

NOTAT: Kompetenceudvikling for skoleledelser 2014 -2020

Indledning

For at kunne håndtere de massive forandringer i fremtidens folkeskole - med krav om en mere ledende ledelse og et stærkt fokus på resultater af og effekten på elevernes læring - skal lederne klædes bedre på til opgaven.

Ledelsernes uddannelsesforløb og generelle kompetenceniveau har et meget varieret niveau rundt på de enkelte skoler i kommunen. Dette kalder på en ambitiøs plan både i forbindelse med at bringe det generelle uddannelsesniveau op på minimum diplomniveau, men også i at arbejde med lokale udfordringer omkring det at bedrive god ledelse på den enkelte skole. Hermed må der arbejdes på en bred og flerårig satsning i forbindelse med kompetence- og efteruddannelsesforløb for den samlede ledelsesgruppe.

Ledernes kompetenceudvikling skal fokusere på både standardiserede uddannelsesforløb og mere processuelle forløb, der skal fremme ledernes kompetencer og deres ledelsesmæssige indflydelse og betydning for forandringerne på skoleområdet. På det processuelle niveau skal lederne have adgang til faglig og personlig sparring, hvor der både arbejdes med kollegial sparring og med eksterne sparringsforløb.

Nærværende notat skal skabe overblik og været dynamisk i forhold til fortløbende at kunne tilpasse strategien for målrettet kompetenceudvikling for skoleledelsen. Der vil således komme opdaterede versioner i 2014-2020. Kompetenceudviklingen skal ses i sammenhæng med kompetenceudviklingen for medarbejdere og øvrige udviklingstiltag på skoleområdet.

Baggrund

Folkeskolereformen har i høj grad fokus på progression og resultater i relation til målene for børn og unges læring og trivsel. På den ene side skal kommuner sikre lærere og pædagogers faglige og didaktiske kompetencer fx via linjefagsuddannelser og på den anden side skal de sikre, at de øvrige professionelle kompetencer indenfor relationsarbejde og klasseledelse er til stede i skolens mangfoldige læringsmiljøer.

Folkeskolereformen indebærer således et bevidst fokus på kapacitetsopbygning - en styrket professionalisering af alle faggrupper og omfatter såvel individuelle som kollektive læreprocesser. Kapacitetsopbygningen skal foregå på alle niveauer i erkendelse af, at organisationer kun kan øge kvaliteten i kerneydelsen, hvis alle professionelle erhverver sig nye kompetencer, som igen øger engagementet og motivationen til at lære endnu mere. Vedvarende kapacitetsopbygning skal således ske hos alle aktører i organisationen. Derfor er der i regi af projekt "Endnu bedre skole i Varde kommune" igangsat planlægning af kompetenceudvikling for såvel alle skolens lærere som pædagoger samt øvrige medarbejdere.

Der skal på hver skole og i skolevæsenet opbygges en fælles læringskultur, hvor de professionelle indgår i kollektive læreprocesser, og hvor fælles analyse, fælles refleksion, fælles evaluering og fælles planlægning er i fokus – i en erkendelse af, at undervisningsopgaven er en kollektiv proces. Det er således en kultur, som vægter etablering af læringsfællesskaber, videndeling, et fælles sprog, flerfagligt samarbejde, netværksdannelser og vurdering for læring. Det er en skole, hvor der stilles gensidige og høje forventninger til alle, hvor nyeste forskning løbende inddrages, og hvor alle professionelle vedvarende har blikket stift rettet mod kerneydelsen: Progressionen i hvert eneste barns læring og trivsel. Krav om øget professionalisering og kvalitetsudvikling af lærere og pædagoger kræver kompetent og professionel ledelse. Der er således brug for en målrettet indsats i relation til skoleledelsens kompetenceniveau.

Ledelse er en holdsport, hvorfor planen omfatter alle ledere på skoleområdet: skoleledere, viceskoleledere, afdelingsledere og sfo-ledere, samt hele lederteams sammen, og retter sig både mod formelle kompetencegivende uddannelser, personlige kompetencer og processuelle skræddersyede tiltag.

