



05-12-2014

Til orientering på BUU

Sagsnr.
2014-0109860

Skoleledelsesprofil

Dokumentnr.
2014-0109860-20

På baggrund af Folkeskolereformens mål om, at alle elever skal lære mere og trives bedre og internationale undersøgelser, som viser, at faglige ledelseskompetencer hos skolelederne har effekt på elevernes læring, blev det besluttet udvikle en skoleledelsesprofil, som skal understøtte udvikling af den faglige skoleledelse i København.

Sagsbehandler
Gitte Abildlund Brorsen

En dygtig skoleledelse er en der leder på viden om, hvad der virker, sætter retning og arbejder målrettet med læringsledelse med det klare formål at øge elevernes trivsel og læringsudbytte. Med inspiration fra international forskning blev udarbejdelsen af skoleledelsesprofilen igangsat i foråret 2014.

Udarbejdelsen af skoleledelsesprofilen er gennemført med involvering af en række aktører i sektoren:

- HovedMED
- Københavns Skolelederforening
- Københavns Lærerforening
- Arbejdsgruppe med 12 skoleledere
- Tillidsrepræsentanter

Der har der været afholdt workshops i områderne, hvor alle skoleledere har haft mulighed for at komme med input til profilen og i den sidste høring i arbejdsgruppen med de 12 skoleledere, blev profilen godkendt uden indsigelser.

For at styrke implementeringen er der ved at blive udarbejdet en inspirationsguide til arbejdet med profilen og en implementeringsplan.

Perspektivet med at udvikle profiler i BUF sigter mod at skabe sammenhængende ledelseskæder i forvaltningen. Der arbejdes nu videre med udvikling af klyngelederprofil på institutionsområdet samt profil for områdechefer og kontorchefer.

Københavns Kommunes skoleledelsesprofil

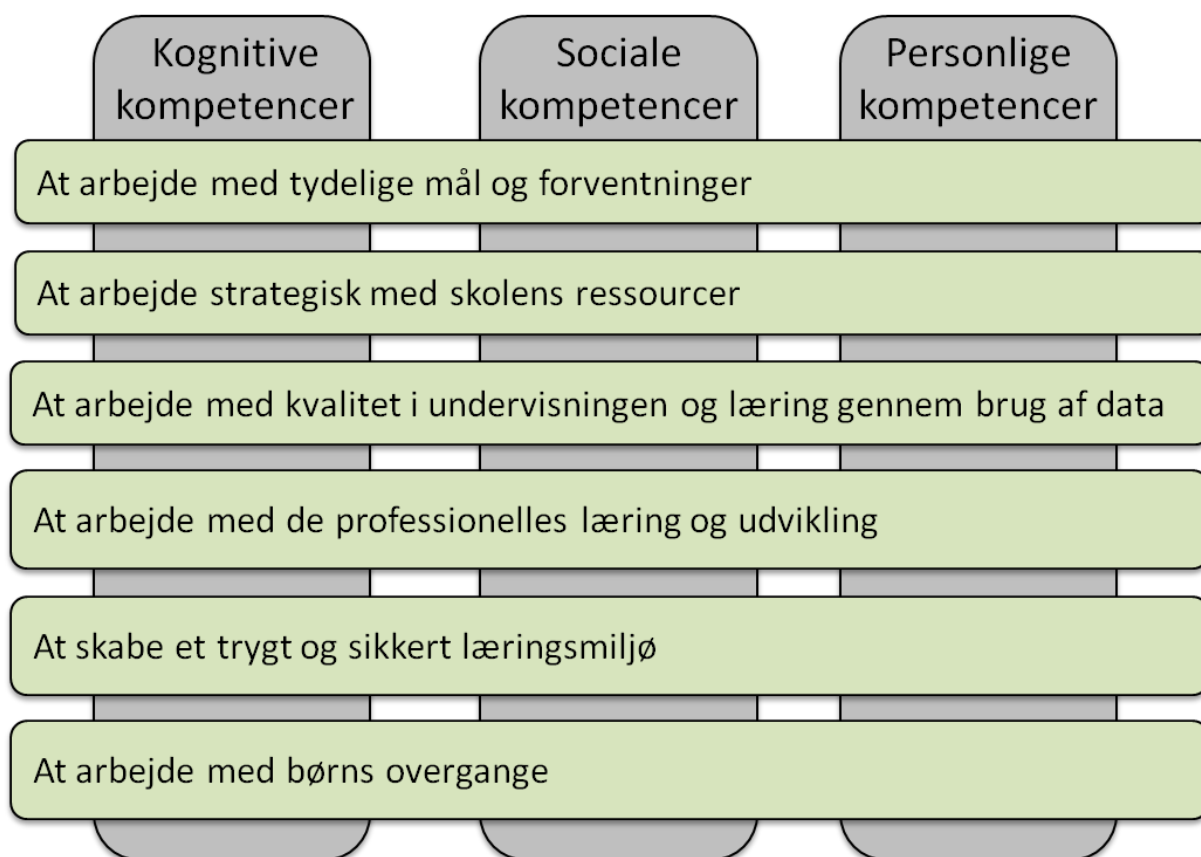
I København arbejder vi for en folkeskole, der giver børn plads til at vokse som mennesker og blive kompetente, myndige borgere. Det kræver en skolegang præget af høj faglighed og trivsel for den enkelte med fællesskabet som ramme.

