

Styrk jeres lokale forening

Inspiration til at arbejde målrettet
med bestyrelsesarbejdet



SKOLELEDER
FORENINGEN

Indhold

Kom godt i gang	3
Sådan kan I organisere jer lokalt	4
Lokalforeningen som en platform	4
Bestyrelsens arbejdsopgaver	5
Tre pejlemærker for bestyrelsesarbejdet	7
Lokal lobbyisme	8
EKSEMPEL: Fra reaktiv til proaktiv	10
DILEMMA: Embedsmand og fagforeningsrepræsentant?	12
EKSEMPEL: Relationer og fælles løsninger	14
Kom godt i gang - kort fortalt....	15



INSPIRATION:

Lav en struktur over arbejdsopgaverne – se side 6

Lav en strategi for jeres interessevaretagelse – se side 9

Kom godt i gang

Kære lokalbestyrelse

Med denne pjeces ønsker vi at give inspiration til, hvordan I som en samlet bestyrelse kan arbejde målrettet med jeres bestyrelsesarbejde og sikre, at jeres lokalforening er synlig og handlekraftig.

Lokalforeningens virke rækker ud over sociale arrangementer og lokale opgaver. Opgaven er ligeledes at arbejde for medlemmernes ledelsesmæssige, økonomiske og tjenstlige interesser lokalt.

Arbejdet i Skolelederforeningens lokalbestyrelse er derfor alsidigt. Som lokalbestyrelse er I foreningens ansigt udadtil og et vigtigt bindeled mellem den centrale forening, medlemmerne og kommunen.

Materialet indeholder inspiration og gode råd til, hvordan I kan arbejde i lokalbestyrelsen. Derudover er der forslag til forskellige tiltag og en række spørgsmål, hvor I opfordres til at tage stilling til jeres praksis.

Vi ønsker at give et bidrag til, hvordan I som bestyrelse sikrer en god dialog med medlemmerne og en klar fælles retning. Vi vil ligeledes gerne bidrage til, hvordan I kan strukturere jeres bestyrelsesarbejde. Endelig håber vi, at pjecen giver inspiration til at skabe gode lokale relationer, der øger jeres indflydelse på de lokale ledelsesvilkår og skolepolitikken.

Pjecen skal ses som et idekatalog, og I vurderer selv, hvad der giver mening i jeres kontekst, og hvor meget I kan nå som bestyrelse.

Med venlig hilsen
Skolelederforeningen

Sådan kan I organisere jer lokalt

Lokalforeningen som en platform

Når I arbejder med udviklingen af jeres lokalforening, er det nødvendigt at have et klart billede af lokalforeningens formål. En måde at anskue lokalforeningens funktion og virke på er at se lokalforeningen som en platform for dialog og formidling om skolepolitik og ledelsesvilkår. Det gælder både mellem Skolelederforeningen og medlemmerne samt mellem Skolelederforeningen og det kommunale.

Dialog er en central del af kommunikationen i lokalforeningen, der fungerer som bindeled mellem den centrale forening, medlemmerne og kommunen. Når I som lokalforening har en god dialog med medlemmerne, opnår I bedre bevidsthed om, hvad der optager dem, hvilket styrker lokalforeningens position i dialogen med skolechefen, lokalpolitikere og andre interessenter i kommunen.

En stabil platform hviler på et stærkt fundament, hvor grundpillerne er lokalforeningskraft og sikker drift.

Lokalforeningskraft:

Når I som lokalforening har en stærk stemme, er gode til at opnå indflydelse og er legitime, har I en god lokalforeningskraft. Legitimitet skal i denne sammenhæng forstås som, at I repræsenterer medlemmerne og er synlige og tydelige i kommunen. Medlemmerne skal kunne se sig selv i lokalforeningens arbejde og føle sig hørt og repræsenterede, da legitimiteten hviler på medlemmernes mandat. Tillid og troværdighed sikres ligeledes ved at være tydelig om holdninger, mål og initiativer.

