



Ledelse **2020** af fri skole

29.- 31. januar 2020
Vingsted Hotel & konference

#1 Ledelse gennem fortælling
- hvordan sætter vi ord og udtryk
på det, vi skaber sammen?

#2 12 teser om de frie
skolers børnesyn

#3 Skolens økonomi

#4 Personalejura og -ledelse

#5 Eksistens og ånd i ledelse -
om at være både en god leder
og et godt menneske

For skoleledere, ansatte i skolens administration,
bestyrelsesmedlemmer og andre interesserede.

Ledelse af fri skole 2020

Velkommen til FRISKOLERNEs årligt tilbagevendende lederkursus. Med i alt fem studiekredse får du mulighed for – over en årrække – at sammensætte din egen lederuddannelse.

Studiekredsene spænder vidt, og selv om flere af dem udbydes igen i år, så er alle opdateret med en ny vinkel, et nyt udgangspunkt eller seneste nyt på området. Du vælger én studiekreds, som du følger hele kurset.

Trods varieteten handler alle studiekredse om det arbejde og ansvar, man som skoleleder, viceskoleleder eller afdelingsleder står med på en fri grundskole.

De 5 studiekredse i 2020 er:

- # 1 Ledelse gennem fortælling – hvordan sætter vi ord og udtryk på det, vi skaber sammen?
- # 2 12 teser om de frie skolers børnesyn
- # 3 Skolens økonomi
- # 4 Personalejura og -ledelse
- # 5 Eksistens og ånd i ledelse – om at være både en god leder og et godt menneske

Nyt i 2020

Studiekreds #1 har i år fokus på tal (kvantitative målinger) og fortællinger – og på, hvordan ledere bruger tal og fortælling til at skabe mening og fælles handling.

Studiekreds #5 fortsætter i det filosofiske spor, men med helt nyt indhold, der i år tager udgangspunkt i en eksistentiel tilgang til det at være leder.

Studiekreds #2 12 teser undersøger de frie skolers børnesyn, mens **studiekredsene #3 Skolens økonomi** og **#4 Personalejura og -ledelse** klæder dig på til det grundlæggende arbejde og ansvar på disse områder.

Faglighed, fordybelse og fællesskab

Hvert år lyder det fra deltagerne, at kurset giver en god blanding af faglighed, fællesskab og socialt samvær, med rig mulighed for at ny viden samt danne og pleje netværk mellem skolerne.

Hvis du har spørgsmål til kursets form eller indhold, er du meget velkommen til at kontakte konsulent og souschef i Friskolernes Hus, Peter Mondrup.

Vel mødt!

Peter Mondrup, kursusleder
og souschef i Friskolernes Hus



Program

**onsdag
29. januar**

14.00-15.00

15.00

15.15-17.30

18.00-19.00

19.00-20.30

21.00-

Ankomst & indkvartering

Velkomst

#1

#2

#3

#4

#5

Middag

Foredrag:
Per Schultz-Jørgensen

Aftenhygge

**torsdag
30. januar**

7.30-8.20

8.30-9.00

9.00-11.45

12.00-14.00

14.00-14.30

14.30-18.00

19.00

21.00-

Morgenmad

Morgensamling

#1

#2

#3

#4

#5

Frokost
og fri tid

Kaffe

#1

#2

#3

#4

#5

Middag

Aftenhygge

**fredag
31. januar**

7.30-8.20

8.30-9.00

9.00-11.45

12.00-13.00

Morgenmad

Morgensamling

#1

#2

#3

#4

#5

Frokost

Afrejse

Studiekreds #1:

Ledelse gennem fortælling - hvordan sætter vi ord og udtryk på det, vi skaber sammen?

En skoleleder skal ofte navigere i spændingsfelter, og der er mange forventninger til, hvordan skolen skal udvikle sig, og dagligdagen gribes an.

Resultater bliver målt og vejet efter forskellige skalaer - af forældre, ansatte, myndigheder og lokalsamfund.

Lederen har til opgave at skabe tilpas mening og sammenhæng i de forskelligartede forventninger, så fælles handling bliver mulig.

En vigtig del af dette arbejde er at sætte ord og udtryk på det, vi skaber sammen i skolen. I de senere år har kvantitative målinger af resultater fået større betydning - ikke bare i folkeskolen, men også blandt frie skoler.

Men tal er i sig selv ret tynde repræsentanter for skolens liv, og de må altid låne mening fra vores mere viltre og konfliktladede fortællinger.

Går måling i ledtog med konkurrenceprægede og præstationsorienterede fortællinger, kan de underminere mulighederne for pædagogisk og faglig udvikling.

