



**Til** Skoleudvalget 10. juni 2014

**Kopi til** Indtast Kopi til Init.: kd

**Fra** Temagruppen vedrørende kompetenceudvikling

**Sagsnr./Dok.nr.** 2013-38013 / 2014-185284

## Kompetenceudvikling for ledere og medarbejdere i Skoleforvaltningen

I forbindelse med implementeringen af reformen er der nedsat en række temagrupper. Det følgende er afrapporteringen fra temagruppen vedrørende kompetenceudvikling. Temagruppen har haft som opgave at afdække de kompetenceudviklingsbehov, der er afledt af skole-reformen. Det følgende skal altså ikke betragtes som den overordnede strategi for leder- og medarbejderudvikling i Skoleforvaltningen.

Temagruppen har indledt sit arbejde i januar 2014 og har holdt 5 møder og deltaget i en KL-konference vedr. kompetenceudvikling for folkeskolens medarbejdere. Herudover er der indhentet input fra øvrige interessenter, der ikke var repræsenteret i gruppen. Nærværende notat er arbejdsgruppens endelige afrapportering. Notatet er bygget op omkring følgende overordnede afsnit:

- Kompetencedækning i skolens fag
- Kompetenceudvikling for pædagogiske medarbejdere
- Kompetenceudvikling for ledelser
- Aalborg Kommunes ansøgning til A.P. Møllerfonden

### Skolereformen i relation til kompetenceudvikling

Skoleforvaltningen har gennem en årrække prioriteret en struktureret efter- og videreud-dannelse, og har derfor et generelt højt kompetenceniveau hos ledere og medarbejdere. Skolereformen stiller ambitiøse krav til fagligheden hos ledere og medarbejdere og "et kompetenceløft af lærere, pædagoger og skoleledere" er politisk udpeget som et indsatsom-råde.

Med reformen, og udmøntningen af denne, i Aalborg Kommune, er det derfor relevant at sætte yderligere fokus på kompetenceudvikling samt i højere grad at målrette kompetence-udviklingen mod indsatser, der giver størst udbytte i forhold til elevernes læring.

Kompetenceudvikling bliver et middel til at styre den pædagogiske praksis mod reformens mål.

Skolereformen har tre overordnede mål:

1. Folkeskolen skal udfordre alle elever, så de bliver så dygtige som de kan
2. Folkeskolen skal mindske betydningen af social baggrund i forhold til faglige resultater
3. Tilliden til og trivslen i folkeskolen skal styrkes, blandt andet gennem respekt for professionel viden og praksis

Når alle elever skal blive så dygtige, som de kan, betyder dette konkret, at de faglige resultater skal forbedres. Reformen sætter mål for kompetencedækning (tidligere linjefagsdækning), således at undervisningen varetages af lærere med undervisningskompetence i faget.

Når folkeskolen skal mindske betydningen af social baggrund betyder det blandt andet, at det pædagogiske personale skal arbejde inkluderende, at der skal formuleres konkrete, realistiske men ambitiøse læringsmål for den enkelte elev og at der skal fokus på pædagogik med evidens for læringsresultater.

Når trivsel skal øges i skolen, skal lærere og pædagoger mestre relationskompetencer, som støtter trivsel. Der skal sigtes mod at den professionelle viden er på et højt niveau og at de pædagogiske medarbejdere har et fælles sprog og metoder i arbejdet med læringsmål for eleverne. Tillid til folkeskolerne opnås blandt andet ved et højt fagligt niveau, som afspejler sig i børnenes læring.

### **Kompetencedækning i skolens fag**

I folkeskolereformen er der lagt et særligt fokus på et højt fagligt niveau blandt medarbejderne i folkeskolen. Et højt fagligt niveau er dels et generelt ønske og dels et konkret mål i reformen. I reformteksten er der formuleret et mål om, at alle elever i folkeskolen i 2020 skal undervises af lærere, som enten har undervisningskompetence (tidligere linjefag) fra læreruddannelsen i de fag, de underviser i, eller har opnået en tilsvarende faglig kompetence via deres efteruddannelse. Målsætningen omfatter alle fag og alle klassetrin og skal gælde på kommuneniveau.<sup>1</sup> Helt konkret skal 85% af undervisningen være kompetencedækket i 2016 og mindst 90% skal være dækket i 2018.

