



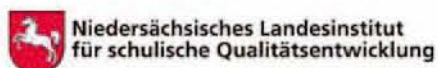
NO

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 recherche 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 Šniplienė
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



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.

Content

Mot en referanseramme for skoleledelse	7
Domener – Komponenter – Moduler	7
Lederskapsdomener	8
Fra lederskapsdomener til komponenter	10
Fra komponenter til kvalifiseringsmoduler	13
En oversikt over rammeverket: domener, komponenter og moduler	14
Anbefalinger: Generelle trender og nødvendige tiltak	16
Konklusjon	19

Mot en referanseramme for skoleledelse

Domener - Komponenter – Moduler

Utviklingen av det Europeiske sammendraget på skoleledelse, der alle partnere og samarbeidspartnere beskrev den nåværende kontekst og situasjon på skoleledelse i eget land, og behovet for materialer og ressurser som er nyttig for lederutviklingen i Europa førte til den nåværende *Referanseramme*. Det er tre viktige grunner for utviklingen av den:

1. Mens rapportene fra landene i det Europeiske sammendraget ga et nyttig grunnlag for sammenligning mellom ulike europeiske land, ble det raskt klart at det finnes felles temaer som forener pedagogiske ledere og beslutningstakere over hele Europa. Disse temaene danner et rammeverk som guider pedagoger og beslutningstakere i analysen av egen nasjonal / regional / lokal praksis i ledelsesutvikling med sikte på å se på styrker og svakheter på ulike områder. Disse områdene utgjør domener og komponenter i dette rammeverket.
2. Det viste seg at disse sentrale temaene var knyttet til internasjonale forskningsresultater om ledelse og lederutvikling. Domenene og komponentene bidrar til å lage den koblingen, spesielt gjennom tilknytningen til Leithwood og Riehl's(2005)¹ arbeid, og kan dermed lede den interesserte leseren til å avdekke ytterligere materiale fra andre internasjonale sammenhenger.
3. Til slutt ble det ansett som nødvendig å ha et organisatorisk prinsipp som kunne veilede leseren i å søke etter moduler og materialer av interesse og relevans for egen praksis.

Som et resultat av denne kunnskapen, ble partnerne enige om en struktur for landrapportene basert på skoleledelsesforskning ved begynnelsen av prosjektet. Strukturen ble ytterligere forbedret mens prosjektet ble gjennomført. Den guider leserne fra kategoriene i

¹ Leithwood & Riehl (2005) definerte fire lederskapsfunksjoner. ISSPP slo sammen to kategorier (sette retning' og 'administrere undervisnings og læringsprogram'), omdøpt til domenet (politiske og kulturelle forventninger og deres oversettelse til indre mening og retning ') og la til en kategori ('arbeider med partnere og det ytre miljø ') (Moos & Johansson, 2009). I dette prosjektet ble domene 5 lagt til for å vektlegge utdanning og opplæring av skoleledere.

sammendraget til relaterte opplæringsmoduler og inkluderer emner som "Etablering og forhandling av skoleutviklingens retning", "Fokuset på undervisning og læring ", "Omstilling og re-kultur i skoleorganisasjoner ", og "Systemlederskap og samarbeid i nettverk ". Introduksjoner til nasjonal politikk og styring av skoler i regioner/ land er også inkludert hvor modulene ble utviklet og allerede fungerer i praksis, samt seksjoner som fokuserer på å rekruttere og utdanne skoleledere. Rapportene presenterer en rekke svar på problemstillinger om lederskap på tvers av europa, og utgjør dermed en solid bakgrunn for å forstå dette *rammeverket*.

Hoveddomener

Ifølge Leithwood & Riehl, er domener nyttige instrumenter for å beskrive og kategorisere en omfattende mengde kunnskap om skoleledelse. Derfor ble alle prosjektpartnere og samarbeidspartnere bedt om å bidra til en spørreundersøkelse hvor de rangerte de viktigste problemstillingene for lederskap i egne land. Tilbakemeldingen deres ble deretter vurdert og sammenfattet til et sett av hoveddomener. *Referanserammen* identifiserer fem større domener som omfatter alle lederskapsområder:

- (1) politiske og kulturelle forventninger og deres oversettelse til indre mening og retning
- (2) forståelse og myndiggjøring av lærere og andre ansatte
- (3) kultur og strukturering av skoler
- (4) arbeide med partnere og det ytre miljø, og
- (5) personlig utvikling og vekst.

Domener kan sees som brede kategorier av lederskap, som igjen må deles inn i individuelle komponenter av lederskap som er knyttet til mer spesifikke og detaljerte krav. Komponentene er igjen knyttet til eksempler på god praksis moduler fra alle samarbeidsland. Disse modulene kan tjene som forbilder eller inspirasjon, men representerer ikke nødvendigvis Paneuropeisk god praksis. Ettersom nasjonale og regionale sammenhenger varierer sterkt, nødvendiggjør det konkrete tilnærminger til ledelses og modul utvikling. Ikke alle komponenter er representert med et like stort antall moduler.

