

Hæfte 4

Skolebestyrelsens arbejde

PRINCIPPER TIL STYRING AF SKOLEN



SKOLE
OG
FORÆLDRE

Hæfte 4

**Skolebestyrelsens arbejde –
principper til styring af skolen**

Tekst: Ulla Hinge Thomsen, freelance journalist,
Ingelise Andersen, Poul Exner, Morten Kruse
og Stig Poulsen, Skole og Forældre
Forlagsredaktion: Lizzi Ege Johansen
Layout og produktion: Jørn Thomsen Elbo A/S
Forside- og bagsidefoto: Maj Carboni
Illustrationer: Pernille Mühlbach
ISBN: 978-87-91147-72-2

**SKOLE
OG
FORÆLDRE**

Kvægtorvsgade 1
1710 København V
telefon 3326 1721
e-mail post@skole-foraeldre.dk
www.skole-foraeldre.dk

Landsorganisationen for forældre i folkeskolen

Hæfte 4

Skolebestyrelsens arbejde – principper til
styring af skolen, 2016, er publiceret som led
i Skole og Forældres projekt "Kompetenceløft
til skolebestyrelser", som er finansieret af
Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling.

© 2016 Skole og Forældre

Indhold

Din guide til gode principper for skolen	3
Hvorfor skal skolebestyrelsen fastsætte principper?	4
Hvad er et princip?	4
– Et princip sætter retning	5
– Princippets indhold og form	5
Hvilke principper skal skolebestyrelsen fastsætte?	6
– Skal-principper: Hvad siger loven?	6
– Kan-principper: Hvad har skolen mest brug for?	7
Gode processer: Sådan arbejder I med principper	7
– Status og drøftelse	8
– Tre forskellige processer til udarbejdelse af principper	8
– Vedtagelse af princippet	8
Følg op: Sådan kommer princippet til at virke i praksis	9
– Implementering er skolelederens ansvar	9
– Brug jeres indflydelse på budgettet	10
– Før tilsyn med principperne – på møderne	10
– Hvis princippet ikke virker	10
– Husk, det er for børnenes skyld	10
Få mere information og inspiration	11
Her finder du støtte og hjælp til arbejdet i skolebestyrelsen	11

Illustration: Pernille Mühlbach



Din guide til gode principper for skolen

En skolebestyrelse, der formulerer principper, er en bestyrelse med indflydelse. Principperne kan imidlertid også føles som et stort arbejde. For hvordan formulere principper, der både udtrykker skolens værdier, sætter retning for skolen og samtidig er til at arbejde med i praksis? Hvordan blive enige om, hvad der er vigtigt? Og hvordan sikre, at principperne rent faktisk bliver ført ud i livet og ikke ender i et fjernt hjørne af skolens hjemmeside?

Skole og Forældre har udarbejdet denne guide til at hjælpe arbejdet på vej. Gennem viden og konkrete råd bliver I i stand til at arbejde med principperne på en måde, så de udtrykker jeres værdier og mål for skolen, har opbakning fra alle parter og fungerer i praksis.

God arbejdslyst!
Skole og Forældre



SKOLE
OG
FORÆLDRE

Hvorfor skal skolebestyrelsen fastsætte principper?

Folkeskoleloven slår fast, at skolebestyrelser skal sætte den overordnede retning for skolen gennem principper for skolens virksomhed. Principper udtrykker mål og værdier for skolen. De er hjørnestenen i skolebestyrelsernes arbejde og er, sammen med folkeskoleloven og kommunens styrelsesvedtægt for folkeskolen¹, det, skolelederen skal lede ud fra i dagligdagen. Principperne er med andre ord jeres vigtigste redskab og mulighed for indflydelse.

I en undersøgelse², som Skole og Forældre har foretaget, svarer 78 procent af skolebestyrelsesmedlemmerne, at principperne har konkret indflydelse på deres skoles dagligdag. Principper virker altså. Samme undersøgelse viser imidlertid også, at en del skolebestyrelser ikke har fastsat alle de lovpligtige principper for deres skole. Det betyder, at disse skoler mangler skolebestyrelsens fastsatte mål og værdier.

