



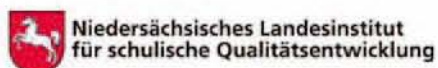
DK

Framework of Reference



The Making of: Leadership in Education

A European Qualification Network for Effective
School Leadership



Niedersächsisches Landesinstitut
für schulische Qualitätsentwicklung



141730-2008-LLP-DE-COMENIUS-CNW

Imprint

Niedersächsisches Landesinstitut für
schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)
Keßlerstraße 52
D 31134 Hildesheim
Phone: (+49) 51 21 / 16 95 270
Mail: europa@nlq.nibis.de
Web: www.leadership-in-education.eu

© NLQ Hildesheim, 2011

Project coordinator

Jens Bolhöfer, NLQ Hildesheim

Editorial team

Jože Mlakar, Zavod sv. Stanislava, Ljubljana
Lejf Moos, Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen, Denmark
Daniel Muijs, University of Southampton, UK
NLQ Hildesheim – Jens Bolhöfer, Iris Jansohn, Wolfgang Meyer

Project partners

Austria	Pädagogische Hochschule Tirol (PHT), Innsbruck Dr. Thomas Weber, Thomas Happ
Denmark	Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen Prof. Lejf Moos
Estonia	Haridus- ja Teadusministeerium Maie Kitsing, Kadri Peterson
Hungary	Független Pedagógiai Intézet (FÜPI), Budapest Ildikó Juhász, Agi Papp
Ireland	Professional Development Service for Schools (PDST), Ennis Carmel Lillis, Paddy Flood
Italy	Pädagogisches Institut für die deutsche Sprachgruppe (PI), Bozen Dr. Helmuth von Dellemann, Dr. Helmuth Mathà
Norway	Nyborg Skole, Trondheim Kåre Moum, Gunn Troan
Poland	Razem dla Edukacji, Poznan Aleksandra Golebiewska, Janina M. Kapuscinska
Romania	Casa Corpului Didactic (C.C.D.), Braşov Simona T. Clinciu, Prof. Emilia Sinov
Slovenia	Zavod sv. Stanislava, Ljubljana Jože Mlakar, Simon Festanj
Spain	Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado de la Junta de Castilla y León, Valladolid
Turkey	TAKEV schools, Izmir Gönül Ketenci, Özlem Güngör, Tamer Şenyuva

Associated partners

Russia	State Institute for Pedagogic and Further Education (POIPKRO), Perm Elena Garcia
Switzerland	Institut Unterstrass, Zürich Prof. Dieter Rüttimann, Dr. Lutz Oertel

Co-opted partners

Bulgaria	Lomonosov's Vocational Gymnasium of Electrotechnology and Electronics
Cyprus	Coventry Greek School, UK Lambri Trisokka
Czech Republic	NIDV Praha Eliška Křížková
France	Centre d'information et de recherché sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), Cergy-Pontoise Dr. Werner Zettelmeier
Greece	University of Crete – School of Education Dr Eleftheria Argyropoulou
Iceland	University of Iceland – School of Education, Reykjavik Ólafur H. Jóhannsson
Latvia	Centre for Curriculum Development and Examination, Riga Signe Neimane, Inta Baranovska
Liechtenstein	Philipp Dünser, Schule Schaan
Lithuania	Education Supply Centre, Vilnius Rasa Šnipienė
Luxembourg	Lycée Classique et Technique de Diekirch Robert Bohnert
Malta	Maria Regina College, Sta. Venera Mario Testa
Portugal	Direcção Regional de Educação do Norte and Direcção Regional de Educação do Centro Antonio Leite, José Correia Lopes
Slovakia	Institute for Special and Adult Education – ISAE, Komárno Maria Fabó
Sweden	Umeå University – National Head Teachers Training Programme
United Kingdom	Regional Training Unit (RTU) Northern Ireland



Lifelong Learning Programme

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Table of Contents

På vej til en referenceramme for skoleledelse	7
Domæner – komponenter - moduler	7
Centrale domæner	8
Fra ledelsesdomæner til komponenter	10
Fra komponenter til uddannelses moduler	13
Overview of Domains, Components and Qualification Modules	14
Anbefalinger: Generelle tendenser og nødvendige forholdsregler	16
Konklusion	19

På vej til en referenceramme for skoleledelse

Domæner – komponenter - moduler

Udviklingen af den *Europæiske Synopsis over skoleledelse*, hvor alle partnere og tandem-partnere beskrev skoleledelsens aktuelle kontekst og situation i deres lande, åbenbarede et udtalt behov for materialer og ressource til udvikling af skoleledelse i Europa. Det førte til udviklingen af denne *referenceramme for skoleledelse*. Der er tre central argumenter for denne udvikling:

1. Landerapporterne i *Den Europæiske Synopsis* er et godt grundlag for sammenligninger af forskellige Europæiske lande. Sammenligningerne viste at en række temaer er fælles for europæiske ledere og politikere. Disse temaer danner en referenceramme, som støtter professionelle og politikere, når de analyserer styrker og svagheder i deres nationale/regionale/lokale ledelsesudviklingspraksis. Temaerne er domæner, komponenter og moduler.
2. Det viste sig at temaerne kan genfindes i international skoleledelsesforskning og forskning i ledelsesudvikling. Domænerne og komponenterne er forbindelserne, som især ses vi dem i Leithwood og Riehls arbejde (2005)¹. Her kan man også finde henvisninger til supplerende materiale fra andre international kontekster.
3. Endelig mente vi at det var nødvendigt at udvikle et princip som kunne støtte læserne, når de leder efter moduler og materialer, som de måske kan bruge i deres praksis.