Den enkelte kommune har ansvar for at udarbejde en kompetenceplan, der sikrer at kompetencedækningen opnås i 2020.

### **Status i forhold til kompetencedækning**

Alle kommuner er løbende forpligtet til at afdække hvor mange timer, der læses af lærere med undervisningskompetencer. I Aalborg Kommune er der størst kompetencedækning på sløjd (98%), fysik/kemi (97%) og dansk/tysk (94%). Der er mindst dækning på dansk som andetsprog (55%), kristendom (56%) og specialundervisning/specialklasseundervisning (57%).

Kompetencedækningen i Aalborg Kommune er i dag baseret på en vurdering fra den enkelte skoleleder. Vurderingen sker som led i udarbejdelsen af [forvaltningens kvalitetsrapport](#), som Aalborg Kommune hidtil har udarbejdet og fremsendt til Undervisningsministeriet.

På landsplan<sup>2</sup> er der størst dækning ift. fysik/kemi, fransk, tysk, dansk og musik. Der er

<sup>1</sup> Aftale mellem regeringen, Venstre og Dansk Folkepart om et fagligt løft af folkeskolen - 7. juni 2013

<sup>2</sup> "Kortlægning af undervisningsdækning i folkeskolen 2013". Undervisningsministeriet.

mindst dækning ift. kristendom, natur/teknik, historie, samfundsfag og billedkunst.

Nogle lærere har ubenyttede undervisningskompetencer. Det gælder især indenfor idræt, dansk, billedkundskab og historie.

På landsplan er kompetencedækningen større i overbygningen end i indskolingen og mellemtrinnet. Der findes ikke tilsvarende data for fordelingen i Aalborg Kommune.

Kompetencedækningen kan øges ved:

- at der er fokus på kompetencedækning i forbindelse med fagfordelingen på den enkelte skole og ved
- at der ved rekruttering af lærere er konkret fokus på kompetencedækning og høj faglighed
- at gennemføre konkret opkvalificering

Den primære indsats for at opnå kompetencedækning forventes at skulle ske ved opkvalificering.

### **Metode til kompetenceafklaring**

Der kan anvendes flere forskellige metoder til, at vurdere lærernes undervisningskompetencer. Mulige metoder kan eksempelvis være at læreruddannelsen på UCN inviteres til at lave en realkompetencevurdering af hver lærer. En andel model kan være, at forvaltningen definerer en administrativt fastlagt grænse for, hvor meget undervisningserfaring, der skal til for at man kan tale om, at faget er "kompetencedækket". Det kan eksempelvis være tre års undervisningserfaring kombineret med tilfredsstillende resultater/udvikling i resultater i eksempelvis de nationale test.

Endelig kan en model være, at den enkelte skoleleder får ansvar for at vurdere behovet for kompetenceudvikling ved hjælp af et kompetenceafklaringskema.

Temagruppen har arbejdet med ovenstående og har i vurderingen lagt vægt på at anbefale en metode, der dels giver en reel vurdering af den enkelte medarbejder og dels kan gennemføres på en fleksibel og enkel måde. Gruppen anbefaler derfor, at det er skolelederen, der foretager vurderingen.

Der udarbejdes et støtteskema til brug for denne afdækning. De primære elementer i skemaet vil være:

- Beskrivelse af konkret erfaring i de fag som læreren underviser i – samt i beslægtede undervisningsfag
- Registrering af grund-, efter- og videreuddannelse
- Beskrivelse af resultater i eksempelvis de nationale test
- Vurdering af om den enkelte medarbejder er kompetencedækket samt overvejelser om, hvordan medarbejderen evt. bliver kompetencedækket

Støtteskemaet vil tage udgangspunkt i materiale fra Professionshøjskolerne og Undervisningsministeriet, der begge arbejder med at udvikle værktøjer, der kan understøtte skolenes arbejde med kompetenceafklaring.

Den enkelte skole kan supplere med yderligere metoder i vurderingen af undervisningskompetence. Der kan eksempelvis være mulighed for at inddrage ressourcepersoner (undervisningsvejledere mv.), på den enkelte skole.