På baggrund heraf igangsættes et kompetenceudviklingsprojekt, hvor visionen er, at ledelse udøves i overensstemmelse med Ledelsesgrundlaget i Børn og Unge samt at alle ledere oplever sig/klædes på, så de oplever sig i stand til at håndtere de nye udfordringer og udnytte mulighederne i skolereformen. Centrale delvisioner er:

- At ledelsen bruger det større ledelsesmæssige råderum til at sætte fokus på kerneopgaven – elevernes læring gennem professionel undervisning - via tydelig pædagogisk ledelse og personaleledelse
- At ledelsen agerer målstyret og målrettet, så der bliver en tydelig tråd mellem ledelsens dispositioner (herunder rammer for arbejdstid og opgaver), lærernes opgavebeskrivelse og elevernes progression og læreprocesser/udbytte af skolegangen.
- At ledelsen understøtter medarbejdernes teamsamarbejde samt en fælles læringskultur, hvor fokus er på fælles målformulering, fælles planlægning og fælles evaluering.
- At lederteamet på den enkelte skole agerer samstemt og med en relevant intern arbejdsfordeling

Formål

Formålet med den fælles kompetenceudviklingsplan er at sikre, at vi arbejder målrettet på at skabe match mellem opgavekrav i jobbet og den enkeltes kompetencer. Der skal udarbejdes individuelle udviklingsplaner på alle ledelsesniveauer, som korresponderer med de forventninger, der tydeliggøres i "Ledelsesgrundlaget i Børn og Unge".

Mål

Det er et mål, at der er udarbejdet kompetenceudviklingsplaner for hver enkelt leder og lederteam, således at opgaveløsning i tråd med Ledelsesgrundlaget i Børn og Unge understøttes. Planen skal indeholde mål:

- For alle skolers lederteams
- For den enkelte skoleleder, mellemlider herunder SFO-leder
- Der adresserer såvel formelle, kompetencegivende uddannelses tilbud som processuelle skræddersyede tilbud målrettet det enkelte team/enkelte leder
- Der sætter fokus på såvel det korte som det lange perspektiv.

Målgrupper

Da skoleledelse er et teamanliggende er hele skoleledelsen omfattet af kompetenceudviklingsplanen: skoleledere, viceskoleledere, afdelingsledere og sfo-ledere.

Afhængig af formål og indhold deltager forskellige målgrupper i de planlagte aktiviteter.

For at sikre at relevant kompetenceudvikling tilbydes den enkelte, udarbejdes en afdækning af ledernes formelle og personlige kompetencer. I ft. det formelle uddannelsesniveau, udarbejdes en opdateret oversigt, over hvilke ledere der er i gang med eller har afsluttet diplomuddannelse og masteruddannelse i ledelse, samt hvor mange ledere på skoleområdet som ikke har formel lederuddannelse. Dette for at kunne planlægge og koordinere indsatsen. Se dok.nr. 179532-13 for oversigt herover.

For Skoleledere:

De personlige kompetencer tydeliggøres via Garudas Kompetenceprofil, og denne danner basis for en samtale mellem skoleleder og skolechefen. Samtalen skal munde ud i en personlig udviklingsplan, der omfatter såvel faglige som personlige kompetencer. Testen *tilbydes* desuden til hele lederteamet med henblik på udnyttelse af lederteamets potentiale ved at udnytte de samlede kompetencer i teamet mest hensigtsmæssigt og kompetenceudvikle v. eventuelle 'huller' og understøtte den enkeltes styrker.

I efteråret 2014 gennemføres desuden 360 graders lederevaluering i hele Varde Kommune. Denne evaluering har fokus på de ledelsesmæssige handlinger, og hvordan disse opleves af andre.

Form og indhold

Kompetenceudviklingsplanen består af fælleskommunale tiltag og lokalt tilrettelagte tiltag samt tiltag rettet mod teamet og tiltag rettet mod den enkelte.

