



**I god skoleledelse hersker en bedre balance mellem prioritering af henholdsvis ledelse af skolen (skoleskabet) og ledelse af mennesker (lederskabet).** Skoleskabet består bl.a. af læseplaner, timefordeling, skemalægning, nationale tests, målopfølgning, budgetlægning, økonomirapportering, sygefraværstatistik, rapporteringer til forvaltningen, hørings svar og indberetninger, bygningsvedligeholdelse og ejendoms håndtering. Altså opgaver som kendetegnes af ”døde” begreber som: planlægning, styring, kontrol, rapportering, forvaltning, administration, koordinering og opfølgning. På den anden side står behovet for lederskabet. Lederskabet har fokus på mennesker og kendetegnes ved medarbejderudvikling, teamudvikling, pædagogisk udvikling, didaktisk udvikling samt udvikling af skolens profil, værdigrundlag, ledelsesgrundlag, mission, ambition og passion. Altså opgaver som kendetegnes af ”levende” begreber som: motivationsudvikling, spredning af entusiasme, engagement, stolthed, innovation, kommunikation, værdiudvikling, etablering af fællesskab, holdfølelse og kampkraft.

En del ledere skal finde ud af ”skoleskabet” og finde ind i ”lederskabet”.

## Fire målsætninger for god skoleledelse

### **A** Målet er elever, der hele tiden lærer

Når det gælder børns læring, er det vigtigste det, der foregår i undervisningssituationen. Det er her, produktionen af viden og dannelse sker. Det er her, lærerne skaber nyttig værdi for Danmark og hver enkelt elev.

### **B** Målet er lærere, der udvikles hele tiden

Lærerne og Danmarks Lærerforening hylder god skoleledelse. God ledelse af folkeskolen anses for en af kerneforudsætningerne for, at lærerne udvikles, hvorved eleverne udvikler flere og bedre kompetencer til gavn for dem selv og Danmark.

### **C** Målet er en skole, der bygger på tydelige og klare værdier

Værdibaseret ledelse er den eneste effektive ledelsesstrategi, når menneskelig motivation møder elevernes læringslyst og nysgerrighed.

### **D** Målet er en stærkere og stærkere folkeskole i Danmark

Lærerne og Danmarks Lærerforening vil støtte ledelsen i at udvikle folkeskolen, så enhver skole er på forkant med samfundets udvikling og derved konstant forbedrer elevernes læring.

Se mere på [dlf.org/godskoleledelse](http://dlf.org/godskoleledelse)



Danmarks Lærerforenings bud på

# god skoleledelse

# Syv bud på god skoleledelse

## 1 Nærværende skoleledelse

Nærhedsprincippet bygger på antagelsen om, at man ikke kan lede nogen eller noget, man ikke er i kontakt med.

Det allermost afgørende i fremtidens folkeskole er, at skolelederne er i så tilstrækkelig nær og nærværende kontakt med lærerne i undervisningssituationen, at skolelederen reelt set kan fungere som leder og sparringspartner med hensyn til at udvikle lærernes pædagogiske, didaktiske samt faglige grundlag og værktøjskasse.

Nærhed skaber kendskab, indsigt og forståelse.

## 2 Værdibaseret skoleledelse

Alle skoler skal have helt klare og tydelige værdier. Hvis alle værdier er gyldige, bliver alt ligegyldigt!

Alle skoler skal også have en klar mission, en tydelig vision, høje ambitioner og masser af passion for at skabe en bedre fremtid for Danmark. Det er god skoleledelse at sikre, at disse værdier er så klare, at de reelt set fungerer som vejvisere for dagligdagen i folkeskolen.

## 3 Åbenhed i skoleledelse

Gennem åbenhed skabes et miljø, hvor man lærer af egne og andres præstationer.

Åbenhed og gennemsigtighed er en af vejene til bedre undervisning og dermed bedre læring. Åbenhed i lærings- og ledelsesprocesserne skaber den bedste faglige og kollegiale udvikling.

Åbenhed i skolens liv opstår ikke af sig selv. Skolelederen spiller personligt en afgørende rolle ved at gå forrest og ”walk-the-talk”.

## 4 Teambaseret skoleledelse

Ingen kan alt – alene. Stærke teams er en vigtig nøgle til god undervisning og bedre læring.

Skolelederne sammensætter teams ud fra lærernes faglige og personlige styrker i forhold til klassernes faglige og sociale behov.

Det er god skoleledelse løbende at justere teams og herigennem sikre de bedste match for at nå de fastsatte mål.

Det er god skoleledelse at skabe et fælles ledelsesgrundlag og en fælles forståelse af skolens måde at udøve ledelse på, herunder klasserumsledelse. Gennem ledelsesgrundlaget skabes anvendelige og realistiske rammer for teamledelse og selvledelse på de respektive klassetrin.

## 5 Skoleledelse og arbejdsglæde

Der er evidens for, at de bedste arbejdspladser skaber de bedste resultater for eleverne, og for at arbejdsglæde forbedrer resultaterne.

Skoleledelsen skal tage målrettede initiativer til at fremme arbejdsglæden og gøre arbejdspladsen mere attraktiv. Den gode arbejdsplads kan kun skabes i et gensidigt åbent og frugtbart samarbejde mellem alle individer, grupper og professioner i skolen.

## 6 Resultatfokuseret skoleledelse

Det er god skoleledelse at overholde fastlagte budgetter og aftaler samt at udvise handlekraft i forhold til de overordnede mål og skolens mål.

Det er god skoleledelse at prioritere opgaverne, stille tydelige krav, sætte tydelige mål og være konsekvent i vurderingen af præstationerne og de opnåede resultater.

Det er god skoleledelse at træde ind i og håndtere de nødvendige konflikter samt forventelige og naturlige uenigheder.

Det er god skoleledelse at tage hånd om mangelfulde resultater og dårlige præstationer.

Det er god skoleledelse at være skolens robuste ambassadør i forhold til skolens mange interessenter, partnere, ejere og politikere, således at skolen – og dens medarbejdere – opnår mulighed for faktisk at levere resultater i henhold til de fastsatte mål.

## 7 Skoleledelse og det personlige lederskab

Det er god skoleledelse at vise sit personlige lederskab og bære sit personlige ledelsesansvar. Det kræver lysten til at gøre en forskel, at træde i karakter og udleve sit engagement og sin passion for at skabe fremtidens folkeskole – en skole, der kendetegnes ved bedre læring, dokumenterede resultater og stærk faglig identitet, og som skaber en bedre fremtid for Danmark.

Det er god skoleledelse at vise sin begejstring for ledelse.

# Et oplæg til debat

God skoleledelse er en af de mest afgørende forudsætninger for en positiv udvikling i den danske folkeskole. Vi står over for et vigtigt valg: Skal skoleledelse udvikle sig i retning af strammere administrativ styring, eller skal skoleledelse gå i en mere pædagogisk retning med stærkere ledelsesfokus på det, der sker i undervisningen?

For Danmarks Lærerforening er der ingen tvivl. Skoleledelse skal bygge på tydelige værdier og i langt højere grad forholde sig til det, der foregår i undervisningsrummet.

Det er en af vejene til bedre resultater af undervisningen! Der er behov for tydeligere prioriteringer af ledelsesopgaven, så der bruges meget mere ledelseskraft på skolens kerneområde, en undervisning der giver de bedste resultater for eleverne. Danmarks Lærerforening ønsker med dette debatoplæg at bidrage til bedre skoleledelse i Danmark – så hver enkelt elev lærer så meget som muligt. →



“ Danmarks Lærerforening ønsker med dette debatoplæg at bidrage til bedre skoleledelse i Danmark – så hver enkelt elev lærer så meget som muligt. ”