Vi har udarbejdet denne skoleledelsesprofil for at skabe en klar forståelse for, hvad det vil sige at bedrive god skoleledelse i Københavns Kommune.

Skoleledelsesprofilen er inspireret af international forskning om, hvilke kompetencer giver en øget læringseffekt på elevniveau samt den viden og gode erfaringer, der findes hos skolelederne i København.

Som det fremgår af navnet er skoleledelsesprofilen en profil for *den samlede skoleledelse* og dermed hele skoleledelsesteamet på den enkelte skole. På alle skoler er der behov for en kontinuerlig refleksion og potentiel løbende justering i forhold til kompetencefordelingen i ledelsesteamet, så skolens samlede ledelse dækker følgende ni grundlæggende kompetencer.

Figur 1: Københavns Kommunes skoleledelsesprofil



Det nærmere indhold i de ni kompetencer i skoleledelsesprofilen uddybes i nedenstående tabel.

Københavns Kommunes Skoleledelsesprofil

Ledelsesteamets grundlæggende kompetencer

Kognitive kompetencer

Denne ledelseskvalitet beskriver blandt andet skoleledelsens kompetencer til at lede i en politisk drevet organisation. Ledelse skal kunne implementere et givent politisk mål eller problemstilling ved at designe processer og tilrettelægge strategier med henblik på at nå de vedtagne mål i praksis. Det kræver en evne til at kunne mindske kompleksiteten i store udviklings- og forandringsprocesser og til at facilitere organisatoriske kulturændringer.

Det betyder, at skoleledelsen

- Har strategisk og organisatorisk sans- og opgaveforståelse og arbejder målrettet mod skolens vision.
- Kan navigere i krydspres mellem forskellige interesser og interesserter.
- Har høj kompleksitetsforståelse, tænker i helheder og sammenhænge og kan agere i og håndtere dilemmaer.
- Har via en analytisk tilgang fokus på løbende at evaluere og agere med langtidsholdbare og proaktive løsninger og med her og nu løsninger, når det er nødvendigt.

Sociale kompetencer

Denne ledelseskvalitet beskriver ledelsens evne til at opbygge tillidsfulde relationer og indgå i oprigtige og ligefremme dialoger med medarbejdere, forældre, elever og andre af skolens vigtige interessenter. Også ledelsens kompetencer til at kommunikere og drive involverende udviklingsprocesser er vigtige.

Det betyder i praksis, at skoleledelsen

- Kommunikerer og aktivt benytter dialog i tilgangen til skolens medarbejdere, elever og forældre.
- Har kompetencer til at inddrage og samarbejde med medarbejdere, forældre og elever.
- Tager ansvar for problemer og udfordringer.
- Har en respektfuld og involverende adfærd, hvor der er åbenhed over for andres ideer og plads til professionel uenighed.
- Arbejder for en samarbejdskultur på skolen præget af demokrati og en høj grad af medindflydelse og medbestemmelse.

Personlige kompetencer

Denne ledelseskvalitet dækker over personlige kompetencer som fx imødekommenhed, vedholdenhed, optimisme og tro på egne evner. Videre handler det om ledelsens kompetencer til at møde og anerkende medarbejdere, forældre og andre af skolens vigtige interessenter og deres forskellige standpunkter.