Resultatet af disse overvejelser var at partnerne i begyndelsen af projektet enedes om en struktur for landerapporterne, der var baseret på ledelsesforskning. Denne struktur blev udviklet yderligere i løbet af projektet. Den fører læseren fra temaerne i Synopsens landerapporter til de tilsvarende uddannelsesmoduler og omfatter

temaer som 'Etablere og forhandle retningen for skoleudviklingen,' 'Fokus på undervisning og læring,' 'Omstrukturere og udvikle skoleorganisationens kultur,' 'System ledelse og samarbejde i netværk.' Synopsen omfatter også introduktioner til nationale politikker og styring i de lande og regioner, hvor modulerne er udviklet og bruges. Der er afsnit om rekruttering og uddannelse af skoleledere. Landerapporterne giver forskellige svar på ledelsesudfordringer på tværs af Europa og danner således et godt grundlag for at forstå *referencerammen*.

Centrale domæner

Ifølge Leithwood & Riehl er domænerne brugbare redskaber til at beskrive og kategorisere en sammenhængende forståelse af skoleledelse. Derfor blev alle partnere og tandempartnere bedt om at bidrage til en spørgeskemaundersøgelse, hvor man rangordnede vigtige ledelsesfunktioner i deres lande. Svarene blev analyseret og sammenskrevet i en samling centrale domæner. Referencerammen identificerer fem domæner, som omfatter alle ledelsestemaerne:

- (1) Politiske og kulturelle forventninger og deres oversættelse til intern mening og retning
- (2) At forstå og myndiggøre lærerne og de øvrige medarbejdere
- (3) At strukturere og udvikle skolen og skolekulturen
- (4) At samarbejde med forældre og lokale området
- (5) Personlig udvikling.

Domæner kan ses som brede ledelseskategorier, som man må underopdele i komponenter, der henviser til mere specifikke og detaljerede kategorier. Komponenterne henviser til eksempler på uddannelsesmoduler fra alle partner lande. Disse moduler kan være eksempler eller inspiration, men de repræsenterer ikke nødvendigvis Europæisk best practice fordi nationale og regionale kontekster er meget forskellige, hvilket nødvendiggør specifikke udformninger af ledelse og af uddannelsesmoduler. Ikke alle komponenter har tilknyttet samme antal moduler.

¹ Leithwood & Riehl (2005) beskriver fire ledelses funktioner. I 'The International Successful School Principal Project' ISSPP lagde vi to funktioner sammen ('udstikke retningen' og 'lede undervisnings- og læringsplaner'), omdøbte et tema ('politiske og kulturelle forventninger og deres oversættelse til intern mening og retning') og tilføjede en kategori ('samarbejde med forældre og omgivelserne')(Moos & Johansson, 2009). I dette projekt har vi tilføjet domæne 5 for at understrege uddannelse af skoleledere.

Ledelsesdomæner

1. Politiske og kulturelle forventninger og deres oversættelse til intern mening og retning

Skoler bygger på relationer til den omgivende verden. Derfor har skoleledere ansvar for at formidle eksterne forventninger til skolen og at implementere dem ved at justere og tilnærme dem skolens særlige mission og herved udvikle accept af dem.

Ledelse er skolelederens hovedopgave. Det kan forstås som 'at lede i en bestemt retning...' eller 'gå foran...'. Ledelse handler om interaktioner. Woods (2005, s. 115) formulerer det sådan: "... kernen i ledelse er ikke den individuelle aktør, men relationer af næsten umærkelige retninger, bevægelser og orienteringer, der hverken har begyndelse eller afslutning."

Medens gensidighed er grundlæggende for sådanne relationer, så er ledelsesbidraget hertil: "Opkomsten af en fælles fornemmelse af retning sammen med mærkbar indflydelse på alle medlemmer af organisationen til at bevæge sig i den retning (Leithwood & Day, 2007, s.4). Ledelse fungerer ikke i et vakuum: Interessenter udenfor og indeni skolen har mange legitime og legale forventninger, der former, begrænser og styrer arbejdet. Mange af forventningerne modsiger hinanden og mange af de eksterne meninger og krav såvel som struktureringer kan forekomme mærkelige og meningsløse for professionelle kulturer. Dette placerer skolelederne i en position, hvor de må fortolke, oversætte og illustrere eksterne krav så de støtter den professionelle meningsdannelse og skaber en fælles retningssans i skolerne.

2. Forstå og myndiggøre lærerne og de øvrige medarbejdere

Det er lærerne, og ikke lederne, der er de vigtigste mennesker når det drejer sig om at støtte og udvikle elevernes læring.

Skolelederne må derfor arbejde på at skabe optimale betingelser for lærernes undervisning og give dem de bedst mulige betingelser for at udvikle deres professionelle relationer til eleverne.

