

11. august 2022

Ord til handling

Evalueringsrapport

BRØNDUM & FLIESS

Indholdsfortegnelse

1	Introduktion	1
2	Samlet vurdering	3
3	Evalueringsresultat	4
3.1	Deltagernes vurdering	4
3.2	Skoleledernes vurdering	8
3.3	Forvaltningschefernes vurdering	8
4	Opmærksomhedspunkter	10
4.1	Forudgående forventningsafstemning.....	10
4.2	Roller og forankring	11
4.3	Frivillighed og modelværdi	11
4.4	Fællessamlinger, netværk og handlinger	12
4.5	Geografi	13

1 Introduktion

Denne afsluttende rapport indeholder hovedresultaterne af Skolelederforeningens forum "Ord til handling" (OTH). Forummet har været en prøvehandling og omfattet omkring 50 mellemledere og forvaltningskonsulenter fra otte fynske kommuner. Forummet startede op i sommeren 2021 og den sidste aktivitet blev gennemført foråret 2022.

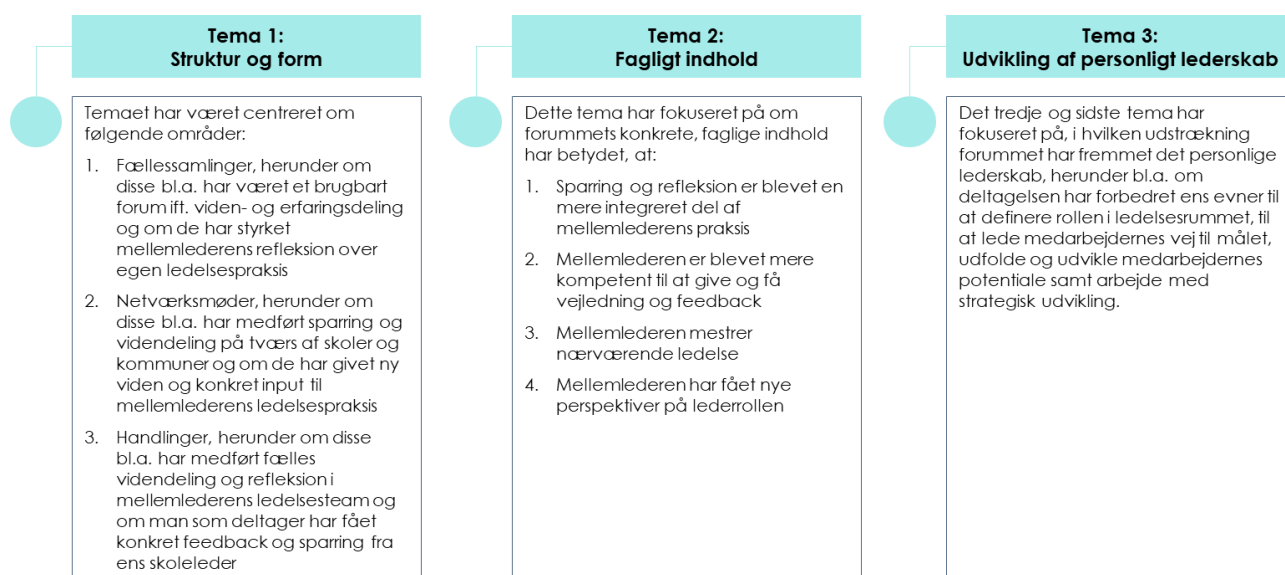
Målet med Skolelederforeningens forum var at give mellemlederne mulighed for, i fællesskab, at dele viden, erfaringer og praksis med kolleger for derigennem at styrke den reflekterede tilgang til og ageren i egen praksis. Skolelederforeningen ønskede med forummet at fremme, at:

- Mellemledere i højere grad kan sparre og dele viden på tværs af skoler og kommuner
- Der skabes mulighed for netværksdannelse og videndeling
- Der sker en netværksbaseret kompetenceudvikling
- Mellemlederne udvikler en mere reflekteret tilgang til og ageren i praksis

Deltagerne har med OTH bevæget sig på en træningsbane i form af fællessamlinger, netværk og handlinger. Disse aktiviteter skulle bidrage til en øget professionalisering af deltageres kompetencer til at omsætte teori og planer til praksis.

