

Evalueringsrapport til skoleprojekt om Attraktive Arbejdspladser

Dette er et skema til evaluering og opsamling på skoleprojekterne i Attraktive Arbejdspladser. Når I på skolen har afsluttet jeres projekt, bedes I udfylde skemaet som evaluering. GL bruger bl.a. evalueringen til at opdatere skolens projektside på gl.org, fx ved at linke til evalueringsrapporten. På den måde kan andre skoler kan få glæde af jeres erfaringer og gode råd.

Udfyld gerne skemaet i Word, og mail det til GL, att. Inge Nørgaard, mail: in@gl.org.

Evalueringen må gerne fylde omkring 2-3 side (beklager: Det kom til at fylde lidt mere).

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------------|-----|-----------------------------|----------|--|--|---------|-----|-------------|--|--------------|--|---------------------|--|---------------|-----|------------------|--|
| Skolens navn Svendborg Erhvervsskole – Gymnasieafdelingen (HHX, HTX) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kontaktperson Kontaktpersonens navn og e-mailadresse kommer til at stå på skolens projektside på gl.org . Det giver andre mulighed for at tage kontakt og høre mere om projektet. Jerry Rune – email: jru@svend-es.dk Claus Junge-email: cju@svend-es.dk | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Projektets titel: "Strategisk planlægning – et fælles anliggende – eller...?" | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Indsatsområder Sæt kryds ved det/de indsatsområder, projektet vedrører | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"><tr><td>Det administrative arbejde</td><td>(x)</td></tr><tr><td>Organisering og planlægning</td><td>X</td></tr><tr><td>Tværgående drøftelser af roller og kompetencefordeling</td><td></td></tr><tr><td>Ledelse</td><td>(x)</td></tr><tr><td>Indflydelse</td><td></td></tr><tr><td>Anerkendelse</td><td></td></tr><tr><td>Kompetenceudvikling</td><td></td></tr><tr><td>Kommunikation</td><td>(x)</td></tr><tr><td>Arbejde – fritid</td><td></td></tr></table> | Det administrative arbejde | (x) | Organisering og planlægning | X | Tværgående drøftelser af roller og kompetencefordeling | | Ledelse | (x) | Indflydelse | | Anerkendelse | | Kompetenceudvikling | | Kommunikation | (x) | Arbejde – fritid | |
| Det administrative arbejde | (x) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Organisering og planlægning | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tværgående drøftelser af roller og kompetencefordeling | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ledelse | (x) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Indflydelse | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Anerkendelse | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kompetenceudvikling | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kommunikation | (x) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Arbejde – fritid | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>I ansøgningsfasen var det oprindeligt tænkt som et projekt, hvor <i>organisering og planlægning</i> var det bærende element.</p> <p>I løbet af 2011 kunne der spores en række elementer i procesforløbet, som der ikke var tænkt på ved projektstart.</p> <p>En række <i>administrative</i> udfordringer viste sig ved, at alle lærere skulle deltage, hvilket stillede store og uventede krav til den måde projektet blev håndteret på (mere derom senere).</p> <p><i>Ledelsen</i> blev endvidere involveret – ikke bare som "dem" der satte processen i gang - men i høj grad i de kvartalsvise opfølgingsfaser, hvilket stillede uforudsete krav til <i>kommunikationen</i> mellem ledelse og medarbejdere i løbet af processen.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formål Beskriv kort, hvad formålet med projektet var – hvad ville I gerne opnå/ændre og hvorfor? | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Projektets titel er: "Strategisk planlægning – et fælles anliggende – eller...?"

Denne titel siger indirekte noget om, at strategisk ledelse ofte er ledelsens projekt. Vi er af den opfattelse på Svendborg Erhvervsskole, at strategisk arbejde involverer alle ansatte – ikke mindst lærerne – ikke mindst når strategisk udvikling på en uddannelsesinstitution retter sig mod det pædagogiske.

Formålet med projektet har været:

- At udvikle SE som attraktiv arbejdsplads ved at gøre skolens strategi til et fælles anliggende – altså i højere grad involvere de parter, som strategien berører (give interessenterne ejerskab).
- Fremadrettet at skabe en rød tråd og samstemthed mellem aktiviteterne på klasse, afdelings og ledelsesniveau. Aktiviteter, der ofte synes præget af divergerende positioner, interesser og tidshorisonter.
- At udnytte det store potentiale projektet rummer for videndeling.

Resultater

Beskriv, hvad I har fået ud af projektet – hvilke initiativer har I sat i gang, har I fået nogle nye arbejdsgange eller redskaber, er der noget, I er blevet mere bevidste om osv.?