Det er hensigten at afklaringen af kompetencedækningen tænkes sammen med skolens generelle arbejde med leder- og medarbejderudvikling.

### **Prioritering i kompetencedækning**

I reformen er der fokuseret på kompetencedækning i alle folkeskolens fag. Der er imidlertid også et særligt fokus på dansk og matematik. Det foreslås derfor, at skolerne prioriterer kompetencedækningen i

- **matematik**  
Matematik er ikke blandt de fem bedst dækkede undervisningsfag i Aalborg Kommune. Da faget er udpeget som særligt indsatsområde med nationale mål og opfølgning bør det have prioritet at hæve kompetencedækningen.
- **dansk**  
Der er høj kompetencedækning på dansk i Aalborg Kommune, men da det er udpeget som særligt indsatsområde bør der sigtes på fuld kompetencedækning.

Der skal ske en ligelig prioritering af kompetencedækning i indskoling, mellemtrinnet og overbygning ligesom der skal også være fokus på kompetencedækning i forbindelse med planlægning af vikartimer på skolerne.

### **Forvaltningsprocedure**

Hvert år gennemføres der en generel ansøgningsrunde til skoleforvaltningens centrale uddannelsespulje. Behovene for kompetencedækning indgår fremover som en integreret del af denne proces.

Kompetencedækningen kan øges gennem:

- fælles uddannelsesforløb for Aalborg Kommune
- individuelle uddannelsesforløb for den enkelte
- uformelle udviklingsforløb på den enkelte skole

Der er åbnet mulighed for at blive kompetencedækket i et fag ved gennemførelse af f.eks. et enkelt modul samt eksamen i faget, hvor det tidligere var nødvendigt at gennemføre op til fire moduler. Der er således blevet mere fleksible muligheder for at få formel undervisningskompetence, end det har været tilfældet tidligere.

Arbejdsgruppen anbefaler at de nye muligheder udnyttes, så Aalborg Kommune hurtigt lever op til kravene om at blive kompetencedækket.

## Plan for gennemførelse

Kompetencedækningen gennemføres og følges efter nedenstående model:

Tid	Aktivitet
August 2014	Skolerne modtager skema til brug for kompetenceafklaringen
Foråret 2014 og efterfølgende år frem til 2020	Forvaltningen udarbejder årligt kvalitetsrapport, hvori der fortsat gøres status i forhold til skolernes kompetencedækning.
Forvaltningsmæssig støtte og opfølgning	Forvaltningen vil årligt være i dialog med hver skole om deres strategiske behov for kompetenceudvikling på skolerne. Her vil der være en særskilt dialog om kompetencedækningen på skolerne.
Årligt	Forvaltningen udarbejder årligt en status på arbejdet med kompetenceudvikling
2015-	Gennemførelse af uddannelsesaktiviteter i forbindelse med kompetencedækning

Forvaltningen står over for at skulle reformulere en strategi for kompetenceudvikling på hele forvaltningsområdet. Herunder vil der være et særskilt fokus på at understøtte den enkelte skole i at vurdere, planlægge og følge op på den gennemførte kompetenceudvikling. Arbejdet med kompetencedækning vil være et væsentligt delelement heri.

## Nye fag og ændringer i nuværende fag

Udover krav om kompetencedækning, så medfører reformen ændringer i nuværende fag og der indføres helt nye fag. Reformen medfører følgende ændringer:

- Indførelse af de nye fag: håndværk og design og madkundskab
- fremrykning af engelsk fra 3. klasse til 1. klasse
- fremrykning af 2. fremmedsprog til 5. klasse fra 7. klasse
- tilbud om valg af 3. fremmedsprog
- indførelse af afsluttende prøve i idræt

Temagruppen foreslår, at den nødvendige kompetenceudvikling kan ske ved at skolerne vurderer deres kompetenceudviklingsbehov og at de herefter deltager i den nødvendige kompetenceudvikling ved eksempelvis Center for Undervisningsmidler. Det vurderes, at der er tale om et mindre kompetenceudviklingsbehov. I de tilfælde, hvor der er behov for mere omfattende uddannelse vil dette ske som led i den almindelige ansøgningsrunde til forvaltningens uddannelsespulje.

