

## At etablere en samlet overordnet ledelse for flere undervisningssteder

### Beskrivelse af undersøgelsesområde 8 (tema 3):

Undersøgelsesområdet drejer sig om mulighederne for at etablere ledelsesteams, der varetager den samlede ledelsesforpligtelse (strategisk, administrativ, faglig og personalemæssig) for flere undervisningssteder<sup>12</sup>.

En samlet overordnet ledelse vil oftest indebære, at der er én central leder og en til flere lokale, pædagogiske ledere på hvert undervisningssted.

#### Juridisk grundlag:

Folkeskolelovens rammer for samlet, overordnet ledelse er beskrevet i folkeskoleloven<sup>3</sup>

Den samlede ledelsesopgave rammesættes lokalt af styrelsesvedtægt<sup>4</sup>, Ledelsesgrundlag Silkeborg Kommune og Ledelsesgrundlaget for Silkeborg kommunale Skolevæsen.

### Kvalitet (evt. dilemmaer):

Overordnet ledelse af flere undervisningssteder kan siges at være lykkedes, når:

- Arbejdsdelingen mellem ledelsesopgaverne styrker løsningen af opgaverne.
- Specialiseringen af de enkelte lederes kompetencer medfører øget kvalitet og effektivitet indenfor hver af de fire ledelsesdiscipliner og dermed at:
  - Den overordnede ledelse også varetager strategisk ledelse.
  - (Strategisk ledelse drejer sig bl.a. om at sikre gennemførelse af mål, strategisk resurseanvendelse, strategisk kompetenceudvikling og opbygning af den bedst mulige organisation til at løse opgaverne.)<sup>5</sup>
  - Dette skal styrke den pædagogiske ledelse, der er rettet mod børnenes læring.
  - Arbejdsdelingen har styrket den sammenhængende værdikæde i skolevæsenet

Rekruttering til og kompetenceudvikling af overordnet ledelse skal målrettes mod denne nye opgave.

Der er forskningsmæssigt belæg for, at god og effektiv ledelse skal specialiseres i forhold til hvilke områder, der ledes, og at dette skal kobles med en sammenhængende værdi- og styringskæde, hvor alle arbejder på "at gøre hinanden gode".<sup>6</sup>

En forskningsrapport om skoleledelse i Silkeborg<sup>7</sup> påviste store forskelle i forståelsen af og praksis omkring de forskellige ledelsesdiscipliner. Der er størst variation i forståelsen af den strategiske opgave. Overordnet ledelse vil kunne sikre kvaliteten i denne opgave. God overordnet ledelse og ledelse gennem andre ledere kræver lokalt ledelsesrum. Den overordnede leder skal kunne fastholde retning og mål samtidigt med, at der lokalt arbejdes forskelligt med målopfyldelse.<sup>8</sup>

Det er en erfaring fra skoleledere, at overordnet ledelse af flere undervisningssteder tydeliggør rollen og opgaven som leder af ledere. Skoleleder bliver ligeliges leder af "de store linjer" – og herunder at sikre beslutninger og aftaler gennemføres.

Der bør være opmærksomhed på, at størrelsen på ledelsesteam kan have betydning for, hvordan lederens opgave skal løses. Det er ikke afgørende betydning, at personaleledelsen af medarbejderne placeres hos den overordnede leder. Hvorvidt undervisningsstederne er på en større matrikel eller er geografisk adskilt har ikke betydning i sig selv.

#### Dilemmaer:

- Afstand til den daglige praksis og faglige indholdsledelse vil kunne betyde, at fokuseringen på handlinger, der styrker børns læring og trivsel svækkes. Der skal derfor etableres krav og processer, hvor dette sikres. Dette kan gøres gennem opstilling af mål, arbejde med viden og data og læringssamtaler.
- Der skal være opmærksomhed på, at den overordnede leder både skal kunne lede ind i egen skole og ind i et fælles skolevæsen. Der er risiko for, at der tildeles opgaver fra alle led. Der skal derfor være en klar funktionsbeskrivelse. En overordnet ledelse kan kun fungere, hvis den samlede værdikæde muliggør det.
- Hvis aktørernes (børn, forældre, personale) forståelse af synlig ledelse er forankret i skolelederens synlighed, vil der i begyndelsen opleves mindre synlighed.

### Økonomi (herunder evt. dilemmaer):

- Den økonomiske effekt kan ikke beregnes på nuværende tidspunkt, da det vil afhænge af den konkrete ledelsesmodel.
- Samling i større enheder vil sandsynligvis kunne effektivisere såvel ledelse som administration.

### (evt.) Sammenhænge til andre undersøgelsesområder:

#### Sammenhæng til:

Undersøgelsesområde 6, 7, 9, 10, 11, 18.

## At etablere en samlet overordnet ledelse for flere undervisningssteder

### Konklusion og opmærksomhedspunkter:

- Forskningen viser, at fokus på strategisk ledelse er en forudsætning for at opfylde de langsigtede mål omkring børnenes læring og trivsel. Strategisk ledelse drejer sig blandt andet om at sikre gennemførelse af mål, strategisk ressourceanvendelse, strategisk kompetenceudvikling og opbygning af den bedst mulige organisation til at løse opgaverne.
- Hvis den strategiske ledelseskraft skal styrkes indenfor den eksisterende ramme, uden at fokus fjernes fra de øvrige ledelsesfelter, så skal der etableres en samlet overordnet ledelse for flere undervisningssteder.

### Litteraturhenvisninger:

Elevcentreret skoleledelse [Viviane Robinson](#), Dafolo 2015

[Stort kommunalt fokus på at styrke den faglige ledelse](#)

[Leadership Pipeline](#)

---

<sup>1</sup> Undervisningssteder forstås som en matrikel, hvor der foregår undervisning. En skole kan have flere undervisningssteder

<sup>2</sup> Ex: "[Frederikshavn Kommunes styrelsesvedtægt](#)"

<sup>3</sup> § 24. Hver skole skal omfatte mindst 3 sammenhængende klassetrin, jf. dog stk. 2. Skoler, der maksimalt rummer de 3-4 yngste klassetrin, kan henlægges under en anden skoles ledelse, medmindre børnetallet overstiger 100.

Stk. 3. For at sikre en hensigtsmæssig skolestruktur kan kommunalbestyrelsen efter indhentet udtalelse fra skolebestyrelserne beslutte, at en eller flere små skoler og en større skole eller to eller flere små skoler har fælles skoleleder og eventuelt fælles skolebestyrelse, men hver sit skoledistrikt. Ved små skoler forstås skoler som nævnt i § 55, stk. 1, 2. pkt.:

§ 55. For at fremme forsøgsvirksomhed og pædagogisk udviklingsarbejde eller for at bevare små skoler kan Undervisningsministeren fravige lovens bestemmelser, bortset fra kapitel 1 og kapitel 4. Ved små skoler og små afdelinger af skoler forstås en skole og afdelinger af en skole i landdistrikter eller skoler og afdelinger med normalt ikke over 300 elever.

<sup>4</sup> [Styrelsesvedtægten for Silkeborg Kommunes skolevæsen](#)

<sup>5</sup> Se undersøgelsesområde 9 for uddybning

<sup>6</sup> [Leadership Pipeline](#)

<sup>7</sup> [Skoleledelse tæt på eller langt fra - EN ANALYSE AF SAMTLIGE SKOLELEDERE I SILKEBORG KOMMUNE](#) Aarhus 2014

<sup>8</sup> [Stærk områdeledelse kræver samarbejde og klarer rammer](#)

# At etablere kompetente ledelsesteam, der kan dække alle ledelsesområder

## Beskrivelse af undersøgelsestema 9 (tema 3):

Undersøgelsesområdet drejer sig om, hvilke ledelsesmæssige "discipliner" en skoleledelse skal dække for at skabe den størst mulige læring og trivsel hos eleverne.

Ledelsesgrundlaget for det gode lederskab i Silkeborg Kommune består af fire "discipliner": Strategisk ledelse, personaleledelse, administrativ og faglig ledelse. Kompetente ledelsesteam i Silkeborg Kommune forstås således generelt som ledelsesteam, der kan dække alle fire ledelsesområder.

På skoleområdet kan de fire discipliner beskrives således:

Strategisk ledelse drejer sig bl.a. om at sikre gennemførelse af mål, strategisk resurseanvendelse, strategisk kompetenceudvikling og opbygning af den bedst mulige organisation til at løse opgaverne.

Personaleledelse drejer sig bl.a. om opbygning af relationer, tillid, arbejdsmiljø m.v.

Faglig ledelse drejer sig bl.a. om ledelse af de fagprofessionelles opgaver. Det kræver derfor opdateret viden om didaktik og læring. Herudover er kompetencer til at rammesætte og indgå i faglige dialoger centralt.

Administrativ ledelse drejer sig bl.a. om økonomi, organisationens interne arbejdsgange, understøttelse af ledelsens arbejde.

### Lovgrundlag:

Folkeskoleloven og styrelsesvedtægt danner den formelle ramme for skoleledelsens opgave. I ledelsesgrundlaget for Silkeborg Kommunale Skolevæsen står der: *"Formålet med ledelsesgrundlaget for skoleledelse i Silkeborg Kommune er sikre og understøtte, at den samlede skoleledelse er baseret på professionel ledelse af professionelle medarbejdere med henblik opfyldelse af folkeskolens og Silkeborg Kommunes lokale mål. Det er således et grundprincip, at ledelseshandlinger på alle niveauer prioriterer at rette sig mod børns læring og trivsel."*<sup>1</sup>

Fokus er således lagt på den faglige ledelse. Faglig ledelse som ledelsesdisciplin på skoleområdet er ændret som følge af skolereformen og er under udvikling.<sup>2</sup>

### Kvalitet (evt. dilemmaer):

**Øget kvalitet og effektivitet gennem kompetente ledelsesteam kræver to opmærksomhedspunkter:**

#### 1) **Specialisering og arbejdsdeling af ledelse.**

Der er forskningsmæssigt belæg for at god ledelse på forskellige niveauer kræver forskellige arbejdsværdier, færdigheder og kompetencer.<sup>3</sup> Det er en forudsætning for opnåelse af effekt, at overvejelser om alle fire ledelsesdiscipliner indgår i etablering af kompetente ledelsesteam. Arbejdsdelingen mellem skolechef/skoleafdelingen og skolens ledelsesteam skal inddrages med henblik på størst muligt effekt. Ledelsesgrundlaget for skolevæsenet er opdelt i ledelsesniveauer med henblik på at tydeliggøre en sådan arbejdsdeling.

Status på området: Forskningsrapporten *"Skoleledelse tæt på eller langt fra - en analyse af samtlige skoleledere i Silkeborg Kommune"* viste, at ledelsesområderne pt. forstås og varetages forskelligt på de enkelte skoler.

#### 2) **Sikring af sammenhæng i skolevæsenets ledelse.**

God overordnet ledelse og ledelse gennem andre ledere kræver lokalt ledelsesrum<sup>4</sup>. Kompetente ledelsesteam skal lokalt kunne arbejde forskelligt med målopfyldelse samtidigt med, at der fastholdes retning og mål for det samlede skolevæsen.

Der skal være opmærksomhed på, at god ledelse af skolevæsenet indebærer vidensbaseret dialog fra elev til skolechef og omvendt: *"Ledelsesgrundlagets fundament er en "sammenhængende værdikæde"*<sup>5</sup> Anvendelse af viden og data kombineret med dialog skal indgå i alle sammenhænge.<sup>6</sup>

Det er en erfaring fra skolerne, at der som følge af skolereformen arbejdes på, at skolelederens rolle som overordnet leder af skolen og samtidig leder af mellemledere er meget tydelig for personalet. Der kan arbejdes med forskellige modeller for ledelsesopgaverne på den enkelte skole, men et gennemgående træk er ændringen i skolelederens rolle i retning af leder af ledere kombineret med ledelse i forhold til skolevæsenet. Skolelederens rolle er dermed i højere grad på vej til at rette sig mod det strategiske.

### Økonomi (herunder evt. dilemmaer):

Temaet har ikke økonomiske konsekvenser

### (evt.) Sammenhænge til andre undersøgelsesområder:

#### Sammenhæng til:

Undersøgelsesområde 6,7, 8, 11, 18.

# At etablere kompetente ledelsesteam, der kan dække alle ledelsesområder

## Konklusion og opmærksomhedspunkter:

- Et kompetent ledelsesteam skal tilsammen dække alle ledelsesområder: Strategisk ledelse, personaleledelse, faglig ledelse og administrativ ledelse.
- Hvis der skal etableres kompetente ledelsesteam med tilstrækkelig specialisering indenfor den eksisterende ramme, så skal et ledelsesteam - undtagen for de største af de nuværende skoler - omfatte flere undervisningssteder.

## Litteraturhenvisninger:

[Silkeborg Kommunes styrelsesvedtægt for skoleområdet](#)

[De syv ledelsesfelter](#)

[Skoleledelse tæt på eller langt fra](#)

---

<sup>1</sup> [Ledelsesgrundlag for skoleledelse i Silkeborg Kommune](#)

<sup>2</sup> [Stort kommunalt fokus på at styrke den faglige ledelse](#)

<sup>3</sup> [Leadership Pipeline](#)

<sup>4</sup> [Se fx vedr. områdeledelse](#)

<sup>5</sup> [Ledelsesgrundlag for skoleledelse i Silkeborg Kommune](#)

<sup>6</sup> [Er vi på rette vej?](#)

# At der er ledelse tæt på i dagligdagen og tæt på kerneydelsen

## Beskrivelse af undersøgelsesområde 10:

Undersøgelsesområdet handler om den samlede skoleledelses opgave under skolelederens ansvar.

Løsning af opgaven er central i forhold til den viden, der skal bruges i det pædagogiske arbejde med målsætning (elevens læringsmål). Løsningen af opgaven danner forudsætning for lokal og målrettet prioritering af personaleressourcer (f.eks. antal medarbejdere pr. barn, classesammensætning, mm.) samt prioritering af kompetenceudvikling. Der er forskningsmæssigt belæg for, at begge indsatser er de vigtigste indsatser, som ledelser skal arbejde med i forhold til personalet.

Ledelse tæt på dagligdagen og tæt på kerneydelsen drejer sig først og fremmest om at understøtte medarbejdernes arbejde med børnenes læring og trivsel. (Dette undersøgelsesområde har ikke fokus på personaleledelse. Personaleledelse skal understøtte "ledelse tæt på"). Området kan samlet betegnes: "pædagogisk ledelse" = "Ledelse der er relateret til skolens pædagogiske mål, såsom elevernes læring, trivsel eller udvikling"<sup>1</sup>.

### Juridisk grundlag:

Opgaven rammesættes i Silkeborg af bl.a. Lærings- og udviklingsmålene<sup>2</sup> og Ledelsesgrundlaget for Silkeborg Kommune Skolevæsen<sup>3</sup>

### Kvalitet (evt. dilemmaer):

For at opfylde Skolereformens målsætning skal det pædagogiske ledelsesarbejde opprioriteres og opkvalificeres. Forskning og erfaringer fra højtpræsterede skolesystemer peger på det pædagogiske ledelsesarbejde som det mest betydningsfulde for elevernes læring. PIRLS<sup>4</sup> og TIMSS 2011<sup>5</sup> viser, at skoler, hvor ledelsen prioriterer elevernes faglige læring højt og bruger tid på det i det daglige arbejde, opnår bedre resultater.

Rambøll og Dansk Clearinghouse, m.fl. har udarbejdet en kortlægning af pædagogisk ledelse. De peger på, at særligt fire dimensioner ved pædagogisk ledelse er virkningsfulde mekanismer i forhold til at fremme elevernes faglige udvikling samt elevernes trivsel og alsidige udvikling:

1. Pædagogisk ledelse udøves mest effektivt, når skoleledere sætter *fokus på og løbende udvikler skolens professionelle kapacitet*. Dette handler om at rekruttere og fastholde fagligt dygtige og engagerede medarbejdere samt kontinuerligt at sikre kompetenceudvikling af personale og ledelse.
2. *Samarbejdende ledelsestilgang*, hvor lederen uddelegerer ledelseskompetence og generelt fordrer en medinvolverende tilgang til medarbejdere, forældre og lokalsamfund i forhold til at drive en åben og inddragende skole, har vist sig at have positiv effekt på elevernes læring.
3. Udvikling og understøttelse af en stærk læringskultur. Det betyder, at lederen *skal tæt på læringsituationen* og involvere sig i udviklingen af undervisningens indhold, metoder og praksis. En stærk læringskultur er blandt andet kendetegnet ved klare mål og visioner samt høje faglige forventninger til både elever og medarbejdere. Forskning viser især, at det styrker elevernes faglige resultater, at lederen er tæt på læringsituationen og er involveret i udformningen, udviklingen samt evaluering af undervisningsindhold og pædagogiske tilgange og metoder. Forskning og erfaring peger på, at det er nødvendigt at lede i praksis gennem løbende dialog og sparring med medarbejderne – især i denne tid hvor der til stadighed er usikkerhed om, hvordan man bedst arbejder med lærings mål/Fælles Mål. Dette kan ske gennem tæt opfølgning af teams. For at kunne praktisere kvalificeret pædagogisk ledelse er det afgørende, at lederen besidder den nødvendige og opdaterede viden om, hvad der virker i forhold til at rykke elevernes faglighed.
4. En *generel tilgang til og prioritering af evaluering* – tæt monitorering af elevernes faglige udvikling og efterfølgende tilpasning og differentiering af undervisningen på baggrund af evalueringernes resultater.

### Forskning og erfaringer peger således samlet set på især tre store udfordringer/dilemmaer:

1. Der er blandt lederne forskellige forståelser af, hvad pædagogisk ledelse er, og hvordan det bør udøves – dette kalder på kompetenceløft, og at der skal gøres erfaringer indenfor feltet.
2. En overvejende del af skoleledere udøver pædagogisk ledelse langt fra den konkrete undervisningspraksis.
3. Lederne oplever, det er vanskeligt at finde tiden til den tætte opfølgning med medarbejderne.

### Økonomi (herunder evt. dilemmaer):

Temaet har ikke økonomiske konsekvenser.

### (evt.) Sammenhænge til andre undersøgelsesområder:

#### Sammenhæng til:

Undersøgelsesområde 8, 9, 11.

## At der er ledelse tæt på i dagligdagen og tæt på kerneydelsen

### Konklusion og opmærksomhedspunkter:

- Der er forskningsmæssigt belæg for, at den faglige ledelse, der retter sig mod ledelse af de fagprofessionelles kerneopgaver, er det ledelsesområde, der har størst indvirkning på børns læring og trivsel.
- Der kan i det daglige være behov for adgang til ledelse på det enkelte undervisningssted fra andre aktører – børn, forældre og øvrige samarbejdspartnere.
- Det er vigtigt, at der på alle undervisningssteder udøves faglig ledelse – altså ledelse tæt på.

### Litteraturhenvisninger:

[Forskningskortlægning Pædagogisk Ledelse” – Rambøll og Dansk Clearinghouse, Maj 2014](#)

[”Forskningsbaseret viden om pædagogisk ledelse” – Rambøll, Aarhus Universitet, Professionshøjskolen Metropol, UCC Professionshøjskolen og VIA University College, August 2014](#)

[”Skoleledelse tæt på eller langt fra” - Alexandra Instituttet, Maj 2014](#)

[Skolerådets rapport 2012](#)

[”Erfaringsopsamling – Ledelse af Forandringsprocesser – Inkluderende læringsmiljøer” \(Rambøll 2013\)](#)

---

<sup>1</sup> Forskningskortlægning Pædagogisk Ledelse – Rambøll og Dansk Clearinghouse, Maj 2014

<sup>2</sup> [Lærings- og Udviklingsmålene for en god skole i Silkeborg Kommune](#)

<sup>3</sup> [Ledelsesgrundlag for skoleledelse i Silkeborg Kommune](#)

<sup>4</sup> [PIRLS - International læseundersøgelse](#)

<sup>5</sup> [TIMMS – International undersøgelse af matematik og natur/teknik](#)

# At ledelsen varetager dele af den faglige ledelse via faglige vejledere

## Beskrivelse af undersøgelsesområde 11 (tema 3):

I temaet er der fokus på faglig ledelse, hvor en del af opgaven varetages af faglige vejledere, vejlederkompetencer hos faglige vejledere og samarbejdet. Omdrejningspunktet for faglig ledelse er at styrke kvaliteten af skolernes kerneydelse – elevernes læring og trivsel.

### Kvalitet (evt. dilemmaer):

#### Faglig ledelse gennem<sup>1</sup> faglige vejledere

##### Kvalitet:

- Gennem faglige vejledere opnår skoleledelsen viden om hvilke faglige tiltag, der giver størst effekt på elevernes læring. Dette danner grundlag for at skabe effektive læringsmiljøer.
- Lederen kan via vejledere lede og organisere fag- og tværprofessionelt samarbejde, så dette er befordrende for den professionelle læring med det formål at øge elevernes læring og trivsel.
- En understøttelse af ledelsesgrundlaget hvor der bl.a. står:
  - Ledelse med fokus på distribueret ledelse gennem team og ressourcpersoner.
  - Samarbejde om målsætning af og opfølgning på medarbejderes praksis.
  - Involvering af medarbejdere (og faglige vejledere).

##### Forudsætninger:

- Det forudsætter, at der skabes flow i viden fra elev til lærer til vejleder til pædagogisk ledelse til strategisk ledelse.
- Det forudsætter en klar ramme og funktionsbeskrivelse, herunder rolleafklaring i forholdet mellem den faglige leder og den faglige vejleder.
- Forudsætter ledelsesopbakning og forventningsafstemning mellem ledelse, faglige vejledere og medarbejdere.
- Forudsætter at ledelsen er opmærksom på eventuelle loyalitetskonflikter mellem kollega og ledelse.
- Den enkelte medarbejder kan opleve, at lederen er længere væk fra deres praksis.

#### Faglige vejledere<sup>2</sup>

##### Kvalitet:

- Modsvarede medarbejderes efterspørgsel på vejledning i forhold til deres opgavevaretagelse.
- Vejlederne/ressourcpersonerne kan have en særlig rolle i forhold til at støtte den uformelle kompetenceudvikling og den faglige udvikling på skolerne (supervision, sparring, coaching, netværk, teamsamarbejde, mv.).
- Kan rammesætte og føre an f.eks. i faglige udvekslinger og udviklingsprocesser for eksempel som fag- og teamkoordinatorer.

##### Dilemmaer/forudsætninger:

- Den faglige vejleder kan opleve at stå i et dilemma, da de får indgående kendskab til kollegaers faglige svagheder og styrker.
- Det er en forudsætning, at vejlederen har kompetencer indenfor bl.a. formidling og kommunikation, ledelse af kollegaers læring, herunder mødeledelseskompetencer samt relationskompetencer.
- Det er i dag vanskeligt for den enkelte skole at afsætte ressourcer til kompetenceløft og tid til vejledning.

### Økonomi (herunder evt. dilemmaer):

I Silkeborg kommune uddannes alene i 2015/2016 ca. 50 personer til denne eller lignende opgave (-r). Der er afsat 2.500.000 kr. fra statslige midler og ca. 10.000.000 kr. fra Silkeborg Kommunes egne midler, inkl. omstillingspuljen.

### (evt.) Sammenhænge til andre undersøgelsesområder:

#### Sammenhæng til:

Undersøgelsesområde 10.

### Konklusion og opmærksomhedspunkter:

- Der er forskningsmæssigt belæg for, at uddelegering af faglig ledelse kan understøtte fokus på medarbejdere arbejde med børns læring og trivsel.
- Uddelegering af faglig ledelse via faglige vejledere kan optimere den faglige ledelse uden, der etableres flere lederstillinger.
- Temaet er ikke direkte afhængigt af størrelse på skoler, men større skoler fremmer mulighederne for faglig specialisering.

## At ledelsen varetager dele af den faglige ledelse via faglige vejledere

### Litteraturhenvisninger:

Helle Bjerg og Dorthe Staunæs: Læringscentret skoleledelse, 2014

[Veje til udvikling af praksis](#)

[12 pejlemærker for kompetenceudvikling af skoleledelser og forvaltninger](#)

[Syv ledelsesfelter til skoleledelser og forvaltninger](#)

[Undervisningsvejledere i folkeskolen](#)

[Ledelse kan distribueres, men ikke udliciteres - Ledelse af ressourcepersoner i folkeskolen](#)

[Pejlemærker for kompetenceudviklingen i folkeskolen](#)

[Læreren som vejleder og konsulent](#)

---

<sup>1</sup> *ledelse gennem undervisningsvejlederne* handler om, hvordan undervisningsvejlederfunktionen gør det muligt for ledelsen at udøve ledelse af lærerne gennem undervisningsvejlederne.

<sup>2</sup> Faglige vejledere er (oftest) særligt uddannede medarbejdere, der indenfor et område har en efteruddannelse – typisk på diplomniveau, der løfter deres faglige niveau samtidig med at efteruddannelsen giver særlige kompetencer til at vejlede kolleger og elever indenfor fagområdet. Der findes allerede læse-, matematik, dansk-, AKT og vejledere.