

Ledelsesmodel for Gladsaxe kommunes skolevæsen

Indledning

I Gladsaxe skolevæsen ser vi ledelse som udøvelse af indflydelse på organisationens medlemmer og andre interessenter med henblik på, at opfylde organisationens vision og mål. Der er tale om godt lederskab, når lederskabet yder væsentlige og positive bidrag til organisationens fremskridt og er etisk i sin tilgang.

Ledelse udøves ikke kun af dem der formelt har titlen leder. Mens det formelle ledelses ansvar ligger hos skolens ledere, er realiteten, at mange forskellige aktører på skolerne vil, kan og bør tage en aktivt del i lederskabet. Ledelse af skolen må derfor anspore til, at aktører i organisationen får mulighed for at bidrage til at lede skolen i retning af organisationens visioner og mål.

Ledere i Gladsaxes skoler er forpligtet på målet om, at alle børn lærer at lære mere, og er aktivt med til at skabe inkluderende og lærings effektive børnemiljøer, der øger elevernes trivsel, læring og udbytte af undervisningen.

Ledere i Gladsaxe skolevæsen, er i deres daglige arbejde direkte involveret i undervisning og læreprocesser, ved at indgå i kollaboration med medarbejderne om, at forbedre praksis i skolen generelt - og i undervisningslokalet specifikt.

Ledelsesmodellen giver et billede af, hvordan effektivt lederskab ser ud, både for faglig ledelse på den enkelte skole og for skolelederens ledelse af skolerne i et skolevæsen perspektiv. Den beskriver hvad en effektiv leder gør, og hvad en effektiv organisation gør.

Modellen beskriver ledelsespraksis ud fra det vi fra forskningen ved, har positiv indflydelse på elevernes læring.

Modellen er udviklet – og tjener ved sin stadige udvikling til, at understøtte og fastholde den bedst mulige ledelse af kommunens skoler.

Modellen beskriver seks kerne kapaciteter, der overordnet danner rammen for arbejdet i den synligt lærende skole og det synligt lærende skolevæsen.

Efterfølgende udfoldes disse seks kapaciteter for ledelse på skoleniveau - faglig ledelse. Ledelse på skolevæsens niveau - skoleleder og LOS udfoldes efterfølgende. Modellen

beskriver endvidere en række personlige ressourcer, der er væsentlige at bringe i anvendelse, i den enkelte leders praksis.

Formål

Ledelsesmodel for Gladsaxe kommunes skolevæsen er udarbejdet med det formål at:

- Fremme en fælles vision om lederskab i skoler og i skolevæsenet samlet set
- Udbrede et fælles sprogbrug, der giver mulighed for at forstå hvad lederskab er, og hvad det indebærer at være hhv. faglig leder og skoleleder i Gladsaxe
- Identificere praksis, handlinger og træk eller personlige egenskaber, der beskriver effektivt lederskab
- vejlede i udformningen og realiseringen af læring og udvikling for faglige ledere, såvel som skoleledere.
- Opstille en ramme, der identificere kendetegn ved skoler, der opnår gode resultater. For at muliggøre eftersættelse og udvikling af disse kendetegn.
- Hjælpe i rekruttering, udvælgelse, udvikling og fastholdelse af ledere i skolevæsenet.

Ledelsesmodellen giver kommende ledere, en vigtig indsigt i, hvad de har brug for at lære for at løse deres opgave bedst muligt.

For nuværende ledere tjener modellen som et vigtigt værktøj til selvrefleksion og selvevaluering.

Kernekapaciteter;

Arbejde med mål

Denne kapacitet handler om, at arbejde ud fra tydelige fastsatte mål. Der arbejdes fokuseret med, at skabe synlige og klare målsætninger på alle niveauer, på skoleniveau, på årgangsniveau, på klasseniveau og på elevniveau, der fører til en forbedret undervisning og læring hos alle elever.

I arbejdet med målsætning fokuseres der på, at målene er opnåelige og specifikke. Samtidig sikres det, at der allokeres ressourcer og prioriteres indsatser på skolen samlet set, så der er en fornuftig sammenhæng mellem mål og indsatser.

Brug af data

Denne kapacitet handler om, at lede og engagere skolens medarbejdere; faggrupper og team, i at indsamle og analysere data om elevernes læringsprogression, med det sigte at kende sin virkning. Gennem data identificeres tendenser, styrker, forskelle og afstande, der udgør et kvalificerende grundlag for specifikke udviklingsindsatser med fokus på undervisning og læring. Data anvendes som feedback til lærere og pædagoger om deres indflydelse på elevernes læring, i en feedbackkultur.