Sikker drift:

Derudover er det væsentligt at arbejde målrettet med organisationsopbygningen, da en sikker drift med struktur, planlægning og fastlagte processer bidrager til foreningens stærke fundament.

Der er flere årsager til, at et stærkt fundament er væsentligt for lokalforeningen. Først og fremmest giver et stærkt fundament mulighed for at handle hurtigt, konstruktivt og med afsæt i en fælles front, når der opstår konkrete problemer. Derudover bidrager struktur for møder, referater og kommunikation til en god dialogkultur, da man herved sikrer et godt kendskab til både medlemmer, den centrale forening og samarbejdspartnere i kommunen.



Bestyrelsens arbejdsopgaver

Når I skal strukturere og fordele arbejdet i lokalforeningen, kan I med fordel inddele de grundlæggende drifts- og arbejdsopgaver i tre grene:

1. **Administrative opgaver** (herunder: medlemmer, økonomi, forhandling, hvervet som tillidsrepræsentant)
2. **Kommunikation** (herunder: mødereferater, årshjul, dialogkultur)
3. **Møder** (herunder: medlemsmøder, sociale arrangementer, netværksmøder)

INSPIRATION:

Lav en struktur over arbejdsopgaverne

Administrative opgaver:

- Har vi et godt overblik over medlemmerne i lokalforeningen?
- Hvordan byder vi nye medlemmer af lokalforeningen velkommen, og hvordan inkluderer vi dem i foreningen?
- Har vi styr på lokalforeningens regnskab?
- Tilbyder vi medlemmerne den nødvendige bistand? Og hvordan?

Møder:

- Har vi en struktur for den årlige generalforsamling, så medlemmernes meninger og holdninger bliver opsummerede og anvendt i bestyrelsens videre arbejde?
- Afholder vi medlemsmøder og netværksmøder? Og er vi bevidste om, hvornår de har et fagligt sigte, og hvornår de har et socialt sigte?
- Har vi indsatser, der styrker relationerne mellem skolelederne i kommunen?

Kommunikation:

- Har vi et årshjul, der bidrager til struktur og transparens i bestyrelsesarbejdet og inddragelse af medlemmerne?
- Skriver vi mødereferater, der kan give medlemmerne og den centrale forening en ide om lokalforeningens retning og fokuspunkter?
- Orienterer vi medlemmerne om møder og drøftelser med skolechefen og politikkerne?
- Har vi indsatser, der faciliterer dialog mellem lokalbestyrelsen og medlemmerne?



Det er væsentligt at huske, at I er en *hel* bestyrelse, der i fællesskab skal løfte disse opgaver. Lav en *klar arbejdsfordeling*, da I herved fordeler arbejdsbyrden, forpligter, skaber struktur og bidrager til transparens i foreningen.

Tre pejlemærker for bestyrelsesarbejdet

Ud over at drøfte lokalforeningens formål og struktur anbefaler vi, at I definerer nogle klare pejlemærker for arbejdet i bestyrelsen.

Vores bud på tre pejlemærker er: **gennemsigtighed, inddragelse og god formidling.**

Nedenfor ses nogle konkrete eksempler på, hvordan I kan indarbejde disse principper i bestyrelsesarbejdet.

Gennemsigtighed ved at:	Inddragelse ved at:	God formidling ved at:
Have fastlagte og tydelige beslutningsprocesser	Have et godt kendskab til lokalforeningens medlemmer	Sikre en meningsskabende kommunikation, hvor man repræsenterer medlemmerne og er tydelig omkring lokalforeningens holdninger
Sikre tydelige kommandoveje	Have en mødekalender med medlemsmøder, netværksmøder og sociale arrangementer	Arbejde strategisk med kommunikationen i forhold til skolechefen, lokalpolitikere og andre interessenter i kommunen
Klargøre lokalforeningens centrale budskaber og holdninger	Have holdningsdiskussioner både med medlemmerne og internt i bestyrelsen	
Være bevidste og tydelige omkring lokalforeningens dagsordener, mål og initiativer		

