

M.I.S  
BLÆKREG  
ONS

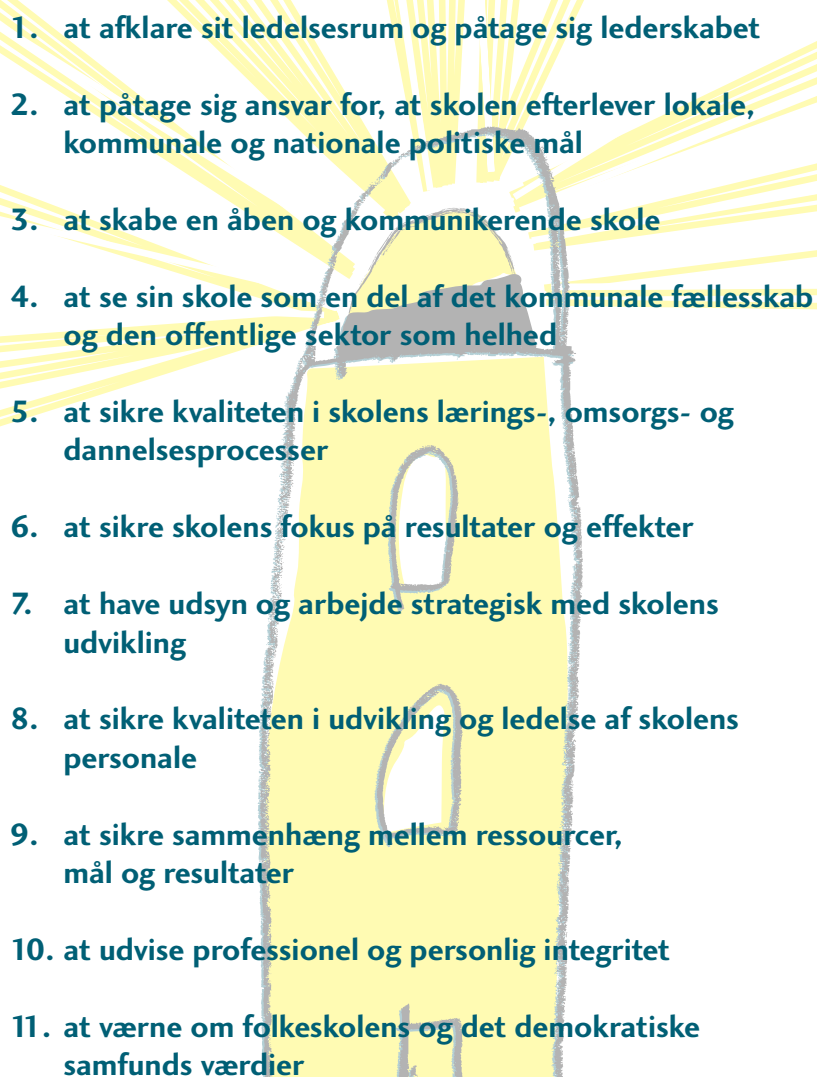
# KODEKS TIL EFTERTANKE...



KODEKS FOR  
**GOD SKOLE  
LEDELSE**

# KODEKS FOR GOD SKOLELEDELSE

god skoleledelse er...

- 
1. at afklare sit ledelsesrum og påtage sig lederskabet
  2. at påtage sig ansvar for, at skolen efterlever lokale, kommunale og nationale politiske mål
  3. at skabe en åben og kommunikerende skole
  4. at se sin skole som en del af det kommunale fællesskab og den offentlige sektor som helhed
  5. at sikre kvaliteten i skolens lærings-, omsorgs- og dannelsesprocesser
  6. at sikre skolens fokus på resultater og effekter
  7. at have udsyn og arbejde strategisk med skolens udvikling
  8. at sikre kvaliteten i udvikling og ledelse af skolens personale
  9. at sikre sammenhæng mellem ressourcer, mål og resultater
  10. at udvise professionel og personlig integritet
  11. at værne om folkeskolens og det demokratiske samfunds værdier

# Kodeks til eftertanke

Kodeks for god skoleledelse er et udviklingsarbejde, der sætter ramme om det samlede ledelsesmæssige ansvar i folkeskolen.