Igangsatte initiativer

September 2011 blev flg. udmeldt til lærergruppen på HHX og HTX:

"I perioden frem til uge 43 2010 udarbejdes som i lighed med tidligere år handleplaner på det enkelte chefområde (dvs. henholdsvis hhx og htx), og det er uddannelseschefens ansvar, at handleplanen konkret tager fat på implementeringen af de to indsatsområder i 2011.

Imidlertid er det langt fra alene uddannelseschefen, der skal arbejde med den konkrete implementering. Det er et arbejde, som kræver aktiv deltagelse af *alle* – herunder ikke mindst lærerne. I ledelsen har vi drøftet hvordan, med hvilket sigte og inden for hvilke rammer denne deltagelse kan finde sted".

I det følgende er ledelsens forventninger til gymnasieafdelingernes arbejde med disse to indsatsområder i 2011 beskrevet.

Pædagogisk manifest

I skabelonen for handleplan 2011 er det præciseret, at den enkelte afdeling i arbejdet med det pædagogiske manifest skal:

- Opstille mål for arbejdet med det pædagogiske manifest
- Planlægge konkrete initiativer, som forventes at indfri målene
- Anvise den konkrete implementering af disse initiativer
- Udpege konkrete evalueringsmetoder og -kriterier.

I det pædagogiske manifest er der bl.a. opstillet nogle mål for *eleverne, lærerne og undervisningen*. Det er i den sammenhæng ledelsens opfattelse, at lærerne med fordel kan komme et "spadestik eller to dybere". Vi er med andre ord optaget af at se det pædagogiske manifest omsat i konkret handlen.

Skolens eksterne interessenter

I skabelonen for handleplan 2011 er det ligeledes præciseret, at den enkelte afdeling i arbejdet med de eksterne interessenter skal:

- Identificere relevante eksterne interessenters forventninger
- Opstille mål for, hvordan man vil indfri og/eller påvirke disse forventninger

- Planlægge konkrete initiativer, som forventes at indfri målene
- Anvise konkret implementering af disse initiativer
- Udpege konkrete evalueringsmetoder og kriterier

I forhold til interessentperspektivet ønsker vi, at **lærerne**, som led i arbejdet med at planlægge, gennemføre og evaluere undervisningen, individuelt, i teams eller på afdelingsniveau forholder sig konkret og aktivt handlende i forhold til følgende spørgsmål:

- Hvordan og med hvilket formål kan vores eksterne interessenter konkret og reelt inddrages i undervisningen?
 - fx som perspektiver på en given sag, som gæsteoplægsholdere, i form af forlagt undervisning, virksomhedsbesøg, som eksperter og faglige sparringspartnere, som noget, der toner undervisningen metodisk/didaktisk eller fagligt - eller noget helt andet?

Der er ret frie tøjler med hensyn til mål og indhold, men det vigtigt, at der opstilles målbare succes-kriterier – dvs. I som lærere forlods skal gøre jer klart, hvordan I har tænkt sig at måle graden af målopfyldelse.

Processen

Den 8. september 2010 - afdelingsmøder

Ovennævnte blev præsenteres og drøftes på afdelingsmøder på HTX og HHX den 8. september. I drøftelsen deltog alle lærere, uddannelseschefen, udviklingschefen og afdelingsdirektøren.

Dagsorden på afdelingsmøderne var flg.:

- Kort oplæg om arbejdet med indsatsområderne.
- Plenumdrøftelse, herunder opklarende spørgsmål.
- Gruppedrøftelser.
- Opsamling og det videre arbejde.

Umiddelbart herefter forventes planlægningsarbejdet i de to afdelinger at gå i gang og det løber frem til og med uge 41. I denne fase er uddannelseschefen tovholder, men udviklingschefen og afdelingsdirektøren deltager gerne som sparringspartnere.

Den 29. september 2010 – mulighed for teammøder m.v.

Midtvejsstatus på handleplansarbejdet, herunder:

- Endelige gruppedannelser
- Valg af emne(-r)/mål
- Arbejde med handleplansskabelon

Den 13. oktober 2010

Frist for aflevering af handleplan til uddannelseschefen.

Umiddelbart herefter færdiggør uddannelseschefen afdelingens handleplan 2011, hvorefter udviklingschefen og afdelingsdirektøren samler trådene i et fælles EG handleplansperspektiv.

Medio januar 2011 ->

I januar påbegyndes arbejdet med at implementere de respektive handleplaner, og der gennemføres kvartalsvis opfølgning i ledelsen/direktionen.

Redskaber til implementering

For at koordinere arbejdet med de valgte indsatsområder, var det nødvendigt at udarbejde et ensartet skema til brug for målbeskrivelsen mv. Skemaet er vist som vedhæftet fil, og bruges konsekvent

af alle afdelinger på skolen.

