



Forslag til ny ledelsesstruktur

J.nr.: 17.00.00.A00
Sagsnr.:14/3702

ANBEFALING:

Skoleafdelingen anbefaler,

at Børne, Fritids – og Kulturudvalget udvælger det eller de scenarier, man ønsker at arbejde videre med, og

at de udvalgte scenarier sendes i høring hos skolebestyrelserne.

BESLUTNING: BØRNE-, FRITIDS- OG KULTURUDVALGET DEN 14-01-2015

A, C, O, V foreslår, at sagen udsættes til endelig beslutning på udvalgmøde i marts måned. Udvalget drøfter sagen på ny i udvalgmødet i februar måned og får hurtigst muligt og inden sagens behandling i marts belyst:

- 1) den økonomiske konsekvens ved scenarie 1-3,
- 2) skolebestyrelsens vilkår i scenarie 1-3,
- 3) hvordan de administrative opgaver på skolerne forankres og ledes i scenarie 1-3.

Et enigt udvalg godkendte ændringsforslaget.

SAGSFREMSTILLING:

Skoleafdelingen har fået til opgave at komme med oplæg til en ny ledelsesstruktur. Derfor har skoleafdelingen været igennem en bred inddragelsesproces, hvor følgende parter er blevet bedt om at komme med deres input: lærere, skoleledere, det centrale Med-udvalg, skolebestyrelserne samt det politiske udvalg. Med disse input som inspiration opstilles fire forskellige scenarier for, hvordan ledelse fremadrettet kan struktureres.

Med folkeskolereformens ambition om, at alle børn uanset baggrund skal blive så dygtige som de kan og trives bedst muligt, er det nødvendigt at være i tæt samarbejde mellem børn, forældre og medarbejdere. Det kræver også en sammenhængende ledelseskæde, som også rækker til det politiske niveau.

Reformen flytter fokus til elevernes læringsmæssige progression. Skolelederne har en afgørende betydning i udviklingen af dette, og derfor er det vigtigt, at vi skaber gode rammer for ledelsen af skolen. Det kræver, at vi udvikler skolens professionsviden, skaber fælles fagligt sprog og binder skolens aktiviteter sammen i et meningsfuldt og sammenhængende børne-/skoleliv.

Uanset ledelsesstruktur er det væsentligt at definere god ledelse.



Det er en forudsætning for god skoleledelse, at der skabes rum og tid til at kunne prioritere i skolens opgaver, således at de understøtter udviklingen af skolens faglige kvalitet – bedre opgaveløsning gennem nærhed til kerneopgaven.

Med god ledelse mener vi og de adspurgte interessenter, at følgende punkter er afgørende for et godt fundament:

- Nærhedsledelse
- Kommunikation
- Prioritering og uddelegering af opgaver
- Samarbejde
- Pædagogik og sparring
- Opgavedefinerede ledelsesroller
- Evne til at lede i en politisk styret organisation
- Administrative og økonomiske evner

Det er vigtigt, at ledelsen er kvalificeret med lederuddannelse. Det kan drøftes, hvilken baggrund der vil være relevant, men uanset baggrund, skal et ledelsesteam kunne komplimentere hinanden på kvalifikationer og kompetencer, og vi ser det som nødvendigt, at der er pædagogisk faglighed til stede i ledelsesteamet.

Der er behov for en tydelighed om ansvarsfordelingen, og hvordan der uddelegeres, derfor har vi peget på, at man fx kan ansætte ledere med mere præcise funktioner som fx læringsledere, inklusionsledere, indskolingsleder eller lignende. Således at den enkelte leder har et afgrænset ledelsesansvar med personaleansvar og samtidig indgår i ledelsesteamet.

Vi ser, uanset den overordnede ledelsesstruktur en nødvendighed i, at skolens øvrige organisering desuden vil bestå af mindre ledelsesopgaver delegeret ud i fx vejledere og årgangsteamene, så vi opnår ledelse tæt på.

Det er tydeligt udtrykt fra alle interessenter, at det er nødvendigt at forstærke vores ledelser med administrativ assistance. Det kan være i form af, at der etableres en stabsfunktion bestående af sekretær svarende til en fuldtidsstilling og derudover en person med en økonomiske kompetence profil, der kan varetage den daglige drift fx omkring økonomi, HR og øvrige administrationsopgaver.

Nedenfor præsenteres fire scenarier, som udover ledelse også inddrager selve skolestrukturen, da strukturen har betydning for, hvordan vi skruer ledelse sammen. Derfor disse fire scenarier:



Scenarie 1

Dette scenarie bibeholder skolestrukturen med to skoler på tre matrikler. Antallet af ledere opgraderes og den enkelte leder får et fast defineret arbejdsområde. Det ønskes også, at alle ledere har personaleansvar for en afgrænset gruppe medarbejdere.

Der etableres et ledelsesteam pr. skole bestående af;

1. **En overordnet skoleleder pr. skole**, der har det overordnede ledelsesansvar for skole og SFO.

Herunder ansvar for:

- Økonomi
 - Strategi
 - Planlægning
 - Kommunikation
2. **En læringsleder pr. matrikel**, med ansvar for ledelsen af den fagdelte og den understøttende undervisning, samt læringsmål og evaluering.
 3. **En inklusionsleder pr matrikel (evt. viceskoleleder)**
 4. **En SFO og indskolingsleder**, med ansvar for lærer- og pædagog samarbejdet, skolens pædagogiske tilbud, SFO og Understøttende undervisning.

Det tilstræbes, at alle ledere har personaleansvar i forhold til deres ledelsesområde.

Fordele:

- Uddelegering af opgaver medfører også uddelegering af ansvar til den enkelte leder og ikke udelukkende den overordnede leder.
- Ledelsen bliver opgavedefineret
- Lederen med det enkelte ansvarsområde får nemmere ved at strukturere lærernes opgaver i henhold til ansvarsområde.
- Gennemsigtighed i ansvarsfordeling samt hvor det er muligt for medarbejderne at hente sparing.
- Fordeling af personaleansvar, således at alle ledere får et personale ansvar.
- Relevant ledelsessparring.

Ulemper:

- Én skoleleder der skal dække to matrikler kan være en udfordring i forhold til medarbejdernes oplevelse af en nærværende leder.



- En leder der skal fungere på to matrikler kan medføre manglende kommunikation internt i organisationen.
- Kan være vanskeligt at skabe fælles retning for hele organisationen.
- Der vil blive en del fjernstyring.
- Medarbejderne oplever ikke sig selv som del af én skole.

Scenarie 2

Dette scenarie placerer en skoleleder på hver matrikel så vi i praksis vender tilbage til de tre skoler. Derudover er der to pædagogiske ledere, der har ansvar for henholdsvis grundskolen og udskoling. SFO lederen kan eksempelvis få tildelt ansvaret for inklusion.

Der etableres et ledelsesteam pr. skole bestående af;

1. **En overordnet skoleleder på hver matrikel**, der har ledelsesansvar for skole og SFO.

Herunder ansvar for:

- Økonomi
- Strategi
- Planlægning
- Kommunikation

2. **En pædagogisk leder for grundskolen (0-5 årgang) pr. matrikel.**
3. **En pædagogisk leder for udskoling (6-9/10 årgang) pr. matrikel.**
4. **En leder for SFO + inklusion.**

Fordele:

- En leder på alle tre matrikler giver mere nærhed i ledelsen og bedre overblik over organisationens og skolens retning.
- Afdelingsledere, der kan skabe sammenhæng i skolens kvalitet og elevernes forløb i henholdsvis grundskole og udskoling.
- Uddelegering af opgaver medfører at den enkelte leder har et større ansvar og ikke udelukkende er placeret ved den øverste leder.
- Gør det muligt at strukturere lærernes opgaver i skolen.
- Gennemsigtighed i ansvar, således at medarbejderne får mulighed for at henvende sig til den leder, der har ansvaret for den konkrete problemstilling.



- Fordeling af personaleansvar.
- Relevant ledelsessparring.

Ulemper:

- Ændring af strukturen – tilbage til tre matrikler, kan skabe uro i forhold til den strukturændring, der er politisk besluttet, og som er i gang med at blive implementeret.
- I dette scenarie arbejdes der med mere afdelingsopdelt ledelse. Det kan betyde mindre ledelses fokus på fx den pædagogiske ledelse.
- Udgifter til mere ledelse svarende til 2 ledere på hver skole.
- Udgifter til en SFO leder.
- Tilretning af skoledistrikter og struktur for SFO, hvilket kan skabe forvirring hos borgerne.

Scenarie 3

Dette scenarie samler den overordnede ledelse hos én person, så der i praksis kun er en skole i Dragør fordelt på tre matrikler.

1. **Én overordnet leder for alle tre matrikler**
2. **En læringsleder pr matrikel**, med ansvar for ledelsen af den fagdelte og den understøttende undervisning, samt læringsmål og evaluering
3. **En inklusions og trivselsleder pr matrikel (evt. viceskoleleder)**
4. **En SFO og indskolingsleder**, med ansvar for lærer og pædagog samarbejdet, skolens pædagogiske tilbud, SFO og Understøttende undervisning.

Fordele

- Ét skolevæsen.
- Besparelse af udgifter til én overordnet skoleleder.
- Ledelsen bliver opgavedefineret.
- Ved at enkelte ledere får konkrete ansvars og opgave områder får denne leder nemmere ved at strukturere lærernes opgaver i skolen.
- Gennemsigtighed i ansvar i en skolelederes opgave portefølje.
- Fordeling af personaleansvar.



- Relevant ledelsessparring.
- SFO ledelse i tættere ledelsesteam med skolen.

Ulemper

- Den øverste leder skal dække tre matrikler og derved bliver ønsket om nærhed vanskeligt at opfylde.
- Skoleafdelingen på rådhusets opgave kan kollideres med en overordnet ledelse.
- Udfordringer med ledelse på afstand gennem mange mellemledere – stiller store krav til kommunikationen.
- Udfordrer medarbejdernes oplevelse af sig selv som del af én skole og organisation.

Scenarie 4

Dette scenarie er det mest vidtgående, idet det indebærer endnu en omstrukturering af skolevæsenet. Der er tale om tre skoler på tre matrikler, hvor St. Magleby skole og Dragør skole Nord hver har fire spor med klasserne 0. – 6. kl. Dragør Skole syd rummer udskoling i alt 5 spor med 7. – 10. årg.

St. Magleby skole og Dragør Skole Nord:

0.- 6. årgang/SFO (4 spor fordelt over 7 årgange, i alt 28 klasser)

Ledelsesteam:

En overordnet skoleleder pr. matrikel, der har overordnet ledelsesansvar for skole og SFO.

Herunder ansvar for:

- Økonomi
- Strategi
- Planlægning
- Kommunikation

En læringsleder pr. matrikel, med ansvar for ledelsen af den fagdelte og den understøttende undervisning, samt læringsmål og evaluering.

En SFO og indskolingsleder pr. matrikel, med ansvar for lærer og pædagog samarbejdet, skolens pædagogiske tilbud, SFO og Understøttende undervisning.

Dragør Skole Syd:

7.-10./Ungdomsskolen (5 spor fordelt over 4 årgange, i alt 20 klasser).

Ledelsesteam:

2. En overordnet skoleleder, der har overordnet ledelsesansvar for skole og Ungdomsskole.

Herunder ansvar for:



Økonomi
Strategi
Planlægning
Kommunikation

3. **En læringsleder**, med ansvar for ledelsen af den fagdelte og den understøttende undervisning, samt læringsmål og evaluering.
4. **En Ungdomsskoleleder**, med ansvar for den understøttende undervisning samt for samarbejdet mellem lærere og pædagoger.

Fordele:

- En leder på alle matrikler.
- Kan blive et politisk flagskib.
- Et samlet skolevæsen – samarbejde mellem skoler er nødvendigt, da eleverne efter 6. årgang skal skifte skole
- SFO'erne har mulighed for at rykke fysisk sammen tæt på skolerne
- Mulighed for at skabe forskellige talentlinjer i udkolingen fx science, maritim linje, håndværk eller lign. Bedre mulighed for talentpleje.
- Alderstilpassede læringsmiljøer
- Mulighed for at skabe nye klasser efter 6. årgang, når elever flytter
- Alderstilpassede læringsmiljøer
- Endnu tættere samarbejde med Ungdomsskolen
- Besparelse på en leder

Ulemper:

- Timing – en stor strukturel mundfuld i en turbulent tid, men ny arbejdstidsregler for lærerne, ny folkeskolereform og struktur ændring.
- Medarbejderne skal evt. skifte arbejdsplads og kollegaer.
- Omstilling til en ny måde at indrette skolens organisering, som ikke tidligere har været set i kommunens skolevæsen.
- Lærere og ledere peger ikke umiddelbart på denne model.
- Svært at ændre eksisterende identitet og kultur omkring det at gå på en bestemt skole gennem hele barnets skoletid.
- Det vil kræve ændring af de fysiske rammer.



- Ændringer af skoledistrikter kan skabe forvirring.

Når der foreligger en endelig politisk beslutning om hvilket scenarie, der indføres udarbejder forvaltningen en endelig struktur- og organisationsplan til politisk godkendelse.

ØKONOMI/PERSONALEFORHOLD:

Der må forventes ekstra lønudgift i forbindelse med etablering af stabsfunktion bestående af en fuldtidsansat sekretær, samt en profil med økonomiske kompetencer må der forventes en ekstra lønudgift alt efter disse personers kvalifikationer.

Mulighed for ekstra lønudgifter til ledelse hos vejledere og årgangskoordinatorer.

Nuværende lønniveau for lærer og ledere:

Lærer 4 års erfaring: 29.500 kr. + pension 17,9 %
Lærer 8 års erfaring: 32.700 kr. + pension 17,9 %
Leder max anciennitet 50.000 kr. + pension 17,9 %

KOMMUNIKATION/HØRING:

Skolebestyrelserne er høringsberettiget.

BESLUTNINGSPROCES:

Børne-, Fritids- og Kulturudvalget den 14. januar 2015.