Bruges måling derimod med sans for skolens historie og dannelsesstradition, kan parløbet mellem tal og fortælling blive mere nuanceret og udviklende.

På kurset sætter vi fokus på, hvordan ledere bruger tal og fortælling til at skabe mening og bane veje for fælles handling.

Kurset er opbygget i fire blokke svarende til de fire formål.

I

Modul 1. Spændingsfelter

I denne blok analyserer vi de institutionelle spændingsfelter, som gør sig gældende i og omkring en fri skole.

Skolen er forbundet med både civilsamfund, stat og marked. Institutionelle spændingsfelter opstår her som sammenstød mellem konkurrerende værdier og hensyn, som har rødder i de tre kontekster, og som alle har en legitim ret til at blive taget alvorligt.

Deltagerne introduceres til begreber fra institutionel teori, som kan bruges til at blotlægge spændingsfelter i egen organisation.



II

Modul 2. Tal og fortællinger

Med afsæt i deltagernes forberedende arbejde undersøger vi forholdet mellem tal og fortællinger – når vi skal forklare, hvad vi skaber gennem skolens virke.

Vi ser også på aktuel forskning om, hvad mål og målinger betyder for skolernes udvikling.

Deltagerne introduceres til begreber fra narrativ teori, som kan bruges til at forstå forholdet mellem tal og målinger og på den anden side de fortællinger, som tal og målinger låner mening fra.

III

Modul 3. Udvikling og modenhed

Vi analyserer de foretrukne måder at møde spændingsfelter og konflikter på. Gennem livet udvikler både vi selv og skolen foretrukne måder at løse konflikter på. Nogle kan være mere fastlåste og andre mere smidige. Fælles er, at de afspejler vores erfaringer og udvikling.

Når vi som ledere skal hjælpe skolens aktører med at udvikle mere smidige måder at møde spændinger på, er vi også selv i spil.

Deltagerne introduceres her til begreber fra psyko-dynamisk organisationspsykologi, som kan bruges til at analysere kampe og udviklingsdynamikker på egen skole.

Kurset har til formål:

1. At udvikle en nuanceret forståelse for, hvordan spændingsfelter og konflikter opstår og vedligeholdes.
2. At vise, hvordan vores ideer om resultater og målinger altid får mening på baggrund af konkurrerende fortællinger om, hvad vi har for med hinanden.
3. At give indsigt i sammenhængen mellem fortællingerne og egen udvikling og modenhed som aktører i en organisation.
4. At ruste deltagerne til en reflekteret brug af tal og fortællinger i en strategisk udvikling.

IV

Modul 4. Strategisk pædagogisk ledelse

I denne blok samler vi forståelserne fra de andre blokke og tager fat i, hvordan vi arbejder med tal og fortællinger for at bane vej for skolens udvikling. Vi ser herunder på forskelle inden for forskellige praksisfelter i pædagogisk ledelse: strategi, organisering, pædagogisk vejledning og daglig administration.

Underviser: Klaus Majgaard

Klaus har i mere end 20 år arbejdet med offentlig styring og velfærdsudvikling. Dels som praktiker i både stat og kommune, dels som forsker i kvalitet i offentlig styringsdialog ved CBS.

I dag underviser og rådgiver Klaus ledere i og omkring den offentlige sektor om kvalificering af styring og velfærd.



Studiekreds #2 12 teser om de frie skolers børnesyn

Studiekredsen "12 teser" er tilbage, denne gang for at skabe 12 nye teser med de frie skolers børnesyn som tema.

I år rettes blikket på dem det hele handler om: Eleverne.

De tidligere års teser har levet et aktivt liv som inspirationskilde rundt på frie grundskoler, som oplæg til dialog om skolers værdier, udvikling med mere, og det er håbet at 12 teser om de frie skolers børnesyn, kan give fornyet inspiration ude på de frie grundskoler landet over.

Årets studiekreds er igen anført af viceskoleleder Jesper Villadsen og tidl. skoleleder Morten Mosgaard.

Denne gang vil studiekredsen desuden få besøg af den velkendte danske børne- og familieforsker professor Per Schultz Jørgensen, som siger følgende om emnet:

"Demokratiseringen af vores samfund gennem de sidste 50 år har bragt børnene på banen. De er i dag i vidt omfang inddraget både retligt, socialt og pædagogisk. FN's børnekonvention understreger det i artikel 12: børn skal høres.

Samtidig vokser børn op i et stadig mere individualiseret samfund, hvor konkurrence, præstation og de sociale medier skaber et stort pres på ikke mindst børn og unge.