OTH-forløbet har været bygget op om tre overordnede temaer, som er blevet evalueret med anførte spørgsmål i figuren:

Figur 1 Forummets tre temaer



Denne evalueringsrapport bygger på følgende evalueringsdesign:

1. Der er lagt vægt på at kortlægge kompetenceudviklingen hos deltagerne. Indledningsvist er der gennemført et kvantitativt baselinesurvey med spørgsmål om, hvilke behov for kompetenceudvikling, der skal lægges vægt på at skabe i forummet. Ved afslutningen af forummet (foråret 2022) er der blevet stillet samme spørgsmål for dermed at kunne analysere, hvorvidt mellemlederne oplever, at man er "kommet i hus"
2. Sideløbende er der gennemført kvalitative interview med deltagerne, ligesom der er gennemført kvalitative dialoger med forvaltningschefer og skoleledere
3. Den løbende dialog med projektledelsen og A.P. Møller Fonden om resultater og opmærksomhedspunkter er blevet prioriteret højt. Der er blevet rapporteret både mundtligt og via tre statusnotater:
 - a. Statusnotat 1 gennemgik resultater af baselinesurveyet, ligesom der blev fremhævet en række opmærksomhedspunkter
 - b. Statusnotat 2 vedrørte forventninger til forummet samt forhold angående forventningsafstemning, roller og forankring mv.
 - c. Statusnotat 3 var en forløber til denne evalueringsrapport og indeholdt en gennemgang af graden af forventningsindfrielse, tilfredshed og status

Statusnotaterne samt denne afsluttende rapport er baseret på følgende dataindsamling:

- Statusnotat 1, som var baseret på baselinesurveyet (om forventningerne til forummet), blev sendt ud til i alt 51 mellemledere. I alt 33 mellemledere besvarede surveyet, hvilket svarer til en besvarelsesprocent på 65
- Statusnotat 2 blev udarbejdet på baggrund af interview med syv forvaltningschefer, tre forvaltningskonsulenter samt 18 skoleledere
- Statusnotat 3 blev udarbejdet på baggrund af i alt 28 interview: 19 interview med deltagere og 9 interview med skoleledere
- Det afsluttende survey (om evalueringen af forummet) blev sendt ud til i alt 47 mellemledere. I alt 39 mellemledere besvarede surveyet, hvilket svarer til en besvarelsesprocent på 85

2 Samlet vurdering

Med OTH har det været målet at give mellemlederne mulighed for at dele viden, erfaringer og praksis for at styrke den reflekterede tilgang til og ageren i egen praksis. Man har ønsket at fremme sparring og videndeling, etablere netværk, sikre en netværksbaseret kompetenceudvikling samt sikre at mellemlederne får en mere reflekteret tilgang til og ageren i praksis.

Deltagerne har haft særlig høje forventninger til fællessamlingerne og netværksmøderne, og forventningerne er i store træk blevet opfyldt. At forventningerne ikke er blevet indfriet fuldt ud skyldes i bund og grund, at deltagernes forventninger har været så markant høje, at en indfrielse på samme niveau ikke har været forventelig.

I forhold til handlingerne kan det konstateres, at deltagernes forventninger – som har været noget lavere end til fællessamlinger og netværksmøder – ikke er blevet indfriet fuldt ud. Det kan endvidere konstateres, at handlingerne omfangsmæssigt har fyldt relativt set mindst i OTH-forløbet, og at meget få deltagere har haft formaliserede drøftelser med nærmeste leder.

For så vidt angår deltagernes evaluering af det faglige indhold og forummets effekt på det personlige lederskab er hovedresultatet, at de relativt høje forventninger er blevet opfyldt i nogen grad.

Skoleledernes højeste forventninger til forummet gik på mellemledernes evne til og mulighed for at videndele og hente inspiration, til mellemlederens evne til at bruge sparring som en mere naturlig og integreret del den daglige ledelsespraksis samt til at mestre nærværende ledelse.

Det kan konstateres, at der er forholdsvis få skoleledere, som har haft dedikerede sparringsforløb med mellemlederne, ligesom få skoleledere har arbejdet med at få sat mellemlederens handlinger i system. Evaluator vurderer ikke, at skolelederne har været tilstrækkelig tæt på forløbet.

Forvaltningschefernes forventninger vedrørte primært ønsket om ledelsesmæssige adfærdscændringer, mestring af ledelse tæt på samt en forventning om at skolelederne havde en dialog med og gav feedback til de deltagende mellemledere. Der kan imidlertid ikke foretages en evaluering af de fleste af disse forventninger så kort tid efter afslutningen af OTH-prøvehandlingen. Ledelsesmæssige adfærdscændringer, mestring af formaliseret ledelse tæt på, eksekveringsevne mv. kan kommunerne først vurdere om nogen tid.

