

SKOLELEDELSE UNDER FORANDRING

Hvad skal der til for
at skoleledelse lykkes?



SKOLELEDER
FORENINGEN

KL



Skoleledelse under forandring – hvad skal der til for at skoleledelse lykkes?

Publikationen er udarbejdet af KL og Skolelederforeningen april 2018

Grundlaget for publikation er en undersøgelse gennemført som interviews med skolechefer, skoleledelser og medarbejderrepræsentanter fra syv forskellige skoler i fem kommuner. Undersøgelsen er foretaget i samarbejde mellem KL og Skolelederforeningen. Følgende kommuner og skoler har bidraget til undersøgelsen:

- Skolen på Nyelandsvej, Frederiksberg Kommune
- Skolen ved Søerne, Frederiksberg Kommune
- Signaturskolen, Esbjerg Kommune
- Katrinedalskolen, Holbæk Kommune
- Skoledistrikt Brønderslev Nord, Brønderslev Kommune
- Gug Skole, Aalborg Kommune
- Gistrup Skole, Aalborg Kommune

Yderligere information om projektet kan fås hos:

Chefkonsulent Lisbeth Due Pedersen, KL
Mail: ldpe@kl.dk

Forhandlingschef Peter Cort, Skolelederforeningen
Mail: Cort@skolelederne.org

© KL
1. udgave, 1. oplag 2017

Produktion: Kommuneforlaget A/S
Design: e-Types
Foto: Colourbox

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk
 [@kommunerne](https://twitter.com/kommunerne)
 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830335
ISBN 978-87-93668-31-7
ISBN 978-87-93668-32-4-pdf

INDHOLD

SKOLELEDELSE UNDER FORANDRING	4
01 / SAMARBEJDE MELLE FORVALTNINGEN OG SKOLERNE	6
02 / SAMARBEJDE I SKOLERNES LEDELSESTEAM	8
03 / LEDELSE AF MEDARBEJDERE OG LÆREPROCESSER	10

SKOLELEDELSE UNDER FORANDRING

Skoleledelse i folkeskolen har været og er under forandring. Ledere i folkeskolen har på alle niveauer fået andre ledelsesopgaver og andre ledelsesroller. Det gælder både for distriktsledere, skoleledere og mellemledere.

Opgaven med ledelse af læring og trivsel er dagsordensættende for alle, der bedriver ledelse i skolen i dag. Det betyder, at der er et stærkt ønske om at styrke ledelsesopgaver tæt på medarbejdernes pædagogiske og didaktiske praksis.

Skolestrukturerne er de senere år ændret i flere af landets kommuner. Skoler er nedlagt, nogle for at genopstå som dele af en ny og større skole. Ledelsesstrukturen er i den forbindelse

mange steder forandret. Det betyder fx, at man som mellemleder kan være placeret på en hovedskole sammen med den øverste skoleleder, eller som leder ved en fysisk adskilt enhed af skolen.

Både et øget fokus på den faglige ledelse og de ændrede strukturer giver nye rammer både for ledelsesteams og for de enkelte ledere. Det giver potentielt nye muligheder og udfordringer i forbindelse med at realisere lederrollen.

KL og Skolelederforeningen aftalte ved overenskomstforhandlingerne i 2015 at undersøge, hvordan ledere på skoleområdet, og særligt mellemledere, kan lykkes med den ændrede lederrolle.



Undersøgelsen er gennemført som interviews med skolechefer, skoleledelser og medarbejderrepræsentanter fra syv skoler i fem kommuner.

Hovedpointer fra undersøgelsen formidles i denne publikation. Derudover formidles undersøgelsens fund gennem tre korte film, der udbygger cases i denne publikation. Der invites ligeledes til regionale netværksmøder. Publikationen samt de tre korte film kan findes på kl.dk og Skolelederforeningens hjemmeside.

Den fælles undersøgelse viser, at vejene til målet er mangfoldige og rummer mange forskellige lokale løsninger. KL og Skolelederforeningen håber, at undersøgelsen lokalt kan være med til give inspiration til og refleksioner om rollen som leder i folkeskolen.

Tak til forvaltningschefer, skoleledelser og medarbejdere, der har deltaget i undersøgelsen og bidraget med viden og erfaring fra egen praksis.