Derfor tror jeg på et børnesyn, der sigter på at styrke børns ansvarliggørelse og dermed også evnen til selvstændigt og socialt at kunne indgå i forpligtende sociale fællesskaber. Den personlige frihed, som børnesynet indebærer, er ikke ensbetydende med at kunne vælge frit fra alle hylder, men at have indflydelse på det fællesskab, man indgår i. Det er et børnesyn, der gør børn til deltagere - fremfor brugere. Det er ikke mindst vigtigt i forhold til de samfundsmæssige udfordringer, vi står over for".

Efter Per Schultz Jørgensens inspirationsoplæg vil Jesper og Morten facilitere den videre proces frem mod målet om at formulere 12 nye teser.



Se resultatet af tidligere års studiekredse på 12teser.dk

*To yngre friskolefolk og én af pædagogikkens 'Grand Old Men' vil - sammen med dig - hæve blikket og snakke om noget så bredt og svært definerbart som **børnesyn**.*

Per Schultz Jørgensen - forsker og professor
Morten Mosgaard - tidl. skoleleder
Jesper Villadsen - Viceskoleleder, Vester Skerninge Friskole

I

Modul 1: Fundament

- Velkomst
- Introduktion til studiekredsen
- Oplæg ved Per Schultz Jørgensen om børnesyn
- Fælles brainstorm

II

Modul 2: De første teser

- Udvælgelse af emner til de første teser
- Første bud på teser i grupper

III

Modul 3: De næste teser

- Udvælgelse af emner til de næste teser
- Næste bud på teser i grupper
- Udvælgelse af emner til de sidste teser
- Bud på de sidste teser i grupper

IV

Modul 4: De sidste teser

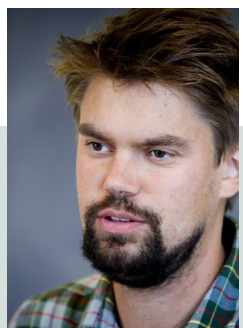
- Færdigbehandling af alle teser
- Hvad kan man bruge tesserne til, og hvordan kan vi få det til at ske?



Per Schultz Jørgensen, professor og børne- og familieforsker.



Morten Mosgaard, tidl. skoleleder



Jesper Villadsen, Vester Sker. Friskole

Foredrag:

Hvorfor er det sociale fællesskab så vigtigt i skolen?

"Opbruddet sætter nye dagsordener, der handler om ansvar og etik. Men hvordan lærer man børn det?"

Jeg tror svaret er normer i et fællesskab, som børn selv har et ejerskab til og udvikler en forpligtelse over for.

Derfor er det vigtigste fag i skolen selve skolens etos. Her skabes en ballast, som rækker langt frem i livet."

Per Schultz-Jørgensen, professor, dr.phil.



Onsdag
den 29. januar
kl. 19.00-20.30



Studiekreds #3 Skolens økonomi

Det er en stor opgave - og et stort ansvar, at have styr på budgetter, indtægter, udgifter og den nødvendige opfølgning på skolens saldo-balance.

Samtidig skal du også kunne se de faresignaler, skolens tal eventuelt viser.

Rettidig omhu er en pligt og en nødvendighed.

Studiekredsen er med til at klæde skolens økonomiansvarlige på til at bære det økonomiske ansvar, så skolen selv er i stand til at bruge, forstå og videreformidle skolens tal, sammenhænge og konsekvenser, så der kan reageres i tide.

'Skolens økonomi' er så bred, at en og samme person sjældent håndterer arbejdsgangene fra a-z.

Derfor er det en stor fordel for skolen at såvel den daglige økonomistyrer og ledelsen deltager sammen på kurset. På den måde kan I sparre med hinanden - og I opnår begge forståelse for skolens samlede økonomistyring.

Kurset vil i høj grad veksle imellem undervisning og gruppeopgaver, og både kursusmateriale og opgaverne er tilpasset deltagernes daglige arbejdsopgaver.

Medbring skolens egen kontoplan, seneste saldobalance, årsrapport, protokollat samt lommeregner/regnemaskine.

Undervisere:

Birger Hansen og Søren Yde fra Brandt Revision samt Tove Dohn, konsulent i Friskolernes Hus.



I

Modul 1: Onsdag, 29. januar Økonomistyring

Skolens daglige økonomistyring

Her kommer vi blandt andet ind på:

- Hvordan kan et årshjul se ud?
- Skolens budget
- Hvordan opbygges en kontoplan? – og hvorfor?
- Hvordan læses og forstås saldobalancen?
- Skolens indtægter
- Skolens udgifter, herunder skolens afskrivninger samt forpligtigelser
- Hvad betyder periodisering?