I forhold til forvaltningschefernes forventning om skoleledernes dialog med mellemlederne kan det konstateres, at dette omfang har været beskedent, idet forholdsvis få skoleledere har haft dedikerede sparringsforløb med mellemlederne. De overordnede forventninger om fokus på mellemlederens strategiske og personlige behov for lederudvikling er derimod indfriet i en del kommuner. Der er eksempler på, at mellemlederne har brilleret med et strategisk fokus, der ikke eksisterede før i det udviste omfang.

Overordnet set er det evaluators vurdering, at målene med OTH er nået og OTH kan som prøvehandling betragtet anses som have opnået et tilfredsstillende resultat.

3 Evalueringsresultat

OTH har været bygget op omkring fællessamlinger og netværksmøder: Deltagerne har hen over et år mødtes til fire fællessamlinger (hvor samtlige deltagere deltog) samt deltaget i tre til fire netværksmøder sammen med typisk tre til fire andre mellemledere hhv. forvaltningskonsulenter.

OTH-forløbet har været tilrettelagt som en kombineret refleksions-, aktions- og læringsproces med udgangspunkt i aktuelle temaer og uløste praksisopgaver, dvs. konkrete udfordringer, som de deltagende mellemledere og forvaltningskonsulenter individuelt har stået med og skulle have løst.

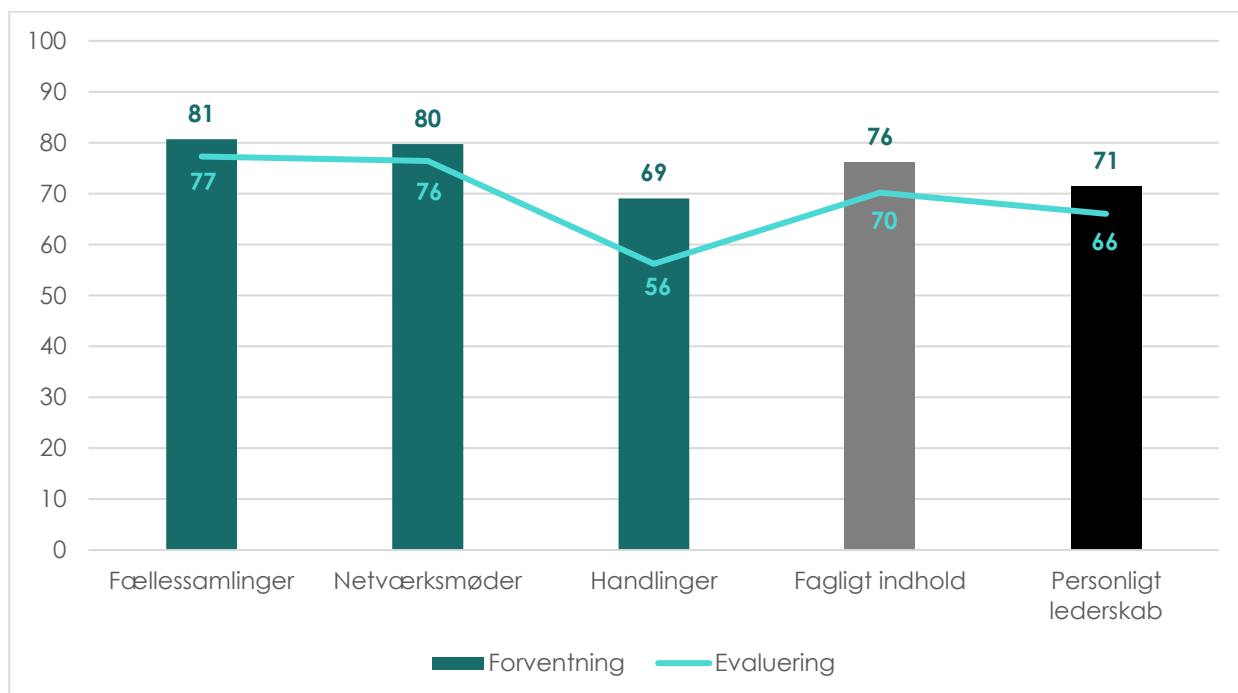
Deltagerne har mellem fællessamlinger og netværksmøder arbejdet med handlinger ud fra selvvalgte temaer. Dette er sket på forskellig vis, og samarbejdet mellem deltager og dennes nærmeste leder om deltagerens nye kompetencer og konkrete arbejde med handlinger har varieret afhængig af konteksten.

