



**Punkt 6.**

**Godkendelse af udkast til principper for skoleledelse**

2018-026210

**Skoleforvaltningen indstiller**, at Skoleudvalget godkender, at udkast til principper for skoleledelse godkendes som grundlag for det videre arbejde med en ny tildelingsmodel for DUS-ledelse.

*Beslutning:*

*Godkendt.*

*Skoleudvalget ønsker, at princip 3 ændres således, at det heri indgår, at det er vigtigt med en tvær-professionel ledelse, hvilket eksempelvis kan løses ved både lærer- og pædagoguddannede i ledelsesteamet.*

*Desuden er det ved ansættelser centralt, at ledelsesteamet består af forskellige faglige og personlige kompetencer, og at der er fokus på dette ved nyansættelser.*



## Sagsbeskrivelse

Styregruppen vedr. principper for skoleledelse og ressourcetildelingsmodel til DUS-ledelse har udarbejdet et foreløbigt udkast til principper for skoleledelse, som hermed fremlægges for Skoleudvalget. Styregruppen ønsker Skoleudvalgets godkendelse af, at det foreløbige udkast til principper lægges til grund for styregruppens videre arbejde med et forslag til tildelingsmodel for DUS-ledelse.

## Baggrund

20. marts 2018 besluttede Skoleudvalget at nedsætte en styregruppe under ledelse af skolechefen, som har til opgave at udarbejde et sæt principper for skoleledelse og en ny model for, hvordan Skoleudvalget tildeler økonomiske ressourcer til DUS-ledelse på den enkelte skole. Beslutningen blev truffet på baggrund af et forløb, der havde til formål at udmønte en besparelse på området for DUS-ledelse på 2 mio. kr. Forløbet førte til erkendelse af behovet for at se samlet på principper for skoleledelse frem for at se afgrænset på feltet for DUS-ledelse.

Besparelsen indgik som en del af beslutningen om budget 2018. Indtil videre er besparelsen udmøntet midlertidigt som en procentvis reduktion af skolernes bevilling til pædagoger. Når styregruppen er færdig med arbejdet er der således udarbejdet og godkendt principper for skoleledelse, herunder en endelig model for, hvordan Skoleudvalget tildeler ressourcer til DUS-ledelse i årene fremover.

I forbindelse med styregruppens arbejde med det foreløbige udkast til principper for skoleledelse har der været afholdt et dialogmøde hvor alle MED-udvalg på skolerne samt Afdelings-MED for skoler har været inviteret. Ca. halvdelen af deltagerne var ledere og den anden halvdel var medarbejdere. Formålet med dialogmødet var at samle erfaringer, viden og anbefalinger fra skolerne til styregruppens arbejde med formulering af principper for skoleledelse.

## Udkast til principper for skoleledelse

Styregruppens udkast til principper for skoleledelse har fokus på sammensætning af ledelsesteam og ledelsens organisering. Dette fokus er valgt fordi principperne dels skal danne grundlag for arbejdet med tildelingsmodel for DUS-ledelse og dels skal supplere indholdet i Learning Pipeline, som definerer arbejdsværdier, prioriteringer og færdigheder for den enkelte leder.

Derudover suppleres styregruppens udkast til principper af Skoleudvalgets beslutning vedr. tekniske serviceledere på skolerne, jf. pkt. 8 på Skoleudvalgets dagsorden på mødet den 3. april. Beslutningen indebærer, at skoler uden overbygning på nær Kærby skolen fra august 2018 ikke længere har egen tekniske serviceleder. Disse skoler betjenes med ledelse af det tekniske serviceområde fra en anden skole med overbygning.

I det følgende præsenteres styregruppens foreløbige udkast til principper for skoleledelse:

### Indledning – Alsidig skoleledelse med fokus på kerneopgaven

Skolens ledelsesteam leder medarbejdernes daglige arbejdsindsats med fokus på kerneopgaven – trivsel, læring, personlig og social udvikling og dannelse – i en sammenhængende skoledag for børn og unge på tværs af undervisning og fritidsdel.

Ledelsesteamet sætter meningsfuld retning og forankrer værdier baseret på en klar vision for skolen med afsæt i den fælles vision for skolevæsenet i Aalborg Kommune.

Medarbejderne understøttes i at arbejde og tænke i helheder og se kerneopgaven i en større samfundsmæssig sammenhæng.

Skolens ledelsesteam sammensættes, så det bedst muligt er i stand til at bedrive en alsidig skoleledelse, der kan varetage opgaver inden for strategisk ledelse, faglig og personalemæssig ledelse af alle faggrupper på skolen samt ledelse af tværgående samarbejder. Det indebærer også evnen til at distribuere ledelse i passende omfang.



## Principper for skoleledelse

### Princip 1

Skolens ledelsesteam skal som minimum bestå af to ledere på det pædagogiske område, hvoraf den ene er skoleleder.

### Princip 2

Skoleleder og øvrige ledere med personaleansvar skal være en del af skolens ledelsesteam.

### Princip 3

Der bør være både lærer- og pædagoguddannede i ledelsesteamet.

### Princip 4

Skolelederen beslutter i samarbejde med ledelsesteamet, hvordan ledelsesarbejdet organiseres.

### Princip 5

Nærværende og tilgængelig ledelse skal prioriteres, hvorfor ledelsesspændet ikke må være for stort.

### Princip 6

I situationer med stort ledelsesspænd skal skolens ledelsesteam distribuere ansvarsområder til koordinatore/ teamledere/ vejledere i undervisningsdelen og/ eller afdelingsledere i DUS.

### Princip 7

Ledere kan varetage andre opgaver end ledelsesopgaver, men har ledelsesansvaret på fuld tid.

### Princip 8

Skolebestyrelsen godkender på anbefaling fra skoleledelsen og efter udtalelse fra MED-udvalget anvendelsen af timetildelingen til pædagogiske medarbejdere og ledere.

## **Tidsplan**

På grundlag af det foreløbige udkast til principper for skoleledelse går styregruppen i gang med at udarbejde et udkast til ressourcetildelingsmodel for DUS-ledelse. Den videre arbejdsproces vil kunne give anledning til yderligere finpudsning af formuleringer i principperne. Derfor foreslår styregruppen, at Skoleudvalget først på mødet den 20. november godkender udkast til principper for skoleledelse.

Vigtige datoer i det videre forløb er følgende:

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 11. oktober                    | Andet dialogmøde, hvor der arbejdes med et samlet udkast til principper for skoleledelse og tildelingsmodel til DUS-ledelse. |
| 20. november                   | Skoleudvalget godkender udkast til principper for skoleledelse og udkast til tildelingsmodel for DUS-ledelse.                |
| 22. november til<br>11. januar | Høring af Skoleudvalgets udkast til principper for skoleledelse og udkast til tildelingsmodel for DUS-ledelse.               |
| 5. februar                     | Skoleudvalget træffer endelig beslutning på baggrund af de indkomne bidrag i høringen.                                       |

## **Konsekvenser**

Ved endelig vedtagelse af nye principper for skoleledelse i februar 2019 vil disse principper sammen med beslutningen vedr. tekniske serviceledere erstatte beskrivelsen i afsnit 2.7 om ledelse i bilaget til styrelsesvedtægten for Skoleforvaltningen i Aalborg Kommune (se side 7 heri).



Bilag:

PowerPoint - Ledelse - principper