Der skal være opmærksomhed på, at små skoler kan få særlige udfordringer i forhold til ovenstående, da skoler med eksempelvis klassetrin til 6. klasse skal undervise i yderligere et fremmedsprog end det er tilfældet i dag.

## Kompetenceudvikling for pædagogiske medarbejdere

De ambitiøse mål med skolereformen stiller nye krav til kompetencerne hos pædagoger, lærere, og pædagogmedhjælpere. Dette følger dels af de øgede krav til læring og trivsel og dels af den nye organisering af skoledagen, hvor det pædagogiske personale arbejder tæt sammen om elevernes læring.

Det følgende er temagruppens vurdering af, hvor der er behov for kompetenceudvikling for pædagogiske medarbejdere. Pædagogmedhjælperen indgår i nedenstående i det omfang de

er en del af et team i skoledelen.

### **Tema 1: Klasseledelse og relationskompetence**

I reformteksten er det indskrevet som en central forudsætning, at elevernes undervisning praktiseres med en tydelig klasserumsledelse. Lærere og pædagoger skal sikre et læringsmiljø med ro og kendte regler og rutiner. Der skal være et klart og tydeligt mål med undervisningen, og den enkelte elev skal kende målet for sin egen læring i faget. Forskning viser, at der er en positiv sammenhæng mellem klasseledelse og elevers resultater<sup>3</sup>. Klasseledelse er baseret på, at den enkelte lærer og pædagog mestrer relationskompetence på et højt niveau. På denne måde er klasseledelse en vifte af kompetencer i indsatsen for læring og trivsel, som temagruppen anbefaler at have som fokuspunkt i de kommende år.

Forløbet tilbydes til det samlede pædagogiske personale.

### **Tema 2: Planlægning af undervisnings-/læringsforløb**

Pædagoger får øgede opgaver i skoledelen, og der vil generelt være et øget fokus på læring i både skole og DUS. Pædagoger kommer i højere grad til at arbejde i mere strukturerede læringsforløb hvorfor temagruppen foreslår, at pædagogerne tilbydes kursus-/inspirationsforløb i forhold til planlægning af undervisnings-/læringsforløb. Formålet er dels at give pædagoger med lidt erfaring fra skoledelen et godt afsæt for arbejdet og dels at give et kortere kvalificeringstilbud, som kan reducere usikkerhed i målgruppen.

Forløbet tilbydes til pædagoger

### **Tema 3: Opbygning og kvalificering af det tværprofessionelle teamsamarbejde**

Skolereformen sætter retning for en ny form for samarbejde mellem lærere og pædagoger i skolen. Pædagogerne og lærerne skal i højere grad indgå i forpligtende samarbejder. Det skal ske i såvel den understøttende undervisning som i den fagdelte undervisning, hvor pædagogerne får en tydeligere rolle.

I Aalborg Kommune har pædagogerne primært haft ansættelse og opgaver i DUS'en samt indgået i samarbejdet i indskoling, herunder O-timerne. Der er således et behov for at opbygge, kvalificere og udbygge samarbejdsrelationerne mellem lærere, pædagoger og pædagogmedhjælpere i såvel indskoling, mellemtrin som overbygning.

I såvel temagruppen som i en landsdækkende evaluering<sup>4</sup> peges der på, at pædagogernes rolle i klassen ofte er for uklart defineret og at lærere og pædagoger arbejder med forskellige former for læring og et forskelligt syn på læreprocesser generelt. De to forskellige fagprofessionelle udgangspunkter kan være en barriere for at skabe ens retning og fælles mål for deres aktiviteter. Der er taget højde for denne udfordring i de nye grunduddannelser for lærere og pædagoger, men der er også behov for at skabe fælles viden og sprog blandt allerede uddannede medarbejdere.

På den baggrund foreslås det, at der sættes fokus på udvikling af det tværprofessionelle samarbejde med udgangspunkt i konkrete elementer fra skolereformen. Det kan eksempelvis ske med udgangspunkt i læringsmål og evaluering.

Forløbet tilbydes til det samlede pædagogiske personale.

<sup>3</sup> Lærere, undervisning og elevpræstationer i folkeskolen. SFI 2013.

