

# Projekt Ledelse af Ledelse

Hvordan man kan 'komme til ledelse' i moderne organisationer der er afhængige af at ledelse foregår i alle sammenhænge? Eller spurgt på en anden måde: Hvordan leder man så der ledes?

Ledelseskulturen i de frie skoler har historisk baseret sig på medarbejdernes tradition for selvstændighed, fx i lærerarbejdet. Man kan også sige at der i skolerne er en stærk tradition for at lede sig selv.

At kunne lede sig selv er en styrke: I moderne organisationer generelt er der i stigende grad tale om en nødvendighed af at kunne udøve ledelse i snæver tilknytning til konkrete praksissammenhænge - også på medarbejderniveau.

Samtidig er presset blevet stærkere for at styrke ledelse på organisationsniveauet i de frie skoler; skolen er ikke blot en ramme om læreres arbejde med elevers læring men også en organisation der skal kunne bevæge sig som en enhed.

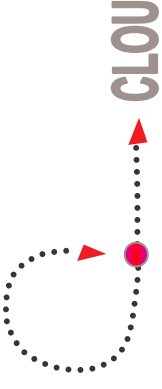
Samlet giver dette særlige udfordringer for ledelse:

Hvordan leder man så det skaber bevægelse i en ønsket retning, men samtidig muliggør behovet for at dem som ledes kan lede sig selv?

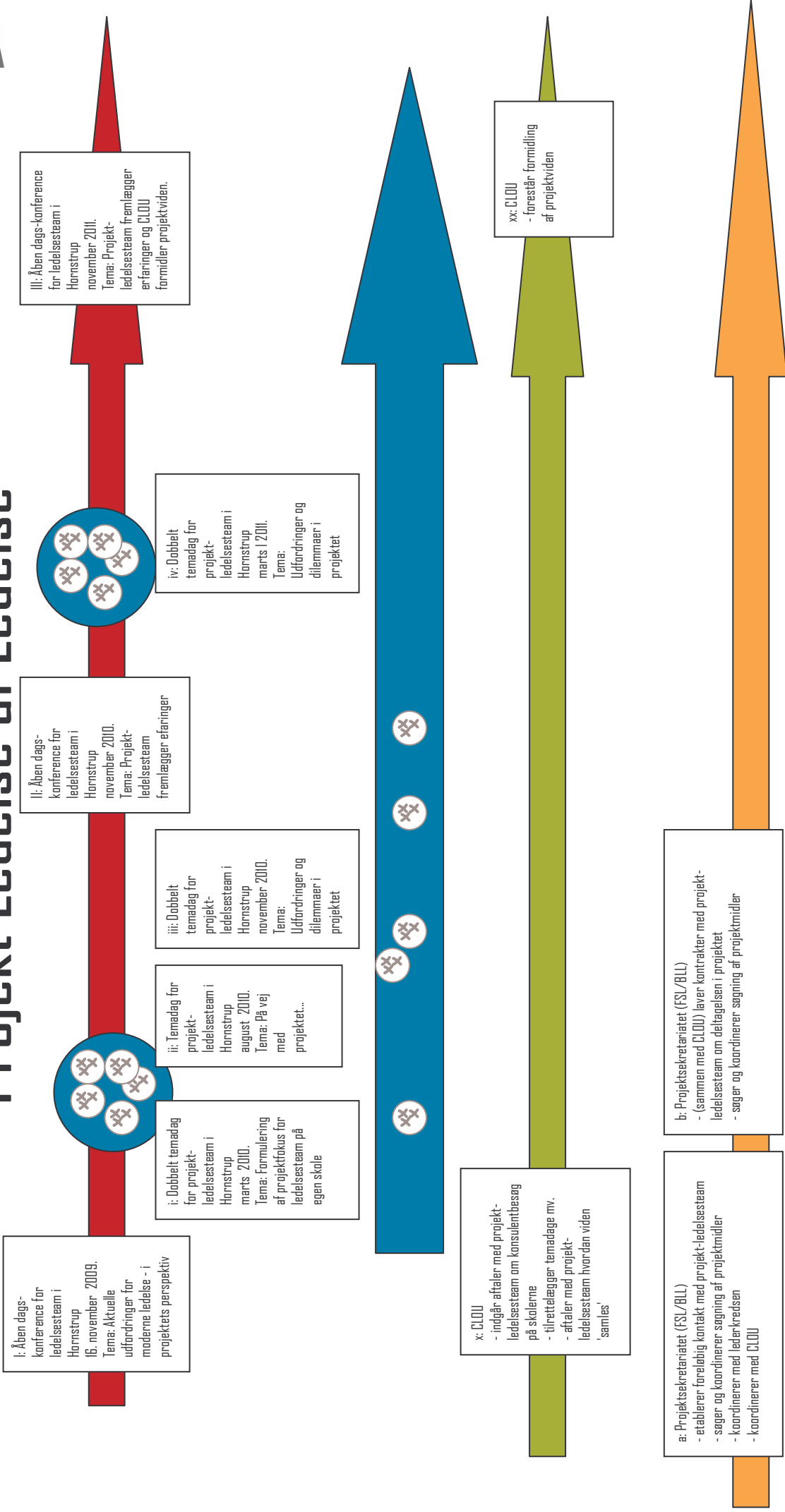
Og hvordan man kan udvikle den ledelse der allerede foregår og dermed kvalificere ledelsesarbejdet, således at det fremmer den gode (selv)ledelse på alle organisationens niveauer?