3.1 Deltagernes vurdering

Den efterfølgende figur viser det overordnede resultat af såvel baselinesurveyet (om forventningerne til forummet) og det afsluttende survey (om evalueringen af forummet):

1. Figuren rummer forventninger til hhv. evaluering af fem områder: Tre områder (fællessamlinger, netværksmøder og handlinger) vedrørende struktur og form samt fagligt indhold og udvikling af det personlige lederskab
2. Svarkategorierne for spørgsmålene indenfor hvert af disse fem områder er blevet scoret efter følgende skala: Besvarelsen "I meget høj grad" har fået scoren 5, besvarelsen "I høj grad" har fået scoren 4, besvarelsen "I nogen grad" har fået scoren 3, besvarelsen "I mindre grad" har fået scoren 2, mens besvarelsen "Slet ikke" har fået scoren 1
3. På dette grundlag har det været muligt at beregne en samlet indeksscore for de fem områder, således at forskellen mellem deltagerens forventninger og evaluering kan anskueliggøres. Den maksimale forventning hhv. evaluering er 100, mens den minimale forventning hhv. evaluering er 0

Figur 2 Overordnet resultat: Deltagernes forventninger og evaluering fordelt på tre temaer/fem områder (indekseret, hvor 100 er maksimum og 0 er minimum)



For så vidt angår deltagernes evaluering af forummets **struktur og form** er ét af hovedresultaterne, at de høje forventninger (indeks 81) til **fællessamlingerne** i store træk er opfyldt (indeks 77). I forhold til fællessamlingerne fremhæver deltagerne i det afsluttende survey blandt andet at:

1. De har skabt ny viden og det faglige indhold og niveau vurderes at være inspirerende og berigende
2. Deltagerne kan bruge en del elementer fra fællessamlingerne i deres hverdag som leder. Det drejer sig om specifikke redskaber og værktøjer – fx refleksionsværktøjer og -teknikker, sparringsmetoder mv.
3. Der har været gode muligheder for at høre om nye og vigtige ledelsesmæssige emner, som har kunnet bringes ind i netværksdrøftelserne

I forbindelse med det afsluttende survey er deltagerne yderligere blevet bedt om at give konkrete eksempler på, hvordan man har anvendt viden fra fællessamlingerne i ens ledelsespraksis. Af typiske eksempler kan nævnes input til planlægning af pædagogiske aktiviteter, sanering af ens kalender, brug af modeller til at lede og evaluere møder, planlægning og anvendelse af konkrete redskaber til at gennemføre mikrohandlinger¹, modeller til at lede samtaler og processer samt input til aktionslæring.

¹ En ledelsesmæssig mikrohandling er karakteriseret ved den mindste del af den adfældsændring, man som leder ønsker at opnå. En mikrohandling er dermed én af flere ledelsesmæssige handlinger for at ændre adfærden.

Netværksmøderne evalueres lige så positivt som fællessamlingerne, og de høje forventninger (indeks 80) er næsten opfyldt (indeks 76). I forhold til netværksmøderne fremhæver deltagerne i det afsluttende survey blandt andet at:

1. De bredt set er blevet prioriteret af deltagerne
2. De har været strukturerede, grundigt forberedte, forpligtende og tilpas caseorienterede
3. Faciliteringen og styringen har været tilfredsstillende, og at facilitatorens indflydelse på, at netværksmøderne bliver afholdt har været afgørende
4. Der har været gode drøftelser af dilemmaer, og refleksionerne på og efter møderne har generelt set været givtige
5. Der er etableret fortrolige og tillidsfulde netværk

I forbindelse med det afsluttende survey er deltagerne yderligere blevet bedt om at give konkrete eksempler på, hvordan man har anvendt input fra netværksmøderne i ens ledelsespraksis. Af typiske eksempler kan nævnes brug af værktøjer (fx "To konsulenter", "Den refleksive samtale" mv.), inspiration til metoder, der styrker professionelle læringsfællesskaber, tilgang til feedback, at kunne italesætte de svære temaer samt spejling af egen praksis. Deltagerne fremhæver desuden vigtigheden af, at sparring fra netværksmøderne har skærpet og tydeliggjort mulige metoder og mål, at refleksioner og viden har givet anledning til nye tilgange og handlinger samt at der er sket en afklaring af eget ledelsesrum og styrkelse af personligt lederskab.

