

Ledelse i Skoleafdelingen i Silkeborg Kommune 2022 og frem

Indledning

I dette dokument beskrives den ledelsesmæssige og organisatoriske forståelse, der skal gælde i Skoleafdelingen anno 2022 og frem, og den suppleres i bilag med job- og personprofiler for sektionsledelsesfunktionerne i Skoleafdelingen eksklusive overtandlægen. Den kommunale tandpleje udelades af denne beskrivelse af hensyn til området særlige funktion, der ikke knytter sig direkte til skoleområdet daglige virke.

Baggrund: I 2016 blev "Grundlag for Skoleledelse" formuleret, og der blev samtidig indført en ledelsesorganisering i skolevæsenet med to områdeledere, der fik det direkte ledelsesansvar i forhold til skolelederne.

Efter en periode med omorganisering i Skoleafdelingens supportfunktioner og en ændring i den ledelsesmæssige organisering, har der været behov for at reformulere denne forståelse.

Den organisatoriske forståelse	1
Den ledelsesmæssige forståelse	2
Læringsnetværk for skoleledelser	3
Ansvar og roller.....	3
Skoleafdelingen	3
Skolechefen	3
Afdelingsledelsen	3
Sektionsleder for Sekretariatet	3
Sektionsleder for Pædagogisk Praksis og Læring (PPL).....	3
Sektionsleder for skolerne.....	4
Teamleder i Sekretariatet og Pædagogisk Praksis og Læring.....	4
Skolerne	4
Skoleleder.....	4
Ledelsesteamet på den enkelte skole.....	4
Pædagogisk leder.....	4

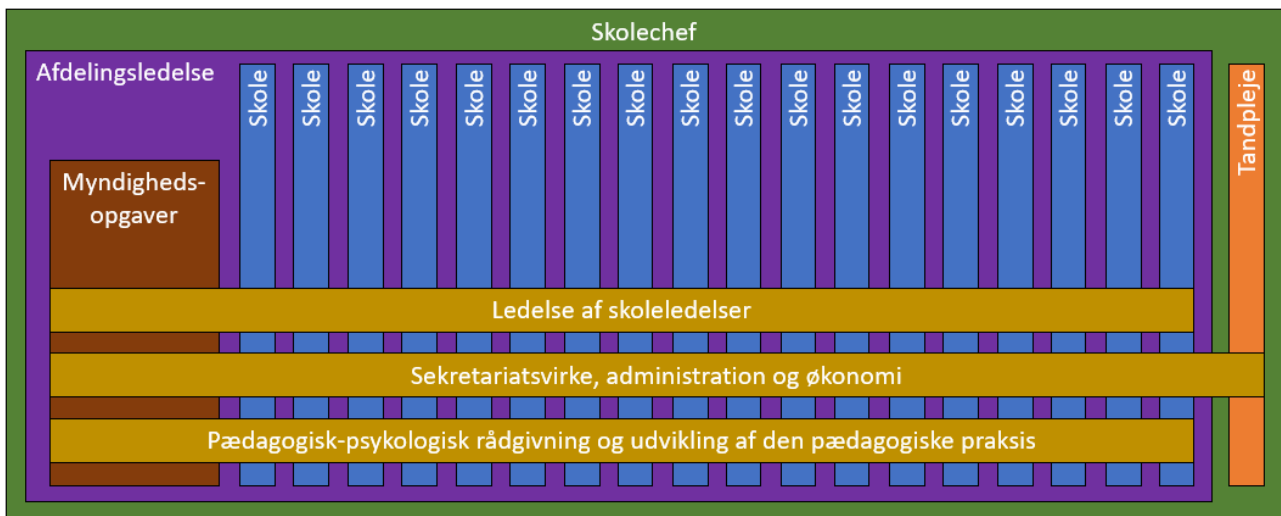
Den organisatoriske forståelse

Skoleafdelingen er en integreret del af koncernen Silkeborg Kommune og er derfor ledelsesmæssigt og organisatorisk rammesat af koncernens fælles dokumenter såsom kommunens Ledelsesgrundlag, Den overordnede ledelsesstruktur i Silkeborg Kommune, Administrationens overordnede organisering og ledelsesstruktur mv.

De ti afdelinger i Silkeborg Kommune er på mange måder forskellige organisatorisk, og derfor kan det være relevant at beskrive den enkelte afdelings forståelse af egen organisation nærmere.

I den nedenstående figur er forståelsen i Skoleafdelingen illustreret. Skolechefens ansvar og ledelsesmæssige rolle er illustreret med den grønne kasse, der favner hele afdelingen inkl. Tandplejen. Afdelingsledelsen, der består af skolechefen og de tre sektionsledere eksklusive overtandlægen, er illustreret med den lilla kasse og har sammen det overordnede ledelses- og

tilsynsansvar af skolevæsenet, de myndighedsmæssige opgaver i afdelingen, ledelsen af skoleledelserne, sekretariatsvirket, administration, økonomi, pædagogisk-psykologisk rådgivning og udvikling af den pædagogiske praksis i skolevæsenet.



Den ledelsesmæssige forståelse

I Skoleafdelingen er ledelse noget vi udøver sammen på tværs af niveauer og organisatoriske skel. Ledelse handler om at oversætte og realisere politiske og administrative beslutninger, at sætte en meningsfuld retning via en klar vision og opstille rammer, at sikre koordination og kvalitet, samt løbende udvikle organisationens praksis, der tilsammen gør organisationen og den enkelte ansatte i stand til ved egen kraft og sammen med andre at løse kerneopgaven.

At udøve ledelse sammen betyder, at selvom en beslutningskompetence formelt er placeret hos én person eller ét ledelsesniveau, stræber vi mod at kvalificere og understøtte alle de ledelsesmæssige beslutninger i videst muligt omfang gennem involverende dialoger. Dette kommer bl.a. til udtryk i afdelingsledelsens faste mødeaktivitet, på skoleledermøderne, i FU for skolelederne, i tværgående projekt- og arbejdsgrupper samt i dialogerne i vores MED-system.

At udøve ledelse sammen betyder også, at vi altid bedriver ledelse på det organisatoriske fællesskabs vegne. Som leder i Skoleafdelingen repræsenterer man ikke kun sin egen nære organisation, men også hele afdelingen og koncernen Silkeborg Kommune. Dermed skal man som leder både kunne give og få mandat til at bedrive ledelse på fællesskabets vegne; ledelse der i perioder eller i konkrete opgaver ligger uden for ens egen formelle opgave- og ansvarsfordeling og rækker ind over andres ledelsesfelter.

Denne tilgang til ledelse kræver en stor grad af åbenhed, dialog og koordination og er samtidig et udtryk for stor tillid til alle ledere i organisationen med en forventning om, at alle aktivt tager ledelsesopgaven på sig.

Alle ledere i Skoleafdelingen arbejder i professionelle læringsfællesskaber, som en inkluderende gruppe af mennesker, der motiveres af en fælles læringsvision, og støtter og samarbejder med hinanden og finder måder til at undersøge egen praksis og sammen lære nye og bedre tilgange, der vil øge organisationens læring. (Justeret formulering fra [dette dokument på skoleudvikling.silkeborg.dk](#), "Skoleledelsen som professionelt læringsfællesskab - hvor er vi og hvor vil vi gerne hen?")

Læringsnetværk for skoleledelser

For at understøtte både den løbende kompetenceudvikling af skoleledelserne og styrke sammenhængskraften i skolevæsenet er der etableret faciliterede obligatoriske læringsnetværk for henholdsvis skoleledere og pædagogiske ledere.

Formålet med disse netværk er:

- At understøtte udvikling af professionel kapital gennem professionelle læringsfællesskaber.
- At fastholde og udvikle god, værdibaseret og professionel skoleledelse i Silkeborg Kommunes skolevæsen.
- At sikre vidensinformeret ledelsespraksis med henblik på professionel udvikling af ledelse og medarbejdere.

[Uddybende beskrivelser af netværkenes organisering mv. kan læses på skoleudvikling.silkeborg.dk.](http://skoleudvikling.silkeborg.dk)

Ansvar og roller

Ledelse handler i høj grad også om ansvar og den rolle, den enkelte har i fællesskabet. Med forskellige funktioner og placeringer i organisationen følger også et behov for at tydeliggøre ansvar og roller for den enkelte. Det nedenstående er den overordnede ansvars- og rollebeskrivelse for de forskellige ledelsesmæssige funktioner i Skoleafdelingen og er beskrevet yderligere i de enkelte Job- og Personprofiler.

Skoleafdelingen

Skolechefen

Har det overordnede faglige og økonomiske ansvar for Skoleafdelingens samlede virke og udgør forbindelsesleddet mellem Skoleafdelingen og det politiske fagudvalg samt indgår i kommunens koncernledelse. Skolechefen skal dermed sikre afdelingens kobling til de politiske og koncernmæssige mål gennem udarbejdelse og gennemførelse af strategier for afdelingens drift og udvikling og herunder sikre det nødvendige tilsyn og styringsmæssige tiltag.

Skolechefen skal også sikre et godt samarbejde med kommunens øvrige afdelinger og stabe samt samarbejdspartnere i og udenfor kommunens organisation.

Afdelingsledelsen

Udgør det centrale strategiske ledelsesforum i Skoleafdelingen. Alle strategiske indsatser i Skoleafdelingen er forankret her, og alle større beslutninger i afdelingen for både skolevæsen, Sekretariatet og PPL drøftes og kvalificeres her. Afdelingsledelsen skal sikre et højt gensidigt informations- og koordinationsniveau mellem medlemmerne samt understøtte sammenhængskraften mellem Skoleafdelingens enkelte organisatoriske elementer.

Sektionsleder for Sekretariatet

Har det ledelsesmæssige ansvar for Sekretariatet i Skoleafdelingen og det primære ansvar for afdelingens daglige drift indenfor økonomi, projektledelse, administration/IT, sekretariatsbetjening og myndighedsudøvelse på de opgaver, der ikke ligger på den enkelte skole, i PPL eller hos Tandplejen.

[Se Job- og personprofil](#)

Sektionsleder for Pædagogisk Praksis og Læring (PPL)

Har det ledelsesmæssige ansvar for Pædagogisk Praksis og Læring (PPL) og herunder kommunens PPR-funktion på 0-18 års området. Sektionslederen har det primære ansvar for den overordnede udvikling af den pædagogiske praksis i skolevæsenet og herunder driften af

medarbejder- og ledernetværk, samt strategisk kompetenceudvikling.

[Se Job- og Personprofil](#)

Sektionsleder for skoler

Har det direkte ledelsesmæssige ansvar for skolelederne på folkeskolerne, Silkeborg Ungdomsskole og Dybkær Specialskole og skal sikre sammenhængskraften i skolevæsenet og koblingen til Skoleafdelingen som helhed. Sektionslederen har det primære ansvar for ledelsesmæssigt at understøtte skolelederne i at omsætte Skoleafdelingens målsætninger og strategier til konkrete indsatser og initiativer, der skaber effekt og de ønskede resultater for eleverne.

[Se Job- og Personprofil](#)

Teamleder i Sekretariatet og Pædagogisk Praksis og Læring

Teamlederen refererer til sektionsleder for Sekretariatet eller Pædagogisk Praksis og Læring. Teamlederne har sammen med sektionslederen et medansvar for sektionens samlede drift.

Teamlederens opgave er at sikre, at teamet løser sin opgave effektivt og med høj faglig kvalitet, så der er overensstemmelse mellem sektionens og afdelingens strategier og mål og den konkrete udmøntning. Personale- og faglig ledelse er derfor i fokus for teamlederen.

Derud over bidrager teamlederne til udvikling og drift af netværk for medarbejdere og/eller ledelser samt projekt og procesledelse i forbindelse med strategiske udviklingsprojekter i skolevæsenet.

Skolerne

Skoleleder

Har det overordnede pædagogiske, økonomiske, administrative og personalemæssige ansvar for den enkelte skole, og er ansvarlig for skolens virksomhed overfor skolebestyrelsen og med reference til sektionsleder for skolerne. Skolelederen er leder af skolens ledelsesteam og har til opgave at sikre en tydelig ramme og retning for ledelsesteams arbejde.

Skolelederen har til opgave, i samarbejde med kommunens øvrige skoleledere, at medvirke til den strategiske ledelse og udvikling af det samlede kommunale skolevæsen.

[Se Job- og Personprofil](#)

Ledelsesteamet på den enkelte skole

Udgør det strategiske ledelsesforum på skolen. Alle indsatser og større beslutninger på skolen drøftes og kvalificeres her. Ledelsesteamet skal sikre et højt gensidigt informations- og koordinationsniveau mellem medlemmerne samt understøtte sammenhængskraften mellem skolens enkelte organisatoriske elementer.

Pædagogisk leder

Den pædagogiske leder har det daglige ledelsesmæssige ansvar for drift og udvikling af aftalte dele af skolens læringsfællesskaber.

Den pædagogiske leder har til opgave, sammen med eventuelle andre pædagogiske ledere på skolen, at sikre, at der skabes sammenhænge imellem de pædagogiske indsatser på tværs af skolen.

[Se Job- og Personprofil \(ikke revideret endnu\)](#)

[Hvis et af de links ikke virker, så find alle Job- og personprofiler i boksen Skole.](#)

Afdelingsledelsen for Skoleafdelingen, juni 2022. EMN-2016-03707