Endvidere er der i en vedhæftet fil vist, hvilke indsatsområder forskellige lærere / grupper valgte at arbejde med. Af pladshensyn er dette vist i summarisk form. Den enkelte handleplan er tilgængelig, hvis I ønsker at se den i sin helhed.

Arbejds gange

Vi opdagede hurtigt i løbet af processen, at det slet var så simpelt at få lærere til at udfylde det beskrevne skema. Forskellige mangler i udfyldelse (navn, afdeling, gruppemedlemmer, tovholder i gruppen mv.) bevirkede, at der opstod en "del" koordinerende arbejde med at få de manglende oplysninger frem.

Endvidere måtte vi også konstatere, at der i stort set alle handleplaner manglede en konkret målopfyldelse! Kort en beskrivelse af, hvad formålet med den igangsatte aktivitet var, hvilket jo ikke ville gøre en evaluering af den konkrete plan lettere!

Dette forhold bevirkede, at næsten alle handleplaner måtte retur til den enkelte lærer eller til arbejdsgruppen, for at få rettet op på dette forhold.

Hvad er vi så blevet mere bevidste om?

Først og fremmest er vi blevet meget mere bevidst om, den fremgangsmåde, der skal anvendes. Vi var af den opfattelse, at *skemaet til udfyldning mht. handleplansarbejdet* ikke ville volde problemer, men der tog vi grueligt fejl!

Der skal en dybere introduktion til, end vi havde påregnet, og dette forhold vil vi være mere opmærksomme på fremover. Altså information, information osv...

Et andet aspekt, som vi ikke var klar over i starten af processen, var *den manglende motivation*, der kunne spores hos de deltagende parter. Typiske spørgsmål var f.eks.: Hvorfor skal vi nu det? Hvad er det nu ledelsen har fundet på? Formålet med projektet var jo netop at skabe ejerskab hos lærerstaben i strategiarbejdet.

Dette forhold har vi tænkt meget over i det forløbne år, og er kommet til flg. konklusion: Der skal være *en klar udmeldt strategi* for alle ansatte – ikke mindst lærerne, når der tales pædagogik, eksterne relationer mm. Måske har strategien for HHX og HTX ikke været så klar – eller informeret så klar ud – at lærerne har været bevidste om, hvilke indsatsområder, der i 2011 var et skridt på vejen mod strategi 2014?!

Den *tidsmæssige faktor* skal også indtænkes her. Der er lang vej fra en handleplan formuleret ultimo 2010 og til en evaluering et halvt til et helt år efter. Der måtte skrives til alle lærere på HHX og HTX for at indhente en evaluering af den enkelte lærers – eller gruppes projekt, hvilket jo yderligere besværliggjorde projektførelsen.

Evaluering

Beskriv 1) Hvad der fungerede godt i projektet og 2) Hvad I med fordel kunne havde gjort anderledes

Intelligent strategisk udvikling kræver et processuelt og relationelt blik på f.eks. en skoles organisering. Det kræver en erkendelse af, at *strategi er en forestillingsramme* som aktører i og omkring skolen definerer, abonnerer på og redefinerer. Ud fra aktørernes positioner bidrager såvel ledelse som medarbejdere ideelt set til udviklingen af forestillingsrammen om organisationens strategi.

Alt for ofte synes strategisk ledelse imidlertid at være ledelsens projekt.

Det har vi erkendt på Svendborg Erhvervsskole. Under overskriften "den levende skole" besluttede vi, i 2010 at gøre noget ved det. Første skridt var, at vi i skoleåret 2009-10 på tværs af afdelinger og medar-

bejdergrupper formulerede en fælles forestillingsramme i form af en pædagogisk filosofi, i daglig tale vores *pædagogiske manifest*, som nu er et af skolens centrale indsatsområder. Heri formuleredes blandt andet en række mål for eleverne, lærerne, undervisningen og ledelsen. Manifestet har vi bl.a. forsøgt at operationalisere og implementere via projekt attraktive arbejdspladser. Det skete via handleplaner på alle skolens afdelinger, der opstilledes mål for arbejdet, blev planlagt konkrete initiativer som forventedes at indfri målene, og lærernes forslag, i form af konkrete undervisningsforløb, blev gennemført.

Ansøgningen var motiveret af tre formål, her formuleret som spørgsmål:

- Er strategi blevet et mere fælles anliggende?
- Er det lykkedes fremadrettet at skabe en rød tråd og samstemthed mellem aktiviteterne på klasse, afdelings og ledelsesniveau?
- Er der sket en videndeling?