Ledelsesbegrebet er omgærdet med en særlig interesse i disse år. Den måde ledelse udøves på, ledelsesformen og lederens adfærd identificeres ofte som den mest betydningsfulde enkeltfaktor, når man vurderer en virksomheds eller en institutions måde at løse sine opgaver på.

Kvaliteten i de offentlige institutioner og resultaterne af deres indsats er på samme måde et vigtigt tema i tiden, og ikke mindst folkeskolen har været i fokus, når det gælder resultatvurdering og kvalitetssikring. Internationale målinger og sammenligninger har sat skolens opgavevaretagelse i perspektiv, og de kritiske spørgsmål adresseres naturligt nok direkte til skolens leder.

De enkelte skoleledere er underlagt meget forskellige rammer og vilkår, når de skal håndtere tidens mange ledelsesmæssige udfordringer, og der har derfor vist sig behov for en fælles rammeforståelse af ledelsesforholdet i skolen.

I 2001 fik den private sektor en kodeks for, hvad der er god ledelse, og i 2005 blev Kodeks for offentlig topledelse til gennem et udviklingsarbejde initieret af Amtsrådsforeningen, Finansministeriet og Kommunernes Landsforening.

Danmarks Evalueringsinstitut anbefalede i august 2006 i sin rapport om "Skoleledelse i Danmark", at der ligeledes blev skabt en kodeks for god skoleledelse for at sætte en kvalificeret ramme for, hvad der kendetegner god skoleledelse inden for folkeskolens rammer. Hensigten med kodeks er på skoleniveau, at "inspirere den enkelte skoleleder til at reflektere over, og udvikle sin egen og sine lederkollegers lederadfærd". På nationalt og kommunalt niveau kan kodeks være med til at "sætte yderligere fokus på hvilke forudsætninger, der skal være til stede for at ledelsen kan lede skolen på en professionel måde".

Evalueringsinstitutets anbefalinger begrundes i et identificeret behov for en generel afklaring af, hvad god skoleledelse indebærer, og hvilke betingelser der skal være til stede, for at god skoleledelse kan finde sted.

Skoleledernes Fællesrepræsentation, som er et samarbejde mellem Lederforeningen og Danmarks Skolelederforening, har ladet sig inspirere af kodeksanbefalingen og iværksat et udviklingsarbejde, som nu har resulteret i dette udspil.

Kodeks er til eftertanke mere end til efterretning. Kodeks er til inspiration og refleksion for den enkelte skoleleder, skoleledelsen og ledernetværk og til afklaring og udvikling af det professionelle lederskab og ledelsesopgaven i folkeskolen.

Men kodeks er også til dialog med politikere, forvaltning og ledergruppe om det lokale ledelsesgrundlag, og den skal tjene som udgangspunkt og dokumentation i både lokale og centrale vilkårsforhandlinger. Kodeks har således også til formål at identificere de nødvendige forudsætninger for god ledelse i skolen.

Man kan vælge at læse kodeks lineært som et fortløbende katalog af udfordringer, krav og forventninger. Gør man det, bliver man nemt forpustet, usikker eller afmægtig overfor en ansvarsbeskrivelse så ideel og altomfattende, at intet menneske alene kan leve op til den.

Anbefalingen er derfor at gå ind i temaerne enkeltvis og i den rækkefølge, man selv finder relevant – og stille følgende spørgsmål:

Hvordan vurderer og håndterer jeg eller vi i ledelsesteamet den enkelte ledelsesmæssige udfordring – og hvilke forudsætninger og rammer, skal tilvejebringes, for at vi her kan udøve ledelse på den bedste måde?