Læsevejledning

Denne publikation belyser tre perspektiver på skoleledelse:

1. Samarbejde mellem forvaltningen og skolerne
2. Samarbejde i skolernes ledelsesteam
3. Ledelse af medarbejdere og læreprocesser

De tre perspektiver har været afsættet for strukturen i undersøgelsen og for udvælgelse af deltagere til interviews.

Hvert tema indledes med et rammesættende afsnit, der udfolder det konkrete tema. Efterfølgende skitseres temaets hovedpointer, der er udtaget af det indsamlede interviewmateriale. Hvert tema afsluttes med konkrete praksiseksempler fra de deltagende skoler og kommuner, som er med til at understøtte og tydeliggøre temaet og dets pointer.

Formålet med publikationen er at formidle inspiration og gode eksempler på forskellige praksisser og ledelsesformer med særligt fokus på mellemlidernes rolle.

01 / SAMARBEJDE MELLEM FORVALTNINGEN OG SKOLERNE

Samarbejdet mellem forvaltningen og de enkelte skoler spiller en væsentlig rolle i varetagelsen af skoleledelsesopgaven. Det gælder både i det samlede skolevæsen og på den enkelte skole.

Forvaltningen skal med afsæt i de politiske prioriteringer sikre, at skolerne i en kommune hænger sammen som et samlet skolevæsen. Niveaulet for det fælles i skolevæsenet varierer mellem kommunerne, men har det tilfælles, at skolevæsenet understøtter samarbejde og vidensdeling mellem skolerne. Ligeledes skal skolevæsenet fremme en helhedsorienteret tilgang til opgaveløsningen på det samlede børne- og ungeområde.

Forvaltningen skal på en målrettet og differentieret måde understøtte skoleledelsen i at lykkes med ledelsesopgaven på den enkelte skole. Konkret betyder det, at skolechefen og forvalt-

ningen skal sætte retning og følge op i forhold til skolens mål og resultater.

Skoleledelsen har en vigtig ledelsesopgave i at oversætte og realisere de kommunalpolitiske beslutninger ind i den lokale kontekst på den enkelte skole. Derfor er det afgørende, at ledelsen har et tæt samarbejde med forvaltningen og dermed får en tilstrækkelig forståelse af og for beslutningerne. Ligeledes er det vigtigt, at forvaltningen har et tilstrækkeligt kendskab til den enkelte skole, til at kunne understøtte/fremme den optimale realisering af fælles tilgange, hvor der tages afsæt i lokale forhold mv.

Samarbejde mellem forvaltning og skoleledelse skal ligeledes give mulighed for, at skoleledelserne kan lede op ad. Det betyder, at samarbejdet bl.a. skal give skoleledelserne mulighed for at kvalificere og udfordre forvaltningens perspektiver på skoleudvikling.

Hovedpointer om samarbejde mellem forvaltning og skoler

Et af de gennemgående træk fra undersøgelsen er, at skoleledelserne fungerer som bindeled mellem det kommunalpolitiske niveau, forvaltningen, de fagprofessionelle medarbejder på skolerne og forældrene. Både i forvaltningerne og på skolerne lægger parterne meget stor vægt på, at samarbejdet er organiseret på måder, der virker understøttende for, at skolelederne kan være bindeledet, oversætter og dem, der realiserer de mere overordnede beslutninger.

Interviewene giver et billede af, at struktur og organisering af samarbejdet ser væsentligt forskelligt ud fra kommune til kommune og fra skole til skole. Det samme formål opleves bedst muligt fremmet på forskellige måder. Den kommunale skolestruktur og opbygning i forvaltningen ser ud til at være styrende for, hvordan samarbejdet mellem forvaltning og skoler organiseres, så det bedst muligt understøtter målet.

I nogle kommuner er samarbejdet og ledelsesrollerne defineret på en måde, der betyder at samarbejdet mellem forvaltning og skoler først og fremmest kommer til udtryk gennem et samarbejde mellem skolechef og den øverste skoleleder. Det kan fx være med afsæt i tydelige afgrænsninger mellem de forskellige typer af ledere, herunder den øverste skoleleder som leder af ledere og mellemledere som ledere af medarbejdere. Den øverste skoleleder har dermed opgaven med at bringe forvaltningens perspektiver i spil i sit ledelsesteam.

