



GRATIS GUIDE TIL SKOLELEDER OG BESTYRELSE

# De 5 vigtigste greb i strategisk skoleledelse

Konkrete forslag til handling — til jer der vil lede med retning, klarhed og gennemslagskraft.

TIL SKOLELEDERE

der vil omsætte strategi til hverdag.

TIL BESTYRELSER

der vil understøtte ledelsen med handlekraft.

Strategiskskole.dk

# Kære skoleleder og bestyrelse

Det er ikke mangel på viden, der holder skoler tilbage. Det er mangel på omsætning — evnen til at bevæge sig fra intention til handling, fra strategidokument til hverdagspraksis.

Denne guide er skrevet direkte til dig og jeres bestyrelse. Hvert af de fem greb er valgt, fordi det virker i den virkelige skolehverdag. Brug det som refleksionsgrundlag, som oplæg til ledelsesmødet, eller som udgangspunkt for jeres næste strategidag.

Stil spørgsmålene til jer selv. Diskutér hvad I allerede gør — og hvad der mangler. Og tag fat i os, når I er klar til at handle.

---

## Indhold

- 1 Sæt en tydelig strategisk retning
  - 2 Led med design — ikke kun med ord
  - 3 Arbejd med de små greb
  - 4 Skab stærk koordinering i hverdagen
  - 5 Investér i ledelsesudviklingen
-

# 1 Sæt en tydelig strategisk retning

Som skoleleder og bestyrelse er jeres vigtigste opgave at give organisationen retning — ikke blot at administrere den.



Uden en klar retning bliver skolen styret af omgivelsernes krav frem for egne valg. Retning er ikke en vision på en planche. Det er noget organisationen kan mærke i hverdagen — i møder, beslutninger og daglige prioriteringer.

## ■ Formulér 2–3 skarpe strategiske pejlemærker

Bestyrelsen og ledelsen prioriterer i fællesskab: hvad er de to-tre ting, vi ikke går på kompromis med dette skoleår? Skriv dem ned. Kommunikér dem aktivt. Mange prioriteter signalerer, at intet er vigtigt.

## ■ Oversæt visionen til mandag morgen

En retning er kun reel, hvis dine lærere kan se forbindelsen til det de gør her og nu. Stil spørgsmålet: hvad gør vi anderledes på mandag, fordi vi har valgt denne retning? Kan I svare konkret — er retningen landet i praksis.

## ■ Revider strategien aktivt — og vis det

Bestyrelsen bør have strategien på dagsordenen mindst hvert kvartal — ikke kun ved godkendelse, men som løbende styringsredskab. Tal om hvad der virker, hvad der ikke gør, og hvad I justerer.

*"Den strategiske retning er ikke noget I finder og hænger op. Det er noget I løbende skaber — med og for jeres organisation."*

### PRØV DETTE — til næste ledelsesmøde eller bestyrelsesmøde

Skriv skolens tre vigtigste prioriteter på et stykke papir. Vis det til fem medarbejdere og spørg: "Kan du genkende disse som vores fokus?" Svarene fortæller jer, om retningen er landet.

## 2 Led med design — ikke kun med ord

Adfærd ændres hurtigere af de strukturer og rammer, du designer, end af de ord du siger.



Mange skoleledere og bestyrelser forsøger at ændre kultur udelukkende via kommunikation: møder, mails og strategidage. Men strukturer og rammer former adfærd mere effektivt end ord — bevidst eller ubevidst.

### ■ Brug møderne som dit vigtigste designredskab

Hvem er med til hvilke møder? Hvad er på dagsordenen? Alt dette former hvad organisationen prioriterer. Gennemgå jeres mødestruktur: afspejler den det, I siger er vigtigt? Redesign ét mødeformat der modarbejder jeres strategi.

### ■ Design rammerne — ikke kun indholdet

Er pædagogisk udviklingstid beskyttet, eller spises den af drift? Er der tid og rum til fordybelse? Det er lederens opgave — og bestyrelsens ansvar — at designe rammer der muliggør det vigtigste arbejde.