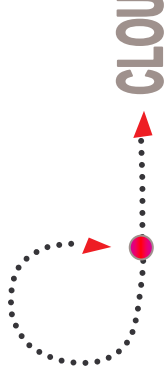
Det handler om ledelse af ledelse...

Projektets formål er at belyse dette andenordens perspektiv på ledelse, dels gennem de deltagende ledelsesteams konkrete udviklingsfokus på egen skole gennem projektet, dels gennem opsamling og refleksion af de erfaringer og perspektiver der træder frem af projektet. Projektets formål er således at give noget direkte tilbage til de deltagende skolers ledelsesteam og at generalisere projektets viden i en formidling der kan anvendes bredt i dette ledelsesfelt.



# Projekt Ledelse af Ledelse





## **Ledelse af Ledelse**

Projekt Ledelse af Ledelse er et udviklingsprojekt der er etableret i et samarbejde mellem Frie Skolers Lærerforening (FSL), lederkredsen, og VIA UC, Center for Ledelse og Organisationsudvikling (CLOU). Projekt Ledelse af Ledelse inviterer ledelsesteam fra de frie skolers kreds til at indgå i udviklingen af ledelsesforståelse og ledelsesformer der kan imødekomme udfordringerne for ledelse af de frie skoler som moderne organisationer. Projektet støttes økonomisk af 'Undervisningsministeriets efteruddannelsesindsats'.

Projektets startkonference er åben for alle interesserede ledelsesteam. Startkonferencen præsenterer projektet og sætter fokus på aktuelle udfordringer for ledelse i de frie skoler - i projektets perspektiv.

I forlængelse af startkonferencen kan man som ledelsesteam søge om at deltage i projektets udviklingsforløb. I udviklingsforløbet arbejder ledelsesteamene med deres egne udviklingsfokus og får sparring i form af konsulentbesøg og fælles temadage.

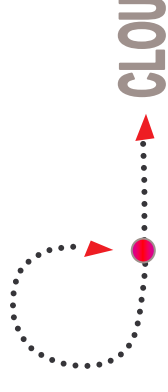
Man kan deltage i startkonferencen - og i de følgende årlige konferencer - uden at etablere et egentligt udviklingsprojekt i sit ledelsesteam.

I projektet sætter de deltagende ledelsesteam fokus på udvikling af ledelse på egne skoler. Erfaringerne fra denne udviklingsproces reflekteres undervejs på temadage, i netværksgrupper med andre ledelsesteam. På disse temadage udfordres og perspektiveres erfaringerne fra praksis - med afsæt i aktuel teori om ledelse, organisation, kommunikation mv.