Det betyder i praksis, at skoleledelsen

- Er velafbalanceret og robust og er åben over for andres ideer og giver plads til professionel uenighed.
- Er rummelig og samtidig har høj faglig selvsikkerhed til at adressere forhold, som hæmmer skolens udvikling (adfærd, holdninger eller antagelser).
- Er positiv, optimistisk og skaber engagement hos elever, medarbejdere og forældre.
- Er bevidst om egen ledelsesrolle og ledelsesadfærd.

Ledelsesteamets kompetencer

At arbejde med tydelige mål og forventninger Dette kræver ledelseskompetencer, der sikrer, at skolens ledelse og medarbejdere i fællesskab arbejder strategisk og ud fra mål, der er specifikke, målbare, accepterede, realistiske og tidsafgrænsede (SMART), og som fører til en forbedret undervisning og læring.	At arbejde strategisk med skolens ressourcer Dette kræver ledelseskompetencer til at mobilisere og udnytte skolens ressourcer indadtil og udadtil, og til at sikre at skolens kerneopgave – elevernes trivsel, læring og progression.	At arbejde med kvalitet i undervisningen og læring gennem brug af data Dette kræver ledelseskompetencer til at udvikle god faglig og didaktisk kvalitet samt til at opbygge en dataunderstøttet evalueringskultur på skolerne. En forudsætning herfor er stærke analytiske kompetencer og analytisk nysgerrighed fx i forhold til at undersøge sammenhængen mellem valg af metode og resultat.	At arbejde med de professionelle læring, trivsel og udvikling gennem en refleksiv og samarbejdende læringskultur Dette kræver ledelseskompetencer til aktivt at involvere sig i medarbejdernes trivsel, faglige udvikling og formelle og uformelle læring. Samt kompetencer til at gennemføre organisatoriske inddragelsesprocesser samt dialoger med skolens medarbejdere om skolens faglige kvalitet og udvikling.	At skabe et trygt og sikkert arbejds- og læringsmiljø, der understøtter skolens faglige og pædagogiske kerneopgave Dette kræver ledelseskompetencer, der understøtter et trygt og sikkert arbejds- og læringsmiljø og aktivt bidrager til at reducere de omstændigheder, som forstyrrer og afleder opmærksomheden fra skolens faglige kerneopgave.	At sikre børns fulde læringspotentiale gennem et solidt samarbejde med daginstitutioner og ungdomsuddannelserne om elevernes videre uddannelsesforløb Det kræver ledelseskompetencer at understøtte et solidt samarbejde med dagtilbud omkring opstarten i skolen og samarbejde med ungdomsuddannelserne i grundskolens overbygning. Også samarbejdet med ungdomsuddannelserne omkring elevernes videre uddannelsesforløb er afgørende.
--	--	---	---	---	--

Baggrund til Skoleledelsesprofilen i Københavns Kommune

I København arbejder vi for en folkeskole, der giver børn plads til at vokse som mennesker og blive kompetente, myndige borgere. Det kræver en skolegang præget af høj faglighed og trivsel for den enkelte med fællesskabet som ramme.

Folkeskolen gennemgår i disse år radikale forandringer og står over for nye komplekse mål, der udfordrer de gængse måder at arbejde på. Internationalt og nationalt er der et stærkt fokus på læring og læringsledelse samt på målstyring og progression som de bærende begreber.

Skoleledelsen er den primære drivkraft for skolens udvikling, og det er derfor lederne, som skal drive den forandringsproces, der finder sted nu og de næste år på de københavnske skoler. Forandringen kalder på en faglig ledelsesprofil med tydeligt fokus på udviklingen af skolen som læringsorganisation og med fokus på faglige mål og resultater. En skoleledelse der leder på viden om, hvad der virker, sætter retning og arbejder målrettet med læringsledelse med det klare formål at øge elevernes trivsel og læringsudbytte.