**II**

Modul 2: Torsdag, 30. januar Årsrapporten

Her kommer vi bl.a. ind på:

- Fra saldobalance til årsrapport
- Hvad indeholder årsrapporten?
- Hvordan læses årsrapporten, og hvad siger tallene?
- Hvad betyder nøgletallene?
- Hvad er en god ledelsesberetning?

III

Modul 3: Fredag, 31. januar Rapportering, udvikling og afvikling

Her kommer vi bl.a. ind på:

- Hvordan opdager jeg faresignaler og ser muligheder?
- Lånomlægning, nye aktiviteter, samarbejde mellem bestyrelse og ledelse.
- Hvad er en revisionsprotokol?
- Hvorfor ser den ud som den gør?
- Skolens rolle og revisors rolle
- Bestyrelsens checkliste
- Eksterne aktørers forventninger til skolens årsrapport og protokol (Undervisningsministeriet, pengeinstitutter mv.)



Studiekreds #4 Personalejura og -ledelse

Studiekredsen "Personalejura og -ledelse" har fokus på, at du som leder på en fri grundskole får styr på det regelsæt, der gælder for ledelse af personale samt nogle konkrete strategiske værktøjer af ledelsesmæssig karakter.

Konkret vil du få en gennemgang af regelsættet fra ansættelse til opsigelse af personale.

Du vil også blive klædt på til, hvordan du kan bruge teamsamarbejdet til at opnå strategiske målsætninger.

I **Modul 1: Onsdag, 29. januar** **Ansættelse og opsigelse** **af personale**

Der kan være mange forhold at få styr på i forbindelse med ansættelse af personale. I dette modul vil du få en gennemgang af de forskellige ansættelsesformer på de frie grundskoler, herunder en kort gennemgang af de forskellige ansættelsesbeviser.

En undgåelig del af personaleledelse er imidlertid også, at der skal foretages en opsigelse af medarbejderen. Begrundelsen kan være alt fra, at skolen er kommet i økonomiske vanskeligheder, samarbejdet er udfordret eller medarbejderen har været sygemeldt længe.

I sidsnævnte tilfælde kan det fx spille ind, at medarbejderen er ansat i fleksjob eller andre særlige forhold, som ledelsen skal være opmærksom på, inden opsigelse foretages.

II **Modul 2: Torsdag, 30. januar** **Formiddag (Del 1)** **Opsigelse af en medarbejder**

Fortsat gennemgang af de forskellige opsigelsesgrunde, den gode proces for opsigelse samt overvejelser om procesrisiko med videre.



Få en konkret gennemgang af regelsættet fra ansættelse til opsigelse af personale.

II

Modul 2: Torsdag, 30. januar

Eftermiddag

Ledelse af teamsamarbejde

Mange ledere kommer til at gøre det velfungerende teamsamarbejde til et mål i sig selv. Det fører til, at man ofte bruger meget tid på at håndtere personlige konflikter og dårlige relationer medarbejderne imellem.

På denne del af modul 2 vil der være fokus på, hvordan man bliver god til at bruge ledelse af teamsamarbejdet til at opnå strategiske målsætninger. Du vil også få redskaber til at flytte fokus væk fra relationerne og ud på resultaterne.



Underviser:

Michael Lykke er stifter og ejer af "Øverst Oppe", som er specialiseret i at udvikle processer, materialer og bøger, der støtter ledere i at implementere en professionel samarbejdskultur.

Michael Lykke er med sin baggrund som retoriker, skuespiller og mange års erfaring som underviser en garvet instruktør, der arbejder med kommunikation på både personligt og strategisk niveau i små - såvel som store organisationer.

III

Modul 3: Fredag, 31. januar

Opsigelse af en medarbejder (Del 2)

Fortsættelse af gennemgang af reglerne for opsigelse samt gruppearbejde med cases.

Undervisere: Ole Carl Petersen og Dzenana Causevic, konsulenter i Friskolernes Hus.



Studiekreds #5: Eksistens og ånd i ledelse - om at være både en god leder og et godt menneske.

Den praktiske filosofi handler dybest set om at blive god til at leve et liv, vi ikke senere fortryder.

De eksistentielle spørgsmål sætter fokus på, hvordan vi som menneske og leder håndterer de grundvilkår i livet, der er fælles for alle mennesker. Det gælder for eksempel vores frihed og ansvar, vores søgen efter mening, oplevelsen af at være alene samt døden.

Men en eksistentiel tilgang handler også om, hvem vi er, og hvem vi gerne vil være, samt hvordan vi håndterer den opgave, det er at leve et liv. Det gælder lederen, det gælder medarbejderne og ikke mindst gælder det naturligvis alle eleverne på skolen.