Lokal lobbyisme

For at opnå størst mulig indflydelse på de lokale ledelsesvilkår og den lokale skolepolitik er det væsentligt, at I som lokalforening ser jer selv som en relevant politisk spiller på skoleområdet, der aktivt laver interessevaretagelse. Kommunalpolitik er borgernær og derfor også ret responsiv, så I har gode muligheder for at påvirke skolepolitikken og udøve indflydelse på kommunale beslutninger. Denne mulighed bør I udnytte ved at arbejde strategisk ind i den politiske kontekst, så jeres lokalforening bliver en førerhund for kommunale beslutninger, der vedrører medlemmernes vilkår og muligheder for opgaveløsning. I den forbindelse er det vigtigt, at I **skaber relationer til toneangivende interessenter, organisationer, politikere samt forvaltningen** og derved positionerer jer politisk.

Des mere gavner det jer at **have blik for kommunens dagsordener og tænke jeres mål ind i dem**. Hermed kan jeres lokalbestyrelse blive lokalpolitikernes og den kommunale ledelses allierede og bidrage til, at de kommunale beslutninger i højere grad imødekommer medlemmernes interesser, kvalificerer opgaveløsningen samt styrker det decentrale besluthedsrum.



Foto: Jacob Nielsen



Foto: Klaus Holsting

INSPIRATION:

Lav en strategi for jeres interessevaretagelse



I forlængelse af de redskaber, der er blevet præsenteret på Skolelederforeningens bestyrelseskursus, kan et udgangspunkt for jeres arbejde med interessevaretagelse være:



1. Definér målet med lokalforeningens interessevaretagelse.
Hvad vil I gerne opnå?



2. Identificér de personer, der lokalt har størst politisk indflydelse på skoleområdet (herunder ofte borgmesteren, udvalgsformanden samt de vigtigste interessenter og samarbejdspartnere).



3. Lav en plan for, hvordan I kan styrke relationen mellem lokalforeningen og det øverste politiske og administrative niveau i jeres kommune.

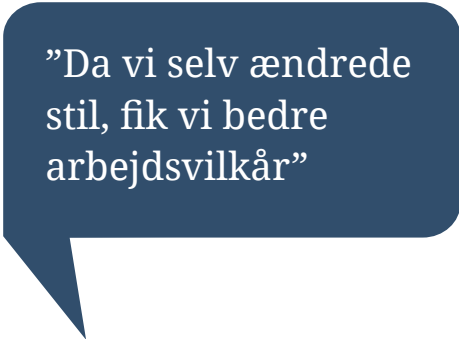


4. Kortlæg, hvilke udfordringer det politiske og administrative niveau står overfor. Og overvej, hvordan I kan bidrage til at løse dem og på samme tid fremme jeres mærkesager.



5. Lav en handlingsplan.

EKSEMPEL: Fra reaktiv til proaktiv



”Da vi selv ændrede stil, fik vi bedre arbejdsvilkår”

Skolelederforeningens afdeling i Faxe lagde i begyndelsen af 2020 en plan for, hvordan de kunne skabe bedre arbejdsmiljø og bedre arbejdsvilkår for skolelederne i kommunen. På daværende tidspunkt var samarbejdet mellem skolelederne og forvaltningen ikke konstruktivt. Forholdet var præget af mistillid, og skolelederne blev ikke involveret i skolevæsenets udvikling. Derudover viste Skolelederforeningens vilkårsundersøgelse, at kommunen led under et dårligt arbejdsmiljø. Det fik Skolelederforeningens afdeling i Faxe til at ændre kurs.

- Der er ingen grund til at gøre mere af det, vi gjorde, det havde vi ikke fået noget ud af. **Vores vilkår var blevet en klagesang. Vi måtte gøre noget andet,** udtaler Skolelederforeningens lokalformand i Faxe, Jacob Svava Mortensen, i en artikel i Plenum.