Lederskapsdomener

1. Politiske og kulturelle forventninger og deres oversettelse til indre mening og retning

Skolene er bygget på relasjoner med omverdenen. skolelederne har dermed et ansvar for å overbringe ytre forventninger til skolen og å iverksette dem ved å justere og tilpasse dem til det spesifikke oppdraget i skolen, og dermed utvikle aksept.

Ledelse er den viktigste oppgaven for skoleledere i forstand av; "å vise veien ..." og "å være leder for ...". Lederskap er en interaktiv virksomhet. Woods (2005, s. 115) uttrykker seg på denne måten: "... essensen av lederskap er ikke den enkelte samfunnsaktør, men forholdet mellom nesten merkelige retninger, bevegelser og orienteringer som verken har noen begynnelse eller slutt."

Mens gjensidighet er grunnleggende for slike forhold, er det avgjørende bidraget til en organisasjon "fremveksten av en felles retningsfølelse sammen med merkbar innflytelse som etter hvert får organisatoriske medlemmer til å bevege seg i den retningen" (Leithwood & Day, 2007, s. 4). Ledelse fungerer ikke i vakuum: Det er mange legitime og lovlige forventninger fra aktører utenfor og innenfor skolen som skaper, begrenser og styrer arbeidet. Mange av disse forventningene motsier hverandre, og mange ytre forutsetninger og krav samt strukturer kan virke merkelige eller meningsløse for faglige kulturer. Dette setter skoleledere i en posisjon hvor de må tolke, oversette og belyse eksterne krav for å lette forståelsen og skape en felles retningsfølelse i skolen.

2. Forståelse og myndiggjøring av lærere og andre ansatte

Lærere, ikke ledere, er de viktigste personene for å bistå og fremme elevenes læring. Skoleledere bør derfor gjøre en innsats for å gi de ansatte optimale undervisningsforhold og også gi lærerne muligheten til selv å jobbe mot ideelle pedagogiske relasjoner med elevene.

Dette betyr at det primære målet bør være å utforme skolestrukturer og kulturer som støtter lærerens kapasitetsbygging og læring. Skoleledere kan her ha generell og spesifikk påvirkning, for eksempel ved å implementere kontinuerlig personlig utvikling eller ved å gi

opplæringsmuligheter for lærerne i arbeidstiden, ved å definere den pedagogiske visjonen i skolen og utvikle pedagogisk praksis, ved å iverksette kvalitetssikring, og også ved å samhandle tett med lærerne og lærerteamene på daglig basis.

3. Strukturere og kulturere skolen

Gitt det faktum at undervisning, læring og ledelse finner sted i organisasjoner, er det en viktig oppgave for skoleledere å gi skolen struktur og kultur. Hovedansvaret er å tilpasse strukturene til intensjonene og undervisnings og læringskulturen slik at de støtter i stedet for å hindre arbeidet.

Skoler er organisasjoner med klart definerte strukturer, men hvis de skal være effektive og lykkes, må de også være et samfunn, holdt sammen av en tilstrekkelig grad av felles identitetsfølelse og av tilstrekkelig felles normer. Klasserom og skoler er sosiale områder, og utdanning og læring foregår i disse sosiale områdene. Lojalitet og forpliktelse til organisasjonen oppleves ikke på noen måte automatisk av medlemmene i en institusjon, så det er en leders plikt og misjon å bygge, vedlikeholde og fordype dem. Dersom ansatte og elever skal oppføre seg lojalt i forhold til sin organisasjon, må lederne jobbe hardt for å forme den, slik at alle medlemmene kan forplikte seg til moralen i deres samfunn.

Skoleledere har dermed et strukturelt så vel som kulturelt ansvar. Den strukturelle delen av arbeidet deres består av planlegging og styring av menneskelige og materielle/ økonomiske ressurser, og det omfatter også utvikling av gode prosedyrer for kommunikasjon og beslutnings-taking. Deres kulturelle ansvar innebærer etableringen av en bedrifts identitet.

4. Arbeide med partnere og det ytre miljø

Skolene er ikke bare avhengige av forventninger fra omverdenen, men de må også samarbeide med institusjoner, etater og myndigheter for å innfri sine pedagogiske oppgaver.

Skolene er svært avhengig av sine omgivelser, det være seg politisk, administrativt, samfunns-relatert, faglig eller kulturelt. Derfor er det svært viktig for skoleledere å administrere og gjennomføre relasjoner med omverdenen. De må

kunne forstå og tolke signaler og forventninger fra mange aktører. De må også kunne overbevise aktørene om at deres skole gjør en god jobb, for eksempel ved å dokumentere dette med liga tabeller eller inspeksjonsrapporter, eller gjennom ledende politiske forhandlinger med aktørene.

Skoleledere må anerkjenne denne avhengigheten av aktørene på utsiden og bygge opp partnerskap med foreldre og politikere, samt sosiale, utdannings- og kulturinstitusjoner på flere nivåer: lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Skoleledere må være i stand til å utvikle relasjoner med samfunnet de tjener. Disse relasjonene skal være gunstige både for skolen og samfunnet.

