

Strategiprocesen på Frederikshavn Gymnasium og HF – status og næste skridt.

Grundlæggende overvejelser og tanker om strategiprocesen.

Grundlaget for strategiprocesen var, at der skulle anvendes to dage på processen. Mit udgangspunkt var, at de to dage dels skal have et intern perspektiv og dels et eksternt perspektiv. Det interne perspektiv drejer sig om at rette kræfterne i lærernes daglige arbejde mod samme fokus i forhold til den strategiske intention for Frederikshavn Gymnasium, samt få en fælles opfattelse af hvad strategi er, og hvilken betydning strategien har for de beslutninger der træffes på skolen. Det eksterne perspektiv skal tage sigt på, hvad der skal kendetegne Frederikshavn Gymnasiums profil og særkende i forhold til kommende elever og deres forældre, konkurrerende uddannelser og kommunen.

I arbejdet med at revitalisere strategien for Frederikshavn Gymnasium tog vi udgangspunkt i, at der er nogle bekendtgørelsesmæssige bestemmelser, der er retningsgivende for den aktivitet der skal gennemføres på skolen, og som er gældende for alle gymnasier. Disse bestemmelser skal naturligvis respekteres og efterleves i det daglige arbejde på skolen. Vores tilgang til arbejdet med strategien for Frederikshavn Gymnasium er derfor, at de særlige kendetegn, der skal være styrende for aktiviteterne på skolen, og som skal give Frederikshavn Gymnasium sine særlige kendetegn, skal ligge "udenover" de bekendtgørelsesmæssige bestemmelser.

Jeg foreslog derfor, at sætte den gældende strategi til side i første omgang, men elementer herfra kan udmærket indarbejdes i en kommende strategi.

Forskning i forbindelse med implementering af strategier (bl.a. professor Flemming Poulfelt og erhvervsforsker Mark Holst-Mikkelsen) viser, at for at strategier skal lykkes kræver det, at medarbejderne har den fornødne handlekraft, at de forpligtiger sig på strategien, og at strategien giver mening for medarbejderne. Derfor ville vi på de to dage søge at skabe så høj grad af ejerskab som muligt hos lærerne til den kommende strategi for Frederikshavn Gymnasium.

