Ansat på Nørre Gymnasium

Om skolens organisation, ledelse, lærere, arbejdsformer og samarbejdsformer.

Indledning

Nørre Gymnasium er et alment gymnasium med en IB-skole tilknyttet. Dette skrift omhandler i særlig grad stx – det almene gymnasium, idet IB ledes og afvikles i henhold til de regler, som er udstukket af IBO.

Hensigten med skriftet er at give nye medarbejdere på Nørre G. et stærkere indblik i skolens organisation og ledelse såvel som i basale arbejdsgange, for der igennem at sikre den bedst mulige forventningsafstemning mellem skolen som institution, dens medarbejdere og dens "kunder" (først og fremmest eleverne, men også forældre, videregående uddannelser, erhvervslivet mv.). Men skriftet må også gerne ses som Nørre G's reaktion på den udvikling, der er fulgt i kølvandet på Gymnasiereformen af 2005, selvejereformen i 2007, overenskomsterne fra 2013 og senere og revisionen i 2017.

Nørre Gymnasiums vision, mission, værdier og strategi

Vores vision er tredelt, idet den lyder:

"Vi vil være et gymnasium, der er præget af mangfoldighed, international atmosfære og faglig begejstring i et udviklende og udfordrende læringsmiljø.

Vi stræber efter at tilbyde stærkt profilerede studieretninger inden for såvel de naturvidenskabelige, samfundsfaglige, sproglige som de musisk-kreative områder.

Vi vil skabe spændende sociale og musisk-kreative arrangementer, der sammen med den daglige undervisning styrker ansvarlighed, selvstændighed og kritisk nytænkning".

Nørre G's værdigrundlag

Som et baggrundstæppe for arbejdet på Nørre Gymnasium har vi udarbejdet et værdigrundlag, som lyder:

”Alle skal bidrage til at skabe en anerkendende og accepterende kultur, der skaber rum til refleksion, og som understøtter positivt samvær.
Vi lægger vægt på, at alle har mulighed for faglig, pædagogisk og personlig videreudvikling samt medindflydelse i dagligdagen”.

Om lærerkulturen og skolens organisering.

Med et forsøgs- og udviklingsarbejde frem mod reformen i 2005 valgte Nørre Gymnasium at ændre sin organisation fra en bureaukratisk-administrativ struktur til det, der i ledelseslitteraturen betegnes som en løst koblet organisation.

Det ligger i den løst koblede organisation, at den består af enheder, som agerer selvstændigt uden anden end en løs forbindelse til andre enheder – også selvom de på nogle områder lapper ind over hinanden.

I dag opererer vi med fire typer enheder, som fungerer parallelt (udvalg, projektgrupper, team, personalemøder). Det kan lyde uoverskueligt (og det er det til dels også), men kompleksiteten reduceres betydeligt gennem funktionsbeskrivelser, som præciserer, hvad den enkelte enhed arbejder med og inden for hvilke rammer). Alle funktionsbeskrivelser for enhederne (og for enkeltfunktioner varetaget af enkelte lærere) ligger på skolens hjemmeside.

Udvalg

Det er karakteristisk for et udvalg, at det løser en kompleks opgave, som ikke direkte griber ind i undervisningen, men løser opgaver som ligger uden for selve undervisningstiden. Der er typisk tale om opgaver, som gentages år efter år (med en passende udvikling undervejs) og der vælges hvert år lærere, elever og ledelsesrepræsentanter til udvalget.

Samarbejdsudvalget

Samarbejdsudvalget er lovpligtigt. På Nørre G. har vi udvidet samarbejdsudvalget således, at alle i ledelsen er repræsenteret. Vi har et tilsvarende antal lærere med, nemlig formændene fra de forskellige fast udvalg, tillidsrepræsentanten, og en ekstra lærer, som ”bærer” lærernes øvrige punkter ind i udvalget. Desuden sidder der en repræsentant for TAP og 2 elever fra Elevrådet. Der kan naturligvis være punkter, hvor eleverne ikke kan deltage.

Samarbejdsudvalget fungerer derfor som ”refleksionsrum” og ”debatforum” for skolens udvalg og øvrige enheder, som har behov for feedback på arbejdet.

Der træffes således ikke mange beslutninger i samarbejdsudvalget. Dog besluttes visse fællesindkøb. I en række tilfælde behandles sager før de fremlægges i bestyrelsen til endelig beslutning. Se funktionsbeskrivelsen.

Aktivitetsudvalget.

Aktivitetsudvalget forestår alle forskellige aktiviteter, som vedrører store dele af skolen. Det drejer sig om introduktionsture, fester, café-arrangementer, fællestimer o.l. Udvalget består af lærere, ledere og elever fra forskellige elevudvalg.

IB-udvalget

IB-udvalget har IB Coordinator, tre lærere og tre elever som medlemmer. De drøfter en række IB-relaterede problemstillinger (særlige IB-arrangementer, IB’s synlighed på skolen, samarbejder med andre IB-skoler etc.). Se funktionsbeskrivelsen.