Formålet med skoleledelsesprofilen er:

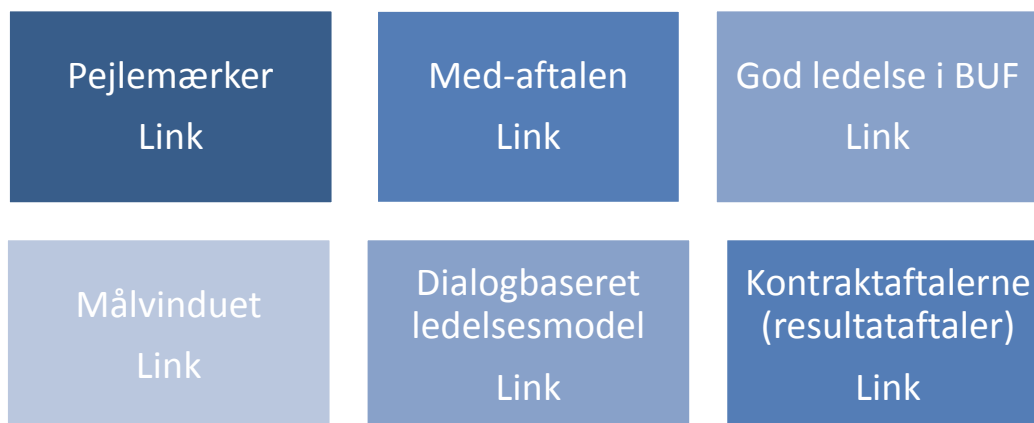
- At etablere et forsknings- og evidensinformeret grundlag for Københavns Kommunes ledelsesstrategi på folkeskoleområdet
- At skabe et fælles sprog i det københavnske skolevæsen, der skaber fundament for dialog og videndeling på tværs af skoler og forvaltning – herunder at etablere en fælles forståelse for, hvad det kræver at udøve god faglig ledelse
- At præcisere forventningerne til skoleledelsens opgaveløsning, så den understøtter skolens kerneopgave i forhold til at sikre eleverne den bedst mulige trivsel, læring og progression – herunder at skabe afsæt for, at skoleledelsen kan få den nødvendige support fra både politikere og forvaltning.

1. Skoleledelse i Børne- og Ungdomsforvaltningen – et gradvist skift i fokus

Med folkeskolereformen er der kommet et skærpet fokus på skolens faglige kvalitet. Målene er klart defineret. Alle børn skal have lyst til at lære og udvikle sig, deres faglige resultater skal blive bedre, og deres trivsel øges. Målet er, at flere unge skal gennemføre en ungdomsuddannelse.

Hvis dette skal lykkes, er det nødvendigt med en klar retning og gode rammer for arbejdet på skolerne. I Københavns Kommune udgøres den overordnede ramme for skoleledelsen af:

Figur 1. Rammer for skoleledelse i Børne- og Ungdomsforvaltningen



Hertil kommer de gældende politikker og retningslinjer i øvrigt.

Børne- og Ungdomsforvaltningen har i de senere år især haft fokus på at udvikle den administrative ledelse på skolerne. Økonomistyring, sygefravær og ”orden i butikken” har udgjort helt centrale omdrejningspunkter i det arbejde, der har handlet om at skabe en solid og driftssikker organisation som forudsætning for at lykkes med at skabe bedst mulig kvalitet i kerneydelsen.

I takt med at der er kommet bedre styr på økonomien og mere orden i butikken, er forvaltningens styringsmæssige og ledelsesmæssige fokus gradvist øget i forhold til skolens faglige kvalitet.

Ledelsesteamene på skolerne har også før folkeskolereformen haft fokus på den pædagogiske ledelse og på faglighed. Københavns Kommune har således også tidligere været ambitiøse med solide faglige satsninger. Faglighed for Alle, profilskoleindsatsen, læseindsats, inklusionsindsatsen, sprog- og integrationsindsatser og elementer fra Faglighedsudvalget fra 2011 udgør alle store faglige reformer, der er igangsat og stadig er under realisering på skolerne. Det er denne udvikling, vi skal fortsætte, og som hele forvaltningen aktivt skal arbejde på at understøtte og udmønte på bedste vis til gavn for børn og unge i Københavns Kommune.

2. Københavns Kommunes fokusområder i arbejdet med folkeskolereformen

Omdrejningspunktet i folkeskolereformen er elevernes læring, mål for læringsudbyttet og opfølgningen på resultater via fx de nationale test. I København er der vedtaget fire hovedfokuspunkter i arbejdet med den fremtidige folkeskole:

- Elevernes læring og læringsmål som omdrejningspunktet i en ny længere skoledag
- Udviklingen af teamsamarbejdet mellem medarbejderne (herunder de pædagoger, der knyttes til skolen) med elevernes læring og læringsmål som omdrejningspunkt
- Vægt på den faglige ledelse, hvor skoleledelsen kommer tættere på teamenes pædagogiske overvejelser og valg, og er med til at understøtte et klart fokus på elevernes læring
- Forældrenes ressourcer skal udnyttes, og de skal via skolebestyrelsen være med til at sætte den nye retning med fokus på læring og læringsmål for den enkelte skole.