I forhold til **handlingerne** kan det konstateres, at forventningerne har været noget lavere (indeks 69), og at evalueringen (indeks 56) samtidig ligger under deltagerens forventninger. I forhold til handlingerne fremhæver deltagerne i det afsluttende survey blandt andet at:

1. De omfangsmæssigt har fyldt relativt set mindst. Der er dog forholdsvis stor forskel: Hos et mindretal af deltagerne fylder handlingerne meget, mens de hos det resterende flertal fylder forholdsvis lidt
2. Meget få har haft formaliserede drøftelser med og får sparring af nærmeste leder

I forbindelse med det afsluttende survey er deltagerne yderligere blevet bedt om at give konkrete eksempler på, hvordan handlinger har medvirket til at udvikle ens ledelse. Følgende eksempler er blevet fremhævet: Man har fået trykprøvet holdninger og meninger til gavn for egen ledelse og teamets ledelse på skolen, man har brugt øvelser fra undervisningsgangene i ens praksis, man har fået blik for mikrohandlingers værdi og bragt det videre i organisationen, der er sket en kvalificering af ledelsesovervejelser og -beslutninger i forhold til daglige ledelsesproblematikker, der er kommet mere fokus på de små forandringer som gør en stor forskel samt endelig at man er blevet mere modig i forhold til at handle.

For så vidt angår deltagernes evaluering af forummets **faglige indhold** er hovedresultatet, at de relativt høje forventninger (indeks 76) er blevet opfyldt i nogen grad (indeks 70):

1. Der er således sket en delvis målopfyldelse i forhold til mellemlederens evne til at reflektere som en mere naturlig og integreret del af ens ledelsespraksis
2. I forhold til sparring samt mestring af nærværende ledelse kan der ligeledes konstateres en delvis indfrielse af forventningerne
3. Der er overensstemmelse mellem forventninger og evaluering for så vidt angår nye perspektiver på mellemlederrollen og udvikling af kompetencen til at give og få vejledning og feedback

Hvad angår deltagernes evaluering af forummets effekt på **det personlige lederskab** er hovedresultatet, at de forholdsvis høje forventninger (indeks 71) er blevet opfyldt i nogen grad (indeks 66):

1. Der er således en delvis overensstemmelse mellem forventninger og evaluering angående mellemlederens evne til at definere rollen i eget ledelsesrum
2. Der kan endvidere konstateres en delvis overensstemmelse mellem forventninger og evaluering for så vidt angår dét, at kunne lede medarbejderes vej til målet, at kunne udfolde og udvikle medarbejdernes potentiale samt arbejde med strategisk udvikling

Deltagerne er i forbindelse med det afsluttende survey blevet bedt om at anføre, hvordan dét man har lært i forummet er blevet forankret på ens skole. Nedenfor fremgår en række typiske eksempler, som er blevet fremhævet:

1. Flere respondenter svarer, at det er svært at sige, og at forankringen kun er beskeden og på vej
2. Få svarer, at man har brugt elementer på ledermøder, men at forankringen mest af alt er sket i ens eget lederskab
3. Refleksionsværktøjer og -metoder er af nogle få blevet anvendt i forskellige medarbejderteams, delt med nøglepersoner etc.
4. Få respondenter fremhæver større fokus på refleksion og feedback, og at man er blevet bedre til at prioritere og tilrettelægge ens tid
5. Få anfører, at ens ledelsesteam nu har fokus på at refleksion skal være en del af teamets praksis

3.2 Skoleledernes vurdering

Skoleledernes forventninger til og vurderinger af OTH er blevet indhentet via kvalitative interview i forbindelse med statusnotaterne 2 og 3.

Skoleledernes højeste forventninger til forummet gik på mellemliderens evne til og mulighed for at videndele og hente inspiration, til mellemliderens evne til at bruge sparring som en mere naturlig og integreret del den daglige ledelsespraksis samt til at mestre nærværende ledelse.

Det kan konstateres, at der er forholdsvis få skoleledere, som har haft dedikerede sparringsforløb med mellemliderne. Skolelederne vurderes ikke af evaluatoren til at have været tilstrækkelig tæt på forløbet, og deltagerne har mere eller mindre kørt deres eget løb. Der har naturligvis været sporadiske samtaler med skolelederen og/eller ledelseskolleger på egen skole, men det er meget langt fra at være formaliseret, målrettet og struktureret.

