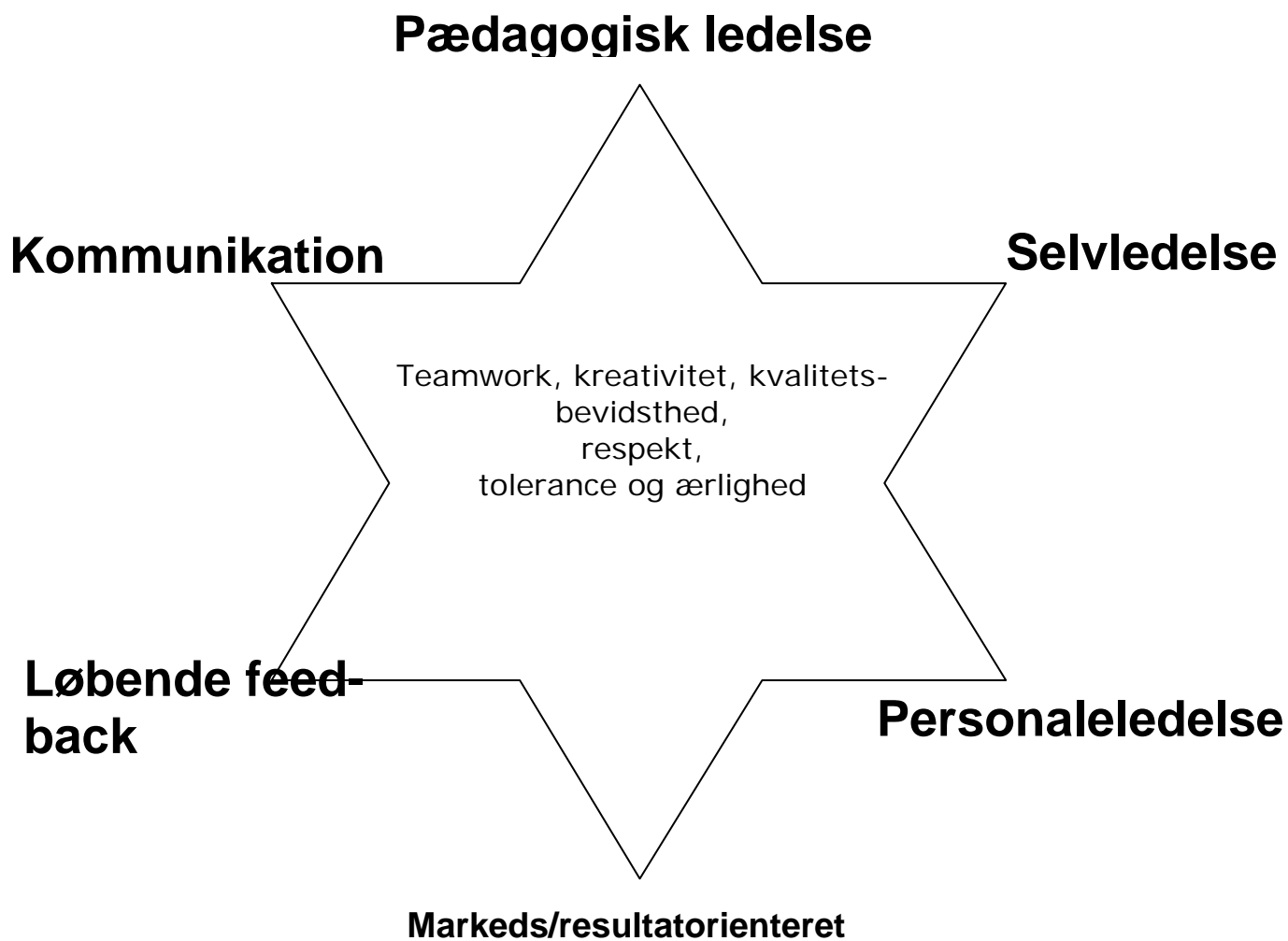


Ledelsesstjernen på Randers Tekniske Skole

November 2007



Betragtninger om ledelse på Randers Tekniske Skole

Randers Tekniske Skole er – og skal være - en organisation med mange subkulturer. Dermed vil den gode ledelse også i en vis udstrækning være afhængig af den kultur, der er i den aktuelle afdeling/område. Samtidig vil der også være forskel på, hvad god ledelse indebærer i forhold til skolens forskellige organisatoriske niveauer. ”God ledelse” på Randers Tekniske Skole kan dermed ikke sættes på formel. Alligevel er – og skal der også være – fællestræk. Noget, der holder os sammen, giver os et tilhørsforhold og er karakteristisk for ”hvordan vi gør tingene” her på Randers Tekniske Skole; nogle fælles værdier og antagelser - også i forhold til ledelse. Ledelse udøves og praktiseres i samspillet med medarbejderne og er meget væsentlig for, at medarbejderne trives og udvikles til gavn for skolen og dens kunder (elever, studerende, kursister og andre interessenter). I erkendelse af, at ledelse ikke kan sættes på en færdig formel, men er afhængig af tid, sted, opgaver, rammer, kultur og ikke mindst lederens egen personlighed, vil vi i en åben dialog med medarbejderne afstemme vores forventninger til hinanden under rammesætning af den ledelsesfilosofi og de ledelseskompetencer, som oplystes nedenfor. Dermed også sagt, at ”god ledelse” italesættes, udvikles og gøres nærværende. God ledelse på RTS skal således omformes fra at være en tavs til en eksplicit viden, der er kendt i hele organisationen og er afspejlet i den lederadfærd, der praktiseres på skolen.

