

## Pejlemærker for kompetenceudvikling af skoleledelser og forvaltninger

### Indledning

Den daværende regering (Socialdemokratiet, Radikale Venstre og SF), Venstre og Dansk Folkeparti indgik den 7. juni 2013 en aftale om et fagligt løft af folkeskolen, og den 13. juni 2013 indgik aftalepartierne aftale med De Konservative om gennemførelse af størstedelen af aftalen fra skoleåret 2013/2014. Aftalen har tre overordnede mål, der sætter en klar retning og et højt fælles ambitionsniveau for folkeskolens udvikling:

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

Det høje ambitionsniveau for folkeskolen stiller nye og skærpede krav til skolelederens rolle. For at give skolelederne de nødvendige redskaber til at varetage denne rolle er der behov for at styrke efteruddannelsesmulighederne. Der gennemføres derfor et nationalt program for skolelederuddannelse og -udvikling.

Skolelederne og forvaltningschefernes kompetencer skal løftes i forhold til at realisere og arbejde med indholdet og de nye styringsværktøjer i folkeskolereformen som led i en styrket pædagogisk ledelse. Herunder skal ledere og chefer rustes til i langt højere grad at styre gennem mål og data samt anvende efteruddannelse af lærere og pædagoger strategisk til at nå skolens mål mv.

Som led i kompetenceudviklingsindsatsen afsættes en statsligt finansieret pulje til efteruddannelse af ledere på 60 mio. kr. i 2013-15.

Styregruppen er enig om, at Det nationale program for skolelederuddannelse og -udvikling i særlig grad skal understøtte skoleledelserne med målrettede kompetenceudviklingstilbud og værktøjer i forhold til de faglige og pædagogiske ledelsesopgaver, som gennemførelsen af folkeskolereformen indebærer. Styregruppen for Skoleledelse har identificeret en række pejlemærker for kompetenceudvikling af faglig ledelse og (kultur)forandringsledelse.

### Pejlemærker for faglig ledelse og (kultur)forandringsledelse

#### Faglig ledelse, herunder bl.a.:

- At kunne formulere en vision, se helheden og sætte mål for skolen, herunder for elevernes faglige udbytte og trivsel.
- At kunne analysere data og resultater og iværksætte relevant opfølgning herpå.
- At kunne sætte de faglige og organisatoriske rammer for målstyret undervisning samt sætte rammer for en varierende og motiverende skoledag, der sætter den enkelte elevs læring og trivsel i centrum.
- At kunne rammesætte fagprofessionelt samarbejde, herunder på tværs af professioner, så samarbejdet har den største effekt på elevernes læringsudbytte og på lærernes undervisningspraksis,

både i forhold til fagenes indhold, herunder anvendelsen af forenklede Fælles Mål, og i forhold til deres pædagogiske og didaktiske praksis.

- At kunne observere, supervisere og give faglig sparring til medarbejdere og kollegaer.
- At kunne følge op på undervisningen og give feedback.
- At kunne arbejde strategisk med kompetenceudnyttelse og -udvikling af medarbejdergruppen.

### **Kulturforandring/forandringsledelse, herunder bl.a.:**

- At kunne identificere skolens potentialer, udfordringer og forandringsbehov samt sætte mål for udvikling.
- At kunne analysere, identificere og prioritere de indsatser, der skal gennemføres for at forbedre skolens resultater og udarbejde en handlingsplan for forandring.
- At kunne motivere og engagere medarbejdere, elever og omgivelser og skabe opbakning til omstillingen og kulturforandringen.
- At kunne omsætte handlingsplaner til konkrete handlinger og forandringer af praksis og vaner.
- At kunne fastholde eget og medarbejdernes fokus på de aftalte forandringer.

Styregruppen er enig om, at de indsatser, der gennemføres inden for rammerne af det nationale program for skolelederuddannelse og -udvikling, skal tilrettelægges fleksibelt og med respekt for, at skolelederne i mange tilfælde vil have mest udbytte af indsatser, der har tæt tilknytning til deres lokale og individuelle ledelsespraksis, og som kan gennemføres med minimalt fravær fra deres arbejdsplads. Indsatserne skal desuden afspejle, at skoleledernes forudsætninger og behov for kompetenceudvikling er forskellige og både afhænger af deres personlige forudsætninger og erfaring og af karakteren af de udfordringer, deres skole og kommune står overfor.

Indsatserne skal bygge på forskningsbaseret viden om, hvilke kompetencer og metoder inden for faglig ledelse der har betydning for at opnå gode resultater på en skole. Der er således enighed om, at indsatserne inden for programmet skal sammensættes, så der både indgår generelle og mere individuelt tilpassede tilbud og tilbud af forskelligt omfang. Indsatsen skal desuden omfatte både konkrete kompetenceudviklingstilbud og information om værktøjer og metoder, som skoleledelserne kan anvende direkte på egen skole.

Der skal således udvikles og gennemføres indsatser på følgende områder:

- Vejledninger, værktøjer og metoder, der tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden om skoleledelse og bedste praksis, som skoleledelserne kan anvende direkte på egen skole, og som forvaltningerne kan bruge til at understøtte skoleledelserne. Materialet skal præsenteres på EMU-vidensportalen.
- Tilbud om ledeskonsulentforløb, som rekvireres af kommunen, enten målrettet den enkelte leder, ledelsesteam eller den kommunale ledergruppe.
- Korte kompetenceudviklingsforløb, der øger kompetencer ift. konkrete elementer i faglig ledelse (fx målstyret ledelse, dataanalyse, teamsamarbejde, supervision, målstyret undervisning og opfølgning på resultater), og som styrker forvaltningernes analysekompetencer.
- Længerevarende, praksisrettede og anvendelsesorienterede efteruddannelsesforløb, der omfatter flere dimensioner af faglig ledelse og forandringsledelse.

## **Oversigt over medlemmer af Styregruppen for Skoleledelse**

Der er nedsat en Styregruppe for Skoleledelse som skal gennemføre Det nationale program og udmønte de afsatte midler. Medlemmerne af styregruppen er følgende:

- **Flemming Olsen**, Børne- og Kulturchefforeningen
- **Eik Møller**, Børne- og Kulturchefforeningen
- **Hanne Bak Lumholt**, KL
- **Helle Steiness**, KL
- **Lis Sandberg**, KL
- **Janne Vinderslev**, KL
- **Claus Hjortdal**, Skolelederforeningen
- **Dorrit Bamberger**, Skolelederforeningen
- **Katrine Thomsen**, Skolelederforeningen
- **Arne Eggert (formand)**, Undervisningsministeriet
- **Lotte Groth-Andersen**, Undervisningsministeriet
- **Anders Andersen**, Undervisningsministeriet