Få skoleledere har arbejdet med at få sat mellemliderens handlinger i system. Langt størstedelen af skoleledernes rolle og syn på forummet vurderes at kunne rummes i de to efterfølgende citater: *"Det er et netværksforum, som lever sit eget liv"* og *"Jeg forventer da bestemt at [...] får noget med hjem"*.

3.3 Forvaltningschefernes vurdering

Forvaltningschefernes forventninger til OTH er blevet indhentet via kvalitative interview i forbindelse med statusnotat 2. Herudover er der gennemført kvalitative interview med to forvaltningschefer i forbindelse med afslutningen af forløbet.

I forhold til forvaltningscheferne var der i forhold til forventningerne blandt andet fokus på følgende:

- Overordnet set, at "der kommer noget ud af projektet i praksis", dvs. et ønske om ledelsesmæssige adfærdscændringer. Forankring af deltageres nye kompetencer var et must
- Der var en forventning om, at deltagende mellemlidere i højere grad end ved forummets start har udviklet og dermed i øget grad mestrer ledelse tæt på
- Forventning om, at man som mellemlider sættes bedre i stand til at kunne træffe beslutninger og eksekvere disse. At kunne bevare roen og turde lede
- Professionalisering af ledelsesrollen og (videre)opbygning af lederidentitet
- Skærpe og udvikling af deltageres ledelsesmæssige prioriteringer og fokus
- Nysgerrighed omkring modelværdi: Er der resultater, som kan bredes ud til andre skoler?
- Forventning om at skolelederne – i ét eller andet omfang – havde en dialog og gav feedback til de deltagende mellemlidere

En del af ovenstående punkter kan der ikke foretages en evaluering på så kort tid efter afslutningen af OTH-prøvehandlingen. Ledelsesmæssige adfærdændringer, mestring af formaliseret ledelse tæt på, eksekveringsevne, professionalisering og tydelighed i ledelseskæderne er ledelsesmæssig ageren, som kommunerne først kan vurdere om nogen tid.

Der udestår endvidere en lokal vurdering af, om OTH har modelværdi, og om der er resultater og forløb, som skal bredes ud til andre skolers ledere.

Forventningen var, at skolelederne – i ét eller andet omfang – havde en dialog og gav feedback til de deltagende mellemledere. Dette omfang er lille, idet der som nævnt er forholdsvis få skoleledere, som har haft dedikerede sparringsforløb med mellemlederne.

De overordnede forventninger om fokus på mellemledernes strategiske og personlige behov for lederudvikling er derimod indfriet i en del kommuner. Der er eksempler på, at mellemlederne har brilleret med et strategisk fokus, der ikke eksisterede før i det udviste omfang.

Det er besluttet, at alle ledelsesnetværk fortsætter, og i nogle kommuner overvejes tillige ledelsesnetværk indenfor kommunens egne rækker.

Graden af forankring af resultaterne afhænger af mind set både hos skoleleder og hos mellemlederne. Der er en forventning om en varig effekt i lederskabet, men det forhold, at ikke alle har deltaget i OTH gør, at OTH risikerer at have en begrænset langsigtet gennemslagskraft.

Nogle forvaltningschefer ærgrer sig over, at ikke alle skoler var med i projektet. Det er fremadrettet udfordrende i forhold til at skabe en fælles ramme og fortælling om, hvordan mellemlederne udvikler sig gennem øget fællesskab og gennem udbygget dialog med skolelederne.

4 Opmærksomhedspunkter

Dette afsnit rummer følgende opmærksomhedspunkter, som er formuleret af evaluatoren under OTH-forløbet:

1. Forudgående forventningsafstemning
2. Roller og forankring
3. Frivillighed og modelværdi
4. Fællessamlinger, netværk og handlinger
5. Geografi

Opmærksomhedspunkterne fokuserer i sagens natur på emner, der kan overvejes i forhold til at udvikle OTH yderligere. Grundlæggende er der stor tilfredshed med OTH, hvilket afsnit 2 understreger. Ikke desto mindre fokuserer afsnit 3 på opmærksomhedspunkter, der alle har til formål at give input til en yderligere udvikling af OTH.

4.1 Forudgående forventningsafstemning

Det er et særskilt opmærksomhedspunkt for OTH, at der ikke er sket en nævneværdig forudgående forventningsafstemning om målsætninger, proces eller rolle. Dette vedrører både dialogen mellem forvaltning og skole, mellem forvaltningschef og forvaltningskonsulent og dialogen mellem skoleledere og mellemlider.

