

KORT OG GODT

Bestyrelsernes strategiske arbejde



FORORD

Hvad er strategi, og hvordan arbejder man strategisk? Det vil denne folder forsøge kortfattet at give svar på.

I forbindelse med bestyrelseskurserne i 2014 ønskede Danske Erhvervsskoler en opdatering af deres gamle strategifolder, som oprindeligt var udfærdiget af chefkonsulent Hans Jørgen Knudsen fra professionshøjskolen Metropol. Vicedirektør Erik Schou fra Tietgenskolen har stået for opdatering af folderen, i god dialog med chefkonsulent Hans Jørgen Knudsen. Programme Director Carsten Scheibye fra CBS har bidraget med konstruktive kommentarer.

Folderen ligger også på Danske Erhvervsskolerers hjemmeside, hvor der findes mere om bestyrelsernes strategiske arbejde.

Skulle folderen give anledning til spørgsmål, kan disse altid rettes til Danske Erhvervsskoler.

Med venlig hilsen

Per Påskesen

Formand
Danske Erhvervsskoler – Bestyrelserne

Lars Kunov

Direktør
Danske Erhvervsskoler

Januar 2015

Indhold

1 Det formelle grundlag	3
2 Hvad er en strategi?	4
3 Bestyrelsens arbejde med strategi.	5
4 Strategiske analyser	6
5 Strategiarbejde i praksis	11
6 Strategiske valg	12
7 Styringsmodel.	14
8 Implementering af strategier	16

1 Det formelle grundlag

Det fremgår af Lovbekendtgørelse 878 af 08/08/2011 om Institutioner for Erhvervsrettet Uddannelse §5, at institutioner for erhvervsrettet uddannelse ledes af en bestyrelse. Bestyrelsen har den overordnede ledelse af institutionen (§7), og den fastlægger (efter indstilling fra den daglige ledelse) det årlige program for institutionens virksomhed og godkender budget og regnskab (§7, stk, 2).

I sit arbejde skal bestyrelsen (§8) søge at sikre, at institutionens udbud i videst muligt omfang tilgodeser behovet for relevant uddannelse hos uddannelsessøgende og virksomheder. Efter indstilling fra institutionens daglige ledelse er det således bestyrelsens ansvar, at institutionen udbyder relevant og aktuel uddannelse (§8, stk. 2).

Bestyrelsen er ansvarlig over for samfundet (Undervisningsministeriet), for institutionens drift (§10) og for, at institutionens midler forvaltes bedst muligt i forhold til formålet (§11). Bestyrelsen skal alene arbejde med de overordnede linjer, og ikke påtage sig ansvar for (eller blande sig direkte i) daglig drift, idet dette kan forstyrre og eventuelt helt ødelægge 'blikket' for sager med strategisk betydning.

Bestyrelsen har en afgørende strategisk opgave, som består i at træffe beslutninger om

- hvad og hvordan institutionen skal udbyde og levere under hensyntagen til omverdenens forventninger og
- de ressourcer der er til rådighed.

2 Hvad er en strategi?

Når det er en central opgave for erhvervsskolernes bestyrelser at deltage i og have ansvaret for det strategiske arbejde, er det naturligvis vigtigt at vide, hvad en strategi egentlig er.

Ordet "strategi" stammer fra det græske ord strategos, og det betyder krigskunst. Det er mange år siden begrebet blev overført til også at omfatte private virksomheder og organisationer. Det er således en slags handlingsprogram, der søger at fastlægge:

- hvor en organisation ønsker at bevæge sig hen,
- hvilke mål, der skal styre denne udvikling
- hvilke aktiviteter, der skal gennemføres for at nå disse mål.

Afhængigt af formålet og situationen defineres og bruges begrebet lidt forskelligt, men i de fleste tilfælde – og således også her – handler det om den overordnede planlægning og de overordnede beslutninger, der definerer:

- med hvad og hvordan en institution skal arbejde
- i forhold til en aktuel og fremtidig omverden
- med anvendelse af de aktuelle og fremtidige ressourcer.

Der er flere interessenter i forhold til disse beslutninger. Hver interessent har egen dagsorden, og undertiden kan der forekomme modstridende interesser.

'Kunderne'	Elever/kursister/studerende, som skal have et kompetenceløft.
Medarbejderne	Lærere og øvrige medarbejdere, der har ansættelse ved institutionen.
Samfundet	Også en slags kunde (betalende for de fleste af aktiviteterne), men også samfundet i form af både folketinget (finanslov), undervisningsministeriet (uddannelsesbekendtgørelser mv.) og det erhvervsliv, der skal aftage elever og hvorfra kursister kommer.

Udover interessentkrav og forventninger er der en række formelle rammestrukturer (lovgivning, bekendtgørelser med uddannelsesformål og undertiden også detailregulering), der udgør de ingredienser, der danner grundlaget for beslutninger. Ingen af disse strukturer ligger ubetinget fast over tid. Institutionen kan søge at påvirke omverdenen, som under alle omstændigheder vil ændre sig, f.eks. i forbindelse med politiske, økonomiske, sociale eller teknologiske forandringer.

Man kan justere sine ressourcer, øge dem, ændre dem eller reducere dem, så de bedre passer på nye og ændrede vilkår, og man kan naturligvis ændre både på det, man leverer og på måden hvorpå det gøres.

Nu er det naturligvis ikke alle beslutninger og al planlægning, inden for disse rammer, som bestyrelserne skal tage sig af. Det er udelukkende de "mere overordnede" rammer som:

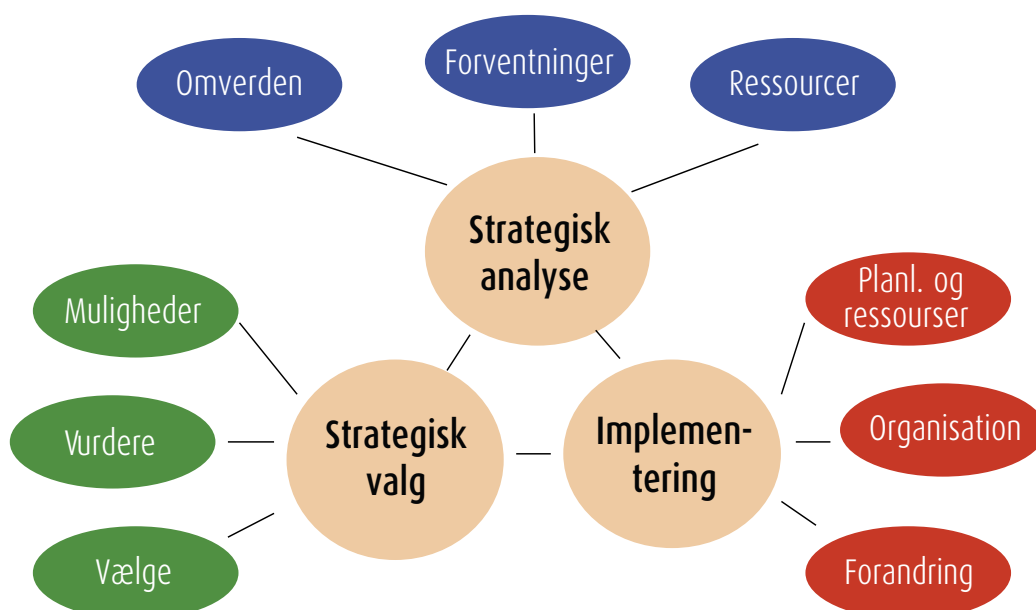
- det fremtidsrettede
- det, som kun vanskeligt, eller med store omkostninger, kan ændres igen, når det først er besluttet, og/eller har stor betydning i lang tid for institutionen
- det som tilsigter at skabe klarhed over, hvad institutionen VIL.

et betyder altså, at når det drejer sig om store, afgørende, fremtidsrettede beslutninger vedr. institutionens omverden, ressourcer og aktiviteter er det et bestyrelsesansvar. Hvis der er tale om forholdsvis store og omfattende forandringer, sker det typisk med 2-5 års mellemrum, mens den løbende tilpasning til en allerede lagt strategi finder sted løbende. I et politisk styret system, som erhvervsskolernes, kan det imidlertid meget vel være regeringer og ministerier, der bestemmer, hvornår store forandringer (reformer) skal sættes i værk.

3 Bestyrelsens arbejde med strategi

Bestyrelsen arbejder således især på det strategiske plan. Dette betyder, at det er de overordnede linjer, der er i fokus. Kort fortalt handler det om at definere mission, vision og kerneværdier, samt formulere de overordnede tiltag samt kritiske succesfaktorer og så tage passende skridt til at sikre, at den daglige ledelse fører dette ud i livet.

Strategisk ledelse består først og fremmest af tre elementer:



Det samlede strategiarbejde kunne derfor beskrives (kort) således:

- **Strategiske analyser**, som primært er ledelsens opgave. Det kan være såkaldte PEST-analyser, scenarier, interessentanalyser, SWOT-analyser osv.
- **Strategiske valg**, der i høj grad er et bestyrelsesanliggende, og som bl.a. hviler på forståelsen af interessenternes forventninger samt vurdering og valg af muligheder.
- **Implementering**, som ofte er den hårdeste nød at knække. Det er naturligvis først og fremmest skolens ledelse og medarbejdere, der skal sikre, at strategien implementeres. Bestyrelsen skal til gengæld have tilbagemeldinger på, hvordan det går med det.

For at kunne vurdere, hvilke forhold der er af betydning, er det vigtigt at holde sig ajour. Bestyrelsen bør kunne forlade sig på, at den daglige ledelse uden særlig opfordring hertil fortæller om væsentlige forhold, der ændrer sig. Evt. kan man beslutte sig for at opsætte nogle få indikatorer, der kan illustrere, hvorledes centrale forhold udvikler sig, for på denne måde at opfange evt. 'ubalancer'.

Det er vigtigt for en bestyrelse at have det rette beslutningsgrundlag. Således bør bestyrelsen selv være aktiv m.h.t. at definere, hvilke områder den ønsker at blive holdt orienteret om. Det er naturligvis vigtigt, at ledelsen sikrer, at bestyrelsen forsynes med den ønskede og korrekte information.

Udover den løbende information som institutionens daglige ledelse leverer, kan en bestyrelse beslutte sig for nogle rutiner vedr. analyser og informationsindsamling. Her kan være tale om mere overordnede analyser af centrale forhold og om drift-rapportering f.eks. i form af Key Performance Indicators¹, hvor man f.eks. årligt får en rapportering af nogle få afgørende forhold, som vurderes at have afgørende betydning for opnåelse af centrale succeskriterier.

4 Strategiske analyser

Strategiarbejde har til formål at skabe øget værdi for skolen som helhed. I større skoler kan det f.eks. være et formål at skabe øget synergi imellem de forskellige uddannelsesområder eller afdelinger. Eller det kan være en særlig interesse at øge den samlede kompetence for skolen som helhed ved at arbejde systematisk med de enkelte enheders kompetence som komplementære størrelser - herunder indgå alliancer (netværksdannelse eller egentlige fusioner) med andre.

1) *KPI = Key Performance Indicators bør være få, nemme at forstå, målbare og med aktuelle målinger (når de opgøres/præsenteres/bruges).*

Selvom erhvervsskolerne ikke konkurrerer med hinanden, som private virksomheder kan gøre det, er overlevelse på den anden side en vigtig sag. Handler det f.eks. om at udbyde bredt, stort og med relativt lave omkostninger, eller er det snarere et spørgsmål om et mere specialiseret udbud, høj kvalitet og mere reduceret udbud? Er det en øvelse i sig selv at udbyde nye uddannelser, der ikke er så mange andre, der arbejder med eller at udbyde det samme som de andre? Handler det evt. om vækst - f.eks. ved fusionering med andre erhvervsuddannelser, evt. med andre skoleformer? Er det mere interessant at arbejde med løsere koblede netværk?

Den enkelte skoles særlige situation (størrelse, beliggenhed osv.) er en væsentlig faktor i sådanne overvejelser. Det er derfor også et bestyrelsesanliggende, omend Undervisningsministeriet øver en ikke uvæsentlig indflydelse på mulighederne for selv at vælge. I et strategisk perspektiv er der imidlertid altid tale om få analyser, der fokuserer på omverdenen og analyser, der beskæftiger sig med organisationens interne forhold.

Analyse af omverdenen

Helt overordnet er der nogle generelle forhold i omgivelserne, der skal tages stilling til. Det gælder:

- Politiske strømninger, bevægelser og beslutninger
- Økonomiske forhold, som spiller en rolle for skolens arbejde
- Demografisk udvikling (befolkningsfremskrivning)
- Sociale tendenser
- Teknologiske udviklinger og forandringer.

Det er vigtigt, at alle disse forhold bliver behandlet, og det er vigtigt, at skolens strategiske ledelse forholder sig til dem alle – ikke blot til økonomien.

Det er også vigtigt, at det strategiske arbejde omfatter:

- a. Strategisk analyse
- b. Strategiske valg
- c. Implementering.

Analysen retter sig primært mod forandringer i omverdenen, men bestemt også mod den eksisterende kultur og forventninger og de ressourcer, der rådes over.

Det strategiske valg beskæftiger sig med muligheder og trusler – både i forhold til omverdenen og organisationen selv. Resultatet af disse vurderinger fører til strategiske valg.

Implementeringen af de strategisk valgte beslutninger er den tredje brik i det samlede strategiske arbejde. En brik, der ofte er den allersværeste.

I en politisk styret og alligevel markeds- og brugerorienteret organisation som erhvervsskolen, er det nødvendigt at have fokus på:

- Hvad der rører sig i det politiske system – ikke mindst i Undervisningsministeriet
- Hvordan skolen samarbejder med virksomheder, brancher, både nuværende og fremtidige elever, studerende og kursister
- Hvordan skolens egen organisation er gearret til/geares til at fungere som det rigtige mødested for markedets behov for uddannelse og kompetenceudvikling – både m.h.t. konkret udbud og attraktive leveringsformer samt organisation, størrelse, samarbejde med andre skoler osv.

Skolens daglige ledelse vil almindeligvis holde sig ajour med disse forhold og inddrage bestyrelsen i strategiske overvejelser, når det er nødvendigt. Følgende fokuspunkter giver et godt grundlag for diskussioner og afklaringer i bestyrelsen:

- hvilke produkter leveres?
- på hvilke markeder?
- i samarbejde med hvem?
- med udnyttelse af hvilken kompetence?

En sådan afklaring vil samtidig synliggøre, at det er skolens samlede strategiske opgave, bestyrelsen har ansvar for – ikke blot det aktuelle bundlinjeresultat.

Det kan give anledning til dels en lang række spørgsmål, dels en mere konkret analyse af den aktuelle situation, når bestyrelse og skolens ledelse mødes.

Interne analyser

Analyser, der knytter sig til de interne forhold kan have flere tilgange:

- virksomheden som værdikæde
- fokus på ressourcer og kompetencer.

I værdikædetilgangen er det interessant at se på organisationens aktiviteter og den værdiskabelse og de omkostninger, der knytter sig til disse aktiviteter.

På denne måde kan det lettere konstateres hvilke aktiviteter, der ikke bidrager med noget særligt (måske endog bidrager negativt) til organisationens overordnede mål.

Det er også her interessant at se på, hvordan aktiviteterne hænger sammen - herunder om de faktisk gennemføres de rigtige steder eller blot er skilt ad på en uhensigtsmæssig måde. F.eks. kan visse aktiviteter blive gennemført flere gange, fordi de ligger i forskellige administrative enheder, mens andre måske slet ikke gøres helt færdige, fordi ingen rigtig har overblikket over de sammenhængende aktiviteter, processer og opgaver. Ved at fokusere på ressourcer og kompetencer er det muligt at få øje på, hvilke ressourcer organisationen råder over - herunder om der er for få af en bestemt slags, for mange af en anden slags osv.

Det er også muligt at se på, i hvilken udstrækning skolen har den kernekompetence, der skal til for at præstere den ønskede kerneydelse. Kravene til kerneydelsen kan meget vel være politisk bestemt, mens arbejdet med at sikre, at kernekompetencen er til stede, er et internt strategisk anliggende.

I denne forstand skal kernekompetence forstås som et forhold, der dækker både hvad medarbejderne i almindelighed formår, organisationen og arbejdsdelingen, den eksisterende kultur og den teknologi, der er til stede. Altså alt det, der skal til for at præstere kerneydelsen.

Interessent- og kulturanalyser

For enhver organisation er det vigtigt at vide, hvad de forskellige interessenter forventer - bl.a. for at kunne afstemme disse forventninger. I erhvervsuddannelserne er der interessenter som f.eks.:

- Undervisningsministeriet
- det lokale erhvervsliv
- de faglige udvalg
- brancheorganisationer
- elever, studerende og kursister
- mestre, der modtager lærlinge
- pressen
- faglige organisationer

Det nytter ikke noget at gøre præcis som de faglige udvalg ønsker det, hvis det indebærer, at der ingen elever kommer, eller gøre helt som eleverne forventer det, hvis det er i modstrid med den gældende lovgivning på området.

Somme tider er der god grund til at kigge på organisationens kultur - ikke mindst at se på, om den faktisk er i overensstemmelse med (bakker op om) de overordnede mål for organisationen. Hvad er det egentlig for et værdigrundlag, organisationen hviler på? Er det skabt i en forlængst

forsvunden tid? Hvilke historier, myter og symboler er i anvendelse? Hvad fortæller de om organisationen? Er det godt eller skidt? Kulturanalyser viser i mange tilfælde, hvad der faktisk kan lade sig gøre og hvad der i hvert fald vil tage relativt lang tid at forandre.

Mens interessentanalysen er en opgave som bestyrelse og daglig ledelse selv vil kunne klare - f.eks. ved at gennemføre en scanning - er kulturanalysen noget som i de fleste tilfælde kræver ekstern bistand.

SWOT-analysen

En meget anvendt analyse er den såkaldte SWOT-analyse, som fokuserer på organisationens:

- stærke sider
- svage sider
- muligheder og
- trusler

I figuren kan man skrive stikord om de forskellige forhold, man vurderer, er gældende for de forskellige områder, hvilket vil give et samlet billede af mulighederne samt de forhold, der evt. skal justeres (imødegåelse af trusler samt 'udbedring' af svage sider).

Interne forhold	
Stærke sider (S trengths)	Svage sider (W eaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Eksterne forhold	
Muligheder (O portunities)	Trusler (T hreats)
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •

Figur 1 - Skema for opstilling af SWOT-analyse.

Også denne analyse kan bestyrelse og daglig ledelse klare selv. Ind imellem er der dog nogle, som foretrækker at få hjælp udefra - bl.a. for at se sagen med lidt andre (og nye) briller.

5 Strategiarbejde i praksis

For at kunne styre en organisation er det nødvendigt både at vide, hvad den er til for, hvor den skal hen, og hvordan den vil agere i forhold til sine omgivelser.

I mange tilfælde udtrykkes dette i begreberne vision og mission. Vision udtrykker skolens forestillinger om, "hvor den gerne vil hen", mens mission dels kan referere til "hvad skolen er til for", dels hvilke relationer, den ønsker til sine interessenter – "hvad den gerne vil kendes på".

I denne sammenhæng er erhvervsskolerne utvivlsomt til for nogle politiske ambitioner, og er undergivet en lovgivning, som ganske nøje præciserer "hvad de er til for" ([LBK nr. 878 af 08/08/2011 \(IEU-loven\)](#) §1).

Loven omfatter institutioner for erhvervsrettet uddannelse. Institutionerne er selvejende og godkendt af undervisningsministeren til at give erhvervsrettet grund-, efter- og videreuddannelse til og med niveauet for korte videregående uddannelser efter ministerens nærmere bestemmelse.

Institutionerne kan i særlige tilfælde give erhvervsrettet uddannelse på niveauet for mellemlange videregående uddannelser.

Og i §2, stk. 1 hedder det:

Undervisningsministeren kan godkende en institution efter §1, hvis institutionen indgår som et hensigtsmæssigt led i en landsomfattende eller regional planlægning til opfyldelse af konstaterede eller forventede behov for sådanne institutioner. Ministeren kan fastsætte vilkår for godkendelsen.

Ministeriet kan da også opløse institutionerne igen, hvis de ikke længere har en mening i forhold til landsdækkende eller regionale uddannelsesopgaver – eller hvis deres økonomi ikke er god nok (§2, stk. 2). Eller for den sags skyld modsætte sig en nedlæggelse (§2, stk. 3). Endelig skal undervisningsministeren godkende institutionernes vedtægter (§2, stk. 4), og de må ikke stride mod skolens formål.

Bestyrelsens opgave er derfor rettere – inden for de politisk fastsatte rammer – at tage stilling til:

- missionen (hvad laver vi? – hvad er vi til for?)
- visionen (hvad vil vi gerne være? - hvor vil skolen hen?).

Dette arbejde finder naturligvis sted i et meget tæt samspil med skolens daglige ledelse - ofte på baggrund af oplæg fra ledelsen.

De overordnede formuleringer vedr. mission, vision og kerneværdier må laves. Disse ændres normalt ikke så tit og skal således gerne være 'holdbare' over en årrække, om end der selvfølgelig kan besluttes ændringer løbende. Hyppige skift i de centrale beskrivelser af mission og vision vil dog kunne fremkalde et sløret billede af organisationen, som kan få betydning både for medarbejdere og omgivelsernes opfattelse af organisationens troværdighed og stabilitet.

Udover de mere blivende formuleringer om mission og vision samt kerneværdier kommer jævnlige (ofte årlige) valg af prioriteringsområder med tilhørende tiltag, der skal være styrende for en periodes delaktiviteter. Ofte gælder det om at få formuleret og begrundet prioriteringsområderne (eller indsatsfelterne), så organisationens medarbejdere kan se og forstå meningen med at skulle arbejde på at realisere disse mål.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at Undervisningsministeriet i de senere år er gået tættere og tættere på også at fastlægge eller i det mindste foreslå midler og metoder. Det gælder således anvendelsen af det fælles pædagogisk didaktiske grundlag med vægt på bl.a. øget IT-anvendelse, differentiering, bedre sammenhæng mellem skoledel og praktikdel, elevtrivsel, attraktive ungdomsmiljøer, kompetenceudvikling for både ledelser og lærere. Alt sammen noget der derfor må indgå også i den strategiske ledelses overvejelser.

6 Strategiske valg

Når bestyrelsen træffer valg, sker det ofte under betydelig usikkerhed – undertiden større end man måske gør sig klart. En beslutning kan selvfølgelig følges op med en ny, der korrigerer for evt. fejltagelser, men det må være ønskværdigt for alle bestyrelser, at man ikke beslutter efter en trial-and-error tilgang.

Er valget passende?	Matcher beslutningen de øvrige mål som skolen forfølger? – Er valget 'i tråd' med vision og værdier?
Er det muligt at gennemføre beslutningen?	Kan skolen gennemføre beslutningen? – Er der store omkostninger forbundet hermed? – Er der organisatoriske barrierer, der vil genere gennemførelsen?

Vil valget accepteres af omgivelserne?	Hvordan vil de forskellige interessenter 'modtage' beslutningen? – Vil gennemførelsen påvirke nogle faktorer, der efterfølgende vil påvirke tidligere gennemførte SWOT-analyser?
--	--

Ved væsentlige beslutninger bør man endvidere foretage en risikovurdering. En sådan kan gøres mere eller mindre struktureret – alt efter behov. Det synes klart, at tiltag med høj betydning/vigtighed for organisationens succes, og samtidig med en vis sandsynlighed for ikke at lykkes, kræver en nødplan. Eventuelt kan organisationen benytte en mere struktureret risikovurdering ved alle større tiltag.

Eksempel på et risikovurderingsskema

Risiko	Årsag	Sandsynlighed	Betydning	Risiko-tal	Handlingsplan
Mulig hændelse A				Sandsynlighed x betydning	
Mulig hændelse B					
Osv.					

Sandsynlighed kan f.eks. have følgende 'grader':

- meget lille sandsynlighed
- muligt, at det kan ske
- bestemt sandsynligt
- høj sandsynlighed
- næsten sikkert at det vil ske (før eller siden)

Betydningen kan ligeledes gradueres:

1. næsten uden betydning
2. generende for visse områder
3. generende for centrale områder
4. skadende for ...
5. ødelæggende for ...

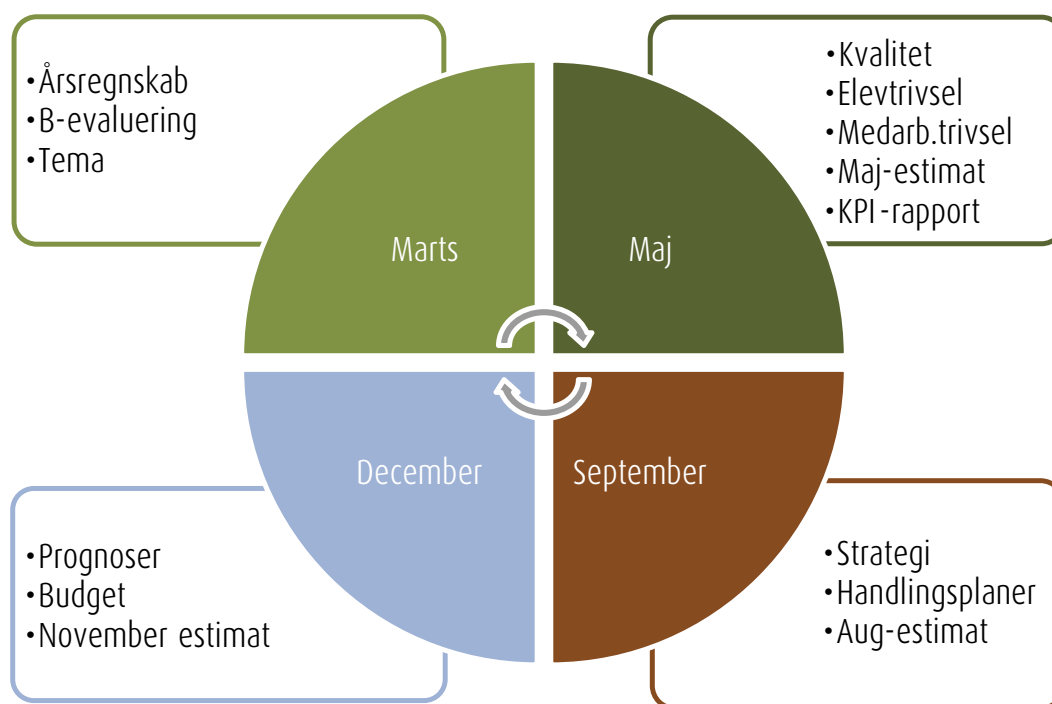
Risiko-tallet udregnes som produkt af sandsynligheden for, at hændelsen fejler og betydningen for organisationen. Et højt risiko-tal 'kalder' på en nødplan, som fortæller, hvorledes der skal handles, hvis den konkrete hændelse opstår.

7 Styringsmodel

Man må vælge en styringsmodel og format for handlingsplanen. Modellen bør indrettes således, at der bliver sammenhæng i ønskede mål, indsatsfelter, centrale tiltag og rapporteringer om disse – evt. i form af nogle få centrale KPI'er, der kan indikere målopfyldelse. Der bør også være sammenhæng med evt. resultatlønsordninger, således at disse ikke 'lever deres eget liv, men kobles til de ønskede succesfaktorer. Med fordel kan der opstilles et årshjul, hvor man prøver at koble bestyrelsesarbejdet (møderne over året) med både formulering af (nye) mål og rapportering vedr. opnåelsen af disse samt evt. status på mulige trusler mod de centrale succesfaktorer.

En handlingsplan må have motiverede ønsker om indsatsfelter, men en målbeskrivelse, der samtidig indeholder succeskriterier (hvilken tilstand/situation skal nås, før målet er nået?). Bestyrelsen må fokusere og afgrænse sin deltagelse i formuleringen af indsatsfelter og mål, således at det bliver den daglige ledelse og medarbejderne, der nedbryder de opstillede mål i meget konkrete handlinger (hvem gør hvad, for at organisationen realiserer de opstillede mål og succeskriterier?).

Nedenstående figur illustrerer ved et eksempel (elevfastholdelse på forløb med 1 års længde), hvorledes bestyrelsesmål, KPI, handlingsplan og resultatkontrakt (-er) kan hænge sammen for et bestemt indsatsfelt.



Figur 2 – Eksempel på et årshjul for bestyrelsesarbejde.

Bestyrelsen 'opfanger' et problem og beslutter sig for, at en løsning af dette bør prioriteres. Der formuleres en (strategisk) målsætning	Problem og indsatsfelt	Frafald ligger højt – skidt for samfund og skidt for elev
	Mål	Skolen skal nedbringe frafaldet til max. x %
Bestyrelse ønsker en opfølgning på om dette problem bliver løst... og sammen med daglig ledelse formuleres en KPI	<p>'KPI-fastholdelse' måles som indeks for elevtal på 2. tælleddag og ved skoleårets afslutning med elevtal på 1. tælleddag (= 20. undervisningsdag) som index 100.</p> <p>Mål: 'KPI-fastholdelse' skal være min. 90 på 2. tælleddag og min. 86 ved skoleårets afslutning. (altså højst et frafald på 14 % målt med basis i 20. undervisningsdag).</p>	
Resultatkontrakt for leder	Realisering af 'KPI-fastholdelse' via forskellige tiltag vægter 20 % i lederens resultatkontrakt.	
Handlingsplan for afdelingen (som bestyrelsen normalt ikke blander sig i)	<p>Fastholdelse skal være mindst index 86</p> <p>..</p> <p>..</p> <p>Alle klasser tilknyttes en mentor, som ..</p> <p>Særlige tilbud rettet mod både stærke og svage elever (alle udfordres).</p> <p>Hurtig indsats, når en elev begynder at blive fraværende.</p> <p>Handlingsplanen kan have indikationer for involverede medarbejdere, ansvarlige medarbejdere, deadlines, helt præcise succeskriterier, særlige ressourcer til rådighed osv.</p>	

Figur 3 – Eksempel på et område, hvor bestyrelsen har sat mål, som 'forplanter sig' ned gennem organisationen.

Man kan i tilknytning til en handlingsplan – eller evt. som element i en sådan – etablere en 'trusselsradar', der prøver at opfange/afkode evt. begivenheder/strukturer, der på afgørende vis

kan true realiseringen af de centrale mål. En sådan 'trusselsradar' kan være tilvejebringelse af fakta på udvalgte områder som f.eks. demografi, identificering af 'kundernes' de facto adfærd/vaner, organisationens økonomiske resultater mv.

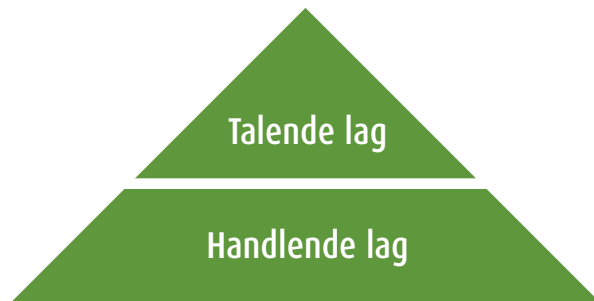
Ligeledes kan man ønske at gardere sig mod "de forudsigelige overraskelser". Bazerman & Watkins hævder i hvert fald i deres bog "Predictable Surprises", at en stor del af de overraskelser, som skader organisationerne allermest, kunne have været forudset, hvis de ansvarlige:

- a. Identificerede og tydeliggjorde problemerne
- b. Fokuserede og præciserede problemerne
- c. Opbyggede et beredskab til at håndtere problemerne – hvis de altså dukkede op.

8 Implementering af strategier

Implementeringen af den valgte strategi er en af de helt centrale opgaver.

Intet sker, før en valgt strategi er blevet implementeret. Det er også en af de ganske vanskelige opgaver. Der kan f.eks. ske det, at det såkaldte "talende lag" udtrykker de strategiske planer på såvel skrift som i tale. Det talende lag er i de fleste tilfælde skolens øverste ledelse.



Figur 4 - Nogle 'taler' - andre udfører (inspireret af den svenske professor Nils Brunsson).

Mulige reaktioner fra resten af organisationen kan være:

- "Det, synes vi, lyder rigtig godt - det passer fint på de andre enheder."
- "Det kunne da være rigtig fint - bare vi altså havde flere penge, flere ressourcer, helt andre vilkår, en anden ledelse etc."
- "Det er vi helt enige i - og det er da også sådan, vi har gjort nu i mange år." Uanset reaktionen betyder det, at der faktisk ikke sker noget i forlængelse af de strategiske planer. De fleste skoler har da også erkendt, at nogle skal have ansvaret for, at det sker - og for at hullet mellem lagene lukkes til.

Under alle omstændigheder er det vigtigt, at der som et led i det strategiske arbejde også udarbejdes en plan for implementeringen.

Oftentimes it can be observed, that involvement of daily management and employees generally is a good step, for that the whole organization gets 'ownership' to strategy and action plan. A such involvement and dialog means not, that the board must be clear in the formulated wishes.