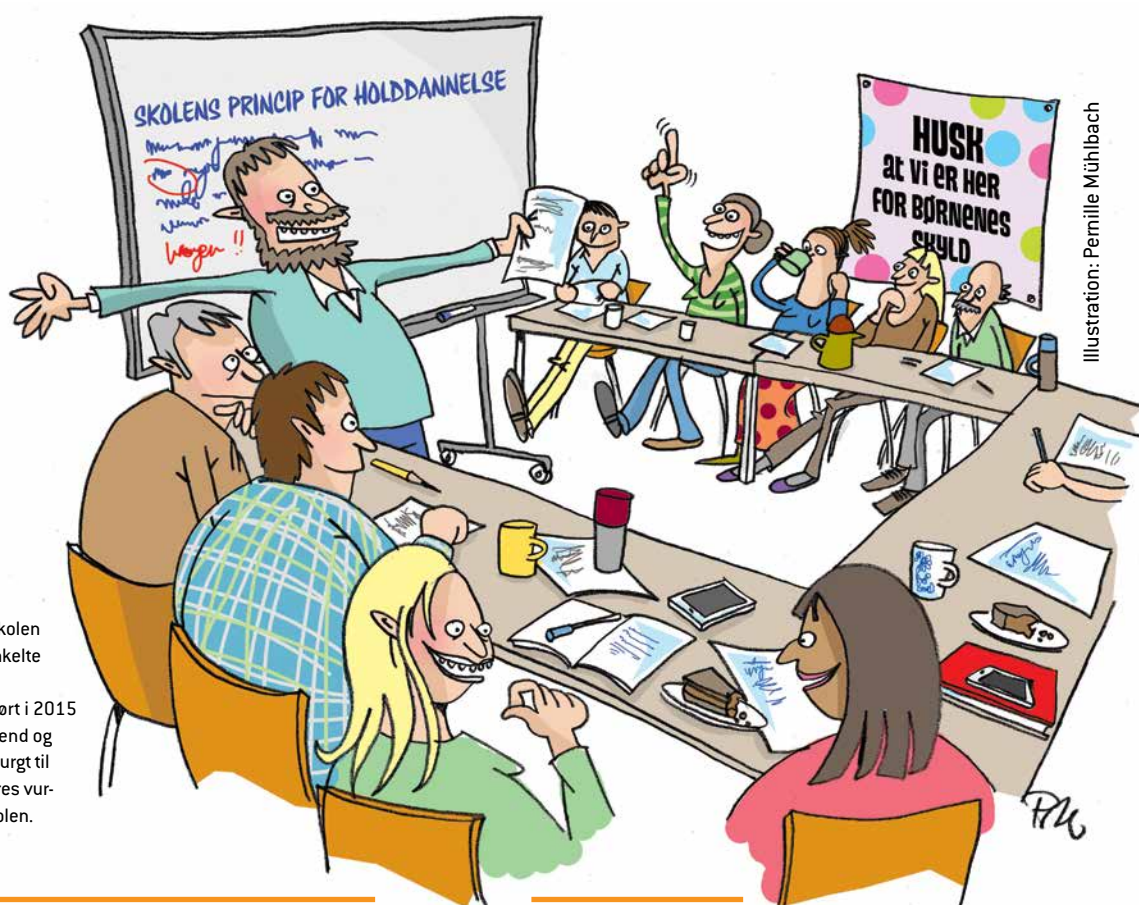


Illustration: Pernille Mühlbach

- 1) Styrelsesvedtægten for folkeskolen beskriver rammerne for den enkelte kommunes skolevæsen.
- 2) Undersøgelsen blev gennemført i 2015 blandt skolebestyrelsesformænd og næstformænd, hvor de blev spurgt til arbejdet med principper og deres vurdering af princippernes liv i skolen.

Hvad er et princip?

Et princip er et særligt begreb i folkeskoleloven, som det er vigtigt at forstå, når man sidder i en skolebestyrelse.

Det er skolebestyrelsens opgave ud fra egne overbevisninger og fælles formulerede værdier at sætte retning for skolen, dens leder og ansatte inden for rammerne af folkeskoleloven og den kommunale styrelsesvedtægt for folkeskolen. Skole-

bestyrelsen skal ikke stå i 3.a.'s klasseværelse mandag morgen og diktere, at børnene skal arbejde i grupper i matematik inddelt efter niveau. Men den skal og kan fastsætte skriftlige principper for eksempelvis holddeling og samarbejdet mellem skole og hjem. Dét er jeres lovpligtige opgave som medlemmer af en skolebestyrelse, og det er sådan, I påvirker børnenes daglige læring, udvikling og trivsel.

Et princip sætter retning

Undervisningsministeriet skriver om et princip i folkeskolen³:

I folkeskolelovsammenhæng er et princip en grundtanke, der rummer en forestilling om, i hvilken retning skolens virksomhed skal bevæge sig.

- Princippet skal være formuleret så konkret, at der ikke er tvivl om hensigten, og at arbejdet i skolen uden større problemer kan indrettes efter det.
- Et godt princip er kortfattet og kontant formuleret, og det skal være så rummeligt, at nye behov og situationer kan passes ind, uden princippet skal ændres. Et princip må ikke formuleres som et diktat.
- For mange vage udtryk gør det vanskeligt at udarbejde handlingsplaner. Det skal være synligt for enhver, om principperne er fulgt eller ej.
- Principperne skal afspejle, hvilke værdier man ønsker, skolen skal præges af.
- Skolelederen skal have plads til at vælge mellem flere konkrete muligheder, når princippet skal omsættes til praksis.
- Et nyt princip skal være i overensstemmelse med de øvrige principper for skolens virksomhed.

Princippets indhold og form

Der findes mange forskellige måder at sætte et princip op på. Det gode princip kan for eksempel indeholde følgende:

- Formål (hvad vil I helt overordnet opnå?)
- Mål (hvor er I henne, når princippet er ført ud i livet?)
- Skolens ansvar (delmål, som skolen skal arbejde hen imod)
- Forældrenes ansvar (hvis relevant, fx i forhold til skole-hjem-samarbejde)
- Elevernes ansvar (hvis relevant, fx i forhold til trivsel eller læring)

Et princip skal være langt nok til at beskrive de vigtigste mål og værdier for et område og kort nok til, at det faktisk er brugbart for modtagerne, når princippet skal føres ud i virkeligheden. En tommelfingerregel kan være en længde på en halv til en hel A4-side, men udformning og længde kan variere meget fra skole til skole og fra princip til princip.

Det gode princip skal sætte retning og give handlerum. I kan skabe retning ved at beskrive, hvilken ønskelig situation I forestiller jer. I kan skabe handlerum ved hjælp af ord og vendinger som 'så vidt muligt', 'tilstræber', 'efter bedste evne' og så videre. På Skole og Forældres hjemmeside findes en række [inspirationsprincipper](#), som I kan tage udgangspunkt i og tilpasse til jeres egen skole. For eksempel finder I dette princip for forældremøder:

3] I hæftet: "Skolebestyrelsen - Hæfte 1 - Hvorfor og hvordan?"

Princip for forældremøder

Formål:

Forældremøder skal sikre, at skolen og forældrene i samarbejde tager ansvar for den faglige, sociale og dannelsesmæssige udvikling i klassen.

Mål:

- Forældremøderne sikrer et godt samarbejde mellem skole og forældre omkring klassen.
- Forældremøderne sikrer inddragelse af forældrene i drøftelse og løsning af faglige og trivselsmæssige problemer i klassen.
- Forældremøderne sikrer, at forældrene kender de overordnede planer for de faglige og sociale aktiviteter, der skal iværksættes i klassen. Samt at de ved, hvor de kan hente yderligere oplysninger.
- Forældremøderne medvirker til at skabe et godt forældrefællesskab omkring klassen.

Skolens ansvar:

- Skolen tilstræber at afholde regelmæssige forældremøder, fx to gange om året, og skolen er åben over for behovet for ekstraordinære forældremøder.
- Skolen sørger for, at der på møderne er plads til såvel information som dialog med og mellem forældrene.
- Skolen sørger for at inddrage klassens kontaktpersoner (kontaktforældre, klasseråd, e.l.) i planlægning og gennemførelse af forældremøder.
- Skolen indkalder i tilpas god tid til forældremøder og på tidspunkter, hvor forældrene har reel mulighed for at deltage.

Forældrenes ansvar:

- Forældrene bestræber sig på at deltage i alle forældremøder.
- Forældrene bestræber sig på at bidrage konstruktivt på forældremøderne.
- Klassens kontaktpersoner (kontaktforældre, klasseråd, e.l.) deltager som udgangspunkt i planlægning og gennemførelse af forældremøder.

DET SIGER SKOLEBESTYRELSESFORMÆND OM PRINCIPPERS HENSIGT:

Sætter rammer

”Vi skal ikke styre skolen i hverdagen, det skal skolen. Vi skal rådgive, sparre, sætte rammer og mål, men ikke udfylde dem. Det skal personalet selv”

Hvilke principper skal skolebestyrelsen fastsætte?

En skolebestyrelse *kan* formulere principper om alt, hvad der vedrører skolens virksomhed. I har altså rig mulighed for at øve indflydelse på netop de områder, I finder vigtigst. Der er dog også principper, I som skolebestyrelse *skal* fastsætte.

Skal-principper: Hvad siger loven?

Hvilke principper, der skal fastsættes af skolebestyrelsen, fremgår både af loven⁴ og eventuelt af den kommunale styrelsesvedtægt for folkeskolen. (Se boks til højre på denne side)

Ud over kravene i lovgivningen, som gælder for alle skolebestyrelser, kan hver kommune beslutte, at dens skolebestyrelser skal formulere yderligere principper inden for bestemte områder. Det kan være formuleret i styrelsesvedtægten for den enkelte kommunes skolevæsen, eller det kan være, at der er særlige kommunale målsætninger, som skal følges op på, i principperne.

⁴ Bekendtgørelse af lov om folkeskolen

I folkeskolelovens § 44 står der følgende:

Stk. 2. Skolebestyrelsen fastsætter principper for skolens virksomhed, herunder om

- 1) undervisningens organisering, herunder elevernes undervisningstid på hvert klassetrin, skoledagens længde, understøttende undervisning, holddannelse, samarbejder efter § 3, stk. 4, 1. pkt. (åben skole, red.), eventuel undervisning efter § 5, stk. 4 (fag på andre klassetrin, red.), udbud af valgfag, specialundervisning på skolen og elevernes placering i klasser,
- 2) adgangen til at opfylde undervisningspligten ved at deltage i undervisningen i den kommunale musikskole eller ved eliteidrætsudøvelse i en idrætsforening, jf. § 33, stk. 9,
- 3) samarbejdet mellem skole og hjem, og om skolens og forældrenes ansvar i samarbejdet,
- 4) underretning af hjemmene om elevernes udbytte af undervisningen,
- 5) arbejdets fordeling mellem lærerne,
- 6) fællesarrangementer for eleverne i skoletiden, lejrskoleophold, udsendelse i praktik m.v. og
- 7) skolefritidsordningens virksomhed.



Illustration: Pernille Mühlbach

Kan-principper: Hvad har skolen mest brug for?

Mens skal-principper er en pligt, kan skolebestyrelsen også fastsætte principper for alle andre områder af skolens virksomhed i de såkaldte kan-principper.

Her kan især to kriterier hjælpe til at beslutte, hvilke principper, der kan være relevante at lave:

- 1) Hvilket værdigrundlag og eventuel vision har skolebestyrelsen for skolen?
- 2) Hvilke principper har skolen brug for lige nu eller på sigt?

Det første punkt er vigtigt, fordi jeres principper bør hvile på jeres værdier og gøre vejen mod en eventuel vision mere synlig. Har I for eksempel en vision om, at alle skolens børn skal udvikle deres faglige kompetencer optimalt, er det oplagt at formulere et stærkt princip om elevernes læringsudbytte. Er jeres værdigrundlag især centreret omkring trivsel og mangfoldighed, er det oplagt at have et tydeligt princip om inklusion.