I andre kommuner er der en mere opgavestyret tilgang. Det kan fx vise sig ved, at forvaltningen og skolechefen mødes med de ledere fra skolernes ledelsesteam, der har opgaven. Det betyder i praksis, at skolechefen har ledermøder med mellemledere, hvor der også kan træffes strategiske beslutninger uden at den øverste skoleleder er direkte involveret.

Det er et gennemgående træk i det indsamlede materiale, at tydelighed om beslutningsprocesser er helt afgørende. Alle ledere skal have et fælles og klart billede af, hvilke beslutninger, de kan og skal involvere sig i, og hvilke beslutninger, de ikke har indflydelse på. Ligeledes er det afgørende, at vejene til at gøre sin indflydelse gældende som leder er kendt og gennemsigtig.

› KONKRETE EKSEMPLER FRA KOMMUNER OG SKOLER

› I **Frederiksberg Kommune** er skolestrukturen kendetegnet ved et politisk og forvaltningsmæssigt ønske om, at alle skoler skal have en størrelse på niveau af tre spor. Dette begrundes med en økonomisk og faglig bæredygtighed. Det betyder, at enkelte små skoler er sammenlagt, men at langt de fleste skoler kun er på en matrikel.

Efter skolereformen havde skoleforvaltningen i Frederiksberg Kommune et ønske om at arbejde mere projektorienteret. For at undgå, at skolelederne blev flaskehalse og for at få projekterne ud blandt medarbejderne valgte man en struktur, hvor en mellemleder fra hver af de involverede skoler blev udstyret med et mandat fra sin skoleleder til at indgå i tværkommunale ledelsesgrupper.

Denne struktur suppleres af faste møder mellem skolechef og de øverste skoleledere.

› I **Brønderslev Kommune** har man valgt en distriktsskolestruktur. Afsættet for strukturændringen var dels børnetalsudviklingen, der vil udfordre den økonomiske robusthed og dels et ønske om at fastholde og udvikle den faglige kvalitet i forlængelse af skolereformen.

Skolechefen samler skoleledelserne på forskellige niveauer afhængigt af indhold i drøftelserne. Det tværgående netværk for distriktsskoleledere drøfter politiske og strategiske ønsker og tiltag, der herfra kan tages med videre ind i de enkelte skoler. Ligeledes har skolechefen tværgående tematiske ledernetværk, hvor udpegede mellemledere indgår som repræsentant for skolen.

Skolerne i Brønderslev Kommune arbejder med professionelle læringsfællesskaber. Det viser sig fx konkret ved, at skolechefen er ude og observere distriktslederne i deres arbejde med mellemledere. Det er målet, at den praksis skal spejles på alle ledelsesniveauerne.



02 / SAMARBEJDE I SKOLERNES LEDELSESTEAM

Flere af landets kommuner har de senere år gennemført ændringer i den lokale skolestruktur, som også har medført ændringer i ledelsesstrukturen. Nogle ledelsesteam er blevet større. Andre ledelsesteam skal lykkes med at agere som et samlet ledelsesteam fra forskellige matrikler.

De ændrede strukturer i ledelsesteam giver nye muligheder og potentielle udfordringer for samarbejdet mellem skolens ledere og for at lykkes som skoleledelse.

Opgaver i skolernes ledelsesteam er ligeledes under forandring. Ledere i folkeskolen har på alle niveauer fået andre ledelsesop-

gaver og andre ledelsesroller. Det gælder både for de øverste skoleledere og for mellemledere. Det betyder også, at samarbejdet i skolernes ledelsesteam er under forandring.

Alle skolens ledere har i større eller mindre grad fået en øget opmærksomhed på ledelsesopgaven med ledelse af læring og trivsel. Det betyder en ny prioritering af ledelsesopgaverne og dermed også ledelsesmæssige overvejelser om, hvad der ikke i samme grad skal have ledelsens opmærksomhed. Det betyder ligeledes, at der er brug for en større tydelighed i, hvilke opgaver, de enkelte ledere varetager. Ledernes opgaveportefølje skal differentieres sådan, at opgaverne løses på den mest effektive måde.

Hovedpointer om samarbejde i skolernes ledelsesteam

Et af de gennemgående træk fra undersøgelsen er, at lederne i et ledelsesteam kan have meget forskellige roller og opgaver. Undersøgelsen peger i retning af, at tydelighed i rolle og opgavefordeling sammen med et tillidsfuldt samarbejde er afgørende for, at den enkelte leder kan lykkes med sine ledelsesopgaver.

