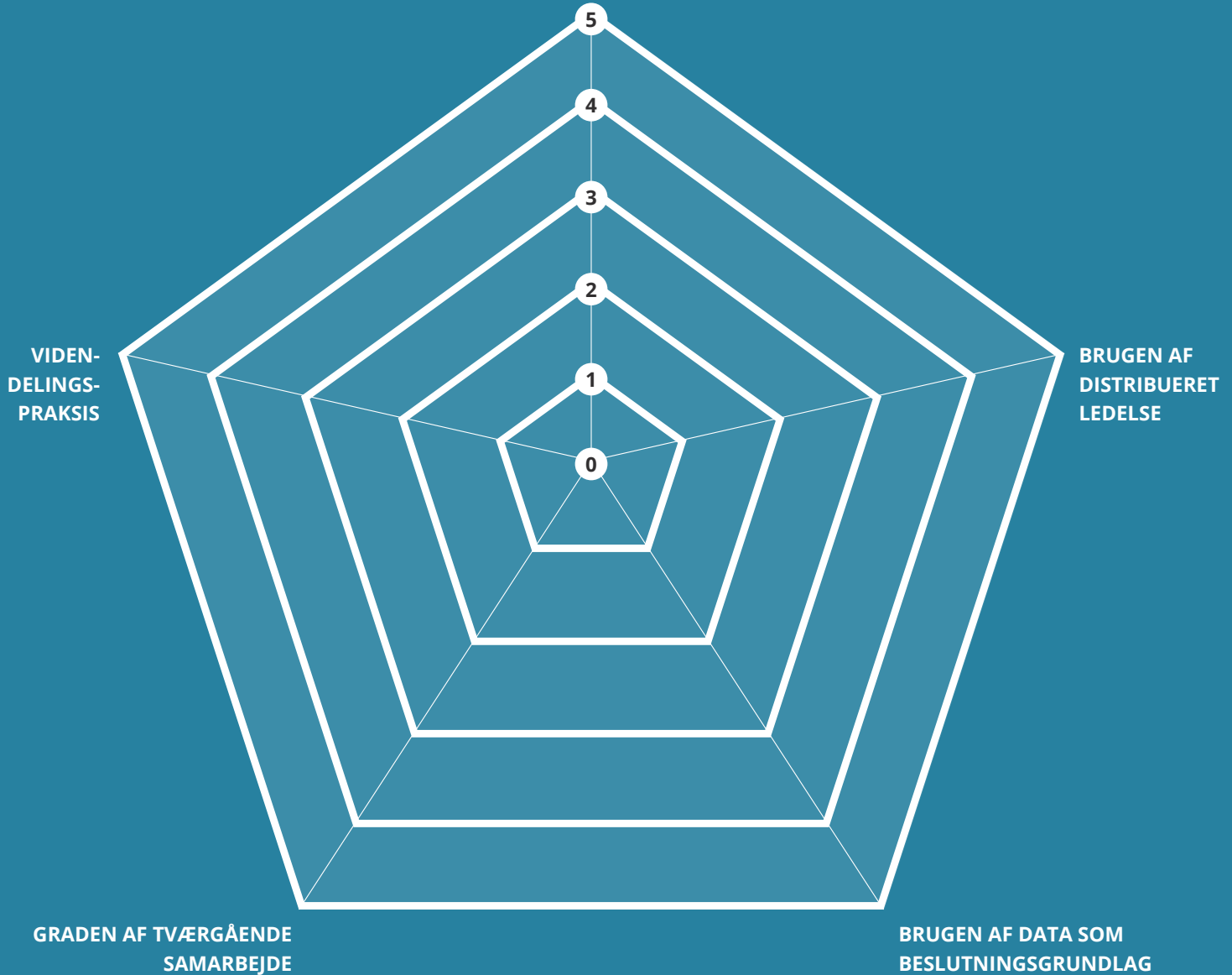
”Fælles Om Ledelse” har fokus på 5 temaer:

- Tværgående samarbejde
- Datainformerede beslutninger
- Ledelsesteam er professionelle læringsfællesskaber
- Distribueret ledelse
- Systematisk videndeling