Svaret er både ja og nej. Via handleplaner for HHX og HTX lykkedes det at videndele på afdelingerne og skabe reelt samarbejde kollegerne imellem og nye projekter så dagens lys og blev gennemført. Ligeledes lykkedes det ved hjælp af fællesmøder, ledelsesoplæg og en tydelig skematik som alle deltagere skulle benytte i form af mål, planlægning og opfølgning at gøre det synligt, hvad det rent faktisk kræver også af formaliserede rammer omkring et samarbejde for at få fælles fodslaw på klasse, afdelings- og ledelsesniveau.

Det bliver meget let en tung proces, hvis lærerne ikke føler sig imødekommet og kan se den oplagte mening med et sådant projekt. Som sådan er projektet en illustration af det klassiske dilemma om lærere der gerne vil have ledelse men ikke vil ledes. Den risiko var vi parate til at løbe, fordi vi ser projektet som led i en proces der trinvist skal lede frem til at lærerkollegiet gradvist udvikler et nyt mindset i tråd med skolens pædagogiske filosofi, målstyring og teamorganisering.

Fremtid

Beskriv, hvordan I arbejder videre med projektet – måske har I lavet en handleplan, nedsat en arbejdsgruppe eller igangsat et helt nyt projekt

Vi arbejder stadig med handleplaner, men på et helt andet administrativt grundlag. "Handleplanshysteriet" er på retur – dermed menes: Væk med skemaer, der forvirrer processen og gør det administrativt tungt at arbejde med.

Vi har i 2012 valgt flg. fremgangsmåde:

Udmeld en *klar strategi* til alle ansatte (se f.eks.: "Strategi 2015" – vedhæftet).

Udmeld *hvilke indsatsområder* der skal sættes på i 2012. Disse er:

- Unikke brobygningsforløb
- IT-didaktik
- Rekruttering og involvering
- Brobygning
- Iværksættelsesplan, information og kommunikation
- Ledelses- og funktionsgrundlag

Det *økonomiske aspekt* meldt ud allerede fra starten:

- Finansiering af projekter der fremmer skolens strategiske målsætninger i 2012 skal udmeldes fra starten (ca. kr. 2 mio. afsat i 2012)
- Projektdeltagere kan gå i gang uden videre
- Der er bevilget op til 30 AT og kr. 5.000 til omkostninger pr. person.

- Mulighed for evt. at arbejde sammen i grupper (f.eks. 4 kolleger – 120 AT og kr. 20.000 til dækning af diverse omkostninger – dog max. 30 AT pr. næse)
- Max deltagelse i to projektforsøg ad gangen
- Alle projekter skal være afsluttet senest 30. november 2012
- Der må gerne arbejdes på tværs af afdelinger

En forenklet *administrativ proces*, ved flg. udmelding fra ledelsen:

Projektstart – send til skolen økonomichef:

- Hvad hedder projektet?
- Deltagerne er flg...
- Projektet forventes afsluttet den..

Projekt slut – send max en a4-side, der beskriver:

- Det har vi gjort
- Det har vi opnået
- Således fremmede vi skolens strategiske mål
- Timeforbrug
- Bilag vedr. omkostninger

Pr. dag dato er hele den udmeldte pulje brugt op.

Spændende at se, hvordan denne tilrettede proces forløber i 2012!

Tre gode råd til andre skoler

Giv tre konkrete råd til andre skoler, der skal i gang med et lignende projekt

De projekter man vil, skal man sætte på dagsordenen og skabe "hype" omkring. Hvad er det vi vil, hvorfor vil vi det, hvordan gør vi – og hvad får du ud af det! Klar start, følg op undervejs i processen og saml op; klar slutning: Hvad har vi fået ud af det?

Sørg for at det giver mening for alle i organisationen og gør det med små skridt, men hvis man vil være steder, man ikke har været før, skal man være parat til at gå nye veje. Vores mål var at få medarbejderne til at få større ejerskab til strategisk tænkning. Projektet her var et godt skridt i den retning.

Der skal være synlighed undervejs i projektet, så oplæg, proces og resultater konsekvent er tilgængelige for alle

Øvrige kommentarer *Skriv her, hvis der er andet, I vil tilføje eller uddybe*

Eventuelle bilag

I må gerne vedlægge større evalueringsrapporter og andre bilag i finder relevante, fx budget, eksempler på jeres arbejde eller referater fra møder

Diverse bilag vedhæftet.

Yderligere information kan hentes fra Svendborg Erhvervsskole – gymnasieafdeling ved henvendelse til:

Jerry Rune, email: jru@svend-es.dk

Claus Junge, email: cju@svend-es.dk