

# Skolebestyrelsen som forandringsmotor

Lars Goldschmidt



# Disposition

- Mit observationspunkt
- Hvad uddanner vi til?
- Generiske kompetencer?
- Fremtidens professionelle
- Folkeskolereformen m.m. som udfordring til bestyrelserne
- Hvilken bestyrelse vil I være
- Hvad skal en strategi kunne?

# Mit observationspunkt

- Blandet offentlig privat baggrund
  - Energistyrelsen, Miljøstyrelsen, Arbejdsmarkedsstyrelsen
  - Mærsk Olie og Gas AS, Dansk Industri, Dansk Handel & Service, Foreningen af Rådgivende Ingeniører
  - Danmarks Tekniske Universitet, Copenhagen Business School
  - Goldschmidt Rise and Shine I/S
- Bestyrelser
  - Via, KEA, Niels Brock, Campus Bornholm, Bornholms Efterskole
  - Praxis (Erhvervsskolernes forlag), Roskilde Festival Højskole
  - Erhvervsskolernes bestyrelsesforening
  - Monberg og Thorsen A/S
  - Bornholms Energi og Forsyning A/S, Horsens Fjernvarme
  - Bornholms Museumsforening
- Politik
  - Ny Nordisk Skole, Folkeskolereform m.m.
  - Folketingskandidat S

# Fremtidens fremragende skole:

- Forbereder en mere mangfoldig elevgruppe til et stadig mere krævende arbejdsmarked og uddannelsessystem
- Løser en stadig sværere opgave med færre midler per elev
- Underviser de elever, der er, i at skabe værdi for andre og spille hinanden større
- Skabes af professionelle, der ser anderledes professionelle som en styrke og spiller dem større
- Drager fordel af alle de professionelle kompetencer, der findes
- Drager fordel af al den viden og teknologi, der findes med relevans for kerneopgaven

# Oplevet værdi i en foranderlig verden

- Vi lever af at skabe oplevet værdi for andre mennesker over hele verden i samarbejde med mennesker, der er forskellige fra os selv, i konkurrence med dygtige mennesker fra hele verden, på basis af viden fra hele verden
- I vidensamfundet skaber viden værdi når den møder kunden i en for kunden anvendelig fremtrædelsesform
- Arbejdspladser forudsætter konkurrencekraft
- $KK = S * R_b * R_s / O$
- Snedighed
- Rammebetingelser
- Råstyrke
- Omkostninger
- Sammenhængende dele af værdikæden

# Forandringsøkonomi

- De globale forandringsdagsordner
  - Kriseøkonomi
  - Klima
  - Urbanisering og demografi
  - Knappe ressourcer
  - Markedsbalancerne
  - Voldsom global viden- og kompetenceproduktion
- Skaber grænseløst marked for nye produkter og serviceydelser og afliver de gamle
- Forny eller forsvind

# Forny eller bryd sammen

- Stærkt stigende efterspørgsel efter det offentliges ydelser.
  - Demografi
  - Nye behandlingsmetoder
  - Stigende kompetencekrav på arbejdsmarkedet
  - Større betydning af det offentlige som rammebetingungelse
  - Skandaler i dagens praksis
- Ikke forventning om tilgang af proportionale ressourcer
  - Større krav end der kan opfyldes – overbestemte systemer
  - Lang historik med effektiviseringer
  - Yderligere potentiale uden radikale nybrud
  - Stærk konkurrence om medarbejdere og faldende arbejdsstyrke
- Potentiale i:
  - ny teknologi og ny viden
  - Ny rollefordeling forvaltning – borger, offentlig - privat
- De professionelle er et omdrejningspunkt

# Udvikling i arbejdsfunktionerne

- Stadig færre kroner per produceret enhed. I det offentlige som i det private.
- Ny viden relevant for arbejdets produkter og udførelse udvikles med stadig større hastighed over hele verden.
- Nye teknologier specielt digitalisering og robotisering vil få indflydelse på langt de fleste arbejdsprocesser
  - Alle opgaver med karakter af databehandling og gentagelse vil kunne udføres med mindre menneskelig arbejdskraft
- Arbejdets indhold og de rammer arbejde og dets resultater skal fungere i udvikler sig med så høj hastighed :
  - at regelstyring ikke kan følge med
  - at faglige kompetencer hele tiden skal opdateres