Med folkeskolereformens skærpede fokus på skolens faglige kvalitet bliver skoleledelsens vigtigste genstandsfelt fremadrettet *den faglige ledelse*. Dermed kommer der et øget fokus på skoleledernes evne til at lede indad på skolen i forhold til at knytte lærere og medarbejdere sammen i et mere sammenhængende, professionelt fællesskab med styrket fokus på elevernes læring. Skoleledelsen skal således tættere på den pædagogiske praksis, og ledelsen får en afgørende rolle i forhold til at understøtte og sikre, at medarbejderne på skolerne deler og udnytter hinandens erfaringer og gode ideer, at undervisningen giver eleverne de bedste læringsmuligheder, og at der følges op på elevernes læringsudbytte. Med andre ord skal skoleledelserne gå helt tæt på medarbejdere og elever, og den faglige ledelse bliver af den årsag afgørende i skoleledernes fremtidige arbejde.

Samtidig er der fokus på, at skolen åbner sig mod sin omverden, mod lokalsamfundet og ikke mindst mod forældrene. Skolerne skal kvalificere rollen som leverandør til ungdomsuddannelserne og aktivt prioritere arbejdet med de kompetencer, der er nødvendige for, at eleverne kan begå sig på en ungdomsuddannelse. Videre skal de unge rustes og vejledes, så de kan træffe det rette uddannelsesvalg. Folkeskolens udskoling skal dermed i langt højere grad rette sit eget og de unges blik ud af skolen mod ungdomsuddannelser og det arbejdsliv, der tegner sig bagefter. Også samarbejdet med dagtilbuddene og overgangen fra institutionerne er afgørende for at skabe en tryk og sikker start på børnenes skolegang, der både er funderet på viden om børnenes trivsel og sociale kompetencer som på deres faglige formåen. Dermed er det afgørende med et tværgående samarbejde, der sikrer børnene gode overgange ved start og afslutning på grundskoleforløbet til fritidsinstitutioner, foreninger mv.

Lærere, pædagoger og ledelser er hinandens forudsætning for, at forandringen kan lykkes på de enkelte folkeskoler. Der skabes med andre ord ikke forandring med kvalitet uden samarbejde. Set i dette lys, har skoleledelserne en vigtig opgave i forhold til at involvere og inddrage medarbejderne og bidrage til at skabe mening og værdi i deres arbejde i en tid, hvor skolerne kontinuerligt skal implementere store forandringer.

3. Organisering af skoleledelsens kompetencefordeling

Der er mange måder, hvorpå skoleledelserne på de enkelte skoler kan vælge at organisere sig. Derfor er det vigtigt, at den enkelte skole ud fra den specifikke kompetencefordeling i ledelsesteamet strategisk fastsætter, hvem i ledelsen der skal varetage hvilke opgaver. Målet er at sikre en helhedsorienteret tilgang til ledelsens arbejds- og opgavefordeling på skolerne, hvor ledelsen er alsidigt sammensat, så teamet tilsammen dækker profilens forskellige kompetencer således, at ledelsen på den mest kvalificerede måde løser forskellige dele af den samlede ledelsesopgave. Grundskitsen i kompetencefordelingen er som følger:

Skolelederen: Er leder for ledelsesteamet, varetager den *strategiske ledelse* og har herunder ansvar for den overordnede udvikling af skolen, og for at dette sker i samarbejde med medarbejdere, skolebestyrelse og forældre. Skolelederen varetager en vigtig opgave i forhold til at udvikle og understøtte den faglige ledelse og den faglige udvikling på skolen. Videre har skolelederen både til

opgave at lede opad i forhold til forvaltningen og ind i skolen til ledelsesteamet, træffe overordnede beslutninger om skolens organisering og struktur som læringsorganisation, sikre en optimal ressourceudnyttelse m.m.