'Kodeks til god skoleledelse' er et udspil til videre bearbejdning på alle niveauer. Alle landets skoleledere har modtaget kodeks i form af en personlig logbog, og Skoleledernes Fællesrepræsentation opfordrer alle interesserede til at fremsende egne overvejelser, eftertanker og ideer til nye måder at bruge kodeks på.

Alle sådanne ideer, erfaringer og perspektiver vil indgå i det fortsatte udviklingsarbejde, som kan følges på [www.skolelederne.org](http://www.skolelederne.org)

*Kilder:*

1. Forum For Topledelse: Kodeks for offentlig topledelse ([www.publicgovernance.dk/](http://www.publicgovernance.dk/))
2. Kurt Klaudi Klausen: Institutionsledelse - Ledere, mellemedere og sjakbajser i det offentlige (Børsens Forlag 2006)
3. Annemette Digmann: Ledelse med vilje (Børsens Forlag, 2004)
4. Skoleledelse i folkeskolen, Rapport fra Danmarks Evalueringsinstitut (EVA, 2006)
5. Ledelse der lykkes – hvad er det de kan? (Væksthus for ledelse / KL – KTO, 2005)
6. Skoleledelse i mesterklasse, (Danmarks Skolelederforening, 2003)
7. Skoleledelse, en profession i sig selv (Lederforeningen, 2003)

# 1

## at afklare sit ledelsesrum og påtage sig lederskabet

### Det betyder fx, at jeg som leder

- **afklarer og beskriver min lederrolle i en offentlig og politisk styret organisation**
  - Den kommunale lederrolle er ikke givet på forhånd, men må hele tiden defineres og forhandles i forhold til den konkrete situation. Skolelederen er ikke eneherre i eget hus, men kan gøre meget for at udvide det ledelsesmæssige råderum
- **medvirker til at udvikle og perspektivere politiske mål af betydning for skolens virksomhed**
  - Skoleledere leder både opad og nedad. Som en del af det strategiske ledelsesaspekt kan skolelederen fra sit fagligt professionelle udsigtspunkt inspirere det kommunale skolepolitiske beslutningsgrundlag
- **definerer grænseflader og ledelsesmæssigt råderum i forhold til interessenter og samarbejdspartnere på lokalt, kommunalt og nationalt niveau**
  - Skoleledere indgår i en mellemliderrolle, hvor de skal lede til mange sider, og hvor det derfor er nødvendigt at afgrænse lederens særlige ansvar og kompetence i forhold til folkeskoleloven, kommunalbestyrelsen, forvaltningen, ledelsesteamet, skolebestyrelsen og medarbejderne
- **afklarer mit ansvar i forhold til alle aspekter af ledelse på skolen**
  - Skolens ledelse skal samlet varetage de faglige, de administrative, de strategiske og de personalemæssige ledelsesopgaver på kompetent og professionel måde. Det forudsætter et målrettet og afklaret samarbejde og en tydelig ansvars- og opgavefordeling inden for skolens ledelsesteam
- **er opmærksom på, hvad det indebærer at påtage mig lederskabet, fx min lederrolle og min ledelsesstil**
  - Skolelederen eksponeres til stadighed som leder og rollemodel og må i alle situationer være opmærksom på personlig fremtræden og egne virkemidler i det ledelsesmæssige arbejde
- **bruger min ret og pligt til at lede skolen**
  - Når skolelederne har afklaret deres ledelsesrum, har de ikke blot ret til at udøve deres ledelsesmæssige beføjelser – de har også pligt til det

