

Lars Goldschmidt Bestyrelsen som forandringsmotor



# Skolebestyrelsen som forandringsmotor

Lars Goldschmidt  
Goldschmidt Rise and Shine

## Disposition

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

www.Riseandshine.dk 2

Lars Goldschmidt Bestyrelsen som forandringsmotor

## Mit observationspunkt

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

www.Riseandshine.dk

## Fremtidens fremragende skole:

- Forbereder en mere mangfoldig elevgruppe til et stadig mere krævende arbejdsmarked og uddannelsessystem
  - Løser en stadig sværere opgave med færre midler per elev
  - Underviser de elever, der er, i at skabe værdi for andre og spille hinanden større
  - Skabes af professionelle, der ser anderledes professionelle som en styrke og spiller dem større
  - Drager fordel af alle de professionelle kompetencer, der findes
  - Drager fordel af al den viden og teknologi, der findes med relevans for kerneopgaven
- www.Riseandshine.dk 4

Lars Goldschmidt Bestyrelsen som forandringsmotor

## Oplevet værdi i en foranderlig verden

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

www.Riseandshine.dk 5

## Forandringsøkonomi

- De globale forandringsdagsordner
    - Kriseøkonomi
    - Klima
    - Urbanisering og demografi
    - Knappe ressourcer
    - Markedsbalancerne
    - Voldsom global viden- og kompetenceproduktion
  - Skaber grænseløst marked for nye produkter og serviceydelser og afliver de gamle
  - Forny eller forsvind
- www.Riseandshine.dk 6

## Forny eller bryd sammen

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

## Udvikling i arbejdsfunktionerne

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

## Ny viden tilgængelig og nødvendig

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

## Digitalisering og robotisering

### Digital databehandling

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

### Digital stimulering af interaktion

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

### Robotisering

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

## Digitale kendetegn

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

## Efterspørgsel efter arbejdskraft

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

## Dårligt match mellem udbud og efterspørgsel på fremtidens arbejdsmarked

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

## Generiske kompetencer?

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

## Fornyelseskompetence

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

## Loyal civil ulydighed

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

## Dannelse et bud

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

## Fremtidens professionelle

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

## Bestyrelsen arketyper



Lars Goldschmidt

Bestyrelsen som forandringmotor



Ikke involveret	← →			Mest involveret
	Den certificerende bestyrelse	Den engagerede bestyrelse	Den intervererende bestyrelse	
Er på enens ser. men begrænser sine aktiviteter i hvering. rer direktionens mcer.	Godkender på ejernes vegne, at direktionen gør hvad bestyrelsen forventer, og at ledelsen tager handling når nødvendigt. Lægger vægt på uafhængige bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsens selvstændige beslutningstagning. Etablerer en systematisk proces omkring identifikation af direktionens efterfølger. Er villige til at skifte ledelsen ud, for at udleve ansvaret ift. til ejerne.	Tilfører indsigt, råd og støtte til direktionen og ledelsesteamet. Anerkender sit grundlæggende ansvar angående direktørens og virksomhedens resultater; guider og danner direktionen. Afholder værdiskabende tovejs-diskussioner omkring de nøglebeslutninger virksomheden står overfor. Afsøger den nødvendige brancheviden og finansielle viden for at kunne træffe værdiskabende beslutninger. Tager tid til at definere roller og ansvar for bestyrelsen samt grænser for direktionens hlv. bestyrelsens ansvar.	Er intensivt involveret i beslutninger vedrørende afgørende problemstillinger. Afholder mange og intense bestyrelsesmøder, ofte med kort varsel.	Træffer afgørende beslutninger, som ledelsen implementerer. Udfylder huller i ledelsens erfaring

Plus Ledership  
www.Riseandshine.dk

## Hvad skal en strategi kunne?

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

www.Riseandshine.dk 20

Lars Goldschmidt

Bestyrelsen som forandringmotor



## Bestyrelsen som forandringmotor

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

www.Riseandshine.dk 21