<sup>4</sup> Udfordringer og behov for ny viden på folkeskoleområdet. Dansk Evalueringsinstitut 2013.

#### **Tema 4: læringsmål og evaluering**

Reformen indebærer et gennemgående fokus på læringsmål og evaluering på alle niveauer i organisationen. Konkrete mål for læring og løbende evaluering af pædagogisk data skal give eleverne forbedrede resultater. Når fokus flyttes fra undervisningens mål og aktiviteter til den enkelte elevs mål for læring, er der forudsat, at der arbejdes med læring på en ny måde. Der har været opkvalificering på nogle skoler indenfor emnet, men der er behov for et fælles fokus på en kvalificeret pædagogisk praksis indenfor læringsmål.

Kvalificeringen skal omfatte selve formuleringen af mål for læring, dialog med og feedback til den enkelte elev om læringsmål, løbende brug af evaluering til at justere læringsmål samt generel kompetence til at skabe sammenhæng mellem "pædagogisk data" og den planlagte undervisning.

Forløbet tilbydes til det samlede pædagogiske personale.

Den endelige indsats under temaet koordineres med afrapporteringen fra temagruppen vedrørende evaluering.

#### **Tema 5: Vejledere/specialister**

Der er i reformen et tydeligt fokus på en høj faglighed og evidens i det pædagogiske arbejde. Der er samtidig fokus på løbende feedback til den enkelte lærer og pædagog. Fagligheden hos den enkelte lærer styrkes gennem kompetencedækning og løbende kompetenceudvikling samt ikke mindst gennem sparring med undervisningsvejledere. Den løbende feedback på den pædagogiske praksis vil også til dels ske gennem dialog med undervisningsvejledere.

Det er derfor afgørende at undervisningsvejledere har kendskab til nyeste teori og viden på fagområdet, herunder den seneste viden om effektiv undervisning i faget.

Kollegial vejledning og sparring forudsætter legitimitet i rollen på den enkelte skole. Det stiller krav om vejledernes kompetencer til at udfylde vejlederrollen, ligesom det forudsætter at der ledelsesmæssigt er en tydelig platform for vejledernes roller og opgave.

På den baggrund foreslår temagruppen, at faglig kompetenceudvikling for vejledere har høj prioritet i uddannelsesplanlægningen på såvel den enkelte skole som i forvaltningens prioritering af uddannelsesmidler og at der fortsat faciliteres netværksmøder for undervisningsvejledere.

Det foreslås endvidere, at der gennemføres kompetenceudvikling for undervisningsvejledere, som har fokus på at udfylde rollen som den, der giver faglig og pædagogisk sparring og feedback til kolleger.

Derudover foreslås iværksat et udviklingsarbejde, der sætter fokus på fagligt ledelses- og handlerum for undervisningsvejledere, hvilket beskrives nærmere under "Ledelse".

#### **Tema 6: Inklusion**

Når alle elever skal blive fagligt dygtigere og trives på skolen, og langt de fleste elever skal inkluderes i den almene skole, er kompetencer der understøtter inklusion afgørende. Inklusion kræver dels særlige kompetencer indenfor specialpædagogik og dels en generel høj kompetence indenfor arbejdet med læringsmål, klasseledelse og relationskompetence.

Det foreslås derfor, at der er et fortsat fokus på det pædagogiske personales mulighed for at udvikle inklusionskompetencer gennem uddannelse indenfor såvel almen- som special-

pædagogik. Det prioriteres, at kompetenceudvikling sker som aktionslæring eller anden praksisnær kompetenceudvikling.

Som led i den generelle opkvalificering på inklusionsområdet forslås endvidere, at der gennemføres et opkvalificeringsforløb for inklusionsvejledere, som ikke har bestået relevant diplomuddannelse.

### **Tema 7: Pædagogisk IT**

IT bliver en stadig mere integreret del af såvel fag-faglig og understøttende undervisning. Aalborg Kommune har gennem de seneste år investeret i hardware og digitale læremidler til såvel lærere som elever. Eksempelvis har alt pædagogisk personale samt eleverne fra mellemtrinnet, fået stillet personlige IPAD´ s eller computere til rådighed. Det er afgørende at fortsætte kompetenceudvikling af det pædagogiske personale indenfor pædagogisk IT. Der er i en forsøgsperiode udpeget pædagogiske IT-fyrtårne, ligesom der er afholdt temadage om pædagogiske IT. Den fortsatte indsats anbefales besluttet efter afslutning af evaluering af den aktuelle indsats.