Det betyder at et vigtigt mål må være at opbygge skolestrukturer og kulturer, som støtter lærernes kompetenceudvikling og læring. Skolelederne kan tage forskellige initiativer: Fortsatte professionelle

udviklingsprogrammer, fortsat efteruddannelse, tydelige pædagogiske visioner, kvalitetsudviklings-programmer og ved at interagere tæt med lærerne og lærerteam i hverdagen.

3. At strukturere og udvikle skolen og skolekulturen

Eftersom undervisning, læring og ledelse foregår i organisationer, er det vigtige opgaver for skolelederen at udvikle strukturerne og kulturerne i skolen. Det vigtigste er at justere strukturerne så de støtter intentionerne med undervisningen og læringen, så de støtter i stedet for at hindre arbejdet.

Skoler er organisationer med ganske klart beskrevne strukturer, men hvis de skal være effektive og velfungerende må de også fungere som fællesskaber, der holdes sammen af tilstrækkelig fælles oplevelse af identitet og tilstrækkelig fælles normer. Klasserum og skoler er sociale felter hvor undervisning og læring finder sted. Loyaltet og engagement er på ingen måde automatiske reaktioner, så det er ledernes opgave at opbygge og vedligeholde dem. Hvis medarbejderne og eleverne skal være loyale med deres skole, må skolelederen bestræbe sig på at udvikle engagement overfor skolens ånd og fællesskab.

Skolelederne har således både strukturelle og kulturelle opgaver. Den strukturelle side af arbejdet handler om at planlægge og styre menneskelige og materielle/økonomiske ressourcer. Det indebærer også at udvikle gode kommunikations- og beslutningsprocedurer. Til skoleledernes opgaver hører også at udvikle en fælles identitet.

4. At samarbejde med forældre og lokale området

Skoler er ikke blot afhængige af eksterne forventninger, de må også samarbejde med institutioner, foreninger og forvaltninger for at kunne løse de uddannelsesmæssige opgaver.

Skoler er meget afhængige af deres politiske, administrative, lokalsamfunds og professionelle og kulturelle omgivelser. Derfor er det meget vigtigt at skolelederne håndterer og opbygger relationerne. De må være i stand til at forstå og

fortolke signaler og forventninger fra mange interessenter. De må også være i stand til at overbevise interessenter om at deres skole udfører et godt arbejde, for eksempel igennem rangordninger eller dokumentation eller ved at indgå i politiske forhandlinger med interessenterne.

Skolelederne er nødt til at acceptere denne afhængighed og bygge partnerskaber med forældre og politikere såvel som med sociale, uddannelses og kulturelle institutioner på mange niveauer: Lokalt, nationalt og internationalt. Skoleledere må kunne udvikle relationerne med det lokalsamfund, de betjener så de er af gavn for både skole som lokalsamfund.

5. Personlig udvikling

Selvom nogle skoleledere kan være disponerede til at blive gode ledere, så er

der behov for at uddanne og udvikle dem, især fordi forventningerne til deres arbejde ændres så hurtigt De er derfor nødt til at kunne udvikle deres ledelseskompetencer såvel som deres personlige kompetencer kontinuerligt.

De domæner, som udviklingen må rette sig imod er skitseret ovenfor. Skoleledere og repræsentanter fra uddannelsessystemerne må beskrive relevante og passende professionelle og personlige kompetencer og at konstruere og bruge læringsmuligheder i hverdagen og på langt sigt. Det kan være i form af formelle uddannelser eller mere uformelle netværk eller teams..

De fem domæner dækker næsten alle – eller i hvert fald de vigtigste – aspekter af skoleledernes arbejde og funktioner, sådan som de er udviklet af partnerne i løbet af projektet.

Fra ledelsesdomæner til komponenter

Spørgeskemaet til vore partnere demonstrerede nødvendigheden af at uddanne Europæiske skoleledere. Alle partnere blev bedt om at finde fire til seks områder indenfor hvert domæne, som de anså for at være vigtige at udvikle i deres land/region. Disse komponenter skulle dække hele domænet. Samtidig måtte de underopdeles, så det var lettere for læsere af Referencerammen at se og forstå sammenhængene mellem domæner, komponenter og moduler.

Domænerne er defineret i korte indholdsbeskrivelser og er sammensat af to til seks komponenter, der er kort beskrevet.

To eksempler:

Det første domæne ("Politiske og kulturelle forventninger og deres oversættelse til intern mening og retning") består af følgende komponenter: At udvikle ledelse og udviklingsledelse, Udvikle strategisk planlægning, at oversætte eksterne forventninger til intern mening, forhandle og kommunikere mening, vision og mission, udvikle etiske standarder.

Komponenten (B) "Udvikle organisatorisk og kommunikations kultur" i domæne 3 ("At strukturere og udvikle skolen og skolekulturen") beskrives således: "Man har fundet at en positiv skolekultur og åben kommunikation har betydning for elevernes udbytte af skolegangen. Derfor må skolelederen opmuntre til og skabe distribueret ledelse og udvikle en passende ledelsesstruktur."

1. Komponenter i domæne 1: Politiske og kulturelle forventninger og deres oversættelse til intern mening og retning

Eksterne forventninger til skolen ændrer sig hele tiden på grund af udviklinger i befolkningsgrundlaget, immigration, teknologi og forskning, politik og kultur. Derfor må skoler være i stand til at reagere adækvat overfor ændringer og derfor udvikle deres strategiske tænkning.