Ledelsesfilosofi på RTS

RTS’ ledelsesfilosofi symboliseres via vores ledelsesstjerne og beskriver grundlaget for ledelsesudøvelsen på skolen. RTS’ mission, vision, værdigrundlag og politikker udgør sammen med ledelsesstjernen fundamentet for ledelsesudøvelsen.

Ledelse på RTS tager udgangspunkt i tankegodset omkring Appreciative Inquiry (AI – Anerkendende samtaler. Med inquiry menes en søge-at-forstå-proces ved at stille spørgsmål). Fokus skal være på de succeser, som tidligere er præsteret, da teorien er, at der i succes-historierne ligger et stort potentiale for udvikling, og at ny udvikling skal udspringe af disse. Det er jagten efter historier, fortællinger, oplevelser og erfaringer om, hvad der virker, motiverer, giver energi, kreativitet og arbejdsglæde i organisationen, der er primus motor. Denne jagt bedrives via dialog og fortællinger. **Kommunikation, feedback og personaleledelse** er således nøgleord i forhold til at bedrive ledelse på Randers Tekniske Skole.

Ledelse drejer sig også om at bevæge sig mellem mange forskellige rationaler. Med dette in mente skal ledelse på Randers Tekniske Skole dog altid kunne begrundes og legitimeres. Relationen mellem ledere og medarbejdere er afklaret/forventningsafstemt, og der er tale om en samarbejdende, anerkendende og åben ledelse, der bygger på gensidig ansvarliggørelse. Ledelse på RTS handler således om at skabe rammerne for, at medarbejderne selvstændigt kan løse opgaverne – at udøve muliggørende ledelse/selvledelse. Som elementer heri omfatter ledelse på Randers Tekniske Skole såvel et målsættende element (management) som et værdisættende element (leadership).

Undervisning, kompetenceudvikling og anden vidensformidling er vores kerneydelse. Dermed skal pædagogisk ledelse være et centralt element i vores ledelsesudøvelse, og

ledere og medarbejdere skal kontinuerligt samarbejde om at skabe den bedst mulige undervisning og vidensformidling i forhold til markedets behov.

Samlet set symboliseres god ledelse på RTS ved vores ledelsesstjerne, som vi ønsker skal rammesætte og være i fokus som lederens primære ledelseskompetencer. Ledelsesstjernen indeholder nedenstående kompetencer, der er et resultat af en efterbehandling af Investors In People feedbackrapporten på ledelsesseminarer efteråret 2007 samt SU-møde 22/11 2007:

- Selvledelse
- Pædagogisk ledelse – ledelse af pædagoger
- Personaleledelse
- Markeds- og resultatorientering
- Løbende feedback (og konsekvens)
- Kommunikation.

Selvledelse

Ved selvledelse forstås evne og vilje til at tage ansvar for planlægning og gennemførelse af eget arbejde inden for accepterede rammer. Herunder ledelsesmæssigt at skabe rammerne for medarbejdernes selvstændige opgaveløsning, og hvor initiativer og beslutninger tages ud fra fælles værdier og strategier, og hvor der samtidig medtænkes tværororganisatoriske sammenhænge. Såvel ledere som medarbejdere interesserer sig for, hvordan ”forretningen” går (helhedsorientering). Et andet element er lederens selvindsigt, herunder indsigt i, hvordan man bliver opfattet af sine arbejdsrelaterede omgivelser – medarbejdere, kolleger og egen nærmeste leder.

Pædagogisk ledelse – ledelse af pædagoger

Ved pædagogisk ledelse forstås lederens evne til at støtte op om medarbejderen i forhold til at udvikle sin evne som underviser og vidensformidler. Det er lederens ansvar, at der er etableret rammer og muligheder for, at der kan gennemføres en givtig og konstruktiv supervision/coaching af lærerteamet og den enkelte underviser som led i den pædagogiske udvikling.

Personaleledelse

Evne og vilje til at argumentere og legitimere beslutninger set i et helhedsorienteret perspektiv og skabe fælles billeder af en ønskværdig fremtidig tilstand. Herunder at skabe billeder for såvel den enkelte medarbejder som gruppens ønskværdige bidrag til organisationen. At kunne håndtere konfliktsituationer konstruktivt og helhedsorienteret.

Markeds- og resultatorientering

Evne og vilje til at aflæse markedets og relevante interessenters behov og indrette sig hensigtsmæssigt i forhold til dette. Herunder at nedbryde skolestrategiske mål til specifikke og nærværende mål for området/afdelingen/teamet/gruppen, der samtidig gør det lettere at samarbejde og fokusere på at skabe de nødvendige forbedringer. Heri ligger også en forventning om, at målene skal nås, og at vores ledere opfattes som resultatorienterede.

Løbende feedback

Medarbejderne har krav på at få feedback på deres præstationer. Herunder også feedback på adfærd og holdninger jf. skolens værdigrundlag. Lederne skal have vilje og evne til at give den enkelte medarbejder regelmæssig, konstruktiv og relevant feedback på sine præstationer, såvel i undervisningsmæssige sammenhænge som i andre sammenhænge. Evne og vilje til at gennemføre årlige medarbejderudviklingssamtaler såvel som at give aktuel feedback i hverdagen. Evne og vilje til kommunikation, coaching og mentoring er væsentlige elementer heri.

Kommunikation

Kommunikationskompetence omfatter anvendelse af sprogkunderskaber, såvel modersmål som fremmedsprog, til dialog og formidling. Det omhandler også evnen til at forstå andre og til at argumentere for sine holdninger samt lytte og kommunikere mål og værdier på en meningsfuld måde. Hertil kommer kompetencen til at anvende IT-kommunikationsværktøjer, som en grundlæggende forudsætning for at kunne kommunikere.