### **Kompetencebehov i forhold til skoleledelse**

Skolereformen stiller nye og øgede krav til ledere i skolen. Med øget fokus på forbedring af faglig læring og social trivsel er det forudsat, at ledelsen arbejder tæt på den pædagogiske praksis. Det er et ledelsesansvar at omsætte mål fra skolereformen og Aalborg Kommunes skolepolitik til praksis i undervisningen. Det betyder, at fokus på pædagogisk ledelse skal øges.

**Pædagogisk ledelse** betyder, at skolelederen involverer sig i lærernes og pædagogernes arbejde med pædagogiske principper og metoder, arbejder aktivt med at fastsætte ambitiøse læringsmål for alle elever, agerer som sparringspartnere for det pædagogiske personale og foranlediger, at der sættes projekter i gang med nye pædagogiske metoder, som kan inspirere lærere og pædagoger.

Der er altså forventning om, at ledelsen er involveret i pædagogiske metoder på skolerne, men der er ikke entydige krav om eller metoder til, hvordan den tættere ledelse af pædagogikken på skolerne skal foregå. Lederne skal være rammesættende for det pædagogiske arbejde og facilitere udviklingen af de pædagogiske metoder på skolerne.

Der er krav om, at de pædagogiske metoder i større omfang baserer sig på evidens. Det er derfor forudsat, at der i skoleledelsen er viden om forskning og udvikling indenfor trivsel og læring, så arbejdet på skolen tager udgangspunkt i aktuel pædagogisk viden. Egne data, pædagogisk forskning og undervisningspraksis skal kobles i den pædagogiske ledelse.

Det er forudsat, at der sker et øget fokus på løbende evaluering og målsætning for den enkelte elev, og at dette fokus på løbende forbedringer sker i dialog med den enkelte elev. Dette krav betyder, at den pædagogiske ledelse i højere grad skal basere sig på konkrete pædagogiske data fra egen skole. Med andre ord skal data fra nationale test og andre test, undervisningsmiljøundersøgelser, LP-kortlægning mv. bruges aktivt i den strategiske, pædagogiske ledelse af skolen.

I arbejdet for at forene trivsel og læring i skolen er **samarbejdet mellem det pædagogiske personale** afgørende. Ledelse af fagprofessionelle fra flere faggrupper kræver dels indsigt i professionerne og dels viden om motivation og samarbejde mellem fagprofessionelle. Det bliver afgørende, at der skabes et fælles sprog og metodetilgang hos de lærere og



pædagoger, som skal samarbejde om læringsmål i den nye skoledag. Ledelse af dette samarbejde stiller krav om kompetencer indenfor forandringsledelse og ledelse af fagprofessionelle.

Pædagogerne skal fremover have en aktiv rolle i forhold til alle skolens klassetrin. De har hidtil haft deres primære opgaver i indskoling og i DUS-delen.

Når den praktiske, pædagogiske ledelse i de konkrete undervisningsaktiviteter skal have rod i såvel pædagogisk data som den seneste viden om det konkrete fags teori og metoder, vil denne specialistviden ikke alene ligge i skoleledelsen. Der praktiseres i øget omfang såkaldt **distribueret ledelse**, hvor ledelses- og udviklingsopgaver er delegeret til medarbejdere på skolen. Dette sker for eksempel gennem anvendelse af faglige vejledere, og der peges i temagrupper om skoleledelse på øget anvendelse og betydning af vejlederfunktionen. Ressourcepersoner kan give konkret sparring på de enkelte aktiviteter samt bidrage til effektivisering af forberedelsesopgaverne for faglærere ved at inspirere med udkast til årsplaner, forslag til opgaver, afprøvning af nye undervisningsmidler mv. For at bidrage til den pædagogiske ledelse er det afgørende, at resourcepersonerne har de fornødne kvalifikationer og et afklaret, tydeligt fagligt handlerum.