## 2.

## at påtage sig ansvar for, at skolen efterlever lokale, kommunale og nationale politiske mål

### Det betyder fx, at jeg som leder

- **sikrer at politiske beslutninger udmøntes i mål, rammer og strategiske planer, som indarbejdes i den faglige, pædagogiske praksis**
  - Skolelederen spiller en vigtig rolle som brobygger, når de politiske intentioner skal omsættes til virkelighed i skolens faglige praksis
- **skaber fælles mening og retning og understøtter en positiv forståelse for arbejdet i en politisk styret organisation**
  - Skolelederen formidler politiske beslutninger og intentioner på en konstruktiv og loyal måde og fastholder samtidig mening og retning i skolens virksomhed og skolens udvikling
- **arbejder for, at medarbejderne finder mening med ny politik og ændret pædagogisk praksis**
  - Skolelederen udvikler det lokale ejerskab til ny pædagogisk praksis, også når medarbejderne har deres umiddelbare fokus på de hidtil kendte måder
- **er opmærksom på forhold, som vanskeliggør, at besluttede politiske intentioner efterleveres i hele organisationen**
  - Skolelederen har særligt fokus på at skabe klar og tydelig kommunikation, ligesom lederen skal tage højde for eventuelle forhindringer i form af magtrelationer og særinteresser eller den fagprofessionelle logik, der kan opstå i faglige miljøer med egen selvforståelse

## 3. at skabe en åben og kommunikerende skole

### Det betyder fx, at jeg som leder

- **arbejder for, at skolen og dens medarbejdere udviser lydhørhed i forhold til verden udenfor**
  - Skolelederen går foran i samarbejdet med personalet om skolens bestræbelse på at være åben og modtagelig over for omverdenens ønsker og forventninger til skolen
- **har øje for, at skolen påvirker sine omgivelser på en konstruktiv måde**
  - Det er en vigtig opgave for skoleledelsen og medarbejderne at kommunikere over for omverdenen, hvad skolen står for
- **påtager mig rollen som historiefortæller**
  - Skolelederen er skolens vigtigste ambassadør og historiefortæller i det store og i det små, i ord og i handling. Lederen må både internt og eksternt formidle skolens daglige praksis og resultater på en positiv og konstruktiv måde, ikke mindst, når folkeskolen udsættes for udokumenteret kritik
- **kommunikerer skolens, skolevæsenets og hele den offentlige sektors legitimitet**
  - Skolelederen skal gennem sin kommunikation med omverdenen styrke det positive billede, som borgere og brugere har af skolen, skolevæsenet og den offentlige sektor som helhed
- **udvikler skolens virksomhedskultur og interne kommunikation**
  - Skolelederen fastholder og udfordrer skolens værdier, holdninger, normer og mønstre: de skrevne og uskrevne regler, de normer der arbejdes efter, og den måde hvorpå de ansatte forholder sig til hinanden og til de opgaver, der skal løses

## 4.

## at se sin skole som en del af det kommunale fællesskab og den offentlige sektor som helhed

### Det betyder fx, at jeg som leder

- **forstår lederrollen som en del af det integrerede ledelsessystem i kommunen**
  - Det er en ledelsesmæssig opgave at sikre samarbejdet vertikalt og horisontalt mellem det lille fællesskab (skolen) og det store fællesskab (kommunen)
- **understøtter samarbejdsstrategier på tværs af kommunale myndigheder og institutioner**
  - Den enkelte folkeskole fungerer som en del af et fælles kommunalt system, der løser borger- og brugerrettede opgaver på en sådan måde, at den enkelte bruger oplever tværgående sammenhæng og høj kvalitet i den kommunale opgaveløsning
- **agerer som professionel kommunal leder, der kan skelne mellem kollegialitet og konkurrence**
  - Den professionelle skoleleder handler hensigtsmæssigt i spændet mellem profilering af skolens særinteresser og hensynet til samarbejdet i det integrerede ledelsessystem omkring den fælleskommunale opgave
- **internt og eksternt signalerer samhørighed og samarbejde med øvrige aktører i den offentlige sektor**
  - Skolelederen går forrest når det gælder åbenhed og vidensdeling, såvel mellem medarbejderne internt på skolen som i samarbejdet udadtil og på tværs af institutioner og sektorer



## 5. at sikre kvaliteten i skolens lærings-, omsorgs- og dannelsesprocesser

### Det betyder fx, at jeg som leder

- **sikrer balance og kvalitet i skolens kerneopgaver i henhold til folkeskolelovens formålsformulering**
  - Skolens ledelse har stor indsigt og engagement i skolens pædagogiske virksomhed, er optaget af børns læring, trivsel og udvikling og har grundlæggende faglig viden om disse forhold
- **orienterer skolens læringssyn og pædagogiske praksis efter det samfund, eleverne skal møde efter skolen**
  - Skolelederen har den administrative og pædagogiske ledelse af skolen, hvilket også indebærer forpligtelsen til at orientere skolens pædagogiske praksis mod den fremtid, eleverne skal leve i
- **inspirerer og iværksætter pædagogisk fornyelse og metodeudvikling**
  - Skolelederen har indsigt i hæmmende og fremmende faktorer for organisatorisk og pædagogisk udvikling og inspirerer og motiverer skolens fornyelsesprocesser
- **sikrer, at den faglige viden anvendes, udvikles og forankres i institutionen**
  - Skolelederen sikrer fælles grundlag for faglig dialog, vidensdeling og erfaringsudveksling blandt det pædagogiske personale

## 6.

### at sikre skolens fokus på resultater og effekter

#### Det betyder fx, at jeg som skoleleder

- **sikrer dokumentation og vurdering af skolens resultater gennem en systematisk evaluering og kvalitetsudvikling**
  - Skolelederen stiller krav om, at skolen orienterer sig efter undervisningens resultater og andre virkninger af skolens indsats
- **sætter ambitiøse og realistiske mål for skolens virksomhed, samt sikrer opfølgning og feedback i forhold til målene**
  - Dokumentation og opfølgning på resultater og effekter sker både i forhold til konkrete faglige mål og til overordnede mål og strategier, der er nedbrudt til mere operationelle delmål
- **fastholder og udvikler det, der går godt – og tager hånd om det, der skal forbedres eller forandres**
  - Skolelederen påtager sig ansvar for, at løbende evaluering og feedback bliver en del af skolens kultur, og at der systematisk følges op med henblik på de nødvendige resultatforbedringer
- **er opmærksom også på skolens langsigtede virkninger**
  - Skolelederen tilstræber balance mellem interessen for de nære og målbare resultater og de mere langsigtede effekter af skolens virksomhed. Det gælder bl.a. opmærksomheden på særlige overordnede politiske indsatsområder som fx integration, rummelighed og udfordring af den negative sociale arv.

## 7.

### at have udsyn og arbejde strategisk med skolens udvikling

#### Det betyder fx, at jeg som leder

- **søger overblik over og indsigt i de politiske og samfundsmæssige interesser bag skolen**
  - Skolelederen er optaget af den samfundsmæssige debat om folkeskolen og inddrager skolepolitiske og samfundsmæssige intentioner og tendenser i den strategiske ledelse af egen skole
- **inddrager skolens interesser aktivt og fremadrettet i de strategiske overvejelser**
  - Skolelederen plejer relationerne til skolens interesser og sikrer deres fortsatte engagement i skolens virksomhed og udvikling
- **opstiller langsigtede mål og handleplaner for skolens arbejde**
  - Skolelederen har blik for, hvad fremtiden bringer og indretter organisationen efter det – forudser politiske, faglige og organisatoriske muligheder og barrierer og agerer i forhold til dem
- **formidler skolens visioner, mål og handleplaner – internt og eksternt**
  - Skolelederen sætter værdier, retninger, mål og resultater i fokus, gør værdierne synlige, fører dem ind i skolens praksis og kommunikerer dem udadtil

## 8.

## at sikre kvaliteten i udvikling og ledelse af skolens personale

### Det betyder fx, at jeg som leder

- **understøtter og udfordrer medarbejdernes praksis og metodevalg**
  - Skolelederen udviser tillid til medarbejderne, inspirerer til udvikling og indbyder til positiv og befordrende sparring om faglige og andre relevante problemstillinger
- **udvikler medarbejdernes kompetencer og kvalifikationer**
  - Skolelederen er optaget af medarbejdernes faglige og personlige ressourcer og prioriterer fortsat kompetenceudvikling hos den enkelte
- **kommunikerer krav og forventninger klart og følger op på medarbejdernes handlinger**
  - Skolelederen udtrykker sine forventninger til medarbejdere og omgivelser klart og motiverende, giver positive tilbagemeldinger og griber hurtigt fat i kritiske forhold på en konstruktiv måde
- **er tydelig og nærværende i dialogen med personalet**
  - Skolelederen læser og forstår menneskelige relationer, bruger tid og energi på at forstå den enkeltes behov, handler indlevende og hensigtsmæssigt i konfliktsituationer og fremmer konstruktive løsninger
- **har fokus på et godt arbejdsmiljø**
  - Skolelederens bestræbelser på at skabe gode rammer for arbejdet og vise anerkendelse smitter af på arbejdspladskulturen på en positiv måde
- **påtager mig de nødvendige ledelsesmæssige beslutninger**
  - Skolelederen viser engagement, nærvær og konsekvens og kombinerer handlekraft med loyalitet og etik

## 9. at sikre sammenhæng mellem ressourcer, mål og resultater

### Det betyder fx, at jeg som leder

- **disponerer de samlede ressourcer, så de understøtter skolens mål og principper**
  - Skoleledelsen er fortrolig med gældende love, regler og overenskomster, har administrativ og økonomisk indsigt og overblik og omsætter lokale og kommunale mål til administrativ praksis
- **håndterer effektiv økonomistyring, personaleadministration og ressourceanvendelse**
  - Skolelederen kvalificerer den nødvendige administrative ledelse og delegerer i videst muligt omfang de administrative opgaver
- **sikrer sammenhæng og effektivitet i de administrative processer**
  - Skolelederen udvikler skolens kommunikationsstruktur og skaber forbindelse mellem skolens udviklingsmål og de administrative procedurer og prioriteringer
- **arbejder for at sikre de bedst mulige rammer og vilkår for at løse skolens kerneopgaver**
  - Skolelederen har fokus på at tilvejebringe nødvendige ressourcer og skabe optimale forudsætninger for skolens daglige drift, vedligehold og fortsatte udvikling

## 10. at udvise professionel og personlig integritet

### Det betyder fx, at jeg som leder

- **er bevidst om mine ledelsesmæssige kompetencer**
  - Skolelederens troværdighed og legitimitet knytter sig til den professionelle og den personlige integritet. Det første drejer sig om lederkvalifikationer, det andet om lederegenskaber
- **er rollemodel og eksponent for skolens værdier**
  - Skolelederen er et forbillede og en personificering af, hvad skolen står for, og lederen er sig bevidst, at der er konstant opmærksomhed på den ledelsesmæssige adfærd
- **skelner mellem mit private, mit personlige og mit professionelle jeg**
  - Skolelederens adfærd og stil afspejler den naturlige autoritet, som lederen har i kraft af sin personlighed, de medfødte og socialiserede ledertræk og måden at forholde sig til ledelsessituationer på
- **reflekterer over mine værdier og krav til mig selv i lederrollen – som fx engagement, loyalitet og troværdighed**
  - Den gode skoleleder må vise sig selv som menneske og stå ved sine holdninger og værdier
- **Udfylder det definerede ledelsesrum og lever op til den beskrevne lederrolle**
  - Med til den professionelle og personlige integritet hører også, at skolelederen ser sig selv som leder, står ved sin lederrolle og begrundet sine ledelsesmæssige handlinger og beslutninger