# Ny viden tilgængelig og nødvendig

- Materialer: fra stål til plast til biopolymere
- Sundhed: fra piller til genetisk omprogrammering
- Didaktik: fra undervisning i klasselokale til in situ læring
- Nye produktionsmetoder: fra svejsning til limning
- Nye kommunikationsformer: fra trykt presse og tv til sociale medier

# Digitalisering og robotisering

## Digital databehandling

- Ubegrænset **lagring** af **data** på digital form
- Ubegrænset udveksling af de digitaliserede data
- Ubegrænset **algoritmebaseret analyse** af data
- **Adgang** til data og analyser for de **indviede**

## Digital stimulering af interaktion

- Interaktivitet og gaming i læremidler
- Internet informerede patienter
- Selvbetjening

## Robotisering

- It støtte i behandler håndterede hjælpemidler
- It støtte i brugerstyrede hjælpemidler
- Hjælpemidler med uovervåget funktion
- Hjælpemidler med uovervåget bevægelsesrum og beslutningskraft

# Digitale kendetegn

- Udvikling er dyr gentagelse billig – modsat for mennesker
- Fejl almindelige under udvikling sjældne under gentagelse
- Brugerens rolle – magt - afhænger af eget ”loge” niveau og forståelse af mulighederne i de andre niveauer
  - Simpel bruger af funktioner – It kørekort - Opsætter
  - Programvælger – Valg af digitale lære- eller hjælpemidler
  - Programmør – Avanceret udnyttelse af digitale hjælpemidler og robotter.  
Design af selvbetjeningssystemer
  - Udvikler program og maskinudvikling
- En algoritme er ikke empatisk men vi er tilbøjelige til at tolke egne følelser ind i maskinerne. - Bliver GPS damen sur når vi kører en anden vej?

# Efterspørgsel efter arbejdskraft

- Dygtige – meget dygtige medarbejdere på alle pladser
- Medarbejdere der kan og vil skabe værdi for andre
- Alle fag og uddannelser - men nogle mere end andre
- Begejstrede medarbejdere, der gør det, der skal til, i en turbulent virkelighed

# Dårligt match mellem udbud og efterspørgsel på fremtidens arbejdsmarked

- For mange får for lidt – det er på dagsordenen mange steder
  - Ingen efterspørgsel efter svagt kvalificerede ufaglærte
  - Vigende efterspørgsel efter dygtige ufaglærte
  - Vigende efterspørgsel efter svage faglærte
  - Stigende efterspørgsel efter højt kvalificerede faglærte
  - Stigende efterspørgsel efter teoretiskfunderede praktikkere
  - Ingen efterspørgsel efter svagt funderede teoretikere
  - Stigende efterspørgsel efter stærke teoretikere med et anvendelsesperspektiv
  - Mange helt uden uddannelse
  - Mange uden praktisk erfaring
  - Mange der uddanner sig på et niveau hvor de aldrig bliver gode
  - For få med translationskompetence
- Mange ”ordninger” uden praksisforståelse

# Generiske kompetencer?

- Klassiske fagligheder
  - Matematik og modellering
  - Mundtlig og skriftlig kommunikation
  - Tekniskpraktisk indgreb med verden
  - Opgave identifikation og løsning
- Selvopretholdelse
- Interaktion
- Indlevelse
  - Fysisk intuition kvantitativ og kvalitativ
  - Empati

# Fornyelseskompetence

- Evnen til at se og opsøge forskelle i behov og muligheder
- Evnen til at søge efter løsninger i et åbent løsningsunivers
- Evnen til at overskride og kombinere på en faglig kompetent måde
- Evnen til at introducere det nye og være fornyer og afviger i en organisation
- Tryghed i kompetencen til at møde nye udfordringer ikke i status quo
- Vildskab og begejstring
- Begejstret multikulturel empati