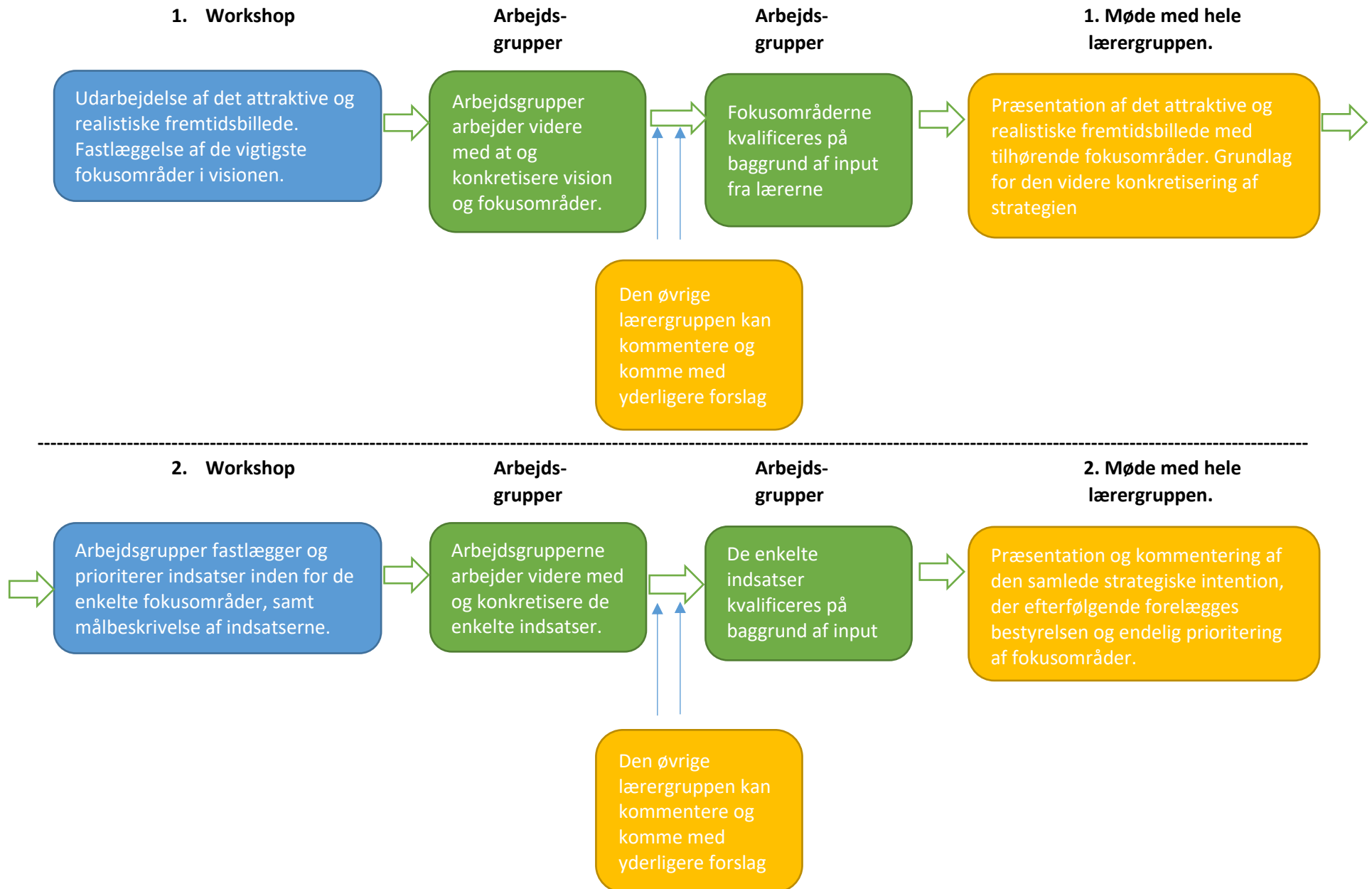
Vores grundlæggende overvejelser og tanker

Intention om at etablere så høj grad af ejerskab som muligt til processen er vigtig. Imidlertid viste det sig, at der var lidt modstand i dele af læregruppen mod at anvende to hele dage på projektet. Derfor blev det besluttet, at alle lærerne kun deltager på den første dag. Det videre arbejde med strategiuviklingen skulle så varetages af en gruppe af lærere, der har arbejdet fra første dag som deres videre arbejdsgrundlag.