Ledere skal oversætte eksterne forventninger til udviklingsretninger, så lærerne kan forstå og acceptere de. Etiske standarder er et af de

aspekter, der må understreges i disse beskrivelser, for eksempel at sikre fairness, retfærdighed og demokrati i skolen.

1a) Udvikle ledelse og udviklingsledelse

Skoleledere spiller en vigtig rolle i implementeringen af ændringer i skolen. De må være i stand til at styre de organisatoriske og pædagogiske processer som tilpasser skolens praksis til eksterne krav.

1b) Udvikle strategisk planlægning for skolen

For at foretage målrettede og økonomisk overkommelige ændringer må skolelederen være opmærksom på omgivelserne og lave strategiske planer for fremtidige strukturer og kulturer.

1c) Oversætte eksterne forventninger Til intern mening

Strategiske planer må være forstået og accepteret af de involverede interessenter og må derfor formidles på en plausibel måde.

1d) Forhandle og kommunikere mening, vision og mission

Skolelederen må kommunikere og forhandle med interessenter så der produceres visioner og missioner som de kan tilslutte sig.

1e) Udvikle etiske standarder

Det er et væsentligt aspekt af skoleudvikling at de omfatter skolens kerneopgaver, der bygger på etiske, pædagogiske, politiske og kulturelle værdier. Disse værdier varierer efter konteksten, men i mange samfund omfatter de procedurer der sikrer fairness, retfærdighed og demokrati.

2. Komponenter i domæne 2: At forstå og myndiggøre lærerne og de øvrige medarbejdere

Skoleledere skal udvikle undervisningen, så elevernes læring forbedres, ved at støtte lærerne i at udvikle deres faglige, didaktiske, metodiske, IKT og klasseledelseskompetencer.

Lederne må udvikle en samarbejdskultur og distribuere ledelsen på samme tid som de sikrer kvaliteten og evalueringskompetencer. Derfor må de udvikle målrettet personaleledelse og professionelle læringsmiljøer.

2a) Udvikle undervisningen og elevernes læring

Elevernes læring er kernen i skolens arbejde og undervisningen er en vigtig støtte hertil. Skoleledere må derfor søge at udforme optimale betingelser for undervisning og læring.

2b) Udvikle lærernes faglige, didaktiske, metodiske, klasserums og IKT kompetencer

Skolelederne må sikre at lærerne tilegner sig et højt kompetenceniveau igennem formel og uformel efteruddannelse, igennem tilgang til passende undervisningsmaterialer og ved at have passende rammebetingelser og arbejdsbetingelser.

2c) Udvikle team-samarbejde og distribueret ledelse

En måde man kan udvikle læringsmiljøer for lærerne er ved at opmuntre dem til at samarbejde i team og ved at distribuere ledelsesopgaver til dem.

2d) Sikre resultat-styring, tests og evalueringer
Det er vigtige dele af udviklingen af undervisning og læring at data om processer og resultater der sames og analyseres.

2e) Udvikle målrettet Human Ressource Management

For at støtte lærerne i udviklingen af deres kompetencer og for at bruge dem mest målrettet er det vigtigt at udvikle gode HRM systemer. Det inkluderer at man tager vare om lærernes psykologiske velfærd.

2f) Udvikle en professionel læringskultur
Skoleledere må udvikle en lærende organisation der opmuntrer lærerne til at eksperimentere, diskutere og dele professionel viden.

3. Komponenter i domæne 3: At strukturere og udvikle skolen og skolekulturen

Skoleledelse indebærer opmærksomhed omkring både struktur og kultur. En vigtig del heraf er at udvikle skoleledelse and styring i hele institutionen. Lederne må udvikle en målrettet organisations- og kommunikationskultur, der støttes af passende organisations strukturer. Dette medfører at man udvikler og leder menneskelige og materielle/finansielle ressourcer idet man sikrer transparente beslutninger.

3a) Udvikle skole ledelse og -styring

Ledelse er ikke blot skolelederens forpligtelse, men også medarbejdernes forpligtelse. Derfor må skolelederen opmuntre til og distribuere ledelse og udvikle passende styrings strukturer.

3b) Udvikle en målrettet organisations- og kommunikationskultur

Man har fundet at en positiv skolekultur og en åben kommunikation har betydning for skolens resultater. Skolelederen spiller en central rolle ved at være det gode eksempel og ved at udvikle en kultur, der er præget af empati, evnen til at lytte og forstå og af høje forventninger til eleverne og medarbejderne.

3c) Bygge passende organisatoriske strukturer

En central ledelsesopgave er at sikre at skolen har en organisationskultur, der harmonerer med skolekulturen idet den er rettet mod at maksimere elevernes lærings-muligheder og mod at opmuntre lærerne til at være ledere i deres klasser.

3d) Planlægge og styre menneskelige, materielle og økonomiske ressourcer

Skolelederen må udforme rationelle, målrettede og ressourcebevidste processer, der holder skolen kørende i hverdagen og Forbereder den på fremtidige udviklinger og muligheder.

3e) Sikre transparent beslutningsprocesser

Fairness og åbenhed i beslutningerne må sikres gennem klare målsætninger og procedurer, som sikrer lighed og på samme tid sikrer elevernes og lærernes individuelle forskelle og behov.

