

11

Behovet for helhed i skolelederudviklingen

Anbefaling 11

Uddannelsessystemerne må sikre at mulighed for professionel udvikling også findes indenfor skoleprofilering 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.

**Danmarks
Pædagogiske
Universitetsskole**
*School of Education
University of Aarhus*

Contact:

Institute of Education, DPU,
University of Aarhus
Tuborgvej 164
2400 Copenhagen
Mail: moos@dpu.dk

Web: www.leadership-in-education.eu

DK



Anbefalinger Leadership in Education



Generelle tendenser og nødvendige forholdsregler

www.leadership-in-education.eu

1

Europæisk merværdi

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.

2

Europæisk merværdi

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.

3

At skabe betingelser for skoleledelse

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.

5

Behovet for pædagogisk ledelse

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.

7

Plads til beslutninger

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.

9

Professionel udvikling og støtte

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.

4

At skabe betingelser for skoleledelse

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 blive skoleledere fordi de ikke oplever at jobkravene og belønningen er i balance. De øgede krav til skolelederne nødvendiggør at deres undervisningsforpligtelse reduceres.

6

Støtte af skolelederne

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.

8

Professionel udvikling og støtte

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.

10

Behovet for helhed i skolelederudviklingen

Anbefaling 10

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