- Der kommer ikke til at ske nogle forandringer, hvis man går og venter på, at der kommer nogen og løser problemerne. Sådan var det også for os. Vi var nødt til selv at være aktive og spille os i gang som aktive kort.

På baggrund af vilkårsundersøgelsen lavede afdelingen i Faxe en strategi for deres bestyrelsesarbejde. En væsentlig del af processen var her at udvælge konkrete mål for deres arbejde og finde på mulige løsningsforslag.

Om dette siger Jacob Svava Mortensen:

- Man skal have tænkt over, hvad det er, man gerne vil sætte i gang, og man bliver nødt til at turde være konkret, i forhold til hvad man kan bidrage med.

De identificerede problemfelter blev gennemgået og mulige løsninger drøftet på et to-tre timers langt møde, hvor alle skolelederne, direktør og daværende skolechef var til stede. En anden væsentlig del af strategien i Faxe var at styrke Skolelederforeningens relationer til forvaltningen og politikerne. Her op søgte man for eksempel samarbejdet med kommunens nye skolechef og holdt samarbejds møder med udvalgsformanden.

Det øgede fokus på netværksdannelse har givet pote i Faxe, hvor der nu afholdes

månedlige dialogmøder mellem Skolelederforeningens afdeling i Faxe og centerchef, direktør og politisk udvalgsformand.

Konkret er foreningen for eksempel blevet inviteret til sparring med centerchefen forud for en forhandling med BUPL og Danmarks Lærerforening. Dette var ifølge Jacob Svava

Mortensen ikke sket tidligere. Han mærker en klar forandring, i forhold til hvordan forvaltningen betragter Skolelederforeningens afdeling i Faxe, efter de har skiftet kurs:

- Det er meget værd at føle sig hørt, og det gør vi i den grad nu.

“Det er blevet selvforstærkende. Ved at vi er trådt ind i nye samarbejdskonstellationer, er der sket noget. Nu begynder forvaltningen at åbne sig mere op og invitere os“



DILEMMA: Embedsmand og fagforeningsrepræsentant?

Selve dilemmaet ...

Et hyppigt dilemma i lokalbestyrelserne er, hvor offensiv man tør være politisk. Som skoleleder er man en del af en styringskæde, hvor man forpligter sig til at implementere politiske beslutninger på skolerne. Hermed besidder bestyrelsesmedlemmerne altså en embedsmandsrolle i deres daglige virke. I og med man som skoleleder må være tro mod kommunens beslutninger, er der også grænser for, hvor kritisk man kan udtale sig om beslutningerne. Denne position giver ofte anledning til visse udfordringer med at skabe plads til og forståelse for rollen som bestyrelsesmedlem i en af Skolelederforeningens lokalbestyrelser. I dette regi er det en del af ”jobbeskrivelsen”, at man varetager medlemmernes interesser og sikrer gode arbejdsvilkår og en god skolepolitik i kommunen.

Hvis I som bestyrelsesmedlemmer kan genkende dette dilemma, kommer der her to løsningsforslag, I kan gøre brug af.

LØSNINGSFORSLAG A:

Formalisér det fagpolitiske arbejde

For at undgå at føle, at I handler i uoverensstemmelse med den styringskæde, I er en del af som skoleledere, kan I med fordel systematisere det fagpolitiske samarbejde med forvaltningen, den kommunale udvalgsformand, borgmesteren og de kommunale politikere. Konkret kan I lave en struktur med formaliserede møder og sørge for at være tydelige om, hvilken ”kasket” I har på i det fagpolitiske arbejde. Hvad angår det forvaltningsmæssige niveau, er det væsentligt at være i tæt dialog med skolechefen, så hun ikke føler, at I går udenom hende og direkte til politikerne. Ofte kæmper skolechefen selv med at få beslutninger igennem ved politikerne, og i mange tilfælde kæmper I samme kamp. Når I udfører fagpolitisk arbejde, der hviler på et legitimt grundlag, vil I kunne opnå systemets anerkendelse af jeres politiske kasket. Legitimiteten sikres blandt andet ved gennemsigtighed i arbejdsprocesserne, inddragelse af medlemmerne og god formidling i form af tydelighed om foreningens budskaber og initiativer.