Det er et generelt krav til de aktiviteter, der udvikler kompetencerne hos skoleledere, at disse er forankret i den **nyeste teoretiske viden om ledelse og pædagogik**. Det er samtidig et krav, at aktiviteterne er knyttet tæt sammen med de udfordringer og opgaver, som skolelederen har på egen skole. Kompetenceudvikling skal kvalificere ledelsesarbejdet på en måde, som direkte fremmer elevernes trivsel og læring på skolerne.

Der findes i forskningen ikke entydige svar på, hvilke former for lederuddannelse, der skaber den bedste pædagogisk ledelse<sup>5</sup>, men pejlemærker som kendskab til teori og metoder på det pædagogiske område og uddannelse/udvikling tæt på egen ledelsespraksis er centrale.

Gennemførelse af skolereformen og implementeringen af nye arbejdstidsregler for lærere er store forandringsprojekter på skolerne og det stiller helt overordnet krav om forandringsledelse og en afklarethed i forhold til strategien for forandringen og retningen for den enkelte skole.

Skoleledere skal sætte retning, opbygge samarbejde, kulturer og strukturer, der understøtter relationer, udvikle medarbejdere og sørge for åbenhed og indsigt i resultater og børnenes læring<sup>6</sup>. Det kræver ledelsesmæssige, faglige og personlige ledelseskompetencer.

På baggrund af ovenstående foreslås nedenstående kompetenceudvikling.

### **Tema 8: Udvikling og kvalificering af pædagogisk ledelse**

Der udvikles et kombineret udviklings- og uddannelsesforløb til skoleledelserne med temaet "Udvikling og kvalificering af pædagogisk ledelse".

Formålet med forløbet er at gøre skoleledelserne i stand til at arbejde med pædagogisk ledelse på et højt fagligt niveau og kvalificere dem til at igangsætte og facilitere en ambitiøs pædagogisk udviklingsproces på den enkelte skole, med læringsmål, løbende evaluering og løbende medarbejder- og elevfeedback som omdrejningspunkt.

Forløbet bygges op omkring den nyeste viden om indholdet i pædagogisk ledelse, effekter af

<sup>5</sup> Beretning om evaluering og kvalitetsudvikling af folkeskolen 2012. Skolerådet.

<sup>6</sup> Beretning om evaluering og kvalitetsudvikling af folkeskolen 2012. Skolerådet.

pædagogisk ledelse i forhold til børns læring samt opdateret viden om sammenhænge mellem børns læring og anvendelsen af forskellige pædagogiske metoder. I forløbet indtænkes elementer omkring brugen af undervisningsvejledere og deres roller og reformens mål omkring øget brug af holddannelse.

Forløbet gennemføres i en vekselvirkning mellem teoretiske oplæg og drøftelser og konkret planlægning i de enkelte ledelsesteam. Drøftelser og sparring mellem flere skoleledelser kan være en mulighed.

Som led i processen kan der være særskilt fokus på at udvikle en eller flere metodetilgange i arbejdet med pædagogisk ledelse i forvaltningen.

### **Tema 9: Strategisk omsætning af data til handling**

Der udvikles et kombineret udviklings- og uddannelsesforløb med fokus på det strategiske arbejde med omsætning af data fra evalueringer, nationale test, kvalitetsrapporter mv. til handling.

Formålet med forløbet er, at kvalificere lederne til at arbejde strategisk med evaluering på forskellige niveauer og i forhold til forskellige fokusområder. Skoleledelserne sættes i stand til at agere proaktivt i forhold til opfølgning på overordnede mål for skolerne og for skolens egne mål.

I forløbet kvalificeres lederne i forhold til at arbejde med forskellige evalueringsmetoder, der sætter lederne i stand til kvalificeret at anvende og vælge mellem forskellige evalueringsmetoder.

Forløbet gennemføres i en vekselvirkning mellem teoretiske oplæg og drøftelser og konkret planlægning i de enkelte ledelsesteam. Drøftelser og sparring mellem flere skoleledelser kan være en mulighed.

### **Tema 10: Ledelse af professionelle teams**

Der udvikles et kombineret udviklings- og uddannelsesforløb med fokus på udvikling af/kvalificering af professionelle teams med pædagoger og lærere.