Denne studiekreds er teoretisk forankret bl.a. i Søren Kierkegaards og Viktor Frankls tænkning samt Bo Jacobsens forskning med et fokus på konkrete metoder, du kan anvende direkte i din hverdag.

I

Modul 1: Onsdag, 29. januar: Introduktion til eksistentialisme og ledelse

- At være menneske og leder
- Eksistentielle dilemmaer i ledelse
- Lederens nødvendighed og mulighed
- Eksistentiel samtalesalon om at være menneske og leder

"Mennesket eksisterer ikke bare, det bestemmer altid, hvordan dets eksistens skal være, hvad det selv skal være i det næste øjeblik."

Viktor Frankl

II

Modul 2: Torsdag, 30. januar Hvad er meningen? - og hvor vigtigt er det?

- Hvad betyder mening i et menneskes (arbejds-) liv?
- Er mening noget vi finder eller opfinder?
- Mening - et mål eller middel i ledelse?
- Hvad er en leders opgave ift. mening på en skole?

"Ingen kan vide, om verden dybest set er tilfældigt kaos eller meningsbærende orden. Men hvad der fra en eksistentiel synsvinkel kan fastslås er, at det at søge mening er et grundtræk hos mennesket"

Bo Jacobsen

III

Modul 3: Torsdag, 30. januar At vælge sig selv som menneske og leder – Hvem er jeg?

- At finde sin livsanskuelse – sin ledelsesfilosofi
- At påtage sig ansvaret for sig selv
- At gøre (ledelses-)livet til sit eget
- At træde i karakter som leder

”Thi det store er ikke at være dette eller hiint men at være sig selv, og dette kan ethvert Menneske, naar han vil det.”

Søren Kierkegaard

IV

Modul 4: Fredag, 31. januar Med samvittigheden som kompas i ledelse – Hvad gør jeg?

- At være tro mod sig selv
- At bekende etisk kulør som leder
- Samvittigheden er både individuel og almen
- Samvittigheden - en mulighed for at vælge og blive sig selv
- Afslutning – Et eksistentielt farvel!

”thi Du og Samvittigheden er Eet, den veed Alt hvad Du veed, og den veed, at Du veed det.”

Søren Kierkegaard

Anvendt litteratur:

Kan du ikke vente med at fordybe dig, kan du fx læse mere i:

- Frankl, Viktor E. (1993): Psykologi og eksistens. Gyldendal.
- Holm, Jacob (2018): Meningen med det hele. Kristelig Dagblads Forlag.
- Jacobsen, Bo (2007): Livets dilemmaer. Hans Reitzels Forlag.
- Schanz, Hans-Jørgen (2017): Ånd. Klim.
- Søtoft, Pia (2017): Kierkegaards Kabinet. Akademisk Forlag

Underviser:

Michael Højlund Larsen er civilingeniør fra DTU og master fra DPU med speciale i filosofi og ledelse.

Han har siden 1991 arbejdet med udvikling af ledelse og organisering i både private og offentlige virksomheder. Endvidere har han i en årrække arbejdet med at indføre praktisk filosofi som en pædagogisk metode i skoler og børnehaver.

Michael er bl.a. forfatter til bøgerne ”Praktisk filosofi og ledelse”, ”Dialog – en enkel vej til et godt samarbejde” og ”Praktisk filosofi med børn”.

Se mere på www.hojlundlarsen.dk



Foto: Ingvald Riis

Praktisk

Arrangør: FRISKOLERNE
Friskolernes Hus
Middelfartvej 77
5466 Asperup
Telefon 62 61 30 13
www.friskolerne.dk

Kursusstart: Der er indkvartering onsdag den 29. januar kl. 14-15.00.
Kursusstart kl. 15.00.
Kurset slutter fredag den 31. januar med frokost kl. 12.00.
Dette gælder alle fem studiekredse.

Omfang: 15 timer i alt

Pris: 4.200 kr. inkl. overnatning på enkeltværelse

Kursussted: Vingsted Hotel og Konferencenter, Vingsted Skovvej 2, 7182 Bredsten
T: 7586 5533
www.vingsted.dk

Kursusleder: Peter Mondrup,
Friskolernes Hus

Planlægning: Peter Mondrup, Tove Dohn,
Ole Carl Petersen, Michael Buch
Kristensen, Dzenana Causevic,
konsulenter i Friskolernes Hus.

Tilmelding: Senest den 15. december 2019 på
www.friskolerne.dk

friskoler.link/ledelseaffriskole2020



FRISKOLERNE