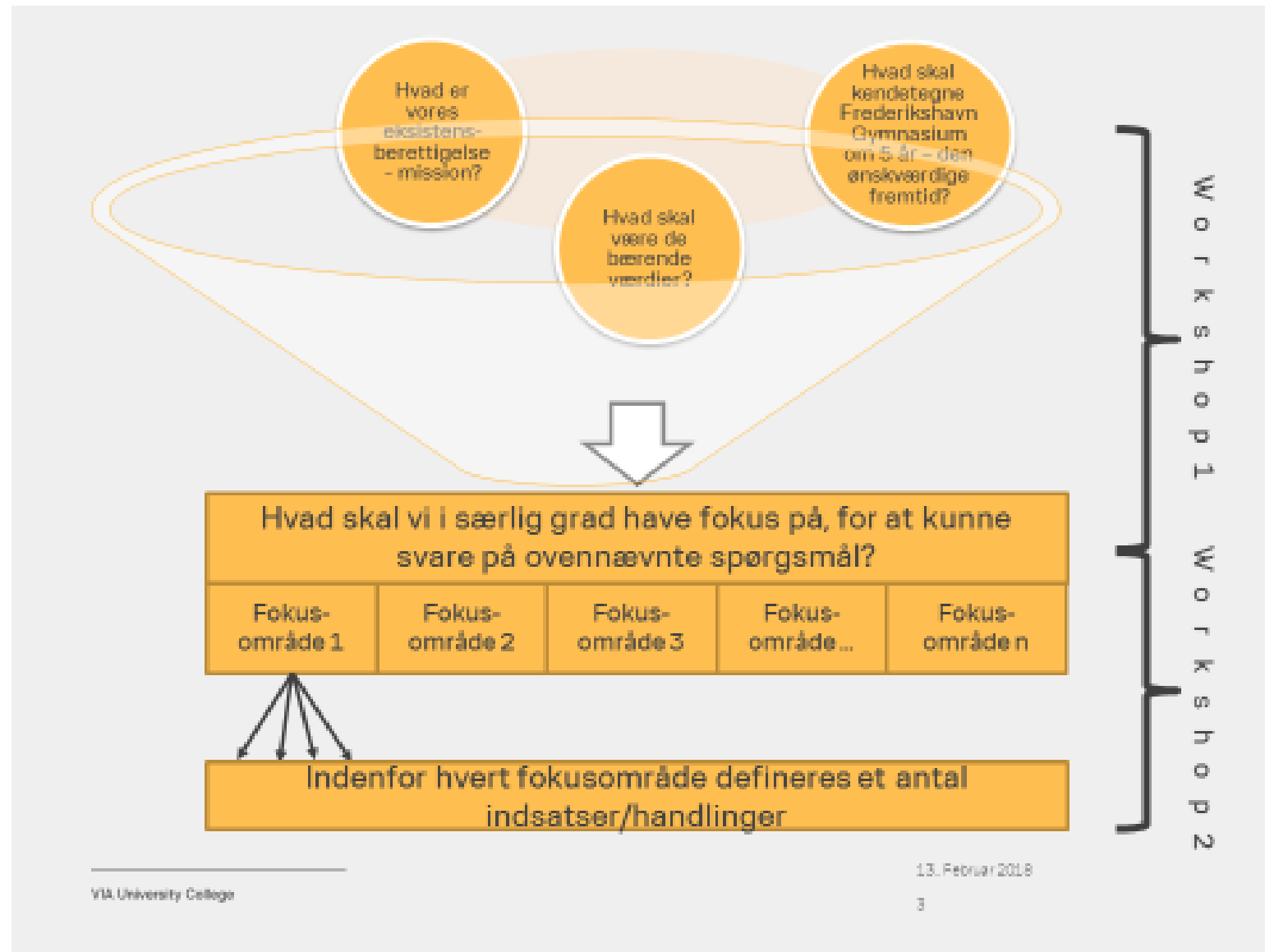
For at sikre det fulde ejerskab til strategien for alle lærerne blev der givet mulighed for, at den del af lærerne, der kun deltager på den første dag, får mulighed for at kommentere på det arbejde, der gennemføres efter første dag, jf. nedenstående strukturelle oversigt over forløbet.

Nedenfor gives en oversigt over den overordnede proces.

Strukturering og beskrivelse af forløbet og resultater indtil nu.
Følgende strukturelle opbygning af strategiprocessen blev anvendt:



Strukturelt arbejde vi efter følgende fremgangsmåde:



Den nærmere proces vil jeg kort redegøre for på bestyrelsesmødet.