Udbredelse af kollaborativ læringskultur

Denne kapacitet handler om, at sætte skolen, skoledistriktet, skolevæsenet og lokalsamfundet i stand til, at arbejde sammen og lære af hinanden, idet elevernes faglige udbytte, læring og generelle velfærd udgør det centrale fokus.

Kollaboration adskiller sig ved, at deltagerne er fælles om at løse en arbejdsopgave. Deltagerne arbejder sammen mod et fælles mål, er indbyrdes afhængige og har i princippet det samme vidensniveau i forhold til at løse opgaven. I det kollaborative samarbejde skabes et lærende fællesskab, der kræver en høj grad af videndeling og kommunikation. I udviklingen af den synligt lærende skole er innovation et nøglebegreb. Løbende må skolens interesser afprøve praksis, omstille sig på baggrund af ny evidens og finde veje i eftersættelsen af målet om kontinuerlig læringsprogression. De kollaborative læringsprocesser er dynamiske og processuelle i deres fokus og matcher kompetencekravene til ledelse af skolen særdeles godt.

Kapacitetsopbygning

Denne kapacitet handler om, at bringe organisationens ressourcer i spil og sikre en stadig læring og kapacitetsvækst.

Denne kapacitet tager afsæt i et ressourceorienteret medarbejdersyn og søger konstant at opbygge rum for kollaboration, der kan medvirke til den enkeltes og organisationens læring, og til delegering af initiativ og ansvar for udviklingen.

Denne kapacitet søger, at identificere udfordringer, igangsætte afprøvnings og finde løsninger i praksis, ved at skabe en forskende og opbyggende tilgang til skolens lærings- og pædagogiske praksis.

Udbredelse af feedback kultur

Denne kapacitet handler om, at udfordre den eksisterende praksis og muliggøre refleksion og innovation gennem feedback strukturer.

At udbrede en feedback kultur handler om, at alle lærer at give og modtage konstruktiv feedback på en professionel og rammesat måde.

Ledelse af læring

Denne kapacitet handler om, at sætte elevernes læring i centrum for den ledelse man udøver. Mål, prioriteringer, indsatser og evaluering sigter mod, at elevernes læring påvirkes positivt synligt. Der arbejdes målrettet med, at sikrer og bedre undervisningen og læringsmiljøets

kvalitet ved at deltage i- og observere undervisningen, og ved at samtale om- og give feedback til den enkelte lærer og pædagog med henblik på at efterstræbe størst mulig positiv indflydelse på elevernes læring.

Lederskab på skoleniveau – faglig ledelse

Ledelse på den enkelte skole udøves af faglige ledere såvel som skoleleder. Faglig ledelse handler om, at lede skolens fagligheder - pædagogik og læring. Herunder udfoldes de seks kernekapaciteter for at tydeliggøre de ledelsespraksisser, der knytter an til disse i faglig ledelse på skolen.

Arbejde med mål

Faglige ledere:

- arbejder med tydelige mål, der meldes klart ud til alle interessenter
- er med til at opbygge en forståelse for, hvad skolevæsenets- og skolens mål og visioner konkret indebærer
- engagerer interessenterne i i processer der identificerer skolens / klassens / elevens konkrete mål
- opbygger konsensus blandt elever, medarbejdere og forældre og andre interessenter om skolens mål

Brug af data

Faglige ledere:

- bruger dataindsamling til, at monitorere skolens fastsatte progressionsmål
- bistår medarbejderne med at forstå vigtigheden af elevevalueringer af læring, som læring
- bruger evaluering som egen feedback og som feedback til medarbejderne
- samarbejder med medarbejderne i arbejdet med at analysere indsamlede data
- bruger flere evidenskilder i analysen af elevernes progression
- inddrager eksplicit brug af data i beslutninger med relation til elevernes læring, medarbejdernes kapacitetsopbygning og skolens udvikling.
- tilskynder regelmæssigt medarbejderne til at evaluere deres fremskridt i retning af konkrete mål og skolens mål generelt.