# Loyal civil ulydighed

- At gøre det der skal til ikke kun det man skal
- Forudsætter værdi og målfællesskab
- Kræver bemyndigelse i fredstid
- En særlig dansk kompetence



# Dannelse et bud

- Dannelse er de grundorienteringer, der sætter den enkelte i stand til at indgå i frugtbare relationer til andre
- Interesse i hvad der betyder noget for den anden og i at gøre vedkommende større
- Evne til og interesse i at skabe værdi for den anden
- Etisk kompas der giver orientering i verden. Skelnen mellem, ondt og godt, rigtigt og forkert, smukt og grimt

# Fremtidens professionelle

- Adgang til og brug af global viden og teknologi med relevans for læring
- Loyalt civil ulydig
- Drivkraft i forandringen
- Ser andre anderledes professionelle som en mulighed og styrke
- Spiller hinanden og lederne større
- Tager ansvar for egen læring

# Bestyrelsen arketyper



←		→		
Mest involveret		Mest involveret		
Passive bestyrelse	Den certificerende bestyrelse	Den engagerede bestyrelse	Den intervenerende bestyrelse	Drifts-bestyrelse
<p>Er på ejernes vegne og begrænser virksomhedens aktiviteter og investeringer.</p> <p>Er villige til at skifte ledelsen ud, for at udleve ansvarsforpligtelserne.</p>	<p>Godkender på ejernes vegne, at direktionen gør hvad bestyrelsen forventer, og at ledelsen tager handling når nødvendigt.</p> <p>Lægger vægt på uafhængige bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsens selvstændige beslutningstagning.</p> <p>Etablerer en systematisk proces omkring identifikation af direktionens efterfølger.</p> <p>Er villige til at skifte ledelsen ud, for at udleve ansvarsforpligtelserne.</p>	<p>Tilføjer indsigt, råd og støtte til direktionen og ledelsesteamet.</p> <p>Anerkender sit grundlæggende ansvar angående direktørens og virksomhedens resultater; guider og dømmer direktionen.</p> <p>Afholder værdiskabende tovejs-diskussioner omkring de nøglebeslutninger virksomheden står overfor.</p> <p>Afsøger den nødvendige brancheviden og finansielle viden for at kunne træffe værdiskabende beslutninger.</p> <p>Tager tid til at definere roller og ansvar for bestyrelsen samt grænserne for direktionens hhv. bestyrelsens ansvar.</p>	<p>Er intensivt involveret i beslutninger vedrørende afgørende problemstillinger.</p> <p>Afholder mange og intense bestyrelsesmøder, ofte med kort varsel.</p>	<p>Træffer afgørende beslutninger, som ledelsen implementerer.</p> <p>Udfylder huller i ledelsens erfaringer.</p>

# Hvad skal en strategi kunne?

- En strategi skal understøtte forandring ellers er den ligegyldig
- Besvare grundspørgsmål:
  - Hvorfor er vi i verden
  - Hvad er de vigtigste mål
  - Hvad er udfordringerne i at nå målet
  - Hvad er ressourcer og strategiske hovedgreb
- Overordnet kompas for alle der er omfattet af strategien
- Handlingsanvisende ved vigtige valg
- Opbakning til ledelsen
- Grundlag for loyal civil ulydighed

# Bestyrelsen som forandringsmotor

- A:Hvor står skolen?
- Hvilken didaktisk referenceramme arbejdes der efter, og hvorfor?
- I hvilken grad udnyttes de muligheder der er for at teknologiunderstøtte lærernes og elevernes arbejde i og uden for undervisningen
- Hvilket dannelsesideal arbejdes der med?
- Klasserumsadfærd og internetfravær er det en udfordring?
- Har lærerne ressourcer og kompetencer til at løfte skolens målsætning for undervisningen?
- B:Hvor skal skolen hen?
- Hvad er ledelsens plan for at flytte skolen fra A til B