Det konkrete resultat af processen indtil nu er, at der er peget på tre fokusområder, med indsatsområder – ud over en konkretisering af skolen vision, mission og værdier – disse var:

- Dynamisk faglighed og undervisning, med følgende indsatsområder
 - Internationalt arbejde
 - Samfundet ind i skolen/skolen ud i samfundet
 - Fagligt opdaterede lærere
 - Elevdeltagelse
 - Brud på hverdagen
 - Udveksling på tværs af faggrupper
- Fællesskab og sammenhold, med følgende indsatsområder
 - Daglig drift, bestående af
 - Diskussion, beslutning, handling
 - Åbenhed
 - Fokus på det, vi kan ændre
 - Events, bestående af
 - Personaleforeningen
 - Mere "Må-godt-land" mindre "Forbudtland"
 - Traditioner vedligeholdes og fornyes
 - Engagement og begejstring
 - Oplevelse og events
 - Personlige relationer, bestående af
 - Anerkendelse
 - Moralsk ligeværd
- Lokal forankring og synlighed, med følgende indsatsområder
 - Kulturliv
 - Erhvervslivet
 - Skolens historie
 - Eksternt
 - Internt

Inden for hver af disse indsatsområder er der formuleret formål og/eller konkrete mål for, hvad der skal opnås med indsatserne.

De næste skridt i processen.

Strategifastlæggelse indbefatter valg – og hermed også fravalg. Bestyrelsen må derfor – i samråd med ledelsen – beslutte hvilke fokusområder der skal tillægges størst vægt, og inden for fokusområderne hvilken prioritering indsatserne skal have.

I arbejdet hen over foråret oplevede jeg et stort engagement, stor interesse og meget ”gå-på-mod” blandt lærerne. Det er derfor min klare anbefaling, at der igangsættes initiativer til realisering af skolen vision og mission i overensstemmelse med de fokusområder og herunder indsatser, der er beskrevet. Disse skal bestyrelsen og ledelsen beslutte, og de skal selvsagt efterfølgende konkretiseres i specifikke handlinger og aktiviteter.

Det er min anbefaling, at der nedsættes **en projektorganisation**. Denne skal bestå af:

- **En styregruppe.** Har det overordnede ansvar, fastlægger ressourcer (og mål), skal drøfte og vedtage ændringer i projektaftaler. Gruppen kan bestå af:
 - Repræsentant fra bestyrelsen
 - En/evt. flere repræsentanter fra ledelsen
- **En projektleder.** Styrer og sikrer fremdrift i det løbende arbejde i arbejds-/projektgrupperne, fremlægger løsningsmuligheder sammen med repr. fra arbejdsgruppen/-erne, deltager i styregruppemøderne. Projektleder kan være en uddannelsesleder eller ekstern konsulent.
- **En/flere arbejdsgrupper.** Består af lærere med interesse og faglig ekspertise

Jeg anbefales, at der afholdes 2 – 3 styregruppemøder mellem hvert bestyrelsesmøde, hvorved hele bestyrelsen holdes orienteret om fremdriften i strategiprocesen.

Til hvert styregruppemøde har arbejdsgrupperne i samspil med projektleder opstillet milepæle, indeholdende konkrete tilstande der skal være opnået på vej mod det endelige mål. Styregruppen forholder sig til realiseringen af de opstillede milepæle, og der diskuteres, hvad der har været af udfordringer og forhindringer, og der udstikkes rammer for næste milepæl.

Bestyrelsens opgave er i første omgang at træffe beslutning om hvilke fokus-/indsatsområder der skal prioriteres i første omgang. Dette forudsætter enighed om hvilke vurderingskriterier der skal lægges til grund for prioriteringen. To tilgange til prioriteringen kunne være:

1. Bestyrelsens vurdering af de enkelte fokus-/indsatsområdets betydning for de strategiske udfordringer som Frederikshavn Gymnasium og HF står overfor. Hvilke af fokus-/indsatsområderne vil have størst, mest mærkbar og hurtigst effekt på disse udfordringer?
2. Hvilke ressourcer er bestyrelsen indstillet på at koble op på strategiimplementeringen? Skal der afsættes et antal timer? Skal det være på grundlag af en top-down beslutning, hvor bestyrelsen og ledelsen sætter et antal timer af, eller skal det være en bottom-up tilgang, hvor lærerne kommer med et bud på ressourceindsats, som bestyrelse/ledelse forholder sig til?

På mødet vil jeg uddybe processen indtil nu og ligeledes de næste skridt.