



20-05-2014

## Bilag 5 Ny rammesætning af skoleledelse i København

Sagsnr.  
2014-0080885

Børne- og Ungdomsudvalget orienteres om det påbegyndte arbejde om en ny rammesætning af skoleledelse i København. Arbejdet bygger på den eksisterende forskning på området samt inspiration fra bl.a Ontario, Canada og New Zealand om faglig og synlig ledelse tænkt ind i en dansk og københavnsk kontekst.

Dokumentnr.  
2014-0080885-14

Sagsbehandler  
Sarah De Masi

### Baggrund

Omdrejningspunktet for arbejdet med realiseringen af folkeskolereformen i København er de fire politisk vedtagne fokuspunkter:

- 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

Et af de fire grundlæggende fokuspunkter for den fremtidige folkeskole i København er fokus på den faglige ledelse, hvor skoleledelsen kommer tættere på teamenes pædagogiske overvejelser, den løbende progression for eleverne og klassen og dermed er med til at understøtte et klart fokus på elevernes læring.

### Hvad betyder reformen for skoleledelsen?

For skoleledelsen betyder reformen, at ledelsen skal arbejde tæt på den pædagogiske praksis, og at den får en vigtig rolle ift. at sikre, at undervisningen giver eleverne et tilstrækkeligt læringsudbytte. Dette sker eksempelvis ved, at skoleledelsen konkret følger op på kvaliteten af den læring, der kommer ud af undervisningen, og ved at medarbejdere deler og udnytter hinandens erfaringer og gode ideer. Med andre ord skal skoleledelserne helt ind i klasseværelserne. Den faglige ledelse bliver dermed helt central.

### De nuværende rammer for skoleledelse

Rammerne for god skoleledelse har hidtil været givet ved det samlede ledelsesgrundlag for ledelse i Børne- og Ungdomsforvaltningen, *God ledelse i BUF*, samt ved pejlemærkerne på skoleområdet, de fire

styringsdimensioner i målvinduet og den dialogbaserede ledelsesmodel og kontraktsamtalerne. Hertil kommer de gældende politikker og retningslinjer i øvrigt.

- Ledelsesgrundlaget – God ledelse i BUF – folder de grundlæggende principper for god ledelse ud i administrativ ledelse, personaleledelse, faglig ledelse, interessentledelse og strategisk ledelse.
- Kort før reformens endelige udformning blev der i København vedtaget pejlemærker for folkeskolen. Pejlemærkerne sætter retning på skolens udvikling bredt set.
- De fire styringsdimensioner: Der har været lagt vægt på, at skolelederne havde styr på økonomien, lavt sygefravær, gode faglige resultater og høj trivsel samt en lille andel af klager. De fire dimensioner er tilsammen afgørende for, at der er tale om en forsvarlig måde at styre skolen i det daglige.
- I 2011 blev det besluttet at indføre Dialogbaseret Ledelse, som er en ledelses- og styringsmodel, som har til formål at systematisere dialogerne i styringskæden. En systematisk dialog om relevante data vedrørende skolens drift, med vægt på at komme hele vejen rundt om skolens virke, medvirker til at skabe fokus på udvikling og danner grobund for at komme i dybden med det, der er svært. Den dialogbaserede ledelsesmodel og kontraktsamtalerne på skoleområdet er med til at sikre sammenhæng mellem politisk vedtagne mål og prioriteringen i forhold til den enkelte skoles udvikling. Den dialogbaserede ledelsesmodel er at betragte som en styringsmodel, som fortsat vil kunne anvendes med en justering i indholdet af, hvad det er, man drøfter og lægger vægt på.

### **Formålet med en nye skoleledelsesprofil**

Arbejdet med at udvikle en skoleledelsesprofil i Københavns Kommune har overordnet fire hovedformål:

1. At etablere et forsknings- og evidensinformeret grundlag for Københavns Kommunes ledelsesstrategi på folkeskoleområdet
2. Via konkrete handlingsanvisninger at afstemme forventninger til skoleledelsens opgaveløsning, så den understøtter kerneopgaven ift. at omsætte de overordnede mål til læring på elevniveau og hermed til elevernes faglige resultater, progression og trivsel

3. At skabe et fælles sprog i forvaltningen, der i højere grad skaber fundament for dialog og videndeling på tværs af skoler og områder og som skal gøre det nemmere og mere legitimt at tale om udfordringer som afsæt for at skabe forbedringer.
4. At skabe det bedst mulige afsæt for at give skoleledelserne den nødvendige support fra både politikere og forvaltning.

### **Den videre proces**

Forvaltningen lægger vægt på en omfattende inddragelsesproces i arbejdet med hensynstagen til, at skolelederne samtidig er i fuld gang med at realisere folkeskolereformen. Processen tænkes således integreret i de øvrige indsatser og udviklingsforløb, der er planlagt for at understøtte realiseringen af folkeskolereformen. Således betragtes en ny rammesætning for skoleledelse som en afgørende forudsætning for, at skolerne kan realisere intentionerne i reformen.

Følgende er hovedtræk i den videre proces:

- Tiden frem til sommerferien anvendes primært på at arbejde med den ny rammesætning og profilen ift. at drøfte formål, vision, barrierer mm.
- Sommeruniversitetet danner evt. ramme for, at ledelserne kommer til at arbejde med profilens kernerdimensioner, hvad de betyder for skolen og for dens ledelse
- Skoleledelsesprofilen er endelig færdig august 2014 mhp. efterfølgende implementering
- I forbindelse med implementering undersøges om resultatløb kan benyttes som del af en incitamentsmodel. Der vil i givet fald blive fremført et budgetønske herom.
- I forbindelse med implementering præciseres, at ledelsesinformation fortsat benyttes af lederne og skal fremadrettet også omfatte brug af Beregneren (bilag 1d)

Børne- og Ungdomsudvalget vil blive præsenteret for den ny rammesætning og skolelederprofil, når den foreligger. Heri vil ligeledes indgå en orientering om implementeringsprocessen.