LØSNINGSFORSLAG B:

Samarbejdspartner fremfor kritiker

Hvis I som fagforeningsrepræsentanter, der varetager medlemmernes interesser, forstår at agere **samarbejdspartner** frem for kritiker eller vagthund, bliver det muligt at fordre bestemte holdninger eller dagsordener i drøftelser om den kommunale skolepolitik. Her er **relationsarbejdet** igen centralt, da det styrker jeres position og sikrer en plads ved forhandlingsbordet.

Som samarbejdspartner har man mulighed for **tidligt at blive en del af de politiske processer, der går forud for en beslutning**. Hermed kan I opnå indflydelse på den lokale skolepolitik uden at skulle skrive kritiske læserbreve om de politiske beslutninger, I selv er med til at implementere qua jeres job som skoleledere.

Eksempel: Relationer og fælles løsninger

I Aarhus er det nu praksis, at forvaltningen og det politiske niveau tager den lokale afdeling af Skolelederforeningen med på råd. Dette samarbejde er dog ikke opstået af sig selv, da lokalbestyrelsen har arbejdet målrettet med at opnå større indflydelse. Særligt har de fokuseret på løbende at kvalificere beslutninger og derudover at styrke foreningens relationer.

- [...] der skal hele tiden bruges tid på at dyrke relationsarbejdet. [...] Det giver virkelig pote. Også ved at vi er flere på banen og benytter alle de kontakter, vi har. Kendskab giver nogle gange venskab og giver i hvert fald tillid til hinanden. Denne systematisering betyder også, at vi holder dørene ind til det politiske niveau åbne. Helt op til rådmanden og borgmesteren, og de relationer er guld værd, om end de skal behandles meget professionelt, fortæller Skolelederforeningens lokalformand i Aarhus, Helle Mønster. Interessen i samarbejdet går begge veje, blandt andet fordi lokalbestyrelsen i Aarhus står for at finde fælles løsninger. Politikerne – her især rådmanden – inviterer selv lokalbestyrelsen til møder. På den vis er det muligt at afstemme interesser og være på forkant med, hvilke politiske initiativer der er i støbeskeen.



HELLE MØNSTER
Lokalformand/leder-TR
AARHUS

Foto: Kåre Viemose

Kom godt i gang – kort fortalt ...

Skab sammenhæng i lokalforeningen og styrk legitimiteten. Det er væsentligt, at I i bestyrelsen har en klar ide om, hvad I arbejder for, og mindst lige så væsentligt, at jeres budskaber og indsatsområder er tydelige for medlemmerne og hviler på deres mandat.

Lav en formel struktur for møder i lokalbestyrelsen, medlemsmøder og møder med forvaltning og politikere. Hav derudover en klar arbejdsfordeling i bestyrelsen og klare pejlemærker for det arbejde, I udfører.

Se jer selv som en politisk forening og arbejd målrettet med interessevaretagelse, så lokalforeningen bliver en etableret stemme, når det kommer til ledelsesvilkår og skolepolitik i kommunen.

Har I brug for mere sparring eller inspiration?

I kan finde denne pjece og supplerende materialer,
der kan hjælpe jer i jeres bestyrelsesarbejde på:
<https://www.skolelederforeningen.org/for-tillidsvalgte/>

I kan derudover søge sparring fra jeres
tværkommunale formandsnetværk eller fra
Skolelederforeningens sekretariat.



Skolelederforeningens sekretariat

skolelederne@skolelederne.org

Tlf. 7025 1008