Det er den generelle opfattelse, at OTH har været "en gave" og et godt supplement til den ledelsesudvikling, som sker lokalt. De fleste steder har man derfor valgt at sende deltagere afsted ud fra devisen "det lyder som et spændende projekt" og med en stor grad af frivillighed. Dette betyder blandt andet, at følgende ikke er formuleret i større omfang:

- Målsætninger: Hvad vil vi som kommune konkret have ud af dette forum? Hvad vil jeg som forvaltningschef konkret forvente af min deltagende forvaltningskonsulent? Hvad vil jeg som skoleleder prioritere og fokusere på i forhold til outcome af forummet?
- Proces: Hvordan skaber vi en sammenhæng mellem på den ene side fællessamlingerne og netværkene, og på den anden side handlingerne? Hvilken proces forestiller vi os? Hvordan sikrer vi (struktureret og systematisk) sparring, feedback og evaluering af deltagernes ledelsesmæssige øvebaner?
- Roller: I forlængelse af procesdelen er det det generelle billede, at rollerne i relation til forummet ikke har været tilstrækkelig klare. Hvad er forvaltningschefens rolle i løbet af processen? Hvad er skolelederens rolle? Og hvem skal sikre, at resultater bliver bragt ind i en organisatorisk, forvaltningsmæssig kontekst? De fleste steder er dialogen mellem forvaltningskonsulent og forvaltningschef samt dialogen mellem skoleleder og mellemlider ikke aftalt eller formaliseret

4.2 Roller og forankring

I forlængelse af ovenstående er det et opmærksomhedspunkt, at der, såfremt OTH skal skaleres bør ske en tydeligere afklaring af roller samt forventninger til forankring.

I forhold til forankring deltager der tre (undervejs en fjerde) forvaltningskonsulenter i forummet, hvilket vidner om en vis grad af tanker om forankring. I forhold til forvaltningskonsulenterne har ét af formålene med at deltage i forummet været, at man fremadrettet kan understøtte og facilitere netværk (både tværkommunalt og kommunalt). Der er dog samtidig fem kommuner, som ikke har haft en deltagende forvaltningskonsulent, hvilket øger risikoen for at forummet bliver et mere enkeltstående forløb og at det slutter, når forummet ender. Det samme gør sig i store træk gældende på skolerne, hvor det generelle billede er, at der ikke er gjort sig konkrete tanker om, hvad der skal ske, når forummet afsluttes.

Dette skal ses i lyset af, at forvaltningscheferne har en forventning om, at forankring af deltagernes nye kompetencer og erfaringer er et must. Der bør i højere grad indgå vurderinger af, hvorledes effekterne af forummet bliver varige. Det er en udfordring i det nuværende setup.

Som tidligere nævnt er der behov for, at rollerne for og forventningerne til især skoleledere, men også forvaltningschefer defineres tydeligere. Der er et behov for og generelt ønske om, at chef- og skolelederniveauet tænkes mere markant og tydeligt ind. Forvaltningscheferne og skolelederne er sekundære i forhold til OTH, men primære som en del af en efterfølgende modtageorganisation. Der er et overordnet ønske fra primært flere skoleledere om, at især skolelederne forpligtes mere eksplicit, herunder blandt andet at der italesættes forventninger om formaliseret sparring og feedback på deltagernes handlinger og aktioner. Dette er ligeledes vurderingen fra evaluators side.

4.3 Frivillighed og modelværdi

OTH er i de fleste af de involverede kommuner baseret på frivillighed i forhold til deltagelse. I en enkelt kommune har der været en forventning om deltagelse, mens deltagelsen i de øvrige kommuner er baseret på frivillighed efter aftale med den lokale skoleleder.

Frivillighed er et opmærksomhedspunkt i et projekt som OTH. På den ene side opleves frivillighed som en naturlig og positiv faktor: Nogle mellemledere deltager ikke, idet skolens daglige drift skal opretholdes. Nogle mellemledere deltager ikke, idet man er i gang med andre videre-/efteruddannelser. Andre mellemledere deltager ikke, idet de ikke mener det er det rette for dem. Nogle mellemledere deltager ikke, fordi man ikke har lyst.