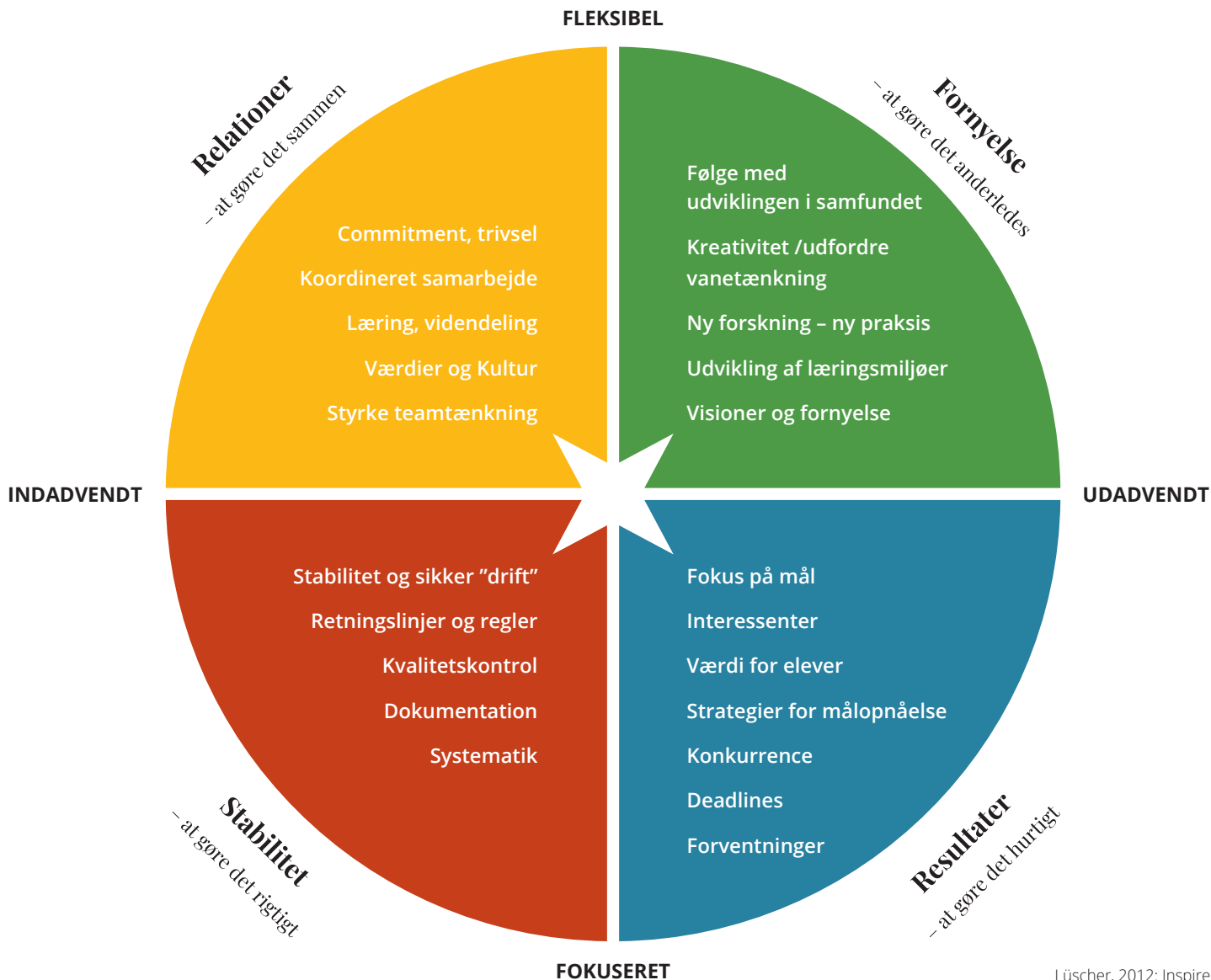
Kolding Kommunes skolevæsen skal være et *fælles udviklingsorienteret skolevæsen*, der bygger på det fælles børne- og ungesyn. Et skolevæsen der er rustet til at imødegå fremtidige udfordringer og realisere de politiske ambitioner i samspil med lokale udviklingsbehov og forbedring af praksis.

