



LEDELSESGRUNDLAG

Den mangfoldige skole

Indhold

Forord	3
Skolestruktur	4
Grundsten	5
Principper.....	6
Ledelsesarenaer og opgaver	7
Skolechef.....	8
Skoleleder	8
Afdelingsleder med stedfortræderfunktion	9
Afdelingsleder.....	9
SFO-leder	10

Forord

Dette ledelsesgrundlag beskriver den vision, ramme, principper og ledelsesarenaer, der er bærende for ledelse af den mangfoldige skole i Brønderslev kommune. Ledelsesgrundlaget viser på en og samme tid både retning og råderum på baggrund af de kommunale værdier og principper.

I Brønderslev Kommune har vi en vision om, at alle børn og unge skal have mulighed for at udvikle sig fagligt, personligt og socialt i en mangfoldig folkeskole. Alle børn og unge skal være en værdsat del af et fællesskab og fællesskaberne skal have noget at byde på, uanset den enkeltes udgangspunkt.

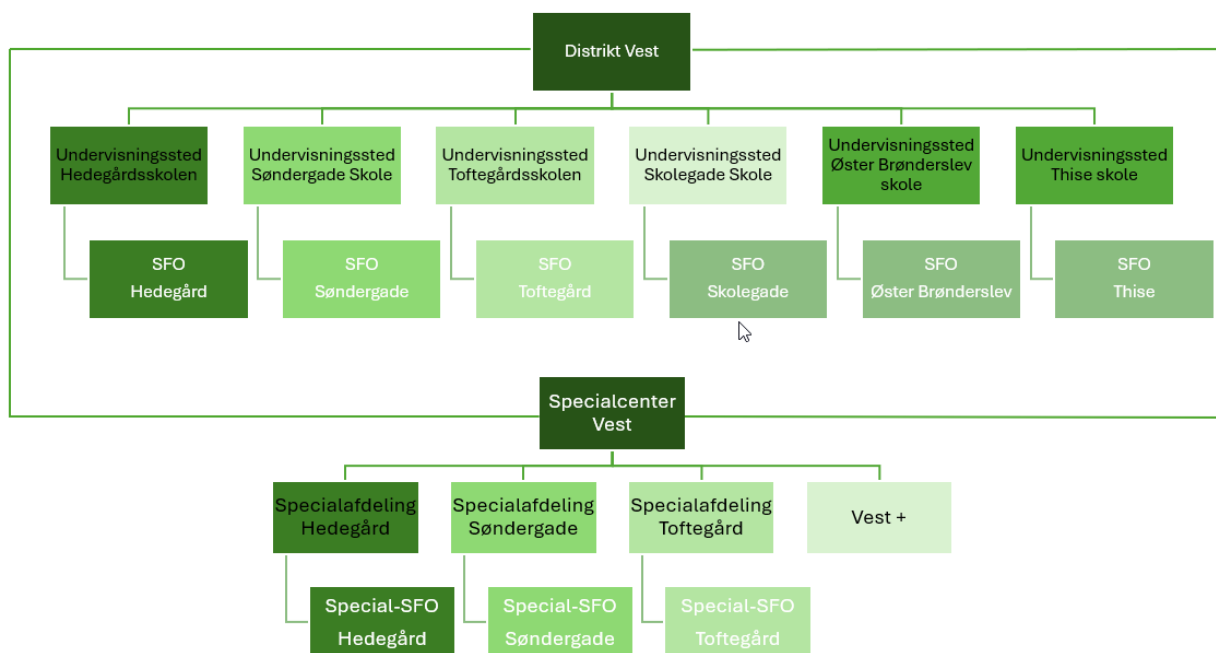
Ledelsesgrundlaget har til hensigt at understøtte ledelsesopgaven, som overordnet set bærer visionen om at bedrive ledelse, der sikrer at alle elever har en plads i et inkluderende og bredt fællesskab. Et fællesskab, der initieres af dygtige ledere og medarbejdere, der arbejder med afsæt i viden og erfaring, men også i et tæt samarbejde med forældre og tværprofessionelle samarbejdspartnere, og som kontinuerligt inddrager elevernes stemmer og perspektiver.