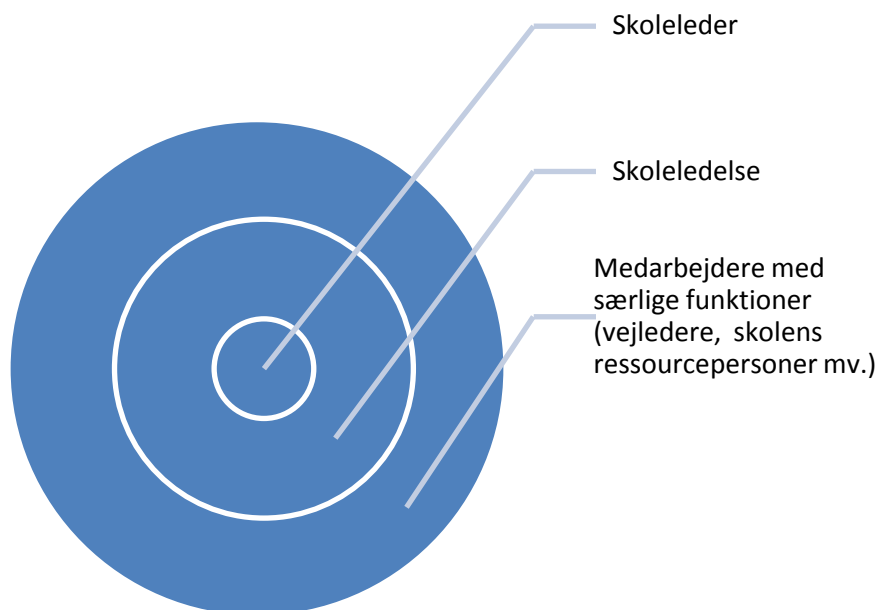
Den samlede skoleledelse: Varetager – sammen med skolelederen - de primære opgaver relateret til den *faglige ledelse* – dvs. ledelse af medarbejdere med særlige funktioner som faglige vejledere, ressourceteam, skolens teams, og varetager opgaver med skolens faglige progression, observation af undervisningen, forældresamarbejde mv. Den faglige ledelse skal understøttes af en mødestruktur, hvor ledelsen regelmæssigt følger op og udvikler medarbejdernes opgaver.

Videre har ledelsen til opgave at varetage skolens administrative ledelse – dvs. lede skolens økonomi, administration, bygninger, servicemedarbejdere mm. Hertil kommer varetagelsen af opgaver med at samle, analysere og bearbejde datamateriale samt udarbejdelsen af beslutningsoplæg til ledelsen vedrørende økonomiske prioriteringer og indsatser. De administrative opgaver vil således fortsat være en del af den samlede ledelsesopgave på skolerne, men det er vigtigt, at de ikke udgør skolelederens primære arbejdsopgaver.

Ligeledes er god personaleledelse et vigtigt element i skoleledelsens samlede opgave. Skoleledelsen skal sikre et godt arbejdsmiljø og sætte rammen for en samarbejdskultur, som giver plads til professionel uenighed. Desuden er det ledelsens ansvar at være i dialog med medarbejderne og sikre fokus på, at deres kompetencer kommer i spil og udvikles i overensstemmelse med opgaven.

Det er ledelsens opgave at tilpasse ledelseskonstruktionen på den enkelte skole, så der dels lægges et hensigtsmæssigt opgavesnit i fordelingen af kompetencer i ledelsen og dels på tværs af ledelsen og skolens medarbejdere – i særdeleshed medarbejdere med særlige funktioner. Den enkelte skole skal forholde sig til, hvem i ledelsen der varetager hvilke opgaver, hvordan ledelsen er bemandet (og eventuelt skal bemandes), hvor mange ledelsesressourcer, der skal anvendes på undervisningsobservation og feedback i klasserummet, hvilken organisering og struktur der bedst sikrer faglige og didaktiske drøftelser, opfølgning og videndeling etc.

Figur 2: Hvordan laves kompetencefordelingen i ledelsesteamet?



Forvaltningen vil understøtte skolernes arbejde med kompetencefordelingen via support, og der tilrettelægges en involverende proces i efteråret 2014, der skal bidrage til at sikre den gode opgaveløsning såvel på den enkelte skole som i forvaltningen generelt. For at sikre opfølgning på skoleledelsesprofilen udarbejdes videre en handleplan, hvor profilen indtænkes i forvaltningens øvrige indsatsområder lige fra styringsredskaber til kompetenceudvikling.