# Dialogspind

LEDELSESTEAMETS  
SOM PLF



# Vippebrætsmodel



# Refleksionsmodel til Integrativ tænkning

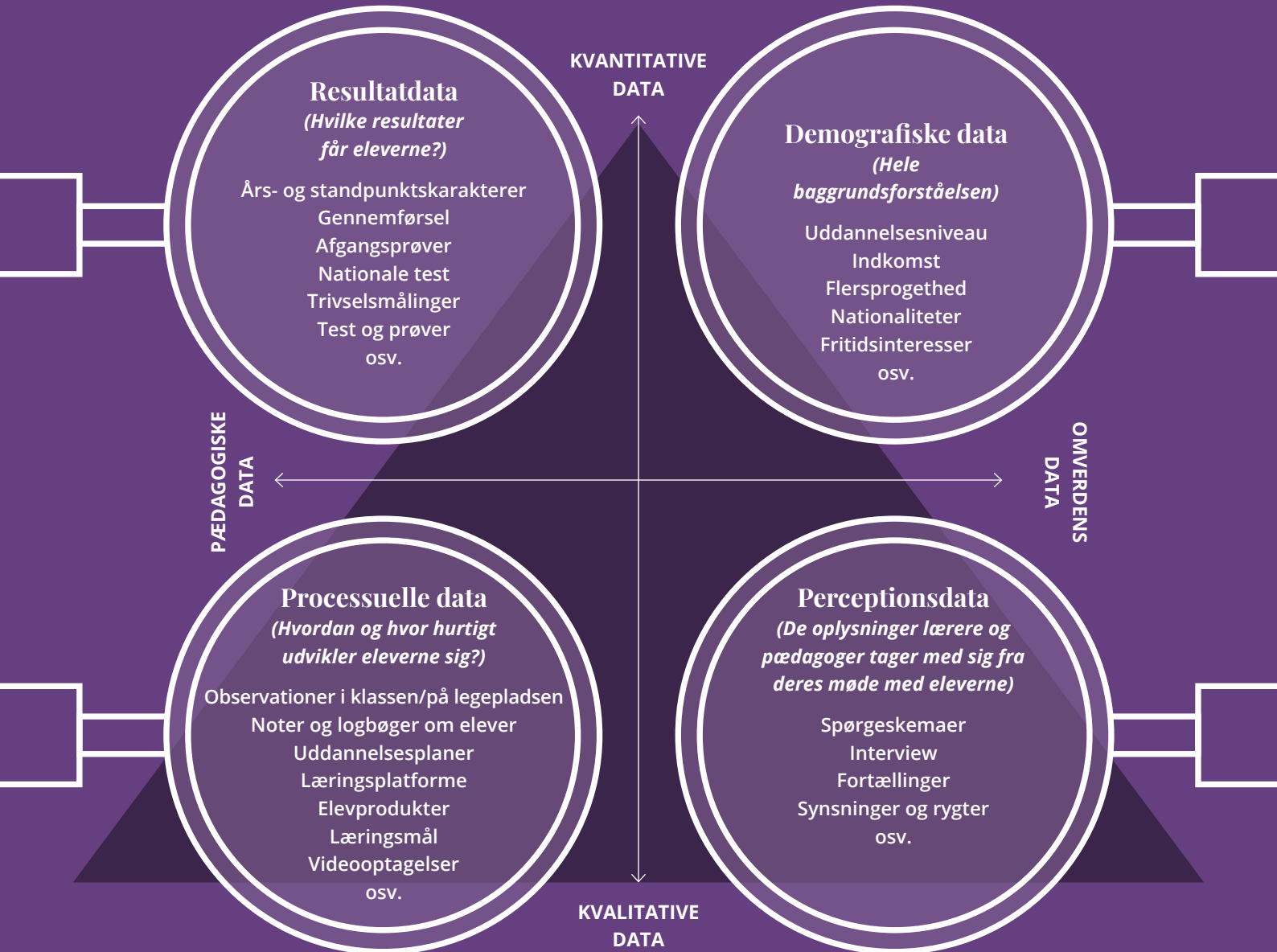
**Identificer et paradoks fra jeres hverdag:**

- En tilbagevendende problematik
- Problematik hvor vi kan se to sandheder
- Problematik hvor nogen synes et og andre noget andet

**ARBEJD NU MODELLEN IGENNEM**

Pol i paradokset:	Pol i paradokset:
Fordele/positive værdier: - -	Fordele/positive værdier: - -
Rejs et spørgsmål (som oplæg til en vej at gå), der inddrager værdier/fordele fra begge poler i paradokset:	
En mulig balanceret vej at gå i paradokset - Undersøge mulige veje at gå - Træf en beslutning (Hvad gør vi/jeg):	

# Det brede databegreb



# Handleplansskabelon

## Skole

## Ståsted

Hvilket område har I behov for og ønsker at forbedre som ledelsesteam?