Med forskellige roller og opgaver følger naturligvis også, at lederne i skolens ledelsesteam agerer forskelligt. Men samtidig er der et stærkt behov for også at kunne agere ens og samlet, når der er brug for det. Derfor er det afgørende, at der i ledelsesteamet er en tydelig og fælles forståelse af ledelsesgrundlaget. Herunder skal de enkelte ledere have en afstemt forståelse af, hvornår lederne kan agere forskelligt, og hvornår medarbejdere skal kunne få samme svar uanset, hvilken leder de møder.

Den øverste skoleleder har som leder af ledere den strategiske ledelsesopgave i skolens ledelsesteam. Skolelederen skal dermed også facilitere, og i sidste ende definere, hvad det er for fælles og gennemgående visioner, værdier og retningslinjer, der gør sig gældende for den samlede skole. For nye skoler, der består af flere sammenlagte matrikler, er det her den samlede skoles kultur defineres.

Under den fælles vision og ledelseskultur er det tilsyneladende helt afgørende, at der er plads til forskelligheder. Der kan fx være nødvendige forskelle mellem indskoling og udskoling i samme hus. Men det gælder i høj grad også forskelle mellem matrikler med flere eller færre kilometers afstand, der også kan indgå i hver sit lokalsamfund.

En tydelig opdeling af ledelsesopgaverne giver muligheder og udfordringer. Flere af lederne i denne undersøgelse peger på, at skoleledelser løbende har brug for at prioritere i mængden af ledelsesopgaver. Dermed kan en klar afgrænsning af egne og andres ledelsesopgaver være en hjælp til at få prioriteret det vigtige og rigtige. Samtidig kan det udfordre den sammenhængende og helhedsorienterede tilgang til ledelsesopgaven, at der er temaer eller samarbejdsfelter, som ikke alle ledere kender til.

› KONKRETE EKSEMPLER FRA KOMMUNER OG SKOLER

› **Skolen ved Søerne i Frederiksberg Kommune** består af to matrikler. Her har skolens ledelse prioriteret at definere fælles retningslinjer og samarbejdsgrundlag for at fremme at de to matrikler kan fremstå som én skole. Ligeledes har skolens ledelsesteam arbejdet med at opbygge kendskab og gensidig tillid i ledelsesteamet gennem ledelsesseminar, afdækning af profiler mv.

Et fælles pædagogisk grundlag og udviklingstiltaget ”Søerne på mål” gør ligeledes de to matrikler til én skole.

› På **Signaturskolen i Esbjerg Kommune** har skoleledelsen arbejdet målrettet med udvikling af en fælles kultur efter, at tre skoler blev sammenlagt til en. Skolelederen har fx opprioriteret ledelsesteam møder med det mål, at det sammensatte ledelsesteam kan udvikle sig til at blive én ledelse. Alle i ledelsesteamet mødes en gang hver uge, og andre relevante nøglepersoner inviteres med efter behov.

› I **Aalborg Kommune** arbejder alle skoler med Learning Pipeline. Det har bl.a. betydet, at der som udgangspunkt er en meget tydelige definition af, hvilke ledere, der har hvilke ledelsesopgaver. Den øverste skoleleder skal bl.a. varetage de strategiske lederopgaver som leder af ledere. Mellemlederne skal lede medarbejderne og har en væsentlig opgave i at være tæt på ledelse af læring og udvikling af den pædagogiske praksis. Den tydelige opgavefordeling har til formål at fremme mulighederne for at prioritere de fokuserede ledelsesopgaver.

› **Katrinedalskolen i Holbæk Kommune** består af fire fysiske adskilte afdelinger. Ledelsesteamet varetager her den faglige ledelse på tværs af forskellige afdelinger. Afdelingslederne har hver deres opgave med faglig ledelse – på tværs af de matrikler, hvor de ellers er afdelingsledere. Ledelsesteamet oplever det som en styrke, at ingen mellemleder skal kunne varetage den faglige ledelse på alle faglige områder. Samtidig kan det være en udfordring, at afdelingslederne dermed leder en lederkollegas medarbejdere i den konkrete faglige opgave. Det kræver en høj grad af fleksibilitet og tillid i ledelsesteamet.

03 / LEDELSE AF MEDARBEJDERE OG LÆREPROCESSER

Mellemledere i folkeskolen har ledelse af medarbejdere som deres hovedopgave. Ledelse af medarbejdere rummer både en faglig ledelsesopgave og personaleledelse. Særligt den faglige ledelsesopgave er kommet til at fylde mere siden folkeskolereformen.