Fagligt pædagogisk forum (FPF)

FPF er reelt et pædagogisk udvalg med en ledelsesrepræsentant og 4-5 lærere. Udvalget forestår afviklingen af en række pædagogiske arrangementer (halvdags og flerdages) og holder et overblik over de forskellige pædagogisk forankrede udviklingsprojekter, som er i gang på skolen (altså sikrer de løse koblinger).

Forskønnelsesudvalget

Udvalget forestår skolens ”forskønnelse”. Det er sket i forbindelse med de sidste års større ombygninger såvel som øvrige initiativer, som gør skolens fysiske miljø bedre. Udvalget har en ledelsesrepræsentant, 2 lærere og suppleres ofte med elever, når der tages initiativer, som involverer dem.

Projekter (og indsats- og strategiområder)

Over for udvalg står projektgrupper. Karakteristisk for et projekt er, at det løser en enkelt opgave, og hvor løsningen "pløjes"[1] ind i organisationen, når løsningen er fundet. Det er karakteristisk, at projektgruppen nedlægges, når løsningen er fundet og implementeret (eller, hvis gruppen opgiver at finde en løsning).

Nogle projektgrupper nedsættes af ledelsen, idet de omhandler særlige indsatsområder, som ledelsen og bestyrelsen finder bør være genstand for en særlig indsats, mens andre opstår mere spontant, når en eller flere lærere identificerer et problem eller en udfordring, som bør gøres til genstand for en særlig behandling.

Typisk udspringer ledelsens projektgrupper af sidste års arbejde og af de debatter om den samlede målopfyldelse, som pågår i bestyrelsen, i ledelsen eller i lærergruppen, mens andre opstår som følge af debatter i lærergruppen.

Medlemmer kan findes ved, at initiativtageren spørger ud i lærergruppen om "nogen vil være med" eller ved, at en selvbestaltet gruppe eller et team omkring en klasse beslutter sig for at iværksætte et projekt.

Typisk skal et projekt formulere en projektbeskrivelse, som består af følgende:

Hvilken udfordring ønsker vi en løsning på?

Hvilke mål har vi for vores indsatser (succeskriterier)? (er der milepæle)?

Hvilke indsatser sætter i gang?

Hvem er med?

Hvor kommunikerer vi om projektet?

Hvem er projektejere?

Kræver projektet noget særligt? (f.eks. økonomi).

Projektet bliver som artefakt udtryk for, at en løsning på et problem er snublende nær. Hvis man som medarbejder identificerer et problem – en udfordring – bliver man automatisk selv en del af løsningen forstået således, at man bliver medansvarlig for, at der sættes et projekt i gang, som sigter på at finde en løsning på problemet. Man behøver måske ikke selv indgå i arbejdet, men man må sikre sig, at nogen tager handsken op.

Team

[1] Kreiner og Kristensen: "Projektledelse af løst koblede systemer".

Den tredje enhed i organisationen er ”team”. Vi betragter et team, som et koordineringsorgan til løsning af organisationens opgaver – tæt på teamet og den enkelte selv. Teamet må meget gerne være et forum for idégenerering og for refleksioner over pædagogik og didaktik, men teamet skal også løse en lang række administrative og pædagogiske arbejdsopgaver.

Vi opererer med et team omkring en klasse. Det består typisk af 3-5 lærere, som har hele klassen. Hvert team har en leder.

Personalemøder

Personalemøder er som navnet antyder, møder for alle personalegrupper. Der afholdes typisk 4-5 møder årligt og har ofte information og debatpunkter, som løses bedre i denne gruppe end som information givet gennem skolens ugentlige informationsbrev. Personalemøderne bruges til fælles kompetenceudvikling.

Organisatorisk overblik – og mangel på samme!

På vores hjemmeside har vi skrevet: ”Som institution anerkender vi, at organisationen tilsyneladende rummer uoverskuelighed og vi accepterer den usikkerhed, som følger heraf. Gennem ansættelse af – og udvikling af – højt kvalificerede medarbejdere, og ved at understøtte en kultur, hvor der både er plads til at begå fejl og tradition for at anerkende godt arbejde, sigter vi på at skabe en motiverende og lærerig arbejdsplads, hvor både den enkelte medarbejder og organisationen udvikler sig”.

Om en lærers arbejde og kompetencekrav.

Det ligger i ovenstående, at Nørre Gymnasium har en række forventninger til sine ansatte. I funktionsbeskrivelsen for en lærer står f.eks., at lærerfunktionens formål er at ”sikre den enkelte elevs almendannelse og studiekompetence gennem undervisningen og at indgå i samarbejde, der befordrer gensidig inspiration”.