## Mål

Hvad vil I gerne opnå ved at arbejde med dette indsatsområde?

## Tiltag og Tegn

**Hvad** er det konkret I vil afprøve eller igangsætte?

**Hvem** gør hvad og **hvornår** vil I gøre det? Hvilken episode eller situation kan I knytte afprøvningen til?

Hvilke **tegn** vil fortælle jer, at I er lykket med indsatsen?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------

## Evaluering

Hvordan og hvornår vil I samle op på afprøvningen og evt. justere den?

# 5F-modellen - Forbedringer gennem anerkendende udforskning

Anerkendende udforskning bygger på antagelse om, at sprog skaber virkelighed og tager afsæt i det, der fungerer og drømme om en ny fælles praksis.

## 1. Fokuser

*Hvilken indsats, vil du arbejde med?*

## 3. Forestil

*Forestil dig indsatsen som dit drømmescenarie. Sæt mål.*

## 5. Frigør

*Beslut dig for handlinger, der realiserer indsatserne.*

## 2. Forstå

*Hvilke succeser og gode erfaringer har du?*

## 4. Fastslå

*vælg de elementer i indsatsen du vil realisere.*



**1:** Bliv helt klar på det, du/I vil arbejde med. Hellere henimod – end væk fra.

**2:** Tænk tilbage på indsatser, du/I allerede har gode erfaringer, har haft succes, og trods udfordringer er lykkedes.

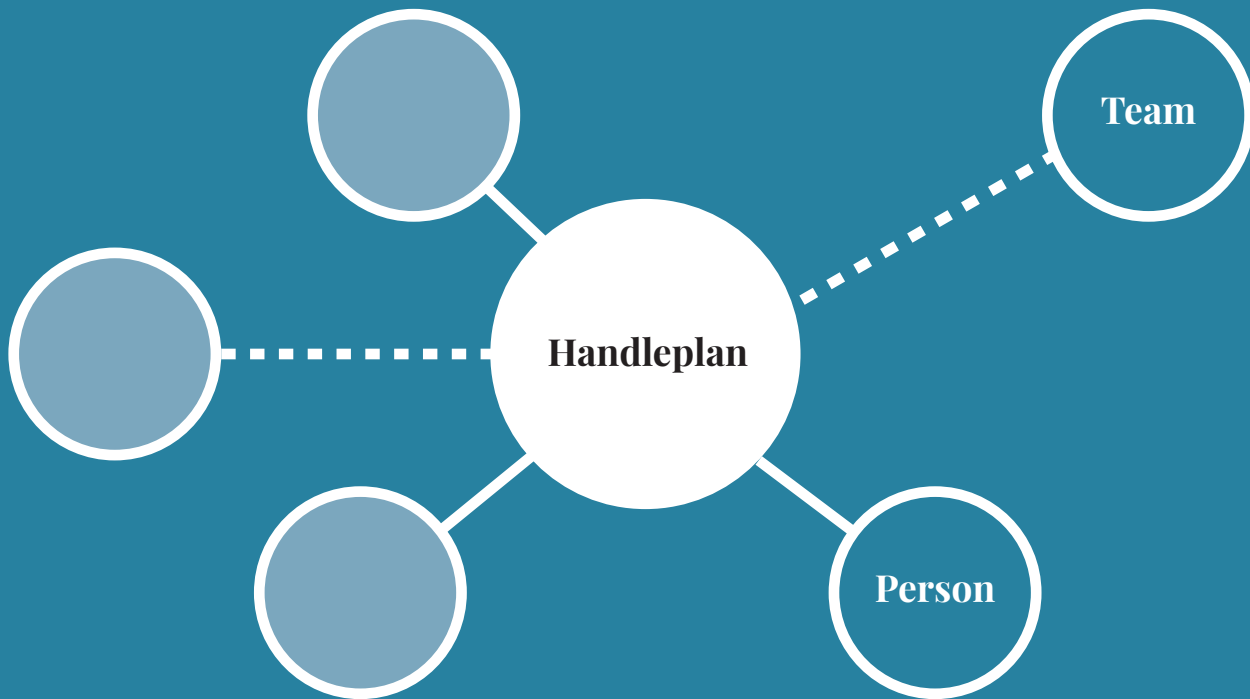
**3:** Beskriv hvordan drømmescenariet ser ud. Gerne detaljeret.