Ledelsesgrundlaget er udarbejdet på baggrund af kompetenceudviklingsforløb for ledere, kommunale indsatsområder og input fra nedsat arbejdsgruppe til formålet.

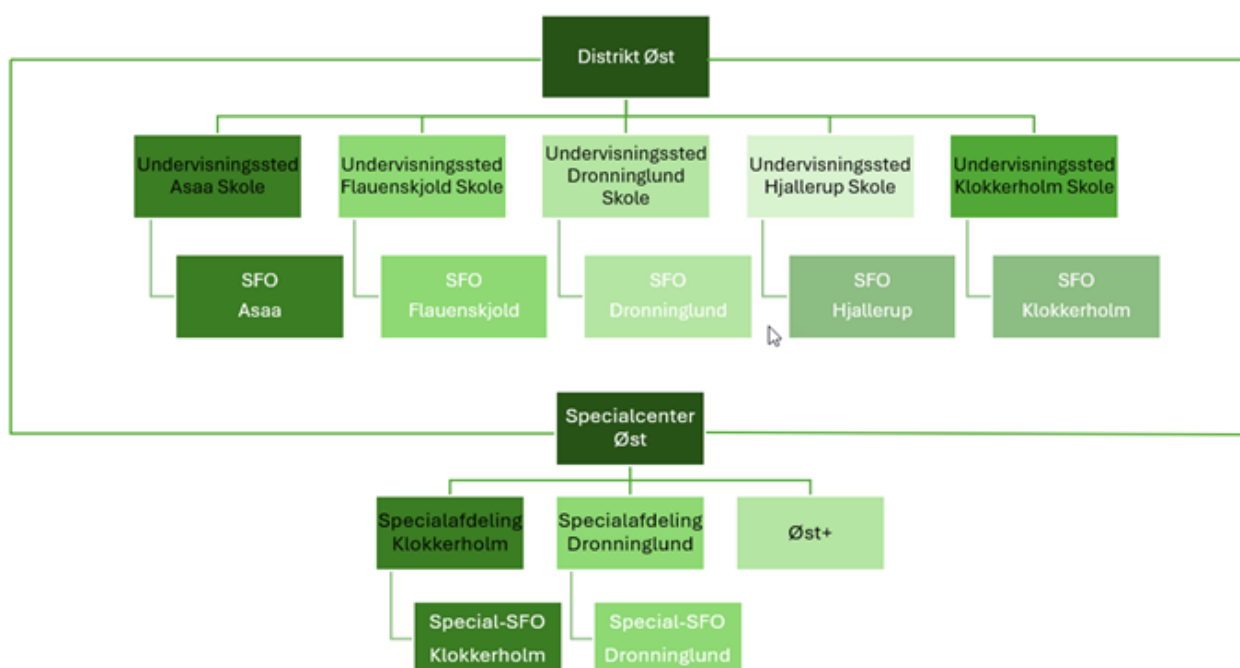


Skolestruktur

Den 28. februar 2024 besluttede Byrådet i Brønderslev Kommune at ændre skolestrukturen, så der pr. 1. august 2024 er 2 distrikter i kommunen – Vest og Øst. Et distrikt består af én skole med underliggende undervisningssteder og ét specialcenter med underliggende specialafdelinger.



Figur 1: Oversigt over Distrikt og Specialcenter Vest



Figur 2: Oversigt over Distrikt og Specialcenter Øst

Grundsten

Som basis for ledelsesgrundlaget er der formuleret tre grundsten, som overordnet set rammesætter ledelsesopgaven af den mangfoldige skole i Brønderslev Kommune:

Organisationen er den samlende kontekst med to skoledistrikter og et fælles skolevæsen.

Det betyder at:

- Vi er et fælles skolevæsen med 11 undervisningssteder med plads til lokal forankring
- Vi ser organisationen som den samlende kontekst i fælles retning for brede børnefællesskaber
- Vi leder ud fra politiske målsætninger, visioner og beslutninger
- Når vi udvikler og implementerer vægtes medindflydelse fra alle ledelsesniveauer og kommunikationsflow på tværs af undervisningssteder, distrikter og skolevæsen højt
- Individuelle beslutninger og handlinger har betydning for fællesskabet
- Fælles beslutninger har betydning for den enkelte leder og dennes handlerum

Struktur og organisering understøtter opgaveløsningen

Det betyder at:

- Vi forholder os kontinuerligt til opgaven for at have den struktur og organisering, der skal til for at løse den
- Vi etablerer dynamiske ledelsesnetværk og arbejdsgrupper, som altid har et formål, der taler ind i den aktuelle opgave
- Vi har fokus på inddragelse, kommunikationsflow og forpligtende reflekteret mødedeltagelse

Ledelsesstrukturen står på et fundament af Professionelle Læringsfællesskaber

Det betyder at:

- Vi tager udgangspunkt i elevernes læring, trivsel og deltagelsesmuligheder på alle ledelsesmøder og indholdet af dagsordenen afgør, hvem der deltager
- Vi udvikler og arbejder ud fra fælles visioner, værdier og normer for PLF
- Vi deltager kompetent i og leder reflekterende læringssamtaler
- Vores mødestruktur og kultur sikrer en fælles viden og kobling mellem skolevæsen, distrikt og undervisningssted
- Vi deltager kompetent i teammøder og giver plads til didaktisk dialog og udviser loyalitet over for fælles beslutninger
- Vi har en systematisk brug og anvendelse af data og prioriterer i fællesskab anvendelsen heraf

Principper

Skolerne og de enkelte undervisningssteder ledes på baggrund af en række enkle principper. Principperne er udtryk for de grundtanker, der ligger bagved ønsket om i hvilken retning skolerne skal ledes, og dermed hvad der vægtes højest i Brønderslev Kommune. Principperne afspejler ligeledes hvilke værdier, der er bærende i ledelsesopgaven. Hensigten med formulering af principper er at give muligheden for at arbejde ledelsesmæssigt i et kontinuum, hvor der såvel sættes en ramme og retning for ledelsesopgaven og prioriteringen, men samtidig skabes et decentralt råderum.

På baggrund af ovenstående ledes skolerne og undervisningsstederne efter følgende principper:

Skoleledelsesprincip

Jfr. Folkeskolelovens § 45 ansættes der en skoleleder ved hver skole. Skolelederen har den administrative og pædagogiske ledelse af skolen og er ansvarlig for skolens virksomhed overfor skolebestyrelsen og kommunalbestyrelsen.

Nærhedsprincip

Alle undervisningssteder har tilknyttet en eller flere faste afdelingsledere. Ledelsen på undervisningsstedet har en klar vision, klare mål og en klar handlingsplan for det enkelte undervisningssteds udvikling med et vedvarende fokus på elevernes læring og trivsel. Visioner, mål og handlinger skal ligge i tråd med den politiske vision, skolevæsenets og skolens overordnede retning. Ledelsen på undervisningsstedet er tæt på kerneopgaven og sætter de organisatoriske rammer for en varieret og motiverende skoledag.

Decentraliseringsprincip

Undervisningsstederne tillægges beslutningskompetence i henhold til styrelsesvedtægten for skoleområdet. Der er en forventning til lederne om, at kommunens værdier bringes i spil i hverdagens handlinger og beslutninger, men også at der arbejdes for at realisere de nationale og lokale politiske beslutninger, der rammer skolerne ind.

Vilkårsprincip

I Brønderslev Kommune er alle ledere som udgangspunkt fuldtidsansatte ledere. Den aktuelle ledelsesopgave aftales med skoleleder, og for skolelederne med forvaltningschefen.

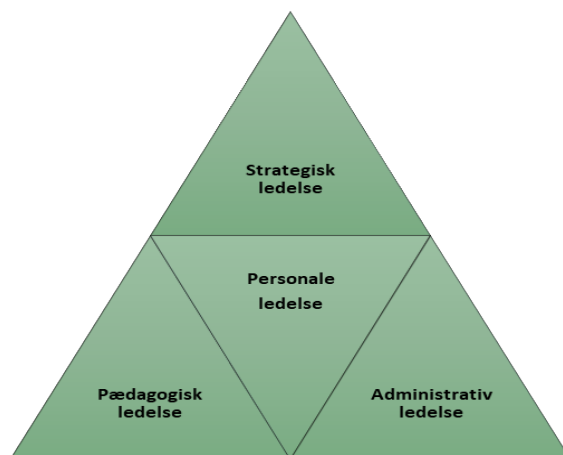
Organiseringsprincip

Skoleledelserne i Brønderslev Kommune er organiseret i to distriktsteams samt i lokale ledelsesteams på de enkelte undervisningssteder. Ved etablering af ledelsesteams lægges vægt på at konstituere teams, som samlet set har en bredde i kompetencer, potentialer og ressourcer. Omdrejningspunktet for organiseringen af teams er altid elevernes læring, trivsel og deltagelsesmuligheder.

Alle ledere er en del af et fælles ledelsesforum, som jævnligt mødes på skolevæsens niveau. Derudover er der mulighed for gennem kortere eller længere tid at etablere netværksgrupper, der arbejder med specifikke og rammesatte opgaver eller indsatser. Netværksgrupperne besættes efter ledernes kompetencer til at løse opgaven.

Ledelsesarenaer og opgaver

Med udgangspunkt i nedenstående model illustrerer vi skolens ledelsesarenaer og opgaver.



Figur 3: Ledelsesarenaer i Brønderslev Kommune

I skolens ledelsesarenaer er der opgaver inden for strategisk, personale, pædagogisk og administrativ ledelse. Det gælder for alle ledelsesniveauer: skolechef, skoleleder, afdelingsleder, afdelingsleder med stedfortræderfunktion og SFO leder. Opgaverne er nævnt i vilkårlig rækkefølge, og listerne er ikke udtømmende.

Skolechef

Skolechefen har det overordnede ansvar for skolevæsenets drift og udvikling i relation til de lovmæssige rammer og mål for folkeskolen, men også for at omsætte de lokalpolitiske beslutninger. Skolechefens opgave er at udarbejde strategier for folkeskoleområdet, herunder etableringen af de dialogkæder, der skal understøtte implementeringen af aktuelle indsatser. Det er ligeledes skolechefens ansvar at sikre et godt samarbejde på tværs af fagområder og forvaltninger, men også med eksterne samarbejdspartnere.

Strategisk ledelse	Administrativ ledelse	Personaleledelse	Pædagogisk ledelse
• Drift og udvikling af det fælles skolevæsen i relation til de lovmæssige rammer og mål • Er synlig og aktiv i folkeskoleområdets indsatser og udvikling • Sikrer fælles retning i væsenet • Analyserer og handler på politiske og institutionelle forudsætninger for udvikling • Samarbejder med interne og eksterne aktører, det politiske udvalg, byrådet og andre forvaltninger • Sikrer det tværprofessionelle samarbejde kommunalt og tværsektorielt • Samarbejder med regionale skolechefer	• Budgetplanlægning og opfølgning • Ressourcestyring og -tilpasning • Sikrer velfungerende MED-struktur og Fællesrådgivende Organ • Deltager i visitationsudvalget • Kommunikation til og med personale og forældre • Samarbejder med faglige foreninger (løn og vilkår) • Årsplanlægning for det samlede skolevæsen • Ansvarlig for lovmedholdelighed	• Hovedansvarlig for skoleledere • Komplicerede personalesager • Ledelsesudvikling og samarbejde • Ansvarlig for ansættelse og afskedigelse af skoleledere • Er synlig og tilgængelig for skole- og afdelingsledere	• Håndterer forældrehenvendelser • Særligt konfliktfyldt skole-hjem-samarbejde

Figur 4: Skolechefes opgaver

Skoleleder

Skoleleder har med reference til skolechef det samlede faglige, drifts- og personalemæssige ansvar for distriktets opgaver. Skoleleder har der ud over det samlede ledelsesansvar for distriktets ledelsesteam.

Strategisk ledelse	Administrativ ledelse	Personaleledelse	Pædagogisk ledelse
• Sikrer et ensartet serviceniveau i det samlede skolevæsen • Omsætter nationale og kommunale mål for folkeskolen til strategi og implementeringsplaner • Sikrer det tværprofessionelle samarbejde kommunalt og tværsektorielt • Sikrer et tæt samarbejde med arbejdsmiljørepræsentanterne • Deltager i diverse arbejdsgrupper • Samarbejder med dagtilbud om overgang til førskole	• Budgetplanlægning og opfølgning • Ressourcestyring og -tilpasning • Sikrer et lovmedholdeligt skolebestyrelsesarbejde • Sikrer velfungerende MED-struktur og Fællesrådgivende Organ • Godkender visitationsindstillinger • Skoleudsættelse/klasesænkning • Samarbejder med serviceledere og administrativt personale • Kommunikation til personale og forældre • Samarbejder med faglige foreninger - herunder TR-samarbejde • Årsplanlægning for hele distriktet • Ansvarlig for lovmedholdelighed	• Hovedansvarlig for administrativt og pædagogisk personale • Daglig ledelse af ledelsesteamet • Komplicerede personalesager • Ledelsesudvikling og -samarbejde (LUS, TUS) • Aflaster afdelingslederne i opgaveløsningen samt ved fravær, sygdom, mv. • Deltager som udgangspunkt i ansættelsen af faste medarbejdere • Ansvarlig for ansættelse af afdelingsledere • Ansvarlig for afskedigelse af medarbejdere og afdelingsledere • Er synlig på de respektive undervisningssteder og er tilgængelig for alle medarbejdere	• Håndterer forældrehenvendelser • Særligt komplicerede elevsager – herunder visitationssager • Særligt konfliktfyldt skole-hjem-samarbejde

Figur 5: Skoleleders opgaver

Afdelingsleder med stedfortræderfunktion

Stedfortræderfunktionen er koblet til en af distriktets afdelingsledere. Stedfortræder skal kunne tiltræde i stedet for skoleleder, hvor det måtte være relevant. Stedfortræders opgaver er de samme som afdelingsleders med den tilføjelse at deltage i skolebestyrelse samt sparre ledelsesmæssigt og strategisk med skoleleder.

Strategisk ledelse	Administrativ ledelse	Personaleledelse	Pædagogisk ledelse
• Sparrer ledelsesmæssigt og strategisk med skoleleder • Samarbejder med skoleleder og øvrige ledelseskolleger på undervisningsstedet, i distriktet og i væsenet • Omsætter nationale og kommunale mål for folkeskolen til strategi og implementeringsplaner	• Medansvarlig for økonomi og drift på eget undervisningssted i samarbejde med skoleleder • Årsplanlægning og skemalægning • Vikarplanlægning • Deltager i lokalbestyrelse • Deltager i skolebestyrelse • Deltager i MED • Samarbejder med serviceledere og administrativt personale i dagligdagen • Kommunikation til og med personale og forældre • Samarbejder med dagtilbud, sundhedsplejen, PPR, familieafdeling og Ungecenter	• Er ansvarlig for ansættelsessamtaler og onboarding af nye medarbejdere • Daglig ledelse af personale MUS, TUS, fraværssamtaler etc. • Sikrer et godt arbejdsmiljø i samarbejde med AMR • Samarbejder med TR om personalets arbejdsvilkår og rammer • Er synlig og tilgængelig i dagligdagen	• Håndterer forældrehenvendelser • Deltager i relevante netværksmøder i børnesager og i skole-hjem-samarbejdet • Afdelingsbestemte opgaver prøver, overgange, før-skole • Implementerer strategier i praksis • Udmønter det tværprofessionelle samarbejde i praksis • Deltager i arbejdsgrupper • Ledelse af PLC • Styrker de brede børnefællesskaber • Tilrettelægger specialpædagogisk bistand på egen matrikel • Faglig ledelse/ kompetenceudvikling • Omsætter kommunale strategier til praksis

Figur 6: Opgaver for afdelingsleder med stedfortræderfunktion

Afdelingsleder

Afdelingsleder har med reference til distriktets skoleleder det samlede faglige, drifts- og personalemæssige ansvar for undervisningsstedets opgaveområder.

Strategisk ledelse	Administrativ ledelse	Personaleledelse	Pædagogisk ledelse
• Samarbejder med skoleleder og øvrige ledelseskolleger på undervisningsstedet, i distriktet og i væsenet • Omsætter nationale og kommunale mål for folkeskolen til strategi og implementeringsplaner	• Medansvarlig for økonomi og drift på eget undervisningssted i samarbejde med skoleleder • Årsplanlægning og skemalægning • Vikarplanlægning • Deltager i lokalbestyrelse • Deltager i MED • Samarbejder med serviceledere og administrativt personale i dagligdagen • Kommunikation til og med personale og forældre • Samarbejder med dagtilbud, sundhedsplejen, PPR, familieafdeling og Ungecenter	• Er ansvarlig for ansættelsessamtaler og onboarding af nye medarbejdere • Daglig ledelse af personale MUS, TUS, fraværssamtaler etc. • Sikrer et godt arbejdsmiljø i samarbejde med AMR • Samarbejder med TR om personalets arbejdsvilkår og rammer • Er synlig og tilgængelig i dagligdagen	• Håndterer forældrehenvendelser • Deltager i relevante netværksmøder i børnesager og i skole-hjem-samarbejdet • Afdelingsbestemte opgaver prøver, overgange, før-skole • Implementerer strategier i praksis • Udmønter det tværprofessionelle samarbejde i praksis • Deltager i arbejdsgrupper • Ledelse af PLC • Styrker de brede børnefællesskaber • Tilrettelægger specialpædagogisk bistand på egen matrikel • Faglig ledelse/ kompetenceudvikling • Omsætter kommunale strategier til praksis

Figur 7: Afdelingsleders opgaver

SFO-leder

SFO-leder har med reference til distriktets skoleleder det samlede faglige, drifts- og personalemæssige ansvar for SFO-områdets opgaver.

Strategisk ledelse	Administrativ ledelse	Personaleledelse	Pædagogisk ledelse
• Samarbejder med skoleleder og øvrige ledelseskolleger i distriktet og i væsenet • Omsætter nationale og kommunale mål for folkeskolen til strategi og implementeringsplaner • Samarbejder med dagtilbud	• Ansvarlig for økonomi og drift i distrikters SFO'er • Vikarplanlægning • Deltager ad hoc i skolebestyrelse • Deltager i lokalbestyrelse • Deltager i MED • Samarbejder med serviceledere og administrativt personale i dagligdagen • Kommunikation til og med personale og forældre • Samarbejder med dagtilbud, sundhedsplejen, PPR og familieafdeling • Overordnet håndtering af Aula bl.a. opsætning af Komme/Gå	• Deltager i ansættelsessamtaler, ved afsked og onboarding af nye medarbejdere • Daglig ledelse af personale MUS, TUS, fraværssamtaler etc. • Deltager i personale og teammøder • Sikrer et godt arbejdsmiljø i samarbejde med AMR • Samarbejder med TR om personalets arbejdsvilkår og rammer • Er synlig og tilgængelig i dagligdagen	• Håndterer forældrehenvendelser • Afdelingsbestemte opgaver overgange, før-skole • Implementerer strategier i praksis • Udmønter det tværprofessionelle samarbejde i praksis • Deltager i arbejdsgrupper • Styrker de brede børnefællesskaber • Faglig ledelse/ kompetenceudvikling • Omsætter kommunale strategier til praksis

Figur 8: SFO-leders opgaver