

Aalborg kommune udvikler samtlige skoler



Skoleledelsen har en nøglerolle, når vi taler elevernes læring og trivsel. Og netop de to ting; elevernes læring og trivsel ligger os meget på sinde i Aalborg kommune.

En skræddersyet og praksisnær skoleledelsesindsats skal nu give alle skoleledelser i Aalborg Kommune et fælles sprog og en fælles metode til at komme endnu tættere på målet; at alle elever trives og bliver så dygtige, som de kan.

The big WHY?

Bruger vi som skoleledelser tiden rigtigt i forhold til at understøtte alle elevers læring og trivsel? Det er et af de spørgsmål, vi i Aalborg kommune har stillet os selv. Vi vil gerne hjælpe vores ledere til at prioritere skarpt og bruge tiden rigtigt – altså på det, det hele handler om; nemlig at sikre at alle elever trives og udnytter deres fulde læringspotentiale. Vi ved fra tidligere undersøgelser, at det er svært for lederne at komme tæt på elevernes læring – og hvor tæt er tæt nok?

Vi har længe arbejdet med at styrke skolernes faglige ledelse gennem visionen 'Noget at have det i', blandt andet ved at inddrage data i Læringsamtaler som afsæt for en tættere dialog om elevernes læring og trivsel. Det gælder både dialogen mellem forvaltningen og skolerne, mellem skoleledelsen og medarbejderne og mellem medarbejderne og eleverne.

Læringsamtaleindsatsen har dog ikke bragt os hele vejen, og derfor tager vi nu næste skridt og søsætter indsatsen *Professionel læringsledelse*, som skal styrke skoleledelsernes forudsætninger for at komme tilpas tæt på elevernes læring og trivsel til at kunne træffe de rigtige ledelsesmæssige beslutninger.

Siden 2018 har 10 skoleledelser fra Aalborg kommune sammen med 25 skoleledelser fra Københavns kommune deltaget i uddannelsen *Ledelse for øget læring*. En uddannelse som er blevet til i et samarbejde med Handelshøjskolen BI, Oslo og gennemføres med støtte fra AP Møller Fonden.

De foreløbige erfaringer og resultater fra *Ledelse for øget læring* er så lovende, at vi i Aalborg Kommune fra efteråret 2020 har valgt at søsætte en lignende indsats for de resterende 40 skoleledelser.



Hvem er med

De 40 skoleledelser, der ikke deltager i *Ledelse for øget læring*, skal hen over de næste knap fire år deltage i indsatsen Professionel læringsledelse. Skoleledelsernes udviklingsproces varer for hvert ledelsesteam ca. to år, og forvaltningen udvikler samtidig videre på en praksis, der skal understøtte skolerne både under og efter forløbet og skabe sammenhæng mellem alle niveauer. Konsulenthuset ValuEd tilrettelægger og gennemfører indsatsen sammen med skoleforvaltningen i Aalborg kommune. ValuEd repræsenterer et stærkt skolefagligt miljø og består af en lang række nationale og internationale forskere, der trækker på den nyeste forskningsbaserede viden.

Fem tematikker

Indsatsen er bygget op omkring fem temaer:

- **Elevernes læringsmiljø**
- **Ledelseskvalitet**
- **Elevernes faglige resultater**
- **Skolens undervisningskvalitet**
- **Det professionelle læringsfællesskab**

Opbygningen består af fem moduler – ét for hvert af de ovennævnte temaer. Udover modulerne er der flere såkaldte Fag-dage, der går i dybden med viden på udvalgte områder, som afspejler de behov ledelserne måtte have. Det kunne være udviklingsarbejde, kommunikation, tilrettelæggelse af gode professionelle læringsfællesskaber m.m.

Derudover er der forskellige andre understøttende indsatser, som er med til at sikre, at indsatsen tilpasses den enkelte skoles behov. Skoleledelser presses ofte ind i en hverdag, hvor administrative forhold, elevsager, økonomi osv. fylder kalenderen op. Det fører til, at mange skoleledelser ikke bruger tilstrækkelig tid på at understøtte lærere og pædagoger. Et centralt mål i indsatsen er derfor, at skoleledelserne skal tættere på lærere og pædagogers arbejde ved systematisk at søge viden om, hvor hver enkelt skole har behov for udvikling og fornyelse.

Med denne viden i hånden skal ledelsen efterfølgende identificere udviklingsområder for skolen, fastlægge en udviklingsstrategi, vælge virkemidler og iværksætte konkrete handlinger, som skal udvikle skolens praksis.

De analyser som ledelsen udarbejder, er et helt centralt element både for ledelsesteamets strategiske dispositioner og for ledelsens dialog med medarbejderne og forvaltningen. Analysen er skriftlig og skolernes ledelse opfordres til at drøfte den åbent med medarbejdere.


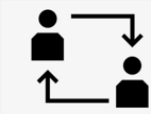
Mellem de fem moduler arbejder ledelserne med disse analyser og gør dem færdige med støtte fra skoleforvaltningen og ValuEd. Støtten bliver tilrettelagt i detaljer undervejs, så den passer til den enkelte skoles og skoleledelses aktuelle behov.

Både inden og undervejs i den igangværende indsats, *Ledelse for øget læring*, er der blevet

foretaget grundige afdækninger af skoleledelsernes udgangspunkt. Disse anvendes i

tilrettelæggelsen af både uddannelsen og den individuelle støtte til skolerne.

Illustrationen viser de forskellige elementer i indsatsen:

 <p>ANALYSE</p> <p>Udvikle evnen til at analysere og forstå sin egen skole på fem områder:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ledelse• Undervisningskvalitet• Professionelt fællesskab• Elevresultater• Læringsmiljø <p>Analysen initieres af ledelsen, men involverer hele organisationen</p>	 <p>PRAKSIS OG IMPLEMENTERING</p> <p>Analysedelen danner udgangspunkt for udvikling og forandring</p> <p>Udviklingen støttes af mentorer både i analyse- og implementeringsfasen</p> <p>Konkrete redskaber og øvelse i brugen af disse</p> <p>Studietur med eksempler på god praksis</p>	 <p>FORVALTNING</p> <p>Skoleforvaltningen udvikles efter de samme principper for at give den nødvendige støtte til skoleledelserne både før, under og efter projektet</p>
---	--	--

Dialog spiller en afgørende rolle

En central del af indsatsen er et forskningsbaseret samtaleværktøj, hvor skoleledelserne støttes i at forholde sig åbent til løsninger og konklusioner.

Pointen er at skabe grobund for bedre og mere konstruktive samtaler, fx mellem leder og medarbejdere.

Kommunikationsværktøjet skal både styrke relationerne og samtidig skabe bedre løsninger, hvor man også i konfliktfyldte situationer kan opbygge og fastholde en relationel tillid.

Samtidig gives ledelserne og skoleforvaltningen konkrete redskaber til den løbende dialog om skolens udvikling, undervisning og elevernes læring og trivsel

Ud over en grundig præsentation til samtaleværktøjet, vil skoleledelserne modtage individuel- og teamsparring, mens de øver sig i praksis.

Kig os over skulderen

Gennem forløbet vil Aalborg kommune løbende kommunikere om indsatsen.

Bl.a. vil der komme personlige beretninger fra forskellige ledere, der deles på LinkedIn.

Derudover vil der undervejs i indsatsen blive udgivet flere Podcasts, hvor forskellige vinkler belyses.

De forskellige materialer vil løbende blive lagt op på Aalborg kommunens hjemmeside:

Nogetathavedeti.dk.

AP Møller Fonden vil gennemføre en ekstern evaluering af indsatsen.

Fakta om Professionel læringsledelse

- 40 skoleledelser deltager
- Indsatsen begynder i efteråret 2020 og forventes afsluttet i 2023
- Indsatsen har et samlet budget på ca. 23.000.000 kr. heraf bidrager kommunen med 4.800.000 kr. + en egen indsats i medarbejdertimer, mens AP Møller Fonden har bevilliget 14.841.000 kr.