### ■ Test, evaluér og justér iterativt

Prøv en ny struktur i fire uger. Saml feedback. Hvad virkede? Hvad ændres? En leder der justerer løbende, er ikke usikker — hun er læringsorienteret.

*"Du designer kulturen — bevidst eller ubevidst. Spørgsmålet er kun, om du gør det med intention."*

### PRØV DETTE — konkret handling til jeres skole

Identificér én struktur (mødeformat, skema, procedure) der modarbejder jeres retning. Beskriv den nuværende og den ønskede version. Beslut hvornår I implementerer — og hvem der ejer ændringen.

# 3

## Arbejd med de små greb

Store forandringer opstår sjældent af store tiltag. De opstår af mange små, konsistente ændringer i hverdagens praksis.

At identificere og mestre de rette små greb er en af de mest undervurderede ledelseskompetencer. Det handler om at vælge med omhu — og holde fast.

### ■ Hold fast i det der virker — selv når det føles småt

Systematisk opfølgning på simple rutiner er ofte mere effektivt end endnu et nyt projekt. Identificér to-tre greb der allerede virker på jeres skole. Giv dem opmærksomhed og kontinuitet.

### ■ Vær til stede i den pædagogiske hverdag

Korte observationsbesøg og uformelle samtaler giver dig et reelt billede af organisationen. Bestyrelsen bør tilsvarende besøge skolen regelmæssigt — ikke for at kontrollere, men for at forstå.

### ■ Synliggør fremskridt og fejrer de konkrete skridt

Progression motiverer. Benævn det. Fejr det. Den lærer der prøvede noget nyt. Det møde der endelig fungerede. Synliggørelse af progression skaber tillid til retningen.

*"Det er ikke de store beslutninger der former skolen — det er de tusind små handlinger der tilsammen udgør kulturen."*

### PRØV DETTE — vælg ét greb og gør det konkret

Vælg ét lille greb I vil arbejde med de næste 30 dage. Gør det konkret og målbart: hvem gør hvad, hvornår og med hvilken forventning? Sæt en opfølgningsdato. Evaluér åbent.

# 4

## Skab stærk koordinering i hverdagen

Mange skoler lider ikke under mangel på engagement — men under manglende koordinering.



Når alle arbejder hårdt i hver sin retning, opstår der friktion frem for synergi. Koordinering er ikke bureaukrati — det er en strategisk disciplin, der frigiver energi og reducerer spildtid.

### ■ Afklar hvem der beslutter hvad — og kommunikér det

Bestyrelsen og ledelsen bør have en klar aftale: hvad bestemmer bestyrelsen, hvad bestemmer ledelsen, og hvad bestemmes af medarbejdere? Skriv det ned. Del det.

### ■ Priorité den vandrette koordinering

Samarbejdet på tværs af årgange, fagteams og afdelinger er ofte svagere end koordineringen op og ned i hierarkiet. Spørg jer selv: hvem burde samarbejde mere? Design strukturer der understøtter det.

### ■ Reducer koordineringsomkostningerne med klarere processer

Identificér de tre steder på jeres skole, hvor ting hyppigst falder mellem to stole. Definér ansvar og kommunikationsvej for hvert af dem.

*"Koordinering er ikke bureaukrati. Det er den infrastruktur der gør samarbejde muligt — og strategi til hverdag."*

### PRØV DETTE — kortlæg og afklar ansvar

Skriv tre situationer ned, hvor I oplevede uklarhed om ansvar det seneste år. For hver: hvad var uklart, hvem burde have haft ansvaret? Skriv en enkel aftale og del den inden ugens udgang.

# 5 Investér i ledelsesudviklingen

Strategisk skoleledelse kræver, at I løbende investerer i at udvikle evnen til at lede. Lederudvikling er ikke en luksus — det er en forudsætning.



Du kan ikke give til din organisation, hvad du ikke selv har. Som bestyrelse er det en af jeres vigtigste opgaver at sikre, at lederen har adgang til sparring, læring og udviklende relationer.

## ■ Søg sparring og feedback — aktivt og systematisk

Gode ledere er ikke dem der aldrig tvivler. De er dem der bruger tvivlen konstruktivt. Book sparringssamtaler. Bestyrelsen bør sikre, at skolelederen har adgang til professionel sparring.

## ■ Skab rum til refleksion i arbejdsugen

Sæt 30 minutter af om ugen til at spørge: hvad virkede denne uge, hvad virkede ikke, og hvad gør vi anderledes? Det er ikke tidsspilde — det er den korteste vej til kontinuerlig forbedring.

## ■ Byg et fagligt netværk du tænker højt med

Isolation er en af de største udfordringer i skolelederrollen. Søg aktivt kontakt med kolleger fra andre skoler — til sparring og udfordring af egne antagelser.

*"Din vigtigste ledelsesinvestering er den i dig selv og dit team. En skoleleder der holder op med at lære, holder op med at lede."*

## PRØV DETTE — book en læringsaktivitet nu

Sæt ét læringstiltag i kalenderen de næste 60 dage: en sparringssamtale, et kursus, en refleksionsdag eller en dialog med en erfaren kollega. Sæt datoen nu — ikke "snart".

JERES REDSKAB TIL AT OMSÆTTE DET HELE

# Tirsdag kl. 10-modellen®

*Strategi, der kan mærkes i praksis*

De fem greb ovenfor virker bedst, når I har ét fælles redskab at samle dem om. Det er derfor, vi selv arbejder med Tirsdag kl. 10-modellen® — seks trin, der binder strategien sammen med det, der reelt sker i møder, roller og hverdag.

*„Kan vi se vores strategi i det, der sker tirsdag kl. 10?“*

**1 Spejling**

*Hvad er det, vi egentlig står i?*

**2 Klarhed**

*Hvad er problemet bag problemet?*

**3 Valg**

*Hvad vælger vi — og hvad vælger vi fra?*

**4 Struktur**

*Hvordan organiserer vi os?*

**5 Kernen — Tirsdag kl. 10**

*Kan vi se det i praksis — i møder, roller og hverdagen?*

**6 Forankring**

*Hvordan holder vi det levende?*

**UNDERSTØTTET AF FORSKNING**

*„Dette udtrykkes billedligt gennem metaforen ‘den pædagogiske værdikæde’.“*

Jan Merok Paulsen & Mette Marit Forsmo Jenssen, *Strategisk skoleledelse* (2. udg., Fagbokforlaget, 2023) — en anerkendt skandinavisk lærebog i skoleledelse. Begrebet beskriver, hvordan ledelse skal forbinde skolens øverste styring hele vejen ned til klasselokalet — samme tænkning, som ligger bag vores egen rejse „fra spejling til forankring“.

**VIL I SE MODELLEN UDFOLDET?**

Læs mere på [strategiskskole.dk/tirsdag-kl10-modellen](https://strategiskskole.dk/tirsdag-kl10-modellen), eller book en gratis samtale med Thomas Kjerstein — se kontaktoplysninger på sidste side.

## Er I klar til at handle?

Denne guide giver jer retning — men de bedste løsninger opstår i dialog. Vi møder jer, hvor I er, med erfaringer og processer der er afprøvet i den danske skolehverdag.

**Tag fat i Thomas Kjerstein fra Strategiskskole.dk for en gratis opstartsdialog.**



### Thomas Kjerstein

Rådgiver og stifter · Strategiskskole.dk

✉ [thomas@strategiskskole.dk](mailto:thomas@strategiskskole.dk)

■ 61 65 73 65

■ [strategiskskole.dk](https://strategiskskole.dk)

■ Munkebakken 17, 8400 Ebeltøft

Samarbejdet kan tage form af sparring, coaching, faciliterede processer eller længerevarende forløb — altid med afsæt i jeres virkelighed.

© 2025 Strategiskskole.dk · Guiden er gratis og må frit deles.