**4:** Bliv konkret på det, du/I ønsker at skabe. Sæt mål og find indsatser, der hvor der er mest energi.

**5:** Beslut dig/jer for de handlinger, der skal til for at realisere indsatserne. Beskriv processen, mest detaljeret på de første skridt.

# Relationsanalysen

Hvilke relationer i organisationen skal jeg være særlig opmærksom på, for at handleplanen lykkes og hvorfor?

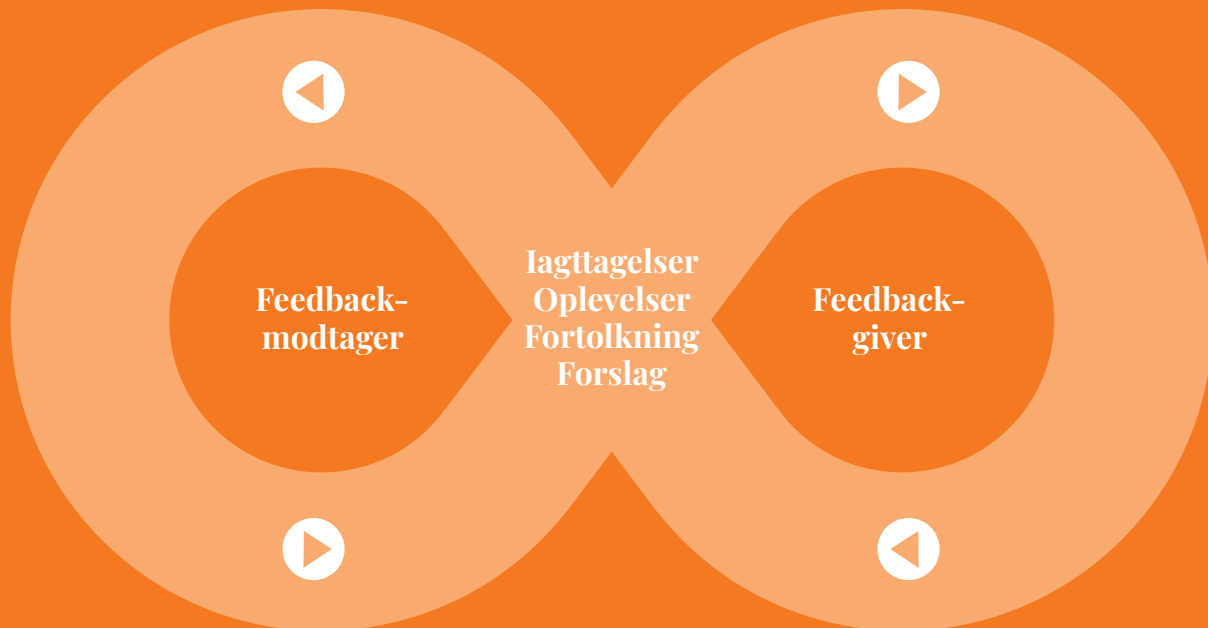


**Trin 1: kortlæg disse relationer som vist i eksemplet**

**Trin 2: reflektér over følgende spørgsmål**

- Hvad er vigtigt for denne person/team?
- Hvilke fortællinger om forbedringen giver det anledning til for dem?
- Hvilke bekymringer – og ønsker, håb og drømme ligger der i fortællingerne?
- Hvad kan jeg gøre for at styrke relationen?
- hvilken betydning har det for mine øvrige relationer – er der nogen, jeg bruger for meget tid på?

# Feedbackmodel med afsæt i observation



## 1. Iagttagelse

*Ydre sansninger,  
observationer*

Jeg ser...  
Jeg hører...  
Jeg lægger mærke til...

## 2. Oplevelse

*Indre sansninger, person-  
lige tilbagemeldinger*

Jeg bliver...  
Jeg føler mig...  
Min reaktion er, at jeg...

## 3. Fortolkning

*Vurderinger, domme*

Du er...  
Det virker, som om du...  
Jeg synes, du virker...