På den anden side skaber frivilligheden også en række udfordringer: Det ville kunne være en fordel for den enkelte mellemleder, at øvrige mellemledere fra skolen deltog, idet der vil være højere sandsynlighed for forankring og ledelsesmæssig adfærdscændring. Når kun et udpluk af mellemledere deltager (både fra en skole og fra en kommune) er det vanskeligere at vurdere modelværdien af forummet. Hertil er deltagelsen for sporadisk og forskelligartet. Det kan eksempelvis vise sig vanskeligt for en forvaltningschef at udlede modelerfaringerne fra Ord til handling, når deltagelsesgraden fra skoler varierer fra så meget som den gør.

At OTH er et forholdsvis frivilligt og meget fleksibelt forum er således på både godt og ondt. Under alle omstændigheder er det vigtigt, at ovenstående italesættes og drøftes, når en kommune og en skole overvejer at deltage i forummet.

4.4 Fællessamlinger, netværk og handlinger

Der er følgende opmærksomhedspunkter angående fællessamlingerne:

1. Det er evaluators opfattelse, at deltagernes forberedelse til fællessamlingerne har været beskeden. Der sendes program ud for fællessamlingerne, men der er ikke krav om at læse op på relevante emner eller forberede sig specifikt til de respektive dage
2. Nogle af de interviewede deltagere har fremhævet, at fællessamlingerne har haft tendens til at blive en smule for analyserende, og at hands-on-løsninger trådte lidt i baggrunden. Blandt disse deltagere er der et ønske om i højere grad at blive "tilbudt" konkrete løsninger eller inspiration til løsninger på ledelsesmæssige udfordringer
3. Det kan overvejes, om der fremadrettet kunne gennemføres egentlige sessioner med skolelederne – evt. sammen med mellemliderne. Dette for at skabe fælles forståelse, sikre et fælles (ledelses)sprog samt sikre en egentlig forankring, som har virket usynligt. Involveringen kunne eventuelt være den enkelte skoles ledelsesteam for derved at skærpe den samlede eksekveringsevne

Der er følgende opmærksomhedspunkter angående netværksmøderne:

1. På baggrund af de gennemførte interview er det evaluators opfattelse, at deltagernes forberedelse til netværksmøderne har været beskeden, med mindre man har været vært for mødet. Det er således værten, som sammen med facilitatoren har planlagt emne og vinkling for det enkelte netværksmøde. Øvrige medlemmer af netværket har mødt op til møderne uden detaljeret at kende ønsket om sparring
2. Der er eksempler på netværk, der som følge af frafald til sidst bestod af tre deltagere, hvilket må være et minimum. Det er således et opmærksomhedspunkt, at netværkene fra starten af ikke må være for små
3. Enkelte deltagere er af den opfattelse, at udbyttet af netværksmøderne har været en anelse diffust og løst. Disse deltagere kunne ikke konkretisere outcome af netværksmøderne, som de mente rummede refleksion og inspiration, men kun i mindre grad konkrete input til ledelsesmæssige handlinger

4. I forlængelse heraf finder en række deltagere, at der ikke er blevet "gået specielt meget til én" i OTH, altså at ens argumenter, tilgang og løsninger ikke er blevet trykprøvet og udfordret i tilstrækkeligt omfang. Dette kan betyde, at den efterfølgende ledelsesmæssige ageren og ændring ikke er blevet tilstrækkelig skarp. Samme deltagere anerkender nytten af netværksmøder, men udtrykte endvidere et ønske om individuel rådgivning og sparring, hvilket vurderes at kunne løfte ledelseshandlingerne betydelig

Der er følgende opmærksomhedspunkter angående handlingerne:

1. På baggrund af de gennemførte interview kan det konstateres, at nogle af de interviewede deltagere har fremhævet, at en ledelsesmæssig handling genereret i OTH har været en snering af kalenderen for at kunne få skaffet plads til og prioriteret ledelseshandlinger. Det er evaluators opfattelse, at dét at skaffe tid i sin kalender er en generel præmis for at kunne bedrive ledelse, ikke en ledelsesmæssig handling i sig selv. Der er også eksempler på andre handlinger (fx at kunne skabe følgeskab, kommunikation samt brug af refleksionscirkler og –runder), men projektet anbefales at fokusere på handlinger, som direkte vedrører ledelsesrollen

4.5 Geografi

Fleere deltagere har italesat geografi og transporttid som en udfordring og flere gange som et decideret problem. Afstandene vurderes af nogle deltagere at være (for) store, hvilket har indflydelse i en travl hverdag.