5. Personlig utvikling og vekst

Selv om noen skoleledere kan være disponert for å bli gode ledere, er det behov for å heve og utdanne dem, særlig ettersom forventningene til arbeidet deres raskt endrer seg. De må være i stand til å utvikle sine lederferdigheter så vel som personlig kompetanse på kontinuerlig basis.

Domenene hvor utviklingen bør følges opp er skissert ovenfor. Skoleledere og representanter for utdanningssystemet må beskrive relevant og egnet faglig og personlig kompetanse, og utforme og utnytte læringsmulighetene på en langsiktig daglig basis. Utviklingsmulighetene kan ta en rekke former, som for eksempel et formelt lederskaps studieprogram eller mer uformelle nettverk eller grupper.

De fem domene dekker nesten alle - eller i det minste de viktigste - aspektene av skoleledernes arbeid og funksjoner som ble generert av partnerne i løpet av prosjektet.

Fra lederskapsdomener til komponenter

Spørreundersøkelsen blant våre samarbeidspartnere avdekket behovet for å utdanne europeiske skoleledere. Alle partnerne ble bedt om å finne fire til seks områder innen hvert domene som ble ansett som viktig i forhold til ledelse og lederutvikling i sitt land/ region. Disse komponentene var ment å dekke hele spekteret av domenet. Samtidig måtte de deles opp i underkategorier for å gjøre det enklere for brukerne å forstå sammenhengen mellom domener, komponenter og moduler.

Domenene er definert i korte beskrivelser i forhold til innholdet deres og består av to til seks komponenter, som også er kortfattet forklart. To eksempler:

Det første domenet ("politiske og kulturelle forventninger og deres oversettelse til indre mening og retning") består av følgende komponenter: utvikle ledende og administrerende endring, utvikle strategisk planlegging, oversette ytre forventninger til indre mening, forhandle og kommunisere mening, visjoner og oppdragsuttalelser, og fremme etiske standarder.

Komponenten (b) "Lage organisatorisk og kommunikasjonskultur" i Domain 3 ("kulturere og strukturere skolene") er beskrevet slik: "En positiv skolekultur og åpen kommunikasjon er relatert til skolens resultater. Derfor må skolelederne oppmuntre og fordele lederskap og utforme en hensiktsmessig styringsstruktur."

1. Komponenter i Domene 1: Politiske og kulturelle forventninger og deres oversettelse til indre mening og retning

Ytre forventninger til skolene forandrer seg hele tiden som følge av utviklingen i befolkningen, innvandring, teknologi og vitenskap, politikk og kultur. Derfor må skolene være i stand til å reagere adekvat på endringer og utvikle strategisk planlegging. Ledere må omsette ytre krav til oppdragsutsagn for egne skoler for at lærerne skal forstå og akseptere dem. Etiske standarder er ett aspekt som bør vektlegges i disse utsagnene, som

for eksempel sikrer rettferdighet, justis og demokrati i en institusjon.

1a) å utvikle lederskap og styre endring
Skoleledere spiller en viktig rolle i iverksettelsen av endringer i skolen. De må kunne håndtere de organisatoriske og pedagogiske prosessene som tilpasser skolens praksis til eksterne krav.

1b) å utvikle strategisk planlegging for skoler
For å gjøre effektive endringer, må skolelederne se på utsiden og skrive strategiske planer for fremtidige strukturer og kultur.

1c) oversette ytre krav til indre mening
Strategiske planer må forstås og aksepteres av aktørene som er involvert og må dermed formidles på en troverdig måte.

1d) forhandle og kommunisere mening, visjoner og oppdragsutsagn
Skolelederne må gå inn i kommunikasjon og forhandlinger med aktørene, slik at de lager visjoner og oppdragsutsagn som aktørene kan akseptere .

1e) fremme etiske standarder
En sentral del av planleggingen og gjennomføringen av endringene involverer hovedformålet med skolegang som bygger på etiske, pedagogiske, politiske og kulturelle verdier. Disse verdiene avviker fra kontekst til kontekst, men i mange samfunn vil de inkludere prosedyrer som garanterer rettferdighet, justis og demokrati.

2. Komponenter i Domene 2: Forståelse og myndiggjøring av lærere og andre ansatte

Skoleledere forventes å forbedre undervisningen for å støtte elevenes læring ved å heve lærernes kompetanse i saksforhold, didaktikk, metoder, klasseromsledelse og IKT.

Ledere må bygge en samarbeidskultur og fordele lederskap samt sikre resultatstyring, vurdering og evaluering. De må derfor utvikle en effektiv personalledelse og et profesjonelt læringsmiljø.

2a) forbedre undervisningen og elevenes læring
Elevenes læring er i sentrum av skolegangen, og undervisning er en viktig støtte til det.

Skolelederne må derfor skape ideelle forhold for undervisning og læring.

2b) fremme lærernes kompetanse i saksforhold, didaktikk, metoder, klasseromsforvaltning og IKT

Skoleledere må sikre at lærerne tilegner seg høy kompetanse gjennom formell og uformell etterutdanning, gjennom tilgang til egnet læringsmateriell og ved å ha passende rammer og gode arbeidsforhold.