Ledelse af medarbejdere rummer både et individuelt og et kollektivt perspektiv. Det gælder fx i forhold til ledelse af samarbejdet mellem lærere og pædagoger, eller ledelse af den faglige udvikling i fagteams, årgangsteams mv.

Både medarbejder, skoleleder og forvaltning har en forventning om, at mellemlederne er tæt på det pædagogiske personale og deres opgaver. Ligeledes har lærere og pædagoger en forventning om, at mellemlederen er tilgængelig, når der er behov for det.

Hovedpointer om ledelse af medarbejdere og læreprocesser

Den faglige ledelse af lærere og pædagoger i skolen ligger fortrinsvis hos mellemlederne. Den nye rolle er en styrket læringsledelse, hvor mellemlederne er kommet tættere på elevernes læring og dermed udbyttet af de ansattes undervisning. Den faglige ledelse skal med andre ord være med til at understøtte lærerne og pædagogerne i udviklingen af deres faglighed, undervisning og pædagogiske praksis.

Det er et gennemgående træk, at det pædagogiske personale lægger vægt på, at ledelsen er tæt på de udfordrende opgaver og vanskelige børnesager mv.

Samtidig er det vigtigt, at der er en tydelig opgavefordeling i ledelsesteamet, hvilket er med til at sikre en entydighed for alle medarbejdere i forhold til, hvem de skal gå til med hvad.



Derfor er det afgørende, at der er en afklaret rollefordeling og et tæt samspil mellem mellemledere og de faglige vejledere/læringsvejledere. Vejlederne skal have et klart mandat fra ledelsen, ligesom lærere og pædagoger skal være klar på, hvilken opgave vejlederen har til opgave at løfte. Ligeledes skal der være en klarhed over sammenhængen mellem personaleledelse og den distribuerede faglige ledelse, som vejlederne varetager.

Flere af de mellemledere, der indgår i denne undersøgelse tilkendegiver, at de oplever en udfordring i prioritering mellem driftsledelse og faglig ledelse. De daglige driftsopgaver kommer meget nemt til at fylde mere end planlagt, og dermed kan mulighederne for den faglige ledelse nemt forsvinde.

Kommuner og skoler håndterer udfordringer med at prioritere den faglige ledelse på forskellige måder. I nogle kommuner er der en meget tydelig afgrænsning af mellemledernes opgaver for at sikre plads til den faglige ledelse. I andre kommuner vælger lederne i nogen grad at distribuere den faglige ledelse til de faglige vejledere og læringsvejlederne.

› KONKRETE EKSEMPLER FRA KOMMUNER OG SKOLER

- › På **Skolen på Nylandsvej i Frederiksberg Kommune** har mellemlederne fokus på at prioritere ledelsesopgaver tæt på medarbejderne og elevernes læring og trivsel. Mellemlederne indgår i fagteam og leder ind i lærernes og pædagogers didaktiske praksis. Afsættet for den faglige ledelse er bl.a. mellemledernes observationer af undervisningssituationer, tæt dialog med medarbejdere om konkrete pædagogiske udfordringer mv.
- › På **Gug Skole i Aalborg Kommune** får alle medarbejdere hvert skoleår et forløb, hvor der tilknyttes en vejledningsindsats til deres undervisning. I vejledningsindsatsen kommer afdelingslederen og læringsvejlederen helt tæt på undervisningen og kan give meget konkret sparring på den pædagogiske praksis med afsæt i observation mv. Afdelingsleder og vejleder oplever, at lærere og pædagoger oplever det som en hjælp at få ledelse helt tæt på kerneopgaven.
- › På **Signaturskolen i Esbjerg Kommune** har man valgt at have en lidt eksperimenterende tilgang til, hvordan den faglige ledelse bedst udøves. Ledelsesteamet arbejder med afsæt i "nuværende bedste ide", som afprøves, evalueres og eventuelt tilpasses. Ledelsen understøtter en form for prøvehandling, der kan give erfaringer og danne grundlag for justerede ledelsesbeslutninger.

KL

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk
[@kommunerne](https://twitter.com/kommunerne)
facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830335
ISBN 978-87-93668-31-7
ISBN 978-87-93668-32-4-pdf