Formen er varieret afhængigt af formål og kan variere fra enkeltstående konferencer og temadage til procesforløb til formaliseret kompetencegivende uddannelsesforløb.

Tids- og procesplan - Kompetenceudvikling ledere - skoleområdet

År	2 0 1 4												
	Måned	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ekstern processtøtte - ledelsesteam på skolerne	Blue						Red						
Testning af ledere / samtaler		Blue					Red						
Ledelse i praksis - akademimodul for SFOledere							Red			Green			
12-12 seminar for ledere i Børn og Unge	Yellow												
Ledelseskonference (1 dag)					Yellow		Red						
Planlægning af næste skoleår v. KL (2 x 1 dag)	Yellow												
Diplom-og masteruddannelser	Green						Red	Green					

Planlagte tiltag:

- Der er for hvert lederteam aftalt processtøtte v. ekstern konsulent 3 x 3 timer i forårssemestret. Formålet er at få understøttet de lokale implementeringsprocesser. Der er hyret to konsulenter til opgaven, som hver tilknyttes 8 skoler: Ejnar Bryld og Marianne Okholm. Se notat "Konsulentbistand –indholdsbeskrivelse", dok.nr. 9615-14.
- Temadage for skoleledelser vedrørende planlægning af arbejdet i næste skoleår på det konkrete, lavpraktiske plan – hvordan vil en skoledag, skoleuge og skoleår kunne se ud? KL-konsulenterne Jens Tousgaard og Niels Holger Olsen varetager opgaven. Se dok.nr 13315-14.
- 12-12 seminar for alle aftaleholdere i Børn og Unge, hvor ledelsesgrundlaget fremlægges, og hvor der sættes fokus på relationel koordinering.
- Testning m. Garudatest i fht lederens og ledelsesteamets kompetencer. Afdækningen indgår i den LUSamtale, skolechefen afholder m. skolelederne i marts - april - maj 2014. Der udarbejdes uddannelses-/udviklingsplan for alle.
- Deltagelse i lederkonference den 8. maj 2014 "Bliv klog på, hvordan skoleledelsen kan understøtte synlig læring", som afvikles for kommunerne i Region Syddanmark. Se dok.nr.xxx.
- 5. august 2014 afholdes temadag for ledelserne m. Lene Heckmann med fokus på ledelsesopgaven i relation til at arbejde med målfastsættelse for den enkelte elevs læring, differentiering, evaluering og feedback og medarbejdernes sparring fra ledelsen.
- Der planlægges moduler af akademi-lederuddannelse for SFO-ledere m. start i efteråret 2014. Forløbet er for alle, idet det tillægges positiv betydning at få et fælles afsæt for varetagelsen af ledelsesopgaven.
- Der gennemføres 360 graders lederevaluering i efteråret 2014, og på baggrund heraf justeres lederens uddannelses-/udviklingsplan.

Organisering

Projektet organiseres med en arbejdsgruppe, der er en del af projekt "Endnu bedre skole i Varde kommune". Arbejdsgruppen består af:

- Kirsten Mørch Hansen, HR
- Lene Bech Jeppesen, skoleleder
- Kenneth Bjerre, skoleleder
- Bitten Eilenberg, skoleleder
- Morten Jensen Schou, sfo-leder
- Kim Jørgensen, FTR Lærerkredsen
- Flemming Skaarup, skolechef
- Louise Raunkjær, direktør

Arbejdsgruppen arbejder videre i 2014.

Økonomi/resurser

Der er afsat 1, 4 mio. kr. i perioden fra 2014-2020 til kompetenceudvikling specifikt til lederuddannelse, ligesom tiltag kan finansieres af Varde kommunes centrale pulje til strategisk kompetenceudvikling - efter nærmere ansøgning herom. Skolerne forventes ligeledes at bidrage med egne midler i form af såvel penge som tid. Den kompetencegivende lederuddannelse kan ligeledes helt eller delvist finansieres af den centrale pulje til uddannelse af ledere.

Projektet har således mange finansieringskilder.

Redigeret januar 2014.