Der fremgår heraf, at vi ser undervisningen som et middel til – og et bidrag til – udviklingen af den enkelte elevs dannelse og studiekompetence. Høj kvalitet i den enkelte lærers undervisning er et uomgængeligt mål for vores arbejde, men undervisningen i det enkelte fag skal altid ses i sammenhæng med de samlede mål for klassen og for den enkelte elev.

Alt dette uddybes i funktionsbeskrivelsen for læreren.

Den ideelle lærer på Nørre Gymnasium er ikke alene fagligt dygtig, men interesserer sig for – og er i konstant dialog med – sit team, sin faggruppe og ledelsen omkring sin formidling af faget. Læreren er optaget af sin egen og af teamets kompetenceudvikling. Men læreren er også "organisationsansvarlig", idet læreren tænker på, hvad der er godt for den enkelte elev og godt for organisationen og dens mulighed for at løfte hver elevs niveau. Læreren er dygtig til at identificere behov i organisationen og til at opfylde behovet straks.

Som akademisk uddannet er læreren i stand til selvstændigt at varetage sin egen indsats, bidrage til den samlede ydelse og til at administrere sin egen arbejdstid og opgaveprioritering.

Strategiarbejde

Strategien for Nørre Gymnasium består af forskellige indsatsområder, som hver især er med til kunne opfylde vores vision. Indsatsområderne er samtidig med til at understrege Nørre G's profil.

Hvert år drøftes skolens indsatsområder og vi planlægger på baggrund af det foregående års arbejde, hvilke indsatsområder, vi ønsker at fokusere på i det kommende år.

Om ledelse

I en sådan løst koblet organisation og med et personale som beskrevet må ledelse have et andet udtryk end i en mere hierarkisk organisation.

Først og fremmest er det ledelsens opgave at fordele ansvar og opgaver. Ledelsens opgave er at støtte initiativer, som lærerne sætter i værk for at løse opgaven bedst muligt.

Men ledelsen må naturligvis også være opmærksom på, at den enkelte lærer formår at leve op til funktionsbeskrivelsens mål og i givet fald selv handle, hvis det ikke er tilfældet.

Som ledelse søger vi bevidst at bruge informationsdeling og opmærksomhed som forandringsagent til at sikre et motiverende miljø, som fastholder og tiltrækker kvalificeret personale og som sikrer en god kompetenceudvikling for den enkelte.

Det er desuden et overordnet mål for ledelsen at sikre organisationen en indre sammenhængskraft, dvs. vedligeholde de løse koblinger. Det sker f.eks. ved, at den enkelte medarbejder deltager i flere teams og i fælles arrangementer.

Endelig søger ledelsen ”at skabe variation og stress i kendte variable ved at udfordre og skabe tvivl om opgaveløsningen”[2] og derved opfordre teamet eller projektgruppen til refleksion. Bestræbelsen skal naturligvis forstås positivt, idet vi som ledelse søger at undgå at falde hen i selvtilfredshed, men at vi i stedet er opmærksomme og fokuserede på, om vi kan gøre det bedre.

Styrker og udfordringer i den løst koblede gymnasieorganisation.

I den løst koblede organisation har vi flyttet mange beslutninger ud til lærerne – tæt på den enkelte.

Den indlysende fordel heri er, at det giver en stærk motivation for den enkelte ansatte selv at have stærk indflydelse på sit eget arbejde og på sine muligheder for at påvirke sin egen udvikling og arbejde i organisationen. Men den decentraliserede beslutningskompetence giver også det enkelte team muligheder for at reagere og handle hurtigt på særligt opståede behov og muligheder.

Men det er lige så indlysende at have overblik i den løst koblede organisation. Risikoen for at enheder (teams, projekter) udvikler sig i forskellige retninger og måske med forskellig hast er oplagt[3]. Andy Hargreaves kalder en sådan udvikling for en ”balkanisering” – at organisationens forskellige enheder (stater) udvikler sig i forskellige retninger – og altså væk fra hinanden.

Den løst koblede organisation kræver derfor, at alle medarbejdere er parate til at håndtere den usikkerhed, som følger med. Vi skriver derfor også på vores hjemmeside om organisationen, ”at som institution anerkender vi, at organisationen tilsyneladende rummer uoverskuelighed og vi accepterer den usikkerhed, som følger heraf. Gennem ansættelse af – og udvikling af – højt kvalificerede medarbejdere, og ved at understøtte en kultur, hvor der både er plads til at begå fejl og tradition for at anerkende godt arbejde, sigter vi på at skabe en motiverende og lærerig arbejdsplads, hvor både den enkelte medarbejder og organisationen udvikler sig”.

Velkommen til Nørre G.

Nørre Gymnasiums ledelse

Juni 2020

[2] Karl Weick - reference

[3] Peter Henrik Raae har i bogen ”Rektor tænker organisation” analyseret forskellige organisationsformer i gymnasiet og bl.a. betegnet Nørre Gymnasiums form som ”ledelse fra midten”.