4. Komponenter i domæne 4: At samarbejde med forældre og lokale området

Skoleledelse retter sig lige så meget mod omgivelserne som mod det indre liv i skolen. Det er alment anerkendt, at skoleledere må udvikle og vedligeholde relationer til forældre, lokalsamfundet og nationale og lokale skolemyndigheder. Men det er blevet stadig tydeligere, at de også må etablere samarbejde med institutioner og centre på lokalt, nationalt og internationalt niveau, ligesom de må netværke med andre skoler, hvis de vil forbedre skolens kvalitet.

4a) Udvikle og vedligeholde relationer til forældre, lokalsamfundet og lokale og nationale skolemyndigheder

Forældre og lokalsamfund er centrale interessearter, som har stor indflydelse på elevernes skolegang. At udvikle og vedligeholde forældrestøtten er derfor yderst vigtigt. En bæredygtig skole kræver gode relationer til lokale og nationale skolemyndigheder.

4b) Samarbejde med institutioner og organisationer udenfor skolen på lokalt, nationalt og internationalt niveau

Skoler kan have stor nytte af at samarbejde med institutioner som lokale virksomheder, godtgørende institutioner, social- og sundhedsforvaltninger etc. Det er derfor vigtigt at etablere positive relationer imellem forskellige organisationskulturer på en ikke-hierarkisk måde.

4c) Netværk med andre skoler

Forskning viser at skole-skole netværk og samarbejde kan udvikle stærke skoleudviklingsprocedurer. Ved at udvikle fælles projekter og netværk med andre skoler giver gode muligheder for at udvikle professionel læring.

5. Komponenter i domæne 5: Personlig udvikling

Man kan ikke regne med at de kompetencer og viden, som er tilegnet tidligere, er tilstrækkelige til at møde nutidens pædagogiske og samfundsmæssige udfordringer. Skoleledere må tilegne sig og vedligeholde ledelseskompetencer i en fortsat personlig udvikling og igennem involvering i kollegiale netværk.

5a) Udvikle og vedligeholde ledelseskompetencer igennem professionel efteruddannelse

De hastigt skiftende skoleomgivelser kræver at skolelederne indgår i livslang læring som konstant udvikler deres personlige, pædagogiske og ledelseskompetencer igennem formelle og uformelle læringsaktiviteter.

5b) Udvikle kollegiale netværk på lokalt, nationalt og internationalt niveau

Kollegiale netværk har vist sig som en af de bedste metoder til professionel læring. Det er ikke begrænset til samarbejde med kolleger i lokalsamfundet, men gøres stadig oftere i nationale og internationale ledernetværk.

Fra komponenter til uddannelsesmoduler

Alle projektets partnere bidrog med eksempler på uddannelsesmoduler til skolelederuddannelse fra deres lande. Disse moduler er beskrevet kort på engelsk på oversigten på hjemmesiden: (www.leadership-in-education.eu)

Beskrivelserne henviser til de respektive domæner og komponenter og er opbygget over denne ramme:

- Målgruppe
- Hovedmålsætninger for kurset
- Varighed og mulige eksamenskrav
- Links til hjemmesiden, hvor man kan finde modulbeskrivelserne

De komplette moduler er skrevet på landenes sprog.

Referencer

- Leithwood, K., & Day, C. (Eds.). (2007). *Successful School Principals: international perspectives*. Toronto: Springer.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). "What we know about successful school leadership." In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. New York: Teacher College Press.
- Moos, L., & Johansson, O. (2009). "The International Successful School Principal Project (ISSPP): success sustained?" *Journal of Educational Administration*, 47(6), 765-780.
- Woods, P. A. (2005). *Democratic Leadership in Education*. London: Paul Chapman.

Et overblik over referencerammen for skoleledelse: Domæner – komponenter - moduler

domæner	Komponenter	Uddannelsesmoduler m. Forkortelser af Landenavne
1. Politiske og kulturelle forventninger og deres oversættelse til intern mening og retning	A. Udvikle ledelse og udviklingsledelse	HU1 (Ledelse af udvikling) PL3 (Pædagogisk udvikling) RU1 (Strategisk planlægning)
	B. Udvikle strategisk planlægning for skolen	RU1 (Strategisk planlægning) HU2 (PM træning) IE6 (Organisationsledelse)
	C. Oversætte eksterne forventninger Til intern mening	IE3 (Uddannelsesvirksomhed) ES1 (Uddannelsesinstitution) SE1 (Udøvelse af funktioner) EE5 (Udvikle læringsmiljø)
	D. Forhandle og kommunikere mening, vision og mission	ES2 (Quality Management)
	E. Udvikle etiske standarder	PL2 (Grundlæggende ledelse) RO2 (Professionel etik)
2. At forstå og myndiggøre lærerne og de øvrige medarbejdere	A. Udvikle undervisningen og elevernes læring	SL1 (Klasseledelse) RO1 (Undervisnings- og lærings evaluering)
	B. Udvikle lærernes faglige, didaktiske, metodiske, klasserums og IKT kompetencer	RO1 (Undervisnings- og lærings evaluering) HU2 (PM træning) NO (Ledelse af undervisning)
	C. Udvikle team-samarbejde og distribueret ledelse	AT2 (Medarbejderudvikling) HU2 (PM Træning) IE5 (Ledelse af mennesker)
	D. Sikre resultat-styring, tests og evalueringer	LT4 (Selv-Evaluering) RO3 (Kvalitets Styring) IT2 (Ekstern Evaluering) IT3 (Kvalitets udvikling)
	E. Udvikle målrettet Human Ressource Management	IT3 (Kvalitets Udvikling) AT1 (Konflikt Håndtering) PL1 (Konflikt Håndtering) ES3 (Resource styring) EE2 (Personalestyring)
	F. Udvikle en professionel læringskultur	RU4 (Overvågning) IE4 (Læringsledelse) TR1 (Kommunikation, e-læring) EE5 (Udvikle læringsmiljø)
3. At strukturere og udvikle skolen og skolekulturen	A. Udvikle skole ledelse og -styring	HU2 (PM Træning) IS1 (Udvikling og evaluering) SE3 (Skoleledelse) EE2 (Personalestyring)
	B. Udvikle en målrettet organisations- og kommunikationskultur	AT1 (Konfliktstyring) AT2 (Medarbejderudvikling) PL3 (Uddannelsesudvikling) RO3 (Kvalitets styring) SL2 (Kommunikation)

domæner	Komponenter	Uddannelsesmoduler m. Forkortelser af Landenavne
		SL3 (Forebyggelse af vold) TR2 (Forandringssystem)
	C. Bygge passende organisatoriske strukturer	LT4 (Selvevaluering) RU1 (Strategisk planlægning) RU4 (Overvågning) SE2 (Målstyring) EE1 (Organisationsudvikling)
	D. Planlægge og styre menneskelige, materielle og økonomiske ressourcer	HU1 (Forandringsledelse) IT1 (Lovgrundlaget) IT3 (Kvalitetsudvikling) RU2 (Lov og uddannelse) RU3 (Økonomi og finansiering) EE3 (Ressourcestyring)
	E. Sikre transparent beslutningsprocesser	RU4 (Overvågning) PL2 (Styringsgrundlag)
4. At samarbejde med forældre og lokale området	A. Udvikle og vedligeholde relationer til forældre, lokalsamfundet og lokale og nationale skolemyndigheder	PL1 (Konflikthåndtering)
	B. Samarbejde med institutioner og organisationer udenfor skolen på lokalt, nationalt og internationalt niveau	IT2 (Ekstern evaluering) SL3 (Forebygge vold) RU2 (Lovgivningen i uddannelse)
	C. Netværk med andre skoler	CH1 (Udvikling af kompetence portfolio)
5. Personlig udvikling	A. Udvikle og vedligeholde ledelseskompetencer igennem professionel efteruddannelse	DK (Fra lærer til leder) NO (Ledelse af læring) IE1 (Forskningsmetode) IE2 (Lederpersonen) EE4 (Selvstyring)
	B. Udvikle kollegiale netværk på lokalt, nationalt og internationalt niveau	RO2 (Professionel etik) PL2 (Styringsgrundlag) LT3 (Selvevalueringens redskaber) CH1 (Udvikling af kompetence portfolio)

Anbefalinger: Generelle tendenser og nødvendige forholdsregler

Referencerammen for skoleledelse og andre materialer, som partnerne samlede, viste at der både er substantielle forskelle mellem de deltagende uddannelsessystemer, men også fælles udfordringer. Tendenserne blev analyseret med støtte af forskning i succesfuld skoleledelse for at udforme en række anbefalinger til praktikere og politikere. Det ville være forkert ikke at drage åbenbare konklusioner af materialet. Derfor fremlægger vi nogle anbefalinger, der udspringer af dette materiale.

Det er nødvendigt at anerkende, at disse anbefalinger ikke er opskrifter på ledelsesudvikling, der blot kan overtages i landene. De må ses som refleksionsredskaber og spørgsmål, som praktikere og politikere kan undersøge deres systemer med. Målet med anbefalinger er altså praktisk, og selvom de hist og her er normative, så relaterer de direkte til *Referencerammen* og netværkets arbejde.

Comenius netværket *The Making of: Leadership in Education* bestod af repræsentanter fra 13 lande, 6 tandempartnere og 2 associerede partnere, arbejdede i 3 år. I denne periode mødtes projektdeltagerne ved fire konferencer og opretholdt kontinuerlig kontakt via e-mails og hjemmeside. Hovedresultaterne er præsenteret i landerapporterne i *The European Synopsis* og i den stor samling af uddannelsesmoduler i *Referenceramme for skoleledelse*.

Landerapporterne og *Referencerammen* viser at en række tendenser i udviklingen af betingelserne for skoleledelse og i udfordringerne til skoleledelse er ens eller ligner hinanden i mange lande. Disse tendenser er grundlaget for anbefalingerne til politikere på lokalt, national og Europæisk niveau.

Europæisk merværdi

Samarbejdet i netværket gav os en voksende indsigt i betingelserne for og forventninger til

skoleledere og i de måder, skolelederne blev styret på over hele Europa. Denne øgede indsigt ledte også til en større interesse i og en bedre forståelse af de teoretiske og praktiske metoder, forskellige uddannelsessystemer benytter sig af. Dertil fik vi større indsigt i, hvordan systemerne er skruet sammen og virker. Vi udviklede velvilje mod hinandens udfordringer og vi udvekslede viden. Mange ideer og tanker er blevet udvekslet og optaget af partnerne, så en gensidig forståelse og fælles praksis er udviklet. Den positive støtte, som alle partnere oplevede bekræfter forskningen, der siger at netværk og samarbejde kan være meget effektive metoder til professionel udvikling.