2c) bygge teamarbeid og fordele ledelse

En måte å bygge opp et læringssamfunn for lærerne er å oppmuntre dem til å samarbeide i team og fordele lederskapsfunksjoner blant dem.

2d) sikre resultatstyring, vurdering og evaluering

Samle inn og analysere data på lærings og undervisningsprosesser samt resultater er viktige aspekter for å forbedre læring og undervisning.

2e) utvikling av en effektiv personalledelse

For å hjelpe alle lærerne til å utvikle sine kvaliteter og gjøre effektiv bruk av dem, må skolelederne bygge gode personalledelsessystemer. Dette inkluderer også å ta vare på lærernes psykiske velferd.

2f) å skape en kultur for faglig læring

Skoleledere må bygge lærende organisasjoner som oppfordrer lærerne til å eksperimentere, diskutere og dele faglig kunnskap.

3. Komponenter i Domene 3: Strukturering og kulturere skoler

Skoleledelse krever oppmerksomhet til både struktur og kultur. En viktig del av det er å utvikle skolens ledelse og styring på tvers av institusjonen. Ledere må lage en effektiv organisatorisk og kommunikasjonskultur som er understøttet av hensiktsmessige organisatoriske strukturer. Dette vil innebære planlegging og styring av menneskelige og materielle/ økonomiske ressurser samtidig som det sikrer åpne beslutningsprosesser.

3a) utvikle skolens ledelse og styre

Lederskap er ikke bare funksjonen av skolens leder, men må involvere ansatte over hele skolen. Ledere må derfor oppmuntre til og fordele ledelse og skape en hensiktsmessig ledelsesstruktur.

3b) Opprette en effektiv organisatorisk og kommunikasjonskultur

En positiv skolekultur og åpen kommunikasjon har blitt funnet å være relatert til skolens resultater. Skoleledere spiller en hovedrolle i å sette eksempel og bygge en kultur som er preget av empati, evnen til å lytte og forstå, og av høye forventninger til elever og ansatte.

3c) bygge hensiktsmessige organisatoriske strukturer

En sentral lederskapsoppgave er å sikre at en skole har en organisasjonsstruktur som er i harmoni med kulturen i skolen, som har som mål å maksimere elevenes læringsmuligheter, og som oppmuntrer lærerne til å være ledere i klasserommet.

3d) planlegging og styring av menneskelige og materielle/ økonomiske ressurser

Skoleledere må sette på plass rasjonelle, virkningsfulle og effektive prosesser som holder skolen i funksjon på en daglig basis, samtidig som de er forberedt på fremtidig utvikling og muligheter.

3e) sikre åpne beslutningsprosesser

Rettferdighet og åpenhet i beslutningsprosesser må sikres gjennom å gi klare begrunnelser og strukturer som sikrer likeverdet samtidig som det tas hensyn til individuelle forskjeller og behov blant studenter og ansatte.

4. Komponenter i Domene 4: Arbeide med partnere og ytre miljø

Skoleledelse er like mye en ytre-vendt som et indre-vendt aktivitet. Det er et veletablert faktum at skoleledere har behov for å bygge og vedlikeholde relasjoner med foreldre, bredere skolesamfunn og nasjonale/ lokale/ skolemyndigheter. Det har imidlertid blitt stadig tydeligere at for å maksimere effektiviteten, må skolene også samarbeide med etater og organisasjoner/ institusjoner på lokalt, nasjonalt eller internasjonalt nivå og bygge nettverk med andre skoler.

4a) bygge og vedlikeholde relasjoner med foreldrene, det bredere skolesamfunnet og nasjonale/ lokale/ skolemyndigheter

Foreldre og samfunnet er hovedaktører i en skole, og kan ha sterk påvirkning på elevenes suksess.

Utvikling og vedlikehold av foreldrenes støtte er derfor viktig. Planlegging av bærekraftige skoler krever gode relasjoner med nasjonale/ lokale/ skolemyndigheter.

4b) samarbeid med etater og organisasjoner/ institusjoner utenfor skolen på lokalt, nasjonalt eller internasjonalt nivå

Skoler kan ha stor nytte av å samarbeide med andre etater som for eksempel lokale bedrifter, veldedighetsorganisasjoner, sosial-og helsetjenester etc. Å utvikle positive relasjoner på tvers av ulike organisasjonskulturer i et ikke-hierarkiske forhold er derfor viktig.

4c) nettverk med andre skoler

Forskning viser at skole-til-skole nettverksbygging og samarbeid kan skape en sterk mekanisme for forbedring av skolen. Utvikling av felles prosjekter og nettverk med andre skoler gir derfor gode muligheter til å engasjere seg i faglig læring.

5. Komponenter i Domene 5: Personlig utvikling og vekst

For å tilpasse seg utdannings og samfunnmessige endringer er det aldri tilstrekkelig å stole på tidligere ervervet kompetanse og kunnskap. Skoleledere må tilegne seg og opprettholde lederskapskompetanse gjennom kontinuerlig personlig utvikling og engasjement i likeverdige nettverk.