Formålet er at gøre skoleledelserne i stand til at rammesætte og kvalificere arbejdet i eksisterende og nye tværprofessionelle teams i såvel indskoling, mellemtrin og overbygning.

Indsatsen skal sætte fokus på det tvær(professionelle) teamsamarbejde. Hvilke opgaver skal teamene være sammen om på de forskellige klassetrin. Hvordan opnår man en professionel teamkultur? Hvilken betydning har professionelle teams for børns læring?

Forløbet gennemføres i en vekselvirkning mellem teoretiske oplæg og drøftelser og konkret planlægning i de enkelte ledelsesteam. Drøftelser og sparring mellem flere skoleledelser kan være en mulighed.

### **Tema 11: Ledelse af skolereformen som forandringsproces**

Reformen medfører en række forandringer for ledelsesopgaverne på den enkelte skole. Det kræver, at der bruges tid på at tilpasse ledelsesopgaverne i teamet samt tid til løbende at lede de processer, der er nødvendige for at gennemføre reformen på den enkelte skole. Skolereformen og implementeringen af lærernes nye arbejdstidsaftale udgør et af de største forandringsprojekter igennem mange år på skoleområdet.

Skoleledelserne tilbydes derfor konsulentbistand i forhold til:

- Afklaring af nye lederroller og ledelsesopgaver som følge af reformen, herunder indarbejdes tænkningen omkring den såkaldte "leadership-pipeline", der er en metode, der blandt andet kan bruges til at synliggøre forskellige lederroller i den samlede ledelseskæde
- Analyse af udfordringer og strategi for forandringen
- Formulering af forandringsmål

Tænkningen omkring Leadership Pipeline ligger i naturlig forlængelse af kommunens HR-strategi.

Som i det tidligere beskrevne, foreslås ovenstående udført som en vekselvirkning mellem teori og praksis ligesom sparring og netværkstænkning mellem skoler bør være et element.

Eksterne samarbejdspartnere inviteres til at deltage i udviklingen af forløb for såvel medarbejdere som ledergrupper.

### **Økonomi**

Temagruppen har ikke udarbejdet et overslag over økonomien i forhold ovenstående temaer, da den endelige udvikling af kompetenceudviklingsforløbene vil ske i en kommende proces.

I forbindelse med skolereformen har landets kommuner modtaget ekstra midler til arbejdet med kompetenceudvikling af medarbejderne i folkeskolen. Aalborg Kommune har således modtaget 2,1 mio. kr. i 2014. I 2015 forventes en tilførsel på ca. 4,3 mio. kr.

Herudover råder forvaltningen over en central uddannelsespulje på 6,3 mio. kr., der fortrinsvis er dedikeret til lærere og ledere indenfor skoleområdet. Kompetenceudvikling for pædagoger og øvrigt personale på skolerne har som udgangspunkt været finansieret af den enkelte skole.

### **Aalborg Kommunes ansøgning til A.P. Møllerfonden**

Skoleforvaltningen arbejder i øjeblikket med en samlet ansøgning til A.P. Møllerfonden. Processen med at formulere ansøgningen kører sideløbende med temagruppens arbejde. Det har ikke været muligt entydigt at afstemme ansøgning og arbejdet i temagruppen, da de har kørt i forskellige tempi. I ansøgningen vil der være fokus på opgaverne i den samlede ledelseskæde fra politikere, til ledere, til medarbejdere og til elever. Arbejde med feedback vil være det gennemgående tema og det vil tage afsæt i et ønske om, at eleverne skal blive dygtigere i Aalborg Kommune.

#### Kilder generelt:

Aftaletekst om skolereformen, lov om ændring af lov om folkeskolen og øvrige love

"Beretning om evaluering og kvalitetsudvikling af folkeskolen 2012", Formandskabet for Rådet for evaluering og kvalitetsudvikling af folkeskolen.

"Ledelse, læring og trivsel i folkeskolerne", Det nationale forskningscenter for Velfærd, kapitel 8 og 9

---

Afreportering af temagruppe med fokus på skoleledelse  
Internationale erfaring med skoleledelse, for eksempel fra Ontario -  
<http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/leadership/framework.html>  
"Lærere, undervisning og elevpræstationer i folkeskolen". SFI 2013