## 4. Forslag

*Råd*

Hvis jeg var dig...  
Du skulle tage at...  
Måske kunne du...

# I DO ART – model til forberedelse af gode møder

IDOART for:	
-------------	--

	Hjælpe spørgsmål
<b>I</b> Intention	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad er det overordnede formål med mødet?</li></ul>
<b>D</b> Desired <b>O</b> Outcome	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilket udbytte forventer vi konkret at kunne gå fra mødet med?</li><li>• Hvad skal vi have ud af mødet: som organisation, gruppe, individ etc.?</li></ul>
<b>A</b> Agenda	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad skal på dagsordenen?</li><li>• Hvilke temaer skal vi behandle?</li></ul>
<b>R</b> Rules and Roles	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvem skal være med på mødet?</li><li>• Hvilke roller skal fordeles før, under og efter mødet</li><li>• Hvilke spilleregler skal opstilles for mødet som helhed og de enkelte punkter?</li></ul>
<b>T</b> Time	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvornår er et godt tidspunkt?</li><li>• Hvor meget tid skal der realistisk set afsættes til mødet og de enkelte punkter?</li></ul>

# Drejebogsværktøj

Kvalificér din dagsorden og mødeforberedelse med et drejebogsværktøj

Drejebog for:

Program-punkt	Formål og udbytte	Proces	Regler og roller	Tid	Materialer og forberedelse
Hvad kalder vi punktet?	Hvad er formålet og det ønskede udbytte med punktet?	Hvilken type proces egner sig bedst til at nå frem til det ønskede udbytte?	Hvem har hvilke ansvarsopgaver og roller? Hvilke særlige spilleregler gør sig gældende for dette punkt?	Hvor lang tid skal vi realistisk set bruge til dette punkt?	Hvad skal kommunikeres på forhånd? Hvilke materialer skal vi medbringe? Hvem gør hvad?
Program-punkt 1					
Program-punkt 2					

# Arbejdspositioner i den distribuerede ledelsespraksis:

Understøttende. Udfordrende. Retningsgivende. Kvalitetsvurderende.

## De fire arbejdspositioner

### Jeg arbejder UNDERSTØTTENDE

**Når jeg** tager udgangspunkt i samarbejdspartneres eksisterende praksis og forsøger at forstå deres præmisser.

**Ved at** koble mig på, hjælpe med at opstille mål, anerkende eksisterende praksis, anvende eksisterende ressourcer, tydeliggøre metoder/praksis, sætte data i anvendelse.

### Jeg arbejder UDFORDRENDE

**Når jeg** foreslår andre løsningsmuligheder og perspektiver end dem, der har været i spil, forstyrrer, provokerer og giver modspil på en konstruktiv måde.

**Ved at** stille kritiske spørgsmål, være vedholdende, udfordre på løsninger og vante mønstre, bringe nye begreber/metoder i spil.

### Jeg arbejder RETNINGSGIVENDE

**Når jeg** bidrager til at anvise retning jf. erkendt og forskningsbaseret eller forskningsinformeret viden og fælles vedtagne målsætninger.

**Ved at** rådgive og anbefale på baggrund af data og viden, henvise til mål/strategier, være faglig ekspert, være vedholdende i min opfølgning på handlingsplaner og målsætninger.

### Jeg arbejder KVALITETSVURDERENDE

**Når jeg** bruger min faglige indsigt inden for et givent område til at vurdere om kvaliteten kan øges med fokus på målopfyldelse og det enkelte barns progression.

**Ved at** vurderer på målopfyldelse, progression og tegn, tale ind i kvalitetsaftaler og give feedback til de ansvarlige, holde fokus på at de formulerede mål nås.

# Kategorisering af (distribuerede) ledelsesopgaver

## Afstemt distribueret ledelse

Når leder og medarbejdere deles om ledelsesopgaverne på baggrund af en fælles opfattelse af, hvad der understøtter skolens målopfyldelse



# Videndeling skal hjælpes på vej

## Hjælp til generalisering af viden

Tavs viden skal aktiveres  
Forforståelser skal tydeliggøres  
Mønstre skal beskrives

A

Beskriv viden og  
erfaring i kontekst

**Videndeling**

B

Omsæt til egen  
kontekst

**Læring**



# Mine læringspointer fra Vidensbazaren...

Noter:

