

21-03-2014

#### Skoler

Skoleforvaltningen  
Godthåbsgade 8  
9400 Nørresundby  
skole-kultur@aalborg.dk

Init.: lkc

#### Sagsnr./Dok.nr.

2013-14854/  
2014-97619

## Afrapportering temagruppe 4 - Skoleledelse

### Temagruppens sammensætning:

|             |                      |  |
|-------------|----------------------|--|
| Formand     | Mie Holm             | Skoleleder Svenstrup Skole             |
| Koordinator | Anne Sophie Valbjørn | Udviklingskonsulent Skoleforvaltningen |
|             | Kent Bolund          | Skoleleder Godthåbskolen               |
|             | Orla Juul Pedersen   | Skoleleder Nr. Uttrup Skole            |
|             | Jette Høgh Sigh      | Viceskoleleder Vejgaard Østre Skole    |
|             | Nina Lykke Madsen    | DUS-leder Løvvangskolen                |
|             | Agnete Manicus       | Skoleleder Sebber Skole                |
|             | Henriette Petersen   | Kontorchef Skoleforvaltningen          |
|             | Grete Andersen       | Skoleleder Vester Mariendal Skole      |

### Resumé af afrapportering:

Temagruppe 4 havde til opgave at behandle de ændringer i skoleledelsens ansvar, som følge af folkeskolereformen. Med dette udgangspunkt indledte gruppen sine drøftelser med at udfolde, hvad skoleledelse er, hvorefter temagruppen indkredsede de indledende drøftelser til nedenstående to hovedemner:

- Pædagogisk ledelse  
*Skoleledelsen skal prioritere den pædagogiske ledelse og kunne anvende pædagogiske data fremadrettet til at støtte forbedring af skolens resultater.*
- Personale- og forandringsledelse  
*Skoleledelsens nye rolle kræver ledere, der udnytter ledelsesrummet og har stærke kompetencer i forhold til at arbejde med mål og forandringsledelse. En større regelforenklning vil give lederne et friere ledelsesrum. Ledelsen vil få større råderum til ledelse, økonomisk, administrativt og kompetencemæssigt, men samtidig med mere politisk involvering. I den forbindelse er det vigtigt, at have et tæt samspil mellem skoleledelsen og forvaltning.*

Reformindholdet er omfattende og gennemgribende og der er lagt op til, at den danske folkeskole skal nytænkes. Det betyder blandt andet, at ledelsen får nye opgaver som pædagogisk leder, som forandringsleder og som samlende leder mellem skolens interne liv, forvaltningen og det omgivende samfund. Det nye ledelsesrum giver nye muligheder og kalder på handling, samarbejde og ledelsesfokus. Ledelse skal på dagsorden, og der skal skabes rum for mulighed for refleksion og udvikling af den nye ledelsesrolle.

Temagruppens tema "Skoleledelse" anses som et tværgående indhold i reformen, og er tæt forbundet med de øvrige temagrupperes temaer. Helt overordnet bliver opgaven at afdække det nye rum for ledelse, både i forhold til den *pædagogiske ledelse* samt *personale- og forandringsledelse*.

| Anbefalinger  | Status   |          |                     |   |
|---|--|----------|---------------------|---|
|   | Besluttet politisk eller besluttet i FL. Indsæt dato | Iværksat | Afventer stillingen | Andet   |
| <p><b>Pædagogisk ledelse</b><br/>           Skoleledelsen skal prioritere den pædagogiske ledelse og kunne anvende pædagogiske data fremadrettet til at støtte forbedring af skolens resultater</p>   |  |          |                     |   |
| <p>Anbefalinger til faglighed, læring og undervisning</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At skoleledelsen udvikler arbejdet med de nye læringsmål, og prioriterer ressourcerne efter de fastsatte mål.</li> <li>• At skoleledelsen systematisk anvender pædagogisk data – såvel inden for faglighed, trivsel og alsidig udvikling.</li> <li>• At skoleledelsen skaber vilkår for understøttende vejledningskultur og vidensdeling medarbejdere imellem.</li> <li>• At skoleledelsen skal skabe bro mellem almenskolen og folkeskolens specialtilbud.</li> </ul> |  |          |                     | Der er ikke lavet/efterspurgte politiske indstillinger på disse anbefalinger. |
| <p>Anbefalinger til understøttende undervisning og samarbejde med skolens interessenter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At skoleledelsen sikrer sammenhæng mellem den fagdelte undervisning og den understøttende undervisning.</li> <li>• At skoleledelsen skaber vilkår for samarbejde med erhvervsliv og andre eksterne interessenter.</li> <li>• At skoleledelsen organiserer samarbejdet med eksterne interessenter, således, at der er fokus på mål og læring.</li> </ul>  |  |          |                     | Der er ikke lavet/efterspurgte politiske indstillinger på disse anbefalinger. |
|   |  |          |                     |   |