Projekt Ledelse af Ledelse ønsker at øge spredningen af de løbende projekterfaringer - også blandt ledelsesteam som på projekttidspunktet måske ikke har anledning til at iværksætte en erklæret udviklingsproces. Disse ledelsesteam har derfor mulighed for at deltage på et konferenceniveau hvor der er inspiration, udveksling og refleksion af projekterfaringer som fremlægges på baggrund af ledelsesteamenes arbejde med deres udviklingsfokus.

Udviklingsdimensionen i Ledelse af Ledelse er tæt koblet til læring og til skabelse af viden. CLOU varetager tilrettelæggelsen af konference- og temadage, bidrager med konsulenttydelser efter aftale til processer i ledelsesteamene og står for det samlende arbejde med at formidle den indsigt der genereres gennem projektet. På baggrund af den viden som skabes gennem projektet samler og almenrør CLOU en række centrale aspekter af ledelse - der formidles bredt til ledelsesfeltet i de frie skoler.

FSL varetager gennem projektet sekretariatsfunktionen i Ledelse af Ledelse.



## Projekt-deltagelse

Som ledelsesteam er det muligt at deltage i projektet på to niveauer:

### **Ledelsesteam der alene deltager på arbejdskonferencerne (I-III):**

Arbejdskonferencerne ses som et samlet forløb, og for ledelsesteam der alene deltager på dette niveau kan forløbet i konferencerne folde sig ud som en slags gør-det-selv-projekt, hvor det er muligt at spejle sin egen praksis i erfaringerne fra de mere etablerede udviklingsprocesser i det øvrige projekt.

Arbejdskonferencerne forventer deltagelse fra minimum 20, maksimum 30 ledelsesteam (40-80 personer).

### **Ledelsesteam der deltager med eget projekt og udviklingsfokus (i-iv) + (I-III)**

Ledelsesteam på dette projektniveau får teoretisk og praktisk inspiration og deltager i den gensidige sparring på temadagene - og fremlægger på arbejdskonferencerne. På temadagene bidrager CLOU med en kvalificering af deltagernes projekter og med støtte til ledelsesteamets kompetencer i projektet. Temadagene er at forstå som netværksdage mellem forpligtede ledelsesteam (Temadagernes netværk sigter på maks. 6 ledelsesteam/18 deltagere).

De enkelte ledelsesteam har mulighed for at aftale CLOUs medvirken på egen skole - fx som sparring på ledelsesteamets opgaver eller relationer; eller som deltagelse i forløb på skolen.

Ledelsesteam der deltager på dette projektniveau forpligter sig til at iværksætte en proces der søger at udvikle ledelse inden for projektets horisont og forpligter sig til at deltage som ledelsesteam på temadage, konferencedage - og forpligter sig desuden til at stå til rådighed for den erfaringsindsamling der varetages af CLOU. CLOUs erfaringsindsamling kan omfatte deltagende observation, spørgeskemaundersøgelser, fokusgruppeinterview, logbøger og andet materiale.

Deltagelse for projekt-ledelsesteam indbefatter en lav egenbetaling på grund af projektets tilskud; egenbetaling og tilskud dækker deltagelse i arbejdskonferencer og temadage - og træk på CLOUmedarbejdere i forbindelse med udviklingsprojektet på egen skole.

Ledelsesteamenes eget tidsforbrug indgår ikke i projektbudgettet.

CLOU, Center for Ledelse og Organisationsudvikling, er et videncenter i VIA University College. Centret etablerer udviklingsprogrammer og udviklingsprojekter - og medvirker til at igangsætte og bistå konkrete udviklingsinitiativer. Centret indgår i udviklingsforløb med ledelser og organisationer, og centret skaber på denne måde indsigt og erfaringer med henblik på at kunne formidle viden om praksis, for praksis.