Et grundlæggende element i disse processer var udviklingen og brugen af et fælles set begreber: Domænerne og komponenterne. Disse kategorier blev grundlaget for vore dialoger og det førte til udviklingen af et stadig voksende professionelt sprog. Samtidig blev resultaterne af netværksarbejdet og samarbejdet integreret. Domæner blev konstrueret på basis af ledelsesforskning og teorier medens beskrivelserne af domænerne og deres komponenter blev udviklet i netværksarbejdet.

Anbefaling 1

Det er meget effektivt at udvikle gensidig forståelse på et transnationale niveau igennem 'blød styring.' Ved at udvikle et fælles professionelt sprog som beskriver både ligheder og forskelle mellem lokale situationer og forventninger. *Referenceramme for skoleledelse* er et skridt i den retning.

Anbefaling 2

Forskning og praksis viser at netværk er en effektiv professionel efteruddannelsesform. Derfor må uddannelsessystemer muliggøre dannelsen og udviklingen af skoleledernetværk på lokalt, national og internationalt niveau.

At skabe betingelser for skoleledelse

I mange land er der en tendens til at decentralisere økonomi. Ressource styrelse flytter derfor fra det nationale niveau til lokale niveauer eller til uafhængige skoler. Der er dertil et skift i forældreinteressen fra offentlige skoler mod uafhængige skoler og mange små skoler fusioneres ind i større systemer. Disse faktorer bidrager til stærkt stigende krav til skolelederne.

Landerapporterne peger på to svar på disse udfordringer. Det ene er at sikre at kun de bedst egnede rekrutteres til skolelederstillingerne ved at tilbyde dem optimale betingelser så som en Passende belønningstruktur, passende ledelsesuddannelse og gode arbejdsbetingelser, inklusive støtte til at ansætte medarbejdere med forskellige kompetencer. Det andet svar er at dele ledelsesansvaret and opgaverne i skolen ved at distribuere ansvar og opgaver.

Anbefaling 3

Der er behov for at finde en balance mellem at fokusere på skolelederne, deres kompetencer og deres situation på den ene side, og at fokusere på distribueringen af ledelsesopgaver og ansvar i fleksible systemer på den anden side. Det kan lette trykke på individuelle skoleledere og det kan udvikle ledelsen i hele skolen. Det vil medføre dygtiggørelse af medarbejderne og en stigende skoleudviklingskapacitet.

Anbefaling 4

Der er behov for at gøre skoleledernes arbejdsbetingelser og aflønning tilstrækkeligt attraktive så systemet kan tiltrække rigtig gode skoleledere. I mange lande har man i dag rekrutteringsproblemer. For få lærere ønsker at blive skoleledere fordi de ikke oplever at jobkravene og belønningen er i balance. De øgede krav til skolelederne nødvendiggør at deres undervisningsforpligtelse reduceres.

Behovet for pædagogisk ledelse

Landerapporterne viser tydeligt at mange uddannelsespolitikker skifter deres fokus. Internationalt samarbejde og internationale

sammenligninger som PISA har haft stor indflydelse på opfattelsen af skolens opgave og dermed på de dominerende politiske diskurser om, hvad en god skole er. Den politiske interesse i udbyttet er steget. Uddannelsessystemer reagerer forskelligt på denne tendens: Nogle stiller store krav til målingen af undervisningen og elevernes målbare resultater.

Landerapporterne understreger at skolelederens centrale opgave er at støtte undervisningen og elevernes læring, men at de meget ofte mangler tiden til det. Valgene af moduler i domæne 2, med direkte relevans for undervisning og læring viser partnernes stærke interesse i at uddanne skolelederne til at kunne varetage denne centrale opgave.

Anbefaling 5

Der er behov for at finde måder at samstemme de opgaver, som ligger i skoleledelsen med praksis i klasserne, både med hensyn til ledelseskompetencer og i en praktisk distribueret ledelsesstruktur. Uddannelsessystemerne er nødt til at opmuntre skolelederne til at udøve pædagogisk (instructional) ledelse igennem kvalitetskontrol og igennem ledelse af skolens pædagogiske projekt. Dette betyder at skoleledelse fortrinsvist må varetages af medarbejdere med en pædagogisk baggrund.

Støtte af skolelederne

Parallelt med den generelle tendens til decentralisering er der i mange lande en tendens til re-centralisering af læseplaner igennem en mere detaljeret beskrivelse af mål og standarder for læring og en centralisering af overvågningen af udbytte igennem nationale test etc. Nationale politiske krav må forstås og accepteret af lærerne hvis de skal undervise i overensstemmelse med forventningerne. Derfor må skolelederne oversætte forventningerne til et sprog som lærerne forstår for at de kan se meningen i kravene og transformere dem til ny praksis.

Anbefaling 6

Der er behov for strukturer på alle niveauer (nationalt, regionalt, lokalt og skole-til-skole) som

kan støtte skolelederne i medieringen mellem eksterne forventninger og interne kulturer og traditioner. Det er også vigtigt at klargøre skolelederens formelle position så de kan være loyale, når de står mellem eksterne og interne forventninger.

Plads til beslutninger

Politiske og samfundsmæssige krav til skolerne og skolelederne er høje og i mange tilfælde voksende. Vokseværket medfører at skolelederne må være i stand til at reagere effektivt. Det kan de kun, hvis de er tilstrækkeligt selvstændige, autonome.

Anbefaling 7

Politiske strukturer er nødt til at acceptere at skolelederne kun kan tilgodese de krav, der stilles, hvis de har magt til at træffe relevante beslutninger i deres skoler.

Professionel udvikling og støtte

De nævnte krav til skolelederne medfører at de har brug for flere kompetencer end før. Finansiell selvstændighed medfører budgetansvar. Resultatsikring medfører kvalitetskontrol kompetencer og i mange systemer betyder personaleansvar større HR kompetencer.

Anbefaling 8

Nationale systemer må etableres til sikring af at skolelederne får den tilstrækkelige træning i de kompetencer som systemet kræver at de skal udføre. Systemerne må dække skoleledernes behov på forskellige erfaringsniveauer, som for eksempel forberedelse til skoleledelse, introduktion af nye skoleledere og kontinuerlig udvikling

Anbefaling 9

Systemer med stor autonomi i skolerne, hvor behovet for kompetencer udvides til en meget bred vifte, må muliggøre at nye ledelsesroller udvikles og nye medarbejderkategorier indføres. Det kan for eksempel være til den økonomiske styring af skolen.

Behovet for helhed i skolelederudviklingen

Dette projekt har vist at der er stor rigdom i de aktuelle professionelle udviklings- og uddannelses tilbud, så viser de også at der i nogle regioner mangler materialer og kurser indenfor nogle centrale områder. Det er tilfældet med området skole-profilering, Human Ressource Management (kommunikation og konflikt håndtering, målsætning). I nogle systemer dækkes kun nogle af områderne.

Anbefaling 10

Systemerne bør undersøge om deres ledelsesudviklingsprogrammer og –strategier dækker alle ledelsesdomænerne. Andre systemer kan tjene som brugbare modeller.

Anbefaling 11

Uddannelsessystemerne må sikre at mulighed for professionel udvikling også findes indenfor skole-profilering og HRM. De må udformes i overensstemmelse med national politik og prioriteringer, men der er plads til trans-nationalt samarbejde og udvikling af passende materialer.

Konklusion

Comenius netværket *Leadership in Education* blev etableret i 2008 som et treårs projekt med disse mål:

- At samle en Europisk Synopsis over skoleledelses karakteristikker. Dette indebar også en spredning af resultater i digital og trykt form og en konstruktion af en Referenceramme for skoleledelse.
- At samle en materialer og begreber fra skoleledelsesuddannelsesmoduler
- At udvikle et kommunikations og informations netværk som kunne muliggøre udvekslingen af forståelser og programmer for skolelederudvikling i Europa.

For at imødekomme disse mål har netværket gennemført følgende aktiviteter:

- Afholdt årlige konferencer, hvor resultater blev diskuteret og spredt (Hildesheim, Tallinn, Bolzano, León)
- Gennemført bilaterale møder og besøg mellem partnere og deres tandempartnere mindst et for hver tandempartner
- Udarbejdet og opdateret landerapporter fra alle 13 partnere og 15 tandempartnere
- Der er foregået uformelle erfarings og videns udvekslinger mellem partnerne
- Nationale hjemmesider blev etableret eller eksisterende hjemmesider blev linket til ledelsesplatformen for at støtte informationsudvekslingen.

Informationer fra partnernes landerapporter og uddannelsesforskning blev benyttet til at udforme den *Europæiske Synopsis*, som herefter blev grundlag for *Referencerammen for skoleledelse og anbefalingerne*.

Synopsen og referencerammen er udgivet i to bind, der er trykt i 1.000 eksemplarer og distribueret til alle partnere, deltagere i konferencerne og andre interessenter. En hjemmeside med Synopsen, Referencerammen, anbefalingerne, alle landerapporterne og andet

relevant materiale er publiceret i en let tilgængelig og søgbar udgave

(www.leadership-in-education.eu).

Netværkets intention var at bidrage til at udvikle en fælles forståelse af skoleledelsens nøgle begreber i Europa, og at udvikle et fælles sprog om disse begreber.

Det Europæiske uddannelseslandskab er mangfoldigt og mange politikker og praksis'er besluttet og udvikles på nationalt og regionalt niveau. Ikke desto mindre er alle partnerne enige om at skoleledelse er af stor betydning. Netværket håber at det materiale, vi har fremskaffet og produceret vil fostre transkulturel læring og forståelse af de fælles temaer omkring skoleledelse og skoleledelsesudvikling, sådan som det allerede har gjort for netværkspartenerne.

Rapporterne har demonstreret at der eksisterer god praksis i alle partner landene, men det er også blevet klart at ingen af landene har udviklet ledelsesudviklingsprogrammer, som på en sammenhængende måde adresserer hele skoleledelsesområdet. Den *Europæiske Synopsis* og *Referencerammen for skoleledelse, modulerne og anbefalingerne* kan ses som et redskab, som uddannelsessystemerne og praktikerne kan bruge til at undersøge og revidere deres egne politik og praksis.



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

All materials of this final report have been collegially agreed upon by all project partners.

www.leadership-in-education.eu