|   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| <p>Anbefalinger til fritidstilbud</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At skoleledelsen skaber vilkår for et godt samarbejde med ungdomsskolen, kulturskolen og eliteidræts foreninger.</li> <li>• At skoleledelsen kvalificerer samarbejdet med fritidslivet i skolebestyrelsens arbejde.</li> </ul>   |  |  |  | <p>Der er ikke lavet/efterspurgt politiske indstillinger på disse anbefalinger.</p> |
| <p>Anbefalinger til evaluering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At skoleledelsen forankrer en professionel evalueringskultur.</li> </ul>  |  |  |  | <p>Der er ikke lavet/efterspurgt politiske indstillinger på disse anbefalinger.</p> |
|   |  |  |  |   |
| <p><b>Personale- og forandringsledelse</b><br/> Skoleledelsens nye rolle kræver ledere, der udnytter ledelsesrummet og har stærke kompetencer i forhold til at arbejde med mål og forandringsledelse. En større regelforenkling vil give lederne et friere ledelsesrum. Ledelsen vil få større råderum til ledelse, økonomisk, administrativt og kompetencemæssigt, men samtidig med mere politisk involvering.</p>                       |  |  |  |   |
| <p>Administration og organisering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At skoleledelsen understøtter udviklingen af en forandringskultur.</li> <li>• At der sættes fokus på personaleledelse og forandringsledelse i forlængelse af de nye rammer.</li> <li>• At skoleledelsen ser på, hvilke organisatoriske, kulturelle og faglige forudsætninger, der får betydning, når skoleledelsen skal realisere forandringer.</li> </ul> |  |  |  | <p>Der er ikke lavet/efterspurgt politiske indstillinger på disse anbefalinger.</p> |
|   |  |  |  |   |

|  |                                      |  |  |  |
|--|--------------------------------------|--|--|--|
| <p>Skoleledelse og medarbejdere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At skoleledelsen skal understøtte lærernes teamsamarbejde</li> <li>• At skoleledelsen er tydelig og rammesætter i forhold til politisk styring</li> <li>• At skoleledelsen er synlig i skolernes hverdag</li> <li>• At skoleledelsen er rådgivende og vejledende</li> <li>• At skoleledelsen skaber præmisser for dialog og involvering</li> <li>• At skoleledelsen sikrer fokus for skolens visioner</li> <li>• At skoleledelsen sikrer, at der er fokus på medarbejdernes arbejdsbetingelser</li> <li>• At der fortsat sikres samarbejde mellem skoleledelse og medarbejdere, og skoleledelsen giver medarbejderne den sparring, de har brug for.</li> <li>• At skoleledelsen og medarbejdere i fællesskab og via et fælles sprog udvikler/fastholder indsatser på skolen.</li> <li>• At skoleledelsen skaber en feedbackkultur.</li> </ul> |                                      |  |  | <p>Der er ikke lavet/efterspurgte politiske indstillinger på disse anbefalinger.</p> |
| <p>Kompetenceudvikling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At skoleledelsen får tilsvarende kompetencer, der matcher nye forventninger til pædagogisk ledelse.</li> </ul>   |                                      |  |  | <p>Der er ikke lavet/efterspurgte politiske indstillinger på disse anbefalinger.</p> |
| <p>Skoleledelse og samarbejde med forvaltninger</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At der skabes en sammenhængende styringskæde</li> </ul>   |                                      |  |  | <p>Der er ikke lavet/efterspurgte politiske indstillinger på disse anbefalinger.</p> |
| <p>Pædagogisk Råd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At etablering af pædagogisk råd besluttes på den enkelte skole</li> <li>• At medarbejderinddragelsen på skolerne jf. sagsbeskrivelse kan ske på andre måder</li> <li>• At skolen skal sikre, at der sker en medarbejderinddragelse af skolens pædagogiske personale både i relation til de faglige og pædagogiske drøftel-</li> </ul>   | <p>20. maj<br/>2014<br/>(Udvalg)</p> |  |  |  |

|  |                                       |  |  |  |
|--|---------------------------------------|--|--|--|
| ser, således skolens medarbejdere får ejerskab til skolens linje.  |                                       |  |  |  |
| <p>Skolebestyrelse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At skolebestyrelsen udarbejder principper for indhold og organisering af den understøttende undervisning.</li> <li>• At skolebestyrelsen udarbejder principper for indhold og organisering af arbejdet med motion og bevægelse.</li> </ul> | <p><b>18. marts 2014 (Udvalg)</b></p> |  |  | <p><b>Udvalget har også truffet beslutning om skolebestyrelsens sammensætning og skolebestyrelsesarbejdet.</b></p> |