Udbredelse af kollaborativ læringskultur

Faglige ledere:

- indgår i kollaboration med medarbejderne og bringer de enkelte medarbejders bidrag og ekspertise i spil
- gør kollaboration til en fremtrædende del af deres arbejde
- understøtter og tilrettelægger strukturer i organisationen, der muliggør kollaboration.
- hjælper til at skabe klarhed om mål og roller i relation til kollaboration med, og mellem medarbejdere, såvel som i eksterne samarbejdsrelationer

- inddrager medarbejderne i udviklingsopgaver og understøtter dem, når de påtager sig ansvar og tager initiativer, der understøtter skolens målopnåelse, udvikling mv.

Kapacitetsopbygning

Faglige ledere:

- fremmer mulighederne for, at medarbejderne kan lære af hinanden
- demonstrerer vigtigheden af løbende læring gennem et synligt engagement i deres egen faglige læring
- bringer ny viden i spil og efterstræber en høj faglighed i arbejdet på skolen
- udvikler og understøtter skolens læringskultur ved at forholde sig nysgerrigt og udforskende til medarbejdernes praksis, såvel som til egen praksis.
- tilskynder medarbejderne til at udvikle og regelmæssigt gennemgå deres individuelle mål for faglig udvikling, samt forholdet mellem deres individuelle mål og skolens mål

Ledelse af læring

Faglige ledere:

- har høje forventninger til elever, medarbejdere og sig selv
- gør en indsats for at skabe høje forventninger blandt medarbejderne til elevernes faglige udbytte og evner
- observere og tilser aktivt undervisningen og andre pædagogiske aktiviteter og giver konstruktiv feedback til lærere og pædagoger
- vejleder lærere og pædagoger i løsning af læringsmæssige og/eller pædagogiske udfordringer
- tilskynder medarbejderne til at være innovative i indsatsen for at hjælpe alle elever med at leve op til forventningerne
- deltager sammen med medarbejderne i deres arbejde med, at udvikle pædagogik og læring
- understøtter lærere og pædagoger i, at observere effektiv undervisningspraksis blandt kolleger

Udbredelse af feedback kultur

Faglige ledere:

- anerkender den enkelte medarbejders resultater
- tilskynder medarbejderne til, at reflekterer over, hvad de forsøger at opnå med eleverne, og hvordan de gør det
- tager initiativer til at drøfte fordelene ved henholdsvis den nuværende praksis og en alternativ praksis

Ledelse på systemniveau – LOS

Lederskab er at udøve indflydelse på organisationens medlemmer og forskellige interessenter med henblik på, at identificere og opfylde organisationens visioner og mål. Den ledelsespraksis der er beskrevet i afsnittet *lederskab på skoleniveau – faglig ledelse*, er lige nyttig for ledere på både skole- og systemniveau, men gennemføres på forskellige måder alt efter kontekst og position.

Gladsaxe Kommunes skolevæsen vil være et skolevæsen i verdensklasse.

Baseret på evidens indenfor læring, ledelse og organisationsudvikling er Ledelse og Strategi (LOS) den centrale aktør i eftersættelsen af denne ambition, og vi vil sammen gøre en betydningsfuld forskel for alle børn og unges trivsel og læring.

I LOS ønsker vi at arbejde som et team omkring den samlede opgavevaretagelse i Gladsaxe Kommunes skolevæsen.

I en kollaborativ læringskultur bringer vi os selv i spil, lærer nyt og udvikler i fællesskab. Dette sker via drøftelser og beslutninger, hvor vi løbende vurderer og medvirker til at kvalificere skolevæsenets samlede organisering og opgavevaretagelse.

I tæt samarbejde vil vi erobre og fastholde det faglige domæne, og proaktivt arbejde for det samlede skolevæsens profil og udvikling.

LOS består af den samlede skolelederkreds og Skoleafdelingens ledelse.

LOS nedsætter derudover arbejdsgrupper med deltagelse af faglige ledere, konsulenter etc.

Herunder en yderligere udfoldning af skolelederens ledelsespraksis...

Personlige ressourcer

Udover at anerkende og påtage sig effektiv ledelsespraksis trækker effektive ledere også ofte på et antal personlige ressourcer i deres ledelsespraksis.

| Kognitive ressourcer | Sociale ressourcer | Psykologiske ressourcer |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">● Problemløsningsekspertise● Viden om effektiv skole- og undervisningspraksis, der har direkte indflydelse på elevernes læring● Systemtænkning | <ul style="list-style-type: none">● Evnen til at være emotionelt lydhør● Håndtere følelser● Handle emotionelt hensigtsmæssigt | <ul style="list-style-type: none">● Optimisme● Selvsikkerhed● Robusthed● Proaktivitet |