## 11 • at værne om folkeskolens og det demokratiske samfunds værdier

### Det betyder fx, at jeg som leder

- **er rollemodel for det særegne ved god offentlig ledelse**
  - Som offentlig ansat må skolelederen kunne stå inde for og værne om den offentlige sektors legitimitet og de demokratiske værdier, den bygger på
- **sikrer balance mellem almene interesser og særinteresser samt mellem det repræsentative demokrati og brugerdemokratiet**
  - Den offentlige kontekst er bestemt ved politisk og demokratisk styring, lovhjemlet forvaltning, professionel og loyal embedsførelse
- **håndterer dilemmaer uvildigt og begrundet åbent**
  - På komplicerede problemer findes ikke enkle løsninger, men afvejede begrundelser og manøvrering mellem dilemmaer. Skolelederen skaber begrundelser, forståelse og respekt om skolens håndtering af sådanne forhold gennem kommunikation med omverdenen
- **sikrer, at skolen er præget af åndsfrihed, ligeværd og demokrati**
  - Folkeskolen har også sit særlige værdisæt, som bl.a. kommer til udtryk i formålsformuleringen. Folkeskoleloven placerer skolelederen helt i centrum, også når det gælder ansvaret for at fastholde de grundlæggende værdier bag hele skolens virksomhed

# KODEKS TIL DRØFTELSE AF VILKÅR

Kodeks for god skoleledelse identificerer og beskriver skoleledelsens ansvarsområder. Samtidig kalder den på en fælles afklaring af vilkår og forudsætninger for at udøve professionel ledelse i skolen. De beskrevne forventninger er så omfattende og problemstillingerne så mangeartede, at det kræver ganske særlige forudsætninger at fylde denne lederrolle ud.

For ikke at fremkalde afmagt i stedet for positiv udvikling, er det derfor nødvendigt at finde svar på følgende spørgsmål: Hvilke rammer, vilkår og ledelsesfaglige kompetencer skal udvikles, for at lederne kan oversætte de mange store ord til daglig praksis i skolen?

Kodeks for god skoleledelse har vist sin berettigelse, når den inspirerer skoleledere alene eller i netværk til refleksion over egen ledelsesmæssig praksis og adfærd, samtidig med at den gøres til genstand for dialog med de kommunale myndigheder om rammerne, vilkårene og grundlaget for ledelsesarbejdet i skolen.

Kodeks er et velegnet afsæt for at aftale og fastlægge ledelsesgrundlaget i de enkelte kommuner. Et ledelsesgrundlag udarbejdes på baggrund af kommunens værdigrundlag, og er sammen med kommunens løn og personalepolitik den helhed, der beskriver kommunens og lederens indbyrdes krav og forventninger.

Kodeks for god skoleledelse indkredser skolelederens ansvarsområder, mens det aftalte ledelsesgrundlag beskriver kommunens. Det kommunale ledelsesgrundlag kunne eksempelvis handle om, at kommunen påtager sig ansvaret for at sikre

- at de skolepolitiske mål er klare og tydelige
- et rimeligt ledelsesmæssigt råderum bl.a. gennem hensigtsmæssige økonomiske styringsmodeller
- et godt grundlag for lederens uddannelse og udvikling af ledelsesfaglige, pædagogiske, administrative og personlige kompetencer
- den nødvendige tid til det mangefacetterede ledelsesarbejde
- de nødvendige forudsætninger for at tiltrække, udvikle og fastholde et kompetent personale
- en rimelig økonomisk ramme til skolens drift
- nogle velholdte og velfungerende fysiske rammer

I det hele taget er det en forudsætning for udviklingen af den professionelle skoleledelse, at der lokalt tilvejebringes løn og arbejdsvilkår, der afspejler den ledelsesmæssige kompleksitet og det ledelsesmæssige ansvar i skolen. I folkeskolen er det almindeligt at samordne de ledelsesmæssige opgaver gennem samarbejdet i skolens ledelsesteam. Her koordineres og fordeles de ledelsesmæssige opgaver, hvad enten de knytter sig til den faglige, den administrative, den strategiske eller den personalemæssige ledelse.

Kodeks for god skoleledelse har således på samme tid den enkelte leder og alle medlemmer af skolens ledelsesteam i fokus. Uanset om der i eksemplerne tales om skolelederen, skolens leder, lederen eller skolens ledelse.