5a) Å utvikle og vedlikeholde lederskapskompetanse gjennom kontinuerlig faglig utvikling

Det raskt skiftende miljøet som skolene eksisterer i krever at lederne er under livslang læring og at de fortsetter å utvikle sine personlige, pedagogiske, lederskapsferdigheter og kompetanse gjennom formelle eller uformelle faglige læringsaktiviteter.

5b) Å bygge jevnbyrdige nettverk på lokalt, nasjonalt eller internasjonalt nivå

Jevnbyrdige nettverk har vist seg å være en av de mest effektive formene for faglig læring. Dette er ikke bare begrenset til arbeid med jevnbyrdige i samme lokalitet, men blir stadig oftere gjort i nasjonale og internasjonale ledernetter.

Fra komponenter til kvalifiseringsmoduler

Alle partnerne i nettverket bidro med eksempler på god-praksis moduler for kvalifisering av skoleledere i deres land. Disse modulene er beskrevet på sin egen side i dette dokumentet for å lette tilgangen til materialet.

Beskrivelsene setter modulene sammen med det respektive domenet og komponenten (ene), og gir informasjon om disse aspektene:

- Målgruppen
- Hovedmålsettingene
- Varighet og mulige sertifikater
- Kontaktpersoner
- Lenker til nettsteder hvor modulene kan lastes ned eller åpnes.

Modulene er skrevet på språkene i landene som de kommer fra. Men med hjelp fra kontaktpersonene er det mulig å få dem oversatt og / eller tilpasset for ønsket språk og målgruppe.

Referanser

- 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.

En oversikt over rammeverket: domener, komponenter og moduler

Domener i skoleledelse	Komponenter av skoleledelse	Moduler for kvalifisering
1. Politiske og kulturelle forventninger og deres oversettelse til indre mening og retning	a. Utvikle ledelse og styre endring	HU1 (Styring av endringer) PL3 (Pedagogiske endring) RU1 (Strategisk planlegging)
	b. Utvikle strategisk planlegging for skolen	RU1 (Strategisk planlegging) HU2 (PM Opplæring) IE6 (Lede organisasjonen)
	c. Oversette ytre krav til indre mening	IE3 (Enterprise av utdanning) ES1 (Pedagogisk organisasjon) SE1 (Opplærings funksjoner) EE5 (Forme studiemiljøet)
	d. Forhandle og kommunisere mening, visjoner og oppdragsutsagn	ES2 (Kvalitetsstyre)
	e. Fremme etiske standarder	PL2 (Grunnleggende ledelse) RO2 (Faglig etikk)
2. Forståelse og myndiggjøring av lærere og andre ansatte	a. Forbedre undervisningen og elevenes læring	b. SL1 (Klasseromsstyre) c. RO1 (Undervisning, læring, d. evaluering)
	b. Fremme lærernes kompetanse i saksforhold, didaktikk, metoder klasseromsledelse og IKT	RO1 (Undervisning, læring, evaluering) HU2 (PM Training) NO (Lede læring)
	c. Bygge teamarbeid og distribuert lederskap	AT2 (Stabs utvikling) HU2 (PM Opplæring) IE5 (Lede personer)
	d. Sikre målstyring, vurdering og evaluering	LT4 (Egenvurdering) RO3 (Kvalitetsstyring) IT2 (Ytre Evaluering) IT3 (Kvalitetsutvikling)
	e. Utvikling av effektiv personalledelse	IT3 (Kvalitetsutvikling) AT1 (Konflikthåndtering) PL1 (Konflikthåndtering) ES3 (Ressursforvaltning) EE2 (Personalledelse)
	f. Skape en kultur for faglig læring	RU4 (Overvåkning) IE4 (Lede læring) TR1 (Kommunikasjon, E-skolering) EE5 (Forme studiemiljøet)
3. Kultur og strukturering i skoler	a. Utvikle skolens ledelse og styring	b. HU2 (PM Opplæring) c. IS1 (Utvikling og evaluering) d. SE3 (Skoleledelse) e. EE2 (Personalledelse)
	b. Skape organisatorisk og kommunikasjonskultur	AT1 (Konflikthåndtering) AT2 (Stabsutvikling) PL3 (Pedagogisk endring) RO3 (Kvalitetsstyring) SL2 (Kommunikasjon) SL3 (Forebygge vold) TR2 (Informasjonssystem)