Det andet punkt er vigtigt, når skolen har særlige udfordringer på et område. Det kan være forældreutilfredshed med vikardækningen, eller måske har I store udfordringer med classesammenlægninger. Her er det en god idé at sætte ind med principper, så I markerer jeres mål og giver skolens ledelse et grundlag at lede på.



Illustration: Pernille Mühlbach

Gode processer: Sådan arbejder I med principper

En god proces fører til et godt resultat – altså et velformuleret og brugbart princip – og hvis I forstår at inddrage de relevante parter på skolen, styrker I samtidig samarbejdet og skaber ejerskab til princippet. Princippet er skolens, ikke bestyrelsens, og det er som sådan, det skal ud at arbejde. Selve processen kan være meget værdifuld i sig selv, fordi I både får skærpet jeres egne holdninger som bestyrelse og kan komme i værdifuld dialog med resten af skolen. Men samtidig er der også et hensyn til tidsforbruget, som kan trække i retning af en mere strømlinet og kortvarig proces, eksempelvis i forbindelse med lovkrav om nye principper. Det er dog vigtigt ikke at gå kompromis med princippetets kvalitet, da et princip typisk er gældende i mange år⁵.

⁵ Der er en rimelig tidsramme til at udarbejde lovpligtige principper, fordi der i loven ikke er nogen bestemt tidsfrist for fastsættelsen.

DET SIGER SKOLEBESTYRELSESFORMÆNDENE OM PRINCIPPERNES BETYDNING:

Slår værdierne fast

» Med principper skaber vi den grundlæggende idé med vores skole og de værdier, den hviler på.

Forståelse for hinanden

» Den proces, at vi satte os ned og skulle formulere et princip, gav en større forståelse for hinandens synspunkter og gjorde os mere bevidste om, hvilken skole vi vil have.

Status og drøftelse

En oplagt måde at starte processen er at tage en drøftelse på et skolebestyrelsesmøde. Her kan I gøre status, eventuelt med inddragelse af data som trivselsundersøgelser, karaktergennemsnit, konklusioner fra arbejdspladsvurderingen (APV) eller lignende. På den måde finder I ud af, hvordan situationen er på området lige nu, og hvor der er mest behov for klare mål.

Herefter skal skolebestyrelsen beslutte, hvordan processen skal være videre frem.

Tre forskellige processer til udarbejdelse af principper

I kan anvende forskellige metoder, når I skal udarbejde et princip. I det følgende skitseres tre af dem. De tre varierer både med hensyn til, hvor meget de forskellige grupper på skolen inddrages i processen, og hvor lang tid de tager. Vælg den metode, der passer jer bedst, eller bland dem efter behov.

1. Arbejdsgruppe med efterfølgende høring

Skolebestyrelsen drøfter emnet på et møde og nedsætter derefter en lille arbejdsgruppe blandt dets medlemmer, samt en repræsentant fra ledelsen. Denne arbejdsgruppe arbejder med princippet og fremlægger et udkast på næste skolebestyrelsesmøde, som hele bestyrelsen taler igennem. Gruppen reviderer udkastet og sender det i høring blandt kontaktførelde, elevråd, personale og den samlede ledelse.

Arbejdsgruppen tilpasser princippet på baggrund af de forskellige høringssvar. Skolebestyrelsen fastsætter princippet på det tredje møde.

2. Arbejdsgruppe med bred inddragelse

Skolebestyrelsen drøfter emnet på et møde og nedsætter derefter en arbejdsgruppe, som får ansvar for den samlede proces. Arbejdsgruppen vælger en bred inddragelse, med ideværksted for alle interessenter: Elever, forældre, medarbejdere og ledelse. Arbejdsgruppen samler input til et udkast, som den præsenterer for skolebestyrelsen på det næste møde. Her diskuterer skolebestyrelsen og ledelsesrepræsentanten udkastet, og derefter retter arbejdsgruppen det til og præsenterer det på et tredje møde, hvor det godkendes af skolebestyrelsen.

3. Uddelegering til skolelederen

Skolebestyrelsen drøfter emnet på et møde og beder derefter skolelederen om at komme med et udkast⁶. Udkastet drøftes på næste skolebestyrelsesmøde, rettes til og vedtages endeligt på et tredje møde.

I kan naturligvis plukke i de forskellige metoder og tage de elementer ud, der passer jer og passer til det princip, I skal i gang med.

Vedtagelse af princippet

Når et princip er formuleret endeligt, skal det vedtages på et skolebestyrelsesmøde, eventuelt ved en afstemning. I en skolebestyrelse er det forældrene, eleverne, personalet og eventuelle eksterne repræsentanter, der *har* stemmeret. Skolelederen er sekretær for bestyrelsen og har *ikke* stemmeret.

DET SIGER SKOLEBESTYRELSESFORMÆNDENE OM PROCESSEN:

Arbejdsaftens giver ejerskab

” Vi havde en arbejdsaftens med lærere, pædagoger, ledelse og skolebestyrelsen i opstarten, der lagde grundarbejdet med de forskellige principper. Jeg tror på, at man har større ejerskab til noget, man selv har været med til at lave.

En hel dag rykker

” Principper kan drukne i det lavpraktiske arbejde og den daglige drift. Det kan anbefales, at man tager en hel dag hvert år og arbejder med principper ud over det løbende arbejde.

Eleverne tog teten

” Elevrådet har lavet princippet om brug af computere og mobiltelefoner. De kommer nok også til at skrive et princip om den kost, der skal være adgang til på skolen.

Lederen starter

” Efter en indledende debat på et møde kommer skoleledelsen med et forslag til tekst, som gennemgås på de efterfølgende møder.

6) Jf. folkeskolelovens § 45, stk. 3: ”Skolens leder udarbejder forslag til skolebestyrelsen (...) vedrørende principper for skolens virksomhed.” Denne bestemmelse hindrer dog ikke skolebestyrelsen i selv at lave udkast til principper.



Illustration: Pernille Mühlbach

Følg op: Sådan kommer princippet til at virke i praksis

Processen slutter ikke med at formulere og vedtage et princip. Uanset hvor gennemarbejdet et princip er, skal der følges op på det, hvis det skal virke i praksis. Begynd gerne opfølgningen, så snart princippet er formuleret. Her er det en god hjælp sammen med skolelederen at fastsætte succeskriterier for, hvornår princippet er blevet til virkelighed, eller at skolen er på vej i den rigtige retning.

Hvis I for eksempel har formuleret et princip om læringsudbytte, kunne sådanne succeskriterier være, at:

- *Elevernes tilfredshed med ro i klassen stiger i den årlige trivselsundersøgelse.*
- *Elevernes resultater forbedres hvert år i nationale test og 9.-klasseprøver.*
- *Andelen af de dygtigste elever stiger, og andelen af de svageste falder, jf. mål for folkeskolereformen.*

Succeskriterierne kan også med fordel skrives ind i selve princippet.

Implementering er skolelederens ansvar

Det er skolebestyrelsens ansvar at fastsætte principper og føre tilsyn med dem, mens det er skolelederens ansvar at implementere dem i praksis, herunder at formidle principperne og ansvarliggøre alle relevante parter, så princippernes hensigt bliver til virkelighed. Principperne får først værdi, når de medvirker til at forandre kulturen i en mere positiv retning, og det kræver en høj grad af synlighed.

For både skolelederen og skolebestyrelsen kan det være en stor fordel, at skolelederen udarbejder og fremlægger en handleplan for, hvordan princippet skal føres ud i praksis. Det letter også tilsynsarbejdet for skolebestyrelsen. På Skole og Forældres hjemmeside www.skole-foraelldre.dk/kassen kan I downloade et [implementeringsskema](#), som skoleleder og skolebestyrelse kan udfylde sammen. Her angives både, hvad lederen vil gøre, hvornår skolebestyrelsen vil føre tilsyn, og hvordan I sammen vil formidle princippet til resten af skolen.

Brug jeres indflydelse på budgettet

Som skolebestyrelse vedtager I skolens budget. Det er en oplagt mulighed for at påvirke, at principperne bliver ført ud i livet. Har I for eksempel netop vedtaget et princip om læringsudbytte, er det her, I kan sikre, at der er afsat penge nok til efteruddannelse eller it-udstyr. Det er ganske enkelt jeres mulighed for at afsætte penge til en indsats, der kan bringe skolen i den retning, princippet sætter.

Før tilsyn med principperne – på møderne

At føre tilsyn er jeres ret og pligt som skolebestyrelse. Når I har fastsat princippet, og det er blevet formidlet til skolens relevante parter, er det skolelederens ansvar at føre princippet ud i livet.

Tilsyn foregår på skolebestyrelsesmøderne og skal på dagsordenen som et selvstændigt punkt. Her kan I enten bede skolelederen redegøre for, hvad der er sket af tiltag på et bestemt område, eller I kan bede om konkrete data, som kan give jer indikationer på, om princippet virker.

På <http://www.uvm.dk/skoletal> findes en mængde data, der kan understøtte tilsynet, og her kan I også trække en fuld rapport for jeres egen skole.

Det er ikke meningen, at I som skolebestyrelsesmedlemmer skal gå rundt med kontrollant-kasketten på og se efter, om der nu også bliver undervisningsdifferentieret i 5.b. Det forhindrer jer dog ikke i at tage udgangspunkt i konkrete oplevelser eller henvendelser fra andre forældre, når I fører tilsyn. Oplevelserne er blot ikke en del af selve tilsynet.

Skolelederen har altid pligt til at orientere jer om, hvordan arbejdet skrider frem, og hvilke resultater det medfører.

Psst ...!

Skole og Forældres undersøgelse viser, at de bestyrelser, der fører tilsyn med principperne, har større sandsynlighed for at opleve, at princippet virker i praksis.

Hvis princippet ikke virker

Nogle gange vil et tilsyn vise, at skolens udvikling ikke følger den retning, princippet sætter. Det skal I reagere på. Som det første kan I bede skolelederen om en redegørelse for, hvordan han eller hun vil rette op på problemet.

Hvis skolelederens indsats ikke får den ønskede effekt, har I flere muligheder:

- **Skærp princippet.** Måske har I trods alle gode intentioner fået formuleret et princip, som er for uklart til, at skoleleder og ansatte kan føre det ud i livet, sådan som I havde tænkt. Brug sproget til at tydeliggøre, hvilken retning I ønsker at sætte.
- **Revider princippet.** Bestyrelsesmedlemmer har indimellem større ambitioner, end virkeligheden giver skolen mulighed for at leve op til. Hvis princippet er urealistisk, så skriv det om, så det er muligt at følge. Ellers skaber det bare modløshed eller ligegyldighed.
- **Påtal problemet.** I kan påtale den manglende implementering direkte på et skolebestyrelsesmøde, så det bliver ført til referat, at I har reageret på problemet. Dernæst kan I påtale det over for kommunalbestyrelsen, som er politisk ansvarlig for skoleforvaltningen, herunder skolelederen. Det er imidlertid en konfliktoptrapning, der kan få konsekvenser for samarbejdet mellem skolebestyrelse og skoleleder, så det må anses for at være den sidste udvej.

Husk, det er for børnenes skyld

Arbejdet med principper er en bunden opgave, I har påtaget jer, da I lod jer vælge til skolebestyrelsen. Men det er mere end det. Gennem jeres arbejde med principperne har I mulighed for at få indflydelse på den skole, I ønsker for eleverne - og det er dem, skolen er til for.

Tag dette ansvar og denne mulighed på jer.

SKOLEBESTYRELSESFORMÆNDENE SIGER OM IMPLEMENTERING:

Kontaktforældrene hjælper med implementeringen

» Vi har inddraget kontaktforældrene i, hvordan principperne skal implementeres. Det har bl.a. affødt et forældrekodeks i klasserne.

Medarbejderne følger princip om læring

» Vi lavede et princip for læring på skolen. Det affødte en konkret handlingsplan for læring, som de ansatte udarbejdede og i dag følger.

Med princippet i hånden

» Vi har lavet et princip om, hvornår det er hensigtsmæssigt at lave nye klasser på en årgang. Det har allerede været i brug, hvilket gjorde processen nemmere for