
Polyfoni
Medstyre
51/49
Årsplaner
Team
Ambition
Vision
Værdigrundlag
Kompetencer
Anerkendende
Vi-Tid
Ulbølle
tænkning
Elever
Mission
Supervision
Tillid
Version
Ledelse
Medarbejdertrivsel

# Ulbølle 2.0

**Indhold**

**Forord** ..... **3**

**Indledning** ..... **4**

**Mission, vision, værdigrundlag** ..... **6**
Mission ..... 6
Vision ..... 6
Værdigrundlag ..... 7

**Organisation** ..... **8**
Et systemisk konstruktionistisk erkendelsesparadigme ..... 9
Anerkendelse ..... 11
Medstyre/medstyrende teams ..... 12
Procedurer ..... 13
Appendiks til organisationsafsnittet ..... 13
*Fokusområder for 2014/2015 på baggrund af APV dag d. 6. december 2013* ..... *13*

**Ledelse** ..... **15**
Anerkendende ledelse ..... 16
Ledelsens polyfoni ..... 16
Samarbejde og koordinering af forståelser ..... 17
Appendiks til ledelsesafsnittet ..... 18
*Fokusområder for 2014/2015 på baggrund af APV dag d. 6. december 2013* ..... *18*

**Skolen som arbejdsplads** ..... **18**
Ambition ..... 19
Kompetenceudvikling ..... 19
At turde tænke højt ..... 19
Gensidig respekt og forståelse for hinandens arbejdsopgaver ..... 19
Medarbejdertrivsel ..... 19
Fysiske arbejdsrammer ..... 20

**Pædagogik/Elever** ..... **21**
Kontaktelever/mentorelever ..... 22
Didaktik/fælles afsæt ..... 23

**Følgende litteratur er brugt til inspiration til Ulbølle Version 2** ..... **24**

## Forord

Denne ”Ulbølle version 2.0” er udarbejdet efter længere tids drøftelse af, hvordan samtlige medarbejdere på Idrætsefterskolen Ulbølle får de bedste muligheder for at få indsigt i, drøfte og bidrage til det overordnede tankesæt, der ligger til grund for måden, vi driver Idrætsefterskolen Ulbølle på.

Med denne udgivelse serveres ledelsens tanker og holdninger, og der lægges hermed op til debat, involvering og medtænkning.

Udgivelsen er delt op i forskellige afsnit, og det er vores ambition undervejs at skabe en rød tråd fra mission og vision til konkrete dagligdags handlinger.

Udgivelsen er udarbejdet af i første omgang skolens ledelse efter et pædagogisk døgn, hvor det blev klart, at der er brug for en koordineret forståelse af de fælles rammer, vi agerer ud fra.

Oplægget drøftes med samtlige ansatte på en pædagogisk aften d. 27. februar 2014, hvor der skabes mulighed for, at alle bidrager.

Herefter vil Ulbølle version 2.0 danne baggrund for de endelige arbejdstidsdrøftelser med lærerne og for forårets MOUS samtaler.

Endelig opfatter vi Ulbølle 2.0 som vores alles fælles rettesnor i de kommende års arbejde på Idrætsefterskolen Ulbølle.



## Indledning

Arbejdet med Ulbølle Version 2.0 er blevet aktualiseret i løbet af efteråret 2013. Det er ikke en enkeltstående begivenhed, der har igangsat arbejdet - men en serie af forskellige faktorer, der har inspireret til og nødvendiggjort at lave en beskrivelse af det samlede tankesæt for Idrætsefterskolen Ulbølles virksomhed.

Organisationen er nu otte år gammel og er dermed inde i en fase af organisationens cyklus, hvor pionerånden ikke længere gør det alene. Der stilles større interne krav til tydelighed og retningslinjer, og vi skal finde den rigtige balance mellem rutine, udvikling og fortsat forandringsparathed.

Organisationen er på de otte år vokset til dobbelt størrelse, hvilket naturligvis også stiller nye krav til, at der sættes pejlemærker, den enkelte medarbejder kan styre efter

Endelig udvikler organisationen sig i en foranderlig verden, og særligt de kommende år kan forventes at indeholde afgørende forandringer for organisationens liv, da vi indenfor kort tid kan se frem til et paradigmeskift i arbejdstidens organisering for lærerne og til en helt ny lovgivning for specialundervisningstilskuddet.

Folkeskolen står foran den største reform i mange år, og implementeringen af inklusionslovgivningen er kun lige begyndt. Følgerne af dette for Idrætsefterskolen Ulbølle er ukendt.

Alt i alt indikerer ovenstående, at det kan være en rigtig god ide at hjælpe hinanden med at blive helt skarpe på, hvem vi er, og hvad det er, vi har gjort så godt i de første otte år samtidig med, at vi sætter fokus at øge hele organisationens strategiske forandringsparathed.



Helt konkret har vi i det sidste år taget de første skridt til at imødekomme ændringerne i specialundervisningstilskuddet ved at udvide elevtallet, og vi har i efteråret afviklet en dag med fokus på arbejdsmiljøet og flere møder i et bredt sammensat udvalg vedr. forberedelse af den nye arbejdstid.

Alt dette danner baggrund for denne Ulbølle Version 2.

Ambitionen er som indledningsvis beskrevet at danne en rød tråd fra de overordnede tanker om mission, vision, værdigrundlag og menneskesyn til praktiske handlinger, der skal gøre en god skole bedre.



Indholdet vil derfor både være meget overordnet i forhold til ledelses- og organisationssyn, organisationsudvikling og pædagogik, men også meget konkret i forhold til at komme med bud på løsninger af de udfordringer, vi i løbet af efteråret har hjulpet hinanden med at identificere.

I samme åndedrag kan det give mening at sige, hvad dette ikke er.

Det er IKKE en procedure eller manualhåndbog, hvor man kan slå op, hvad man skal gøre i alle mulige situationer. Lad os slå fast med det samme: Vi tror på, at vi har ansat medarbejdere, der er dygtige vidensmedarbejdere, der selv kan træffe fremragende beslutninger, hvis de rette rammer er skabt.

Derfor vil dette skriv alene sætte fokus på rammerne.

Ulbølle Version 2 skal ses som indledningen på en ny periode i Ulbølles liv. Hvis opstarten kunne kaldes Ulbølle 1.0, og de første år Ulbølle 1.1 og 1.2, skal vi nu føres ind i Ulbølle 2.0.

Vores ambitioner er usvækkede. Vi ønsker fortsat at lave Danmarks bedste efterskole, herunder også Danmarks bedste STU-uddannelse.

Vi ønsker at lægge overliggeren højt og er overbeviste om, at det er det, der til dags dato har givet os stor succes og god omtale samt bringer os alle godt ind i Ulbølle 2.0.

## Mission, vision, værdigrundlag

### Mission

Vi er en idrætsefterskole, der giver unge med særlige læringsforudsætninger de bedste muligheder for at indgå aktivt i samfundets fællesskaber.

### Vision

1) At blive kendt og anerkendt som den efterskole i landet, der er førende i at udvikle og dokumentere effekten af anerkendende læringsmiljøer, der er baseret på idræt og specialpædagogik.

2) At være drivkraft i at skabe anerkendelse af, at også unge med særlige læringsforudsætninger, kan og bør indgå i samfundets mange fællesskaber.

Når man i mission og vision skriver idrætsefterskole og efterskole, skal det ses som det samlede navn, vores organisation har. Både efterskoledelen og STU'en er organiseret og drives af "Idrætsefterskolen Ulbølle". STU'en drives af efterskolen som såkaldt accessorisk virksomhed, hvilket kan sammenlignes med en slags kursusvirksomhed. Der er altså ikke tale om, at mission og vision ikke gælder begge grene af organisationen, eller at STU'en er underprioriteret.

Vi vil i fremtiden overveje, hvordan vi kan finde en løsning på de misforståelser, ovennævnte forhold evt. kan medføre.

Der er i udarbejdelse af missionen og visionen truffet nogle valg, som alle, der har tilknytning til skolen både internt og eksternt, bør forholde sig til. Dette gælder naturligvis ikke mindst os, der i dagligdagen arbejder i organisationen.

**Missionen** er organisationens eksistensgrundlag. ***Grunden til at vi er sat i verden.***

Man bør her lægge mærke til:

- At vi er en idrætsefterskole, hvilket understreger vores ambition om til stadighed at bruge idræt som pædagogisk redskab
- At vi har valgt at sætte fokus på elevernes særlige forudsætninger for at lære, i stedet for på deres særlige behov.
- At vi har valgt at sætte fokus på, at skoleopholdet skal styrke elevernes evne til at begå sig i samfundet efter skoleopholdet (i modsætning til at gøre dem gode til at gå på efterskole)

**Visionen** er pejlemærket, der viser os, hvor vi gerne vil hen. ***Visionen er det, vi stræber efter.***

Man bør her lægge mærke til:

- At første del af visionen fortæller os, at vi i al vores virksomhed skal lægge vægt på at udvikle vores læringsmiljø og derudover forsøge at dokumentere effekten af dette. Samtidig er det bevidst, at visionen taler om både at være kendt og anerkendt. Kendt kan man blive ved hjælp af PR og kan være nødvendigt for virksomhedens overlevelse, mens man bliver anerkendt for kvaliteten af sit arbejde.
- At anden del af visionen pålægger os at finde ressourcer og overskud i vores organisation til at påvirke verden til at blive et bedre sted for vores målgruppe. Dette kan naturligvis

gøres i stort og småt - ved politisk arbejde og ved små tiltag som fx arbejdspraktikker. Men det bør altid have vores fokus at søge dette perspektiv samtidig med, at vi laver god skole.

**Værdigrundlag**
Skolen ønsker gennem ”den gode oplevelse” i et fællesskab at udvikle den enkelte elev personligt, fagligt og socialt.
Vi tror på, at gensidig respekt, forventninger og det at kunne stille krav til hinanden og sig selv er grundlæggende elementer i opdragelsen og udviklingen af mennesket.
Det er alles ret at have indflydelse på sit eget liv, og vi ønsker gennem efterskoleopholdet at gøre vores elever bedst muligt forberedte til denne udfordring.
Målet er at arbejde med den enkelte elevs personlige, sociale og faglige udvikling specielt med henblik på elevens muligheder, hvad angår den kommende bo-, arbejds- og fritidssituation.

Værdigrundlaget er udarbejdet ved skolens start, og der er sket megen udvikling siden.
Værdigrundlaget er dog stadig en vigtig rettesnor, når det snakker om:

- Den gode oplevelse
- Fællesskab
- Gensidig respekt og forventninger
- Det fremadrettede perspektiv i afsnittet om kommende bo- arbejds- og fritidsmuligheder



## Organisation

Afklaring af begrebet organisation:

***"Er en interaktion med omgivelserne og består af sociale enheder, styret af formaliseret samarbejde med henblik på at nå et eller flere mål"*** *(Schein, Edgar).*

Organisationens mål kan bl.a. være:

- Kvalitative
- Kvantitative
- Strategiske
- Taktiske
- Operationelle
- m.m.

Når vi anskuer den verden og det samfund, skolen er en del af, er det eneste, der ikke er foranderligt den stadige strøm af forandringer.

Verden er under et kæmpe ressourcepres, og Danmark er på godt og ondt en del af en stadig mere globaliseret verden, hvor det også i fremtiden vil kræve øget effektivitet og bedre udnyttelse af vores samlede ressourcer, herunder også de menneskelige, hvis vi som samfund skal fastholde vores levestandard.

Vores skole er både en del af denne udfordring og en del af løsningen.

Vi er en del af *udfordringen*, fordi vi er medlemmer af en efterskolebevægelse, der årligt koster 3 mia. kr.

Der vil konstant være et pres om besparelser eller nedlæggelser på efterskoleområdet fra den del af samfundets beslutningstagere, der tror, vi fx kan konkurrere med kineserne, og derfor vægter hastighed og effektivitet højere end almen dannelse og personlig udvikling.

Vi er en del af *løsningen*, fordi vi er i stand til at hjælpe en udsat del af samfundets unge til at blive positivt bidragene til samfundets fællesskab eller i det mindste til ikke at koste så meget.

Uanset om vi i fremtiden bliver betragtet som en udfordring eller en løsning, vil det være rettidig omhu at erkende, at vi ikke kender fremtidens Ulbølle.

Vi skal sammen have fokus på at udvikle en organisation, der kan skabe og udnytte dynamik og foranderlighed til egen fordel. Hvis ikke vi gør det, kan vi risikere at ende i en situation, hvor der er behov for en større og mere grundlæggende forandring.

***"Når forandringerne kommer med stigende hastighed, må vi udvikle vores evne til at leve og lede i en tilstand af kontinuerlig foranderlighed. Det er ikke kun en ledelsesopgave at evne forandringerne. Hvis ikke hele organisationen er gearet til at kunne bevæge sig, vil vi ikke evne at tilpasse os tilstrækkeligt hurtigt"*** *(Hornstrup og Johansen, 2013).*

***"Hvis fremtiden er vigtig, så vær med til at skabe den"*** *(Peter Drucker).*

Derfor vil vores overordnede organisationsfokus være, at vi vil sikre, at Ulbølle version 2.0 udvikles til en:

**Strategisk forandringsparat organisation**

En strategisk forandringsparat organisation er kendetegnet ved:

- Stor organisatorisk sammenhængskraft, så dens koordinerede handlekraft er stor.
- Stor strategisk kompetence – helhedstænkning i hele organisationen – så den enkelte person eller enhed agerer ud fra et helhedsperspektiv.
- Ejerskab til forandringer, hvilket betyder, at alle har de bedste forudsætninger for at bidrage positivt og merværdiskabende i forhold til en ønsket retning.
  (MacMann Berg)

Dette kræver:

- At mission og vision er klare.
- At de overordnede rammer er nærværende og vedkommende for alle i organisationen på en måde, der øger den enkeltes mulighed for at agere strategisk kompetent - derfor dette skriv.
- At organisationen udvikler og træner evnen til at skabe god kommunikation og gode relationer. Dette skal ske både i de enkelte teams og på tværs af hele organisationen – det kræver tid sammen.
- At organisationen er refleksiv kompetent, hvilket vil sige at være nysgerrig, uærbødig, udfordrende, involverende og engagerende. At man er i stand til at udfordre ens egne og andres billeder af verden.
- At alle har mulighed for at bidrage med ideer, erfaringer og kompetencer til organisationens udvikling.
  (MacMann Berg)

**Et systemisk konstruktionistisk erkendelsesparadigme**

Vores organisationsforståelse har siden januar 2006 taget udgangspunkt i et systemisk/konstruktionistisk[1] og deraf anerkendende erkendelsesparadigme.

[1] *Betegnelsen konstruktivisme bruges om en særlig måde at tænke og arbejde på - først og fremmest indenfor humanvidenskaben, men også i al almindelighed. Konstruktivismens udgangspunkt er, at vi mennesker ikke erkender, forstår og erfarer vores omverden og virkelighed direkte, dvs. som den er «i sig selv». Vi erkender og forstår den på forskellige måder, alt afhængig af de sammenhænge vi deltager i dvs. afhængig af, hvornår og hvordan vi iagttager den og i hvilken kulturel og situationel sammenhæng. Konstruktivisme handler om, at det vi kalder «virkelighed», «sandt» og «rigtigt» er formet og fortolket af mennesket i dets deltagelse i sociale sammenhænge. Virkeligheden er med andre ord konstrueret. Konstruktivisme interesserer sig derfor ikke for, hvordan tingene er «i sig selv», men snarere for, hvordan og hvorfor vi mennesker erfarer, forstår og beskriver dem på forskellige måder.*

Heraf følger en erkendelse af, at alt skabes i relationer, og derfor er vi opmærksomme på, at dette erkendelsesparadigme er gennemgående i alle de interpersonelle sammenhænge, vi befinder os i i skolens dagligdag.

Det konstruktionistiske tankesæt bygger på en ide om, at verden eller virkeligheden ikke bare eksisterer uafhængigt af os, men skabes som resultatet af en konstruktionsproces. Altså at vi må erkende, at der ikke findes en objektiv "sandfærdig" verden, men at vi derimod må finde os i, at vi hver især konstruerer verden ud fra vores egne erfaringer og genetik – det, der i det systemiske kaldes autopoiese.



I denne forståelse bliver det afgørende for organisationens evne til at handle samlet, at de enkelte personer i organisationen er i stand til at koordinere deres forståelser. Vi må opgive tanken om en fælles forståelse, fordi vi aldrig kan vide, hvad andre konstruerer (erkendelse er en individuel konstruktion af virkeligheden), men vi må konstant søge efter en koordineret forståelse ved at være nysgerrige på den anden.

Da alt i denne forståelse skabes i relationer, må vi samtidig være opmærksomme på, at sprog skaber virkelighed.

***"Det sprog vi bruger, og måden vi bruger det på, skaber derimod den verden, vi lever i"***
(Gergen, 2010)

Når man tager det udgangspunkt:

- At alt skabes i relationer
- At sprog skaber virkelighed, og at relationer skabes ved kommunikation
- At det er afgørende for organisationens evne til koordinerede handlinger, at vi hver især fokuserer på at koordinere vores individuelle forståelse til fælles forståelser

er det oplagt, at vi i fremtidens organisationsforståelse vil sætte fokus på en endnu højere grad af kvalitet og tid til at dyrke de menneskelige relationer og den fælles kommunikation.

**Anerkendelse**
Ud fra ovenstående tænkning om, at vi hver især konstruerer vores eget erkendelsesunivers, ligger det lige for at tro på, at alle mennesker til hver en tid gør det bedste, de kan.

Dermed bliver det lige så selvfølgeligt at tro på, at alle mennesker og dermed den samlede organisation udvikler sig bedst i et positivt defineret miljø og ved en anerkendende tankegang.

Skolen formes og ledes derfor efter principperne om anerkendende tænkning.

Anerkendelse, tillid og respekt er afgørende for kvaliteten af menneskelige relationer og derfor afgørende for organisationens sammenhængskraft og resultater. Uden anerkendelse vil det være umuligt at skabe strategisk kompetente medarbejdere (bidragsydere), da det kræver medarbejdere, der har lyst og mod til at tage initiativ og bidrage med vigtige erfaringer og kompetencer.

***"Anerkendes individet ikke, eller er det ude af stand til at få følelsesmæssig støtte, kognitiv agtelse eller respekt og social anerkendelse, risikerer det at miste det positive forhold til sig selv, som er grundlæggende for dets udvikling"*** (Honneth, 2003)

Anerkendelse og nysgerrighed bør gå hånd i hånd i vores organisation. Vi opnår læring og udvikling, når anerkendelsen suppleres med refleksivitet og lysten og evnen til at udfordre vaner og rutiner.

At vores organisation har en anerkendende tilgang betyder ikke, at vi ikke skal se på de organisatoriske skyggesider, der kan være. Det er nødvendigt og vigtigt at se evt. svagheder og udfordringer i øjnene. Vi tror dog på, at når vi taler om udviklingspunkter og udfordringer i stedet for svagheder og trusler, får vi et mere konstruktivt perspektiv. Anerkendelse må aldrig i praksis blive til en undertrykkelse af kritiske stemmer. Disse stemmer skal inviteres på banen med det meget anerkendende og nysgerrige spørgsmål: "*Hvad er vigtigt for dig?*"

At anerkende betyder både at se positivt på mennesker og anerkende dem for deres bidrag, men det er også anerkendende at stille krav og påtale det, der ikke er i orden. Når man gør det, stiller man jo i virkeligheden positive forventninger til det andet menneske.

Endelig er det vigtigt at fastslå, at vi ser anerkendelse som et redskab/middel til at løse den opgave, organisationen er sat i verden for.

Anerkendelse er ikke et mål i sig selv, og fokus på medarbejdernes trivsel og samarbejde skal altid kobles på organisationens evne til at opnå sine mål.

Organisationen bør altid have fokus på brøken 51/49, hvilket henviser til, at alle beslutninger som minimum skal kunne begrundes med 51 % vægt på organisationens opgaveløsning.



**Medstyre/medstyrende teams**

***"Den mindst udnyttede ressource i langt de fleste virksomheder er, hvad hver enkelt medarbejder kan og ved. Vi har i årevis opbygget hierarkier, der er indrettet til, at folk skal præstere, hvad der forventes af dem. Det skal vendes, så folk får mulighed for at gøre det, de kan"*** (Mads Øvlisen).

Det har i hele skolens levetid været vores overbevisning, at alle medarbejdere vil yde deres bedste og få den største arbejdsglæde, når de har den størst mulige indflydelse på opgaveløsningen og på deres egen arbejdssituation. Derfor har vi hele tiden haft fokus på at skabe den størst mulige grad af medstyre både personligt og i teams.

Vi bruger bevidst ordet medstyre i stedet for selvstyre. Der er nemlig ikke tale om selvstyre, hvor man alene selv kan styre sin opgaveløsning men derimod om medstyre, hvor man i respekt for organisationens rammer og mål kan medstyre.

Når man overvejer, hvordan en kompleks organisation som vores kan ledes, kan man anskue organisationen som et symfoniorkester eller som et jazzorkester.

I et symfoniorkester styrer dirigenten hver en tone og hvert et taktslag, og alle musikere spiller efter et meget detaljeret nodepartitur.

I et jazzorkester spiller alle samme melodi, men den enkeltes bidrag er ikke på forhånd fastlagt i stramme tøjler, der er plads til improvisationer, og alle tager ansvar for at bidrage til, at dagens udgave af den spillede sang lyder bedst mulig.

Vi ønsker, at vores skole spiller som et jazzorkester.



Hvor langt kan man så gå i medstyret, hvor er grænsen, risikerer man at gå for langt?

Det er jo fantastisk svært at definere, men hvis det medstyrende team eller den medstyrende ansatte overvejer, om de beslutninger, man tager:

- Understøtter skolens mission og vision
- Understøtter skolens værdigrundlag
- Træffes på baggrund af vores overordnede organisationsforståelse
- Udvikler gode relationer og god kommunikation
- Udføres ud fra et anerkendende perspektiv

Kan det jo ikke gå helt galt.

Sådanne beslutninger vil altid have ledelsens opbakning, og vi vil på den baggrund til hver en tid støtte, at der tages beslutninger og initiativer, fordi vi er overbeviste om, at de bidrager til skolens samlede opgaveløsning på en positiv måde.

**Procedurer**

Skolen har nu nået en alder, hvor pionerfasen er overstået, noget bliver rutiner, noget skal udvikles, og noget skal afvikles.

I denne fase kan der komme et pres på organisationen for at indføre håndfaste procedurer, fordi vi "skal have styr på det".

Det er vores overbevisning, at organisationens opgaveløsning understøttes bedst muligt ved konstant at arbejde på at udvikle alle medarbejderes evne til at tænke selv i respekt for skolens værdier, og at dette samtidig på sigt vil føre til den største arbejdsglæde- og tilfredshed.

Vi vil derfor også i fremtiden arbejde for, at skolen kan drives med et minimum af beskrevne procedurer og et maksimum af kompetente medarbejdere, der er i stand til at foretage gode beslutninger.

**Appendiks til organisationsafsnittet**

**Fokusområder for 2014/2015 på baggrund af APV dag d. 6. december 2013.**

***Mødestruktur/fælles ånd:***

Det er et udpræget medarbejderønske, at skolen opprioriterer mødestrukturen, sådan at der i fremtiden genindføres både et ugentligt personalemøde og et ugentligt teammøde.

Samtidig er det også et medarbejderønske, at vi opprioriterer tid til at være sammen - generelt for at værne om den fælles ånd.

Dette ønske bifalder vi, fordi også vi er overbeviste om, at kvalificeret tid sammen skaber strategisk kompetente medarbejdere.

Vi vil derfor i arbejdet med at indføre den nye måde at håndtere lærernes arbejdstid sætte fokus på at gennemføre dette ønske.

Vi ønsker desuden i en eller anden form at fastholde koordinationsudvalgsmødet, da det er vores opfattelse, at dette udvalg i høj grad kvalificerer vores samarbejde og hjælper til, at de fælles personalemøder i højere grad får et pædagogisk indhold i stedet for et koordinerende indhold.

Morgenmøder ønskes desuden bibeholdt. Det er vigtigt at fastholde, at morgenmødet behandler akutsager og sager, der sikrer, at vi får den bedst mulige dag.

Morgenmødet er IKKE besluttende, og det kan ikke forventes, at skolens ledelse er til stede, selv om vi vil gøre, hvad vi kan for, at det kan lade sig gøre.

***Vikardækning:***
Det er et udpræget medarbejderønske, at der kommer bedre styr på vikarsituationen både i forbindelse med planlagt og ikke planlagt fravær. I forbindelse med planlagt fravær er der en meget stor ansvarsfølelse i personalegruppen for at klare disse situationer og for selv at være opmærksom på at finde løsninger på eget fravær. Dette ønsker vi bibeholdt.

Vi vil dog også gerne støtte ønsket om bedre styring og afvikling af vikarudfordringen ved indførelse af en anden opgaveløsning på området i form af en funktionsstilling samt forsøge at indføre en slags støttelærer/vikarfunktion blandt de fastansatte i forbindelse med implementering af den nye arbejdstid.

I foråret 2014 drøfter vi med medarbejderne, hvordan vi bedst kan gøre dette under hensyntagen til opgavens karakter og sammenhængskraften i personalegruppen.

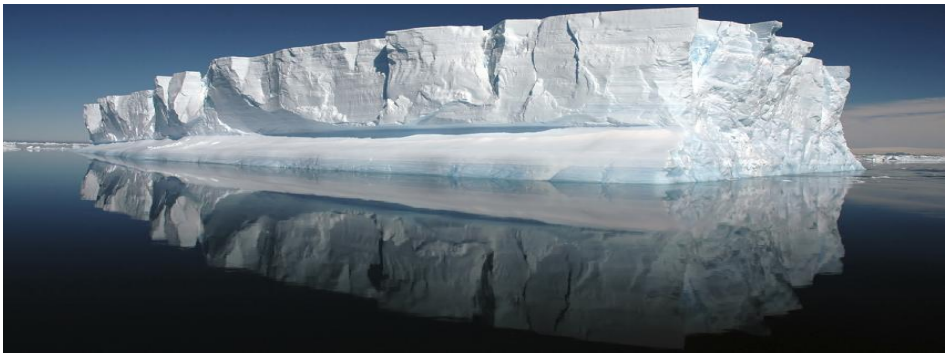
***STU sammenhæng med efterskole:***
For at sikre sammenhængskraften og udviklingen af det samlede vidensniveau i organisationen vil vi sætte fokus på viden-deling mellem STU og efterskole i det kommende skoleår. Der skal sættes tid af til, at STU's udvikling på blandt andet undervisningsplansområdet bliver fællesviden i organisationen

***Udbytte og organisering af møder samt viden-deling:***
I forbindelse med implementering af den nye arbejdstid og deraf øgede matrikel-tid er det vores forventning, at vi kan imødekomme ønsket om en større ansvarlighed i forhold til afholdelse af møde og en bedre kommunikation og viden-deling fra disse møder.

Vi vil endvidere arbejde på at udvikle de interne kommunikationskanaler på Idrætsefterskolen Ulbølle.

***Viden-deling generelt og oversigt over viden i huset.***
Vi overvejer at afholde pædagogiske arrangementer i det kommende skoleår med henblik på at lave en slags vidensdatabank over husets viden. Man kunne forestille sig, at der udarbejdes kompetencekort over samtlige medarbejdere.

***Teammøder med køkkenet.***
I forbindelse med nyansættelser og omorganisering af køkkenet fra skoleåret 2014/2015 vil skolens ledelse prioritere at afholde jævnlige teammøder med køkkenet.



**Ledelse**

***"Vi skal skabe ledelsesmodeller, der i høj grad anerkender, understøtter og nærer menneskeligt initiativ, kreativitet og passion.***

***Det er de essentielle ingredienser, hvis vi vil have forretningsmæssig succes".***

(Hamel, 2012)

Vores ledelse vil først og fremmest tage udgangspunkt i at finde balancen mellem at bevare og hylde "Ulbølleånden", som vi i fællesskab kan være stolte af **og** sikre udvikling, så vi også i både den nære og lidt mere fjerne fremtid kan være glade for og stolte af vores skole og det tilbud, vi har til unge mennesker, der har behov for noget ganske særligt..

Vores ledelsessyn må nødvendigvis tage udgangspunkt i vores organisationssyn og dermed i et systemisk konstruktionistisk erkendelsesparadigme.

Vi vil derfor i vores ledelsespraksis gøre os umage med at huske, at der ikke findes en objektiv sandhed og i stedet sætte fokus på, at alt skabes i relationer og i den enkeltes erkendelsesproces. For at kunne det, vil vi prioritere at være nysgerrige, respektfulde, ærbødige og uærbødige.

Vi vil sætte mange kræfter ind på at skabe en organisation med gode relationer og en god kommunikation i erkendelse af, at sprog skaber virkelighed.

Samtidig vil vi være meget fokuserede på og bruge vores ledelsesret og pligt til at sikre, at organisationen udvikler sig i den retning, som vores mission, vision og strategiske overvejelser viser os.

Vi vil lytte, og vi vil invitere alle medarbejdere til at få mulighed for at præge vores skole ved at gøre brug af deres erfaringer og gode ideer, fordi vi tror på, at det er den rigtige vej til at løse den opgave, vi alle er her for.

Men samtidig vil vi være opmærksomme på, at ledelse af forandringer ikke nødvendigvis er en demokratisk øvelse.

***"Hvis vi gjorde ledelse til en demokratisk proces, ville der som regel være flertal for fortiden"*** (Øvlisen 2001)

***"Hvis jeg havde spurgt markedet og kunderne, så ville de have haft en hurtigere hest – og ikke en automobil – for de kendte den jo ikke"*** (Henry Ford)

Det er en vigtig ledelsesopgave at være kontekstmarkør og kulturskaber. Det vil sige den, der går foran og aktivt varetager organisationens tarv. Det fordrer en aktiv stillingtagen og en aktiv kommunikation. Det vil vi gøre os umage med også at være i fremtiden.

**Anerkendende ledelse**
Organisationens anerkendende tilgang skal naturligvis også gælde på ledelsesniveau. Anerkendelse er et afgørende element i al relationel ledelsespraksis og i vores optik helt afgørende for, at "vi kan gøre noget sammen". Lederskab er kun interessant, hvis andre følger med, og hvis vi bruger det sammen til at fremme organisationens mål.

Vi vil derfor fortsat sætte fokus på det, der virker, og hvad vi med dette udgangspunkt sammen skal udvikle, men anerkendende ledelse må og skal ikke udvikle sig til, at vi kun taler om det positive. Anerkendende ledelse handler om, at vi har fokus på at skabe gensidig respekt og tillid med afsæt i det, der fremmer et konstruktivt samarbejde og kvalitet i opgaveløsningen.

Vi vil derfor sætte stor fokus på at kombinere den anerkendende tilgang med den ret og pligt til at tænke højt, som vi beskriver i afsnittet om skolen som arbejdsplads.

**Ledelsens polyfoni**

***"Polyfoni er flerstemmighed – en musik bestående af ligeberettigede stemmer, der fungerer som selvstændige melodier med egen rytme. Og som kun sekundært harmonerer med hinanden"*** (Betina W. Rennison)

I dette afsnit vil vi forsøge at redegøre for, hvordan vi opfatter ledelsens vilkår i en organisation i vores globaliserede og hyperkomplekse samfund.

Ledelse i dag er langt mere kompleks end for 50 år siden. Der er langt flere hensyn, der skal tages, og forandringshastigheden er mangedoblet. Med udgangspunkt i begrebet polyfonisk ledelse skal man bl.a. være opmærksom på, at:

- En hvilken som helst sag kan ses fra forskellige vinkler – det samme er forskelligt.
- Det ikke er uskyldigt og ikke uden konsekvenser, hvordan vi ser på tingene.
- De forskellige vinkler har forskellige hensyn at tage, de tager ikke fremmede hensyn, og de støder ofte sammen.
- Ledelse derfor skal manøvrere i flertydige rum. Vi skal lede "polyfonien".

Ledelse skal på en gang tage mange hensyn fra mange forskellige domæner:

- Massemedier (nyheder, PR)
- Jura
- Politik (magt)
- Omsorg
- Sundhed
- Økonomi
- Videnskab
- Pædagogik
- Æstetik
- Miljø
- Tro
- Kærlighed

Derfor er ledelse polyfoni (flerstemmighed) – en musik bestående af ligeberettigede stemmer, der fungerer som selvstændige melodier med egen rytme – og dog alligevel spiller samme musikstykke, som jazzorkestret spiller.



I dette lys skal ledelse på en gang reducere kompleksitet, træffe beslutninger ud fra rationaler, man finder rigtige, så vi kan komme videre og samtidig producere kompleksitet for at give valgmuligheder og sikre et bredt beslutningsgrundlag.

På vores skole skal ledelse jonglere mellem alle disse interesser og muligheder (polyfoni) samtidig med, at vi har en hverdag, hvor man aldrig ved, hvad dagen bringer, fordi vores ”produkt” er udvikling af unge mennesker, der har behov for nærvær og ofte for sagsbehandling nu og her.

Det vil derfor stadig være et mål for skolens ledelse, at denne sagsbehandling i flere og flere tilfælde kan klares af den primært ansvarlige ansatte. Vi vil hellere have tid til at sparre med en kontaktlærer om en opgave, så en kontaktlæreren selv kan løse den, end vi selv løser opgaven, fordi vi er af den overbevisning, at det på sigt både vil styrke den enkelte ansatte og organisationens opgaveløsning.

Der er nu og vil også i al fremtid være opgaver, der kun kan løses i samarbejde med ledelsen eller af ledelsen. Der vil være tidspunkter, hvor det giver mening at bruge ledelseskasketten.

Det ændrer dog ikke ved, at det er et mål for os at have fingeren så tilstrækkeligt meget på pulsen, at vi kan træffe de rigtige beslutninger og samtidig have så meget afstand til dagligdagen, at vi kvalificeret kan lede polyfonisk og træffe beslutninger, der bærer præg af den rigtige balance mellem nærhed og afstand.

**Samarbejde og koordinering af forståelser**

Vi skal have skabt rammer og tid, så det bliver naturligt for både ledelse og lærere at mødes og drøfte undervisning, elevers trivsel og udvikling, samvær m.m. Hvis vi får mere tid sammen, håber vi at undgå tidspres og for korte deadlines, og samtidig håber vi at få tid til sparring, der på sigt vil udvikle alles kompetencer.

Ledelse skal handle om at indgå i dialog med alle medarbejdere om varetagelsen af deres opgaver sådan, at alle har de bedste forudsætninger for at udvikle organisationen i den ønskede retning, bevare skolens ånd og medvirke til den bedst mulige opgaveløsning.

**Appendiks til ledelsesafsnittet**

**Fokusområder for 2014/2015 på baggrund af APV dag d. 6. december 2013.**

***Kompetenceafklaring når ledelsen er væk:***
Vi vil i forbindelse med planlægningen af kommende skoleår og i forbindelse med implementeringen af den nye tjenestetid arbejde på at skabe ressourcer til at besætte tovholderfunktioner, der naturligt kan tage over ved ledelsens fravær.

***En bedre løsning på styring af vikarsituationen:***
Vi vil i forbindelse med planlægningen af kommende skoleår og i forbindelse med implementeringen af den nye tjenestetid arbejde på at skabe ressourcer til at lave en tovholderfunktion på området.

***Ledelse af STU***
Ledelsen afholder jævnligt møder med STU for at drøfte STU's udvikling. Alligevel må vi konstatere, at der er et ledelsesmæssigt tomrum i forhold til at fastholde den gode udvikling.

Vi vil i de kommende måneder overveje forskellige løsningsmuligheder.



**Skolen som arbejdsplads**

Grundlæggende ønsker vi at fastholde og videreudvikle en arbejdsplads:

- Hvor medarbejderne til stadighed brænder for deres arbejde.
- Hvor der er fleksibilitet, så der ydes ekstra og gives ekstra efter behov.
- Hvor alle medarbejdere oplever en grundlæggende tryghed, der bygger på bevidstheden om, at vi sammen spænder en faldskærm ud under hinanden, når der er behov for det.

**Ambition**
Vi tror på, at det er vigtigt for både opgaveløsningen og arbejdsglæden, at vi hjælper hinanden med at fastholde et meget højt ambitionsniveau på vores elever og vores egne vegne.
Overlæggeren sættes allerede nu meget højt, og det skal den også gøre i fremtiden.
Dette skal naturligvis gøres under hensyntagen til den enkelte medarbejders formåen og med fokus på en fornuftig balance mellem ambition og mulighed, sådan at det sikres, at det høje ambitionsniveau giver liv og ikke udbrændthed.
Hvis det skal lykkes, skal vi udvikle organisationens evne til at kommunikere om dette, både i store fora og i den personlige relation medarbejder/medarbejder og medarbejder/ledelse.

**Kompetenceudvikling**
For at kunne leve op til vores ambitioner, som de er udtrykt bl.a. i skolens vision, er det vigtigt at fastholde et højt kompetenceniveau blandt alle medarbejdere. Derfor vil uddannelse og kurser også i fremtiden være højt prioriteret, såfremt de understøtter skolens kultur og opgaveløsning.

**At turde tænke højt**
Derfor er der på vores APV dag udtrykt et klart ønske fra medarbejderside om at udvikle vores evne til at turde tænke højt. Dette støtter vi meget kraftigt, og vi er overbeviste om, at det er et vigtigt led i at udvikle den strategisk kompetente medarbejder.
Denne åbenhed bør gælde alle og på alle niveauer i organisationen.
Vi vil også fremover betragte det at turde tænke højt som både en ret og en pligt for alle medarbejdere.

**Gensidig respekt og forståelse for hinandens arbejdsopgaver**
Organisationen har været gennem en spændende og sjov pionerfase, hvor det at udvikle og få nye ideer har været vigtigere end at organisere og passe på tingene.

Dette har været nødvendigt for at skabe den skole, vi alle er stolte af i dag. Men det er på tide at se på, hvordan vi i fællesskab kan blive bedre til at passe på vores ting og til at respektere hinandens arbejdsområder.

Vi vil derfor i skolens ledelse overveje, hvordan vi får strammet op på dette område, og vi har samtidig erkendt, at der nok ikke sker den store forandring, hvis ikke vi påtager os et tydeligere ledelsesansvar for dette og dermed også påtager os ansvaret for at påtale og irettesætte, når dette ikke tages alvorligt.

Samtidig må vi alle også erkende, at vi lever/arbejder i et hus, hvor man ALDRIG ved, hvad der sker. Der skal altså stadig være plads til og accept af, at den gensidige oprydning m.m. på enkelte dage er mangelfuld.

Vi vil sætte fokus på at sikre dette ved til stadighed at arbejde for, at alle medarbejdere i organisationen har indsigt i hinandens arbejdsopgaver og arbejdspres.

**Medarbejdertrivsel**
Trivslen hos medarbejderne har altid været højt prioriteret på vores arbejdsplads. Dette vil den også være i fremtiden. Dels fordi dette er sjovest og rarest for alle men i lige så høj grad fordi, vi er overbeviste om, at dette på sigt skaber de bedste resultater.

Skolens ledelse vil påtage sig deres del af ansvaret for medarbejdertrivslen, men vi ønsker at påpege, at vi betragter det som et fælles ansvar, alle medarbejdere bør medvirke til at udvikle.

**Fysiske arbejdsrammer**

De fysiske rammer for medarbejderne har i skolens opstart været underprioriteret i forhold til at skaffe tidssvarende rammer for vores elever.

Vi står i dag i en situation, hvor elevernes rammer er gode, specielt i undervisningssammenhænge, og det vil derfor være på sin plads at opprioritere de fysiske rammer for personalet over en flerårig periode.

I første omgang skal det prioriteres at lave muligheder for individuel og fælles forberedelse i forbindelse med implementeringen af de nye arbejdstidsregler.

Vi forestiller os, at der fra 2014/2015 er indrettet et ”stille” forberedelseslokale i lokale 5 samt to mødelokaler – det nuværende vejlederkontor og lokalet bag lærerværelset.

Vi forestiller os endvidere en udvidet IT løsning med fx tablets til alle medarbejdere eller et udvidet antal arbejdsstationer fysisk placeret på matriklen.

I løbet af 2014/2015 vil vi derefter indhøste erfaringer, der gør os klogere på yderligere behov, der må være.



**Pædagogik/Elever**

***"Skolen skal bidrage til, at børn får selvtillid og selvrespekt og får respekt for og kærlighed til andre mennesker, dyrene og naturen, andre kulturer, religioner og traditioner. Hvis børnene havde det, så ville de alle være stærke – og forskellige – og så ville de bedre være i stand til at lære alt det andet, som de også skal lære"*** (Steen Hildebrandt, 2012)

Grundlæggende laver vi skole for unge med særlige læringsforudsætninger, der trives med idræt sådan, at idræt kan bruges til at danne og uddanne de unge mennesker.

Skolens eksistensberettigelse er, at vi laver skole for de unge, der på grund af en eller flere særlige udfordringer ellers ikke ville kunne komme på efterskole.

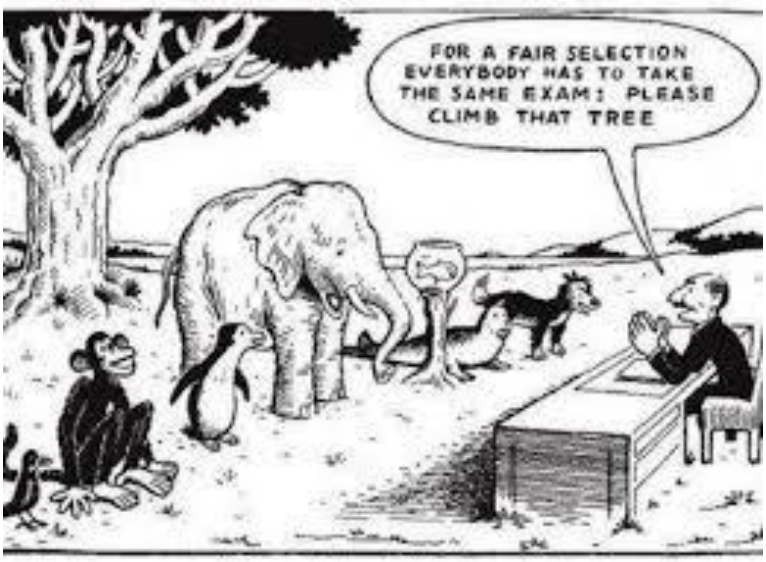
Vi er en af de få muligheder, der er, for at tilbyde vores målgruppe et skoleophold, der ligner det, alle andre unge får.

Af den grund får vi et meget væsentligt ekstra tilskud til at drive skole for. Vi er lidt mere end dobbelt så godt bemandet, som en efterskole på vores størrelse for den almindelige elev er.

Dette bør vi i al vores virke altid have øje for, og vi mener derfor, at:

- Vi bør være opmærksomme på altid at forsøge at finde en ny løsning for at lykkes med en elev.
- Vores elever bør og må aldrig betragtes som fx irriterende. De kan have uhensigtsmæssige handlinger, men vi bør aldrig definere et andet menneske som irriterende eller det, der ligner.
- Det er en indbygget forudsætning i vores arbejde, at der ind i mellem vil være bøvl og udfordringer.

Ellers var eleverne og vi der slet ikke.




I både organisationsafsnittet og i ledelsesafsnittet beskrives vores systemisk konstruktionistiske erkendelsesparadigme suppleret af vores ønske om en anerkendende tilgang.

Dette gælder naturligvis også - og ikke mindst i forhold til - vores arbejde med eleverne.

Vi er dagligt nødt til at anerkende, at elevernes erkendelse og forståelse af verden er lige så rigtig som vores, og derfor bør vi også dagligt møde vores elever med nysgerrighed og være refleksive overfor egne erkendelser.

Vi tror på, at vores elever til hver en tid gør det bedste, de kan, og vi møder dem derfor i en anerkendende balance mellem at italesætte dette og stille krav netop i anerkendelse af, at vi har positive forventninger til dem.

Det giver sig selv ud fra skolens mission, at vi udover den anerkendende pædagogik bruger og stadig vil udvikle brugen af idræt som pædagogisk redskab.

Ud over dette har skolen ikke lagt sig fast på en bestemt pædagogisk retning. Vi tillader os i stedet at møde den enkelte elev, hvor denne er og bruger mange forskellige pædagogiske retninger og metoder i bestræbelserne på at udvikle den enkelte elev bedst muligt. Når man arbejder med vores målgruppe, anser vi det som værende vigtigt, at vi netop har denne brede vifte af pædagogiske interventionsmuligheder.

Vi henviser endvidere til skolens indholdsplan.

**Kontaktelever/mentorelever**

Ligesom andre skoler og institutioner, der arbejder med børn og unge, oplever vi også, at mange unge har mistet livsgnisten og troen på et godt liv.

Det er et grundvilkår, når man arbejder på en efterskole, at undervisningsopgaven skal suppleres at et stykke socialpædagogisk arbejde. På vores skole vil det socialpædagogiske arbejde fylde endnu mere end på andre almindelige efterskoler, det er dog vigtigt også i fremtiden at fastholde, at vi først og fremmest er skole og ikke et behandlingstilbud.

Det er vores oplevelse, at kontaktlærerarbejdet gennem de sidste år er blevet mere omfattende samtidig med, at vi har observeret, at den enkelte kontaktperson/mentor af naturlige medmenneskelige årsager kan blive personligt involveret i den enkelte kontaktelev.

Dette opfatter vi i første omgang positivt blandt andet fordi, det tætte kontaktlærer/mentorfunktion er meget givende for både medarbejdere og elever, men vi er bevidste om, at der er en hårfin balance mellem personlig involvering og professionelt arbejde.

Alle kontaktpersoner og mentorer har og vil altid have muligheder for at sparre med skolens ledelse i forskellige elevsager. Men i de kommende skoleår vil vi arbejde målrettet for, at kontaktperson-/mentoropgaven sættes til debat og professionaliseres på en måde, så opgavevaretagelsen altid er en hus-opgave samtidig med, at det personlige engagement bibeholdes.

Man kan forestille sig, at vi kobler en sparringsperson fra teamet på hver kontaktperson/mentor, og at skolepædagogerne i fremtiden indgår endnu mere aktivt i sparringen med den enkelte kontaktlærer. Vi tror endvidere, at vi sammen skal oparbejde en kultur, hvor det bliver mere almindeligt evt. at skifte kontaktpersonen/mentor undervejs, hvis opgaven bliver for følelsesmæssigt belastet for det enkelte personale, eller hvis det på anden måde giver mening for eleven eller kontaktpersonen/mentoren.

**Didaktik/fælles afsæt**

Det er vores ønske, at vi i skoleåret 2014/2015 skal opkvalificere sammenhængen i vores didaktiske arbejde ved, at alle lærere udarbejder årsplaner for deres hold i dansk, matematik og idræt. Dette skal danne udgangspunkt for sparring og dialog mellem medarbejdere og medarbejdere/ledelse om undervisningens udvikling.

**Følgende litteratur er brugt til inspiration til Ulbølle Version 2**

Hildebrandt: Børnene er det vigtigste, 2012

Hornstrup og Johansen: Strategisk Relationel Ledelse, 2013

Hornstrup, Loehr-Petersen m.fl.: Systemisk Ledelse, 2004

Kolind, Lars m.fl: Unboss, 2012

Kousholt, Bjarne: Forandringsledelse, 2012

Mc Adam og Lang: Anerkendende arbejde i skoler, 2010

Rennison, Betina W.: Polyfon Ledelse

Schein, Edgar: Organisationskultur og ledelse, 2000


DRÆTSEFTERSKOLEN ULBØLLE
DEN GODE SKOLE
Et trygt sted at være
uden mobning
24/7 giver venner og oplevelser for livet
Masser af idræt
Dygtige lærere som brænder for deres arbejde
Respekter forskellighed
Teamwork
Plat humor/omgangstone
Hjælpe hinanden i alle situationer
Behandle tingene ordentligt
Sundhed
godt for hjernen,
godt for formen