Domener i skoleledelse	Komponenter av skoleledelse	Moduler for kvalifisering
	c. Bygge egnete organisasjonsstrukturer	LT4 (Egenvurdering) RU1 (Strategisk planlegging) RU4 (Overvåkning) SE2 (Målstyring) EE1 (Utvikling av organisasjonen)
	d. Planlegging og styring av menneskelige og materielle/ økonomiske ressurser	HU1 (Styring av endringer) IT1 (Grunnleggende juridistikk) IT3 (Kvalitetsutvikling) RU2 (Utdanningsloven) RU3 (Økonomi og Finansiering) EE3 (Ressursforvaltning)
	e. Sikre åpne beslutningsprosesser	RU4 (Overvåkning) PL2 (Grunnleggende ledelse)
4. Arbeide med partnere og det ytre miljø	a. Bygge og vedlikeholde relasjoner med foreldrene, det bredere skolesamfunn og nasjonale/ lokale/ skolemyndigheter	PL1 (Konflikthåndtering)
	b. Samarbeid med etater og organisasjoner/ institusjoner utenfor skolen på lokalt, nasjonalt eller internasjonalt nivå	IT2 (Ekstern evaluering) SL3 (Forebygge vold) RU2 (Utdanningsloven)
	c. Nettverk med andre skoler	CH1 (Kompetanse portefølje utvikling)
5. Personlig utvikling og vekst	a. Utvikle og bevare lederskapskompetanse gjennom kontinuerlig personlig utvikling	DK (Lærer til Leder) NO (Lede læring) IE1 (Forskningsmetode) IE2 (Person av Leder) EE4 (Selvstyre)
	b. Bygge jevnbyrdige nettverk på lokalt, nasjonalt eller internasjonalt nivå	RO2 (Profesjonsetikk) PL2 (Grunnleggende ledelse) LT3 (Egenvurderings verktøy) CH1 (Kompetanse portefølje utvikling)

Anbefalinger: Generelle trender og nødvendige tiltak

Referanserammen, sammen med moduler og annet materiale innsamlet av partnerne, viste både betydelige variasjoner på tvers av deltakerlandene og bekymringer som var felles for alle. Det ble satt spørsmålsteget til disse fellestrekkene i sammenheng med litteratur på vellykket pedagogisk ledelse, for å utvikle en rekke anbefalinger for politikk og praksis. Det ville være en forsømmelse å ikke trekke konklusjoner som fremgår av de innsamlede data. Det er derfor presentert flere anbefalinger som er utledet fra disse kildene.

Det er viktig å anerkjenne at disse anbefalingene ikke er en oppskrift på lederutvikling som kan anvendes i ethvert land. Snarere bør de bli sett på som næring til tanken og som et sett med spørsmål som praktikere og beslutningstakere kan bruke for å undersøke egne systemer og praksis. Målet med anbefalingene er derfor praktisk, og mens de uunngåelig er delvis normative, er anbefalingene direkte relatert til rammeverket og arbeidet i nettverket.

I Comenius nettverket Inngåelse av: *lederskap i utdanning* er det representanter fra 13 land, seks samarbeidspartnere og to assosierte partnere med tilknyttede nettverk over en periode på tre år. I løpet av prosjektperioden møttes alle partnerne ansikt til ansikt på fire konferanser og var stadig i kontakt via e-post og nettverkets nettside. De viktigste resultatene er dokumentert i landrapportene som er samlet i det Europeiske sammendrag og i den store samlingen av opplæringsmoduler i den nåværende Referanserammen sammen med en stor samling opplæringsmoduler.

Landrapportene og *Referanserammen* viser at en rekke av utviklingstrekkene er identiske eller tilsvarende i mange land med hensyn til skoleledernes forhold og utfordringer. De identifiserte trendene danner grunnlaget for de systemiske anbefalingene til beslutningstakere på europeisk, nasjonalt og lokalt nivå.

Europeisk tilleggsverdi

Samarbeidet i nettverket produserte en økning i den delte kunnskapen om betingelser for og forventninger til skoleledere samt ny innsikt i hvordan skoler blir styrt over hele Europa. Denne

økningen i kunnskap førte også til større interesse og bedre forståelse av de teoretiske og praktiske tilnærmingene de ulike pedagogiske systemene følger samt hvordan disse systemene er konstruert og fungerer. Sympati for hverandres bekymringer utviklet seg og kunnskapsutveksling ble igangsatt. Mange tanker og ideer har blitt delt og adoptert av andre nettverkspartnere, slik at det har utviklet seg gjensidig forståelse og en mer felles praksis. Den positive støtten alle partnerne erfarte, bekrefter forskningsresultatene om at nettverksbygging og samarbeid kan være en svært effektiv form for faglig utvikling.

Et viktig element i disse prosessene var utviklingen og bruken av et felles sett av begreper: domene og komponentene. Disse kategoriene var grunnlaget for dialogen vår og førte til innføringen av et økende felles faglig språk. Samtidig ble resultatene av nettverksarbeidet og samarbeidet integrert. Domener ble utformet på grunnlag av lederskapsforskning og teorier, mens beskrivelsene av domene og deres komponenter ble utviklet i nettverksinteraksjonene.

Anbefaling 1

Det er veldig produktivt å utvikle en gjensidig forståelse gjennom myk styring på et overnasjonalt nivå: ved hjelp av utviklingen av et felles faglig språk som omfatter både likheter og forskjeller mellom lokale situasjoner og forventninger. Referanserammen er et skritt mot dette målet.

Anbefaling 2

I lys av den etablerte effektiviteten av nettverksarbeid som en form for faglig utvikling, må systemene muliggjøre etableringen og kultivering av nettverk blant skoleledere på lokalt, nasjonalt og internasjonalt nivå.

Skape betingelser for skoleledelse

I mange land er det en trend mot desentralisering av økonomi. Personalforvaltning beveger seg dermed fra nasjonalt nivå til lokale nivåer eller autonome skoler. Videre er det et hyppig skifte i foreldrenes interesse fra offentlige til private

skoler. Samtidig blir mange små skoler slått sammen til større systemer. Dette er et sett av faktorer som bidrar til en rask økning av krav til skolens ledere.

Landrapportene peker på to tiltak i forhold til denne utfordringen. Det ene er å sørge for at bare de beste kandidatene blir rekruttert til jobben ved å tilby optimale forhold, for eksempel en passende belønningsstruktur, riktig lederskapsutdanning og gode arbeidsforhold, herunder hensiktsmessig støtte ved å rekruttere medarbeidere med ulik kompetanse. Det andre tiltaket er å dele lederansvar og ansvarsområder i skolen gjennom å delegerer eller fordele myndighet og oppgaver.

Anbefaling 3

Det er behov for å finne en balanse mellom fokus på skolelederne, deres kompetanse og situasjon på den ene siden, og fokus på fordeling av lederoppgaver og ansvar i fleksible systemer på den andre. Dette kan lette belastningen både på den enkelte skoleleder, og utvikle lederskap på tvers av skolen, som fører til økt myndiggjøring av medarbeiderne og en økning i skolens evne til forbedring.

Anbefaling 4

Det er behov for å gjøre arbeidsvilkår og godtgjørelsen til skolelederne tilstrekkelig attraktivt for å sikre at systemene er i stand til å tiltrekke seg høy-kvalitets kandidater til skolens lederroller. Mange land står i dag overfor rekrutteringsproblemer, med for få lærere som ønsker å ta steget mot å bli skoleledere ettersom de oppfattede kravene til jobben overstiger belønningen. De økte kravene til skolelederne nødvendiggjør i særdeleshet en tilstrekkelig redusert undervisningsrolle, hvis de skal utføres effektivt.

Behovet for pedagogisk ledelse

Landrapportene viser en sterk tendens til et skifte av fokus i utdanningspolitikken. Internasjonalt samarbeid og sammenligninger som for eksempel PISA-undersøkelsen, har hatt stor innvirkning på oppfatningen av formålet med skolen og dermed også på den dominerende politiske diskusjonen

om hva som utgjør en god skole. Den politiske interessen for resultater har vokst. Utdanningssystemer reagerer ulikt på denne trenden: noen utformer strengere krav til målbarhet av ansvaret med hensyn til kvaliteten på undervisning og læringsutbytte.

Landrapportene understreker at skoleledernes "kjerneoppgave er å støtte undervisning og elevenes læring, men at de ofte har vanskeligheter med å finne tid til å gjøre dette. Valget av moduler for Domene 2, som er nærmest undervisning og læring, viser en sterk interesse i å utdanne skoleledere for å sikre ansvaret deres på denne kjerneoppgaven.

Anbefaling 5

Det er et behov for å finne måter å harmonisere oppgavene involvert i skolens ledelse og klasseromspraksis, både i ledelseskvalifikasjoner og i praktiske, fordelte strukturer. Utdanningssystemene må oppmuntre skolelederne til å utøve veiledende lederskap gjennom kvalitetskontroll og ledelse av det pedagogiske prosjektet på skolen. Dette innebærer at skoleledelse fortrinnsvis bør utøves av personell med pedagogisk bakgrunn.

Støtte skoleledere

Parallelt med den generelle trenden av desentralisering, viser mange land tendens til re-sentralisering av læreplanen i form av mer detaljerte læringsstandarder, samt en re-sentralisering av overvåkingen av resultater gjennom nasjonale prøver og lignende. Nasjonale politiske krav må forstås og aksepteres av lærerne for at de skal undervise i tråd med forventningene. Skolelederne må derfor omsette disse forventningene i et språk som lærerne forstår, slik at de gir mening for dem og kan omdannes til ny praksis.

Anbefaling 6

Det er behov for støtte strukturer på alle nivå (nasjonalt, regionalt, lokalt og skole til skole) for å hjelpe skolelederne å handle mellom ytre forventninger og intern kultur og tradisjon. Det er også viktig å avklare skoleledernes formelle posisjon slik at de kan være lojale når de

konfronteres med eksterne og interne forventninger.

Rom for beslutningstaking

Politiske og samfunnsmessige krav til skoler og skoleledere er høye og i mange tilfeller økende. Denne økningen av krav, forutsetter at skolelederne er i stand til å reagere effektivt på dem. Dette vil kun være mulig dersom de til en viss grad er selvstyrende.

Anbefaling 7

Politiske strukturer må anerkjenne at kravene som stilles til skoler og skoleledere bare kan møtes dersom lederne gis myndighet til å ta relevante beslutninger i skolen.

Faglig utvikling og støtte

De økende kravene til skoleledere nevnt ovenfor betyr at det kreves et større sett med ferdigheter av dem enn tidligere. Økonomisk selvstyre bringer med seg budsjettmessig ansvar. Ansvarliggjøring fører med seg behovet for interne kvalitetskontrollmekanismer, samtidig som større ansvar for bemanning i mange systemer krever økt kompetanse i personalledelse.

Anbefaling 8

Nasjonale systemer må være på plass for å sikre at skolelederne får hensiktsmessig opplæring og utvikling i den kompetansen systemene krever at de utfører. Disse systemene bør ivareta skoleledernes behov på ulike stadier av utvikling og erfaring, som forberedelse til lederskap, induksjon av nyutnevnte ledere og videreutvikling av fungerende ledere.

Anbefaling 9

I systemer hvor påkrevd kompetanse blir svært bred på grunn av omfattende selvstyre i skolen, må systemene muliggjøre innføringen av nye

lederroller og ansatte i skoler, for eksempel ved å utvikle bedriftsleder funksjonen i skolen.

Behovet for bredde i faglig utvikling

Mens prosessen som ble fulgt i dette prosjektet har vist rikhet i faglig utvikling og opplæring tilgjengelig i de forskjellige partnerregionene, har den også vist at det er mangel på materiale i enkelte hovedområder. Dette ble særlig ansett som tilfelle i områdene for skoleprofilering (skolens profil, skolens program) og forbedring av kunnskap i området for personalledelse (kommunikasjon med kolleger, konflikthåndtering, mål innstilling). Det ble videre klart at bare noen av de gjennomgåtte domenene ble dekket i mange systemer.

Anbefaling 10

Systemene bør utforske i hvilken grad deres lederskapsutviklingsstrategier tilstrekkelig dekker domenene i skoleledelse. Andre systemer kan gi nyttige eksempler der dette ikke er tilfelle.

Anbefaling 11

Systemene må sikre at faglige utviklingsmuligheter er tilgjengelig i de for øyeblikket mye forsømte områdene med skoleprofilering og personalledelse. Selv om disse må opprettes i henhold til nasjonal politikk og prioriteringer, vil det sannsynligvis være noen muligheter for et tverrnasjonalt samarbeid på utviklingen av egnede materialer.

Konklusjon

Comenius-nettverket Ledelse i utdanning ble opprettet i 2008 som et treårig prosjekt med følgende mål:

- Å utarbeide et europeisk sammendrag på kvaliteten av skoleledelse, inkludert formidling av prosjektets resultater i digital og trykket form og oppsetting av et europeisk rammeverk for kvaliteten på skoleledelse.
- Å utarbeide en omfattende samling av begreper og materialer som lederutviklingsmoduler innenfor skoleledelse.
- Å skape et informasjons- og kommunikasjonsnettverk for å gi mulighet til utveksling av begreper og programmer for skoleledelse i europa.

For å oppnå disse målene, foretok nettverket følgende aktiviteter:

- Årlige konferanser for å diskutere og formidle funn (Hildesheim, Tallinn, Bolzano, León) ble holdt.
- Bilaterale møter og besøk mellom partnere og deres samarbeidspartnere (minst én gang for hver samarbeidspartner) fant sted.
- Landrapporter fra alle 13 prosjektpartnere og 15 samarbeidspartnere ble samlet og oppdatert.
- En formell og uformell utveksling av erfaringer og kunnskap mellom partnere og deltakere fant sted.
- Nasjonale nettsider ble etablert eller eksisterende nettsider ble knyttet opp til lederskapsplattformen for å lette informasjonsutvekslingen.

Informasjon fra partnernes landrapporter og utdanningsforskning ble brukt for å utvikle det europeiske sammendraget, som så ble grunnlaget for referanserammen og anbefalingene.

Det europeiske sammendrag og referanserammen er publisert i to bind med et opplag på over 1000 eksemplarer og ble distribuert til alle partnere, deltakerne på konferansene og til andre interesserte. I tillegg har det blitt satt opp en nettside som inneholder sammendraget, rammeverket, inkludert anbefalingene, alle landrapportene og annen relevant informasjon i et lett tilgjengelig og søkbart format (www.leadership-i-education.eu).

Hensikten med nettverket vårt var å gi et bidrag til utviklingen av en felles forståelse av sentrale begreper i pedagogisk ledelse i europa og å skape et felles språk rundt disse begrepene.

Samtidig som landskapet innen europeisk utdanning er variert og mye politikk og praksis bestemmes på nasjonalt eller regionalt nivå, er alle samarbeidslandene enige om den avgjørende betydningen av pedagogisk ledelse i skolen. Nettverket håper at materialene som ble gjort tilgjengelig vil fremme krysskulturell læring og forståelse av de vanligste problemstillingene rundt pedagogisk ledelse og lederutvikling, slik det allerede har for nettverkspartnerne.

Det er tydelig i rapportene at det eksisterer god praksis i alle samarbeidslandene. Imidlertid har det også blitt klart at ingen av disse landene har utviklet et helhetlig lederprogram som tar for seg alle elementene i rammeverket for ledelse. Det europeiske sammendraget, referanserammen, modulene og anbefalingene bør sees på som en metode utdanningssystemer og utøvere kan bruke for å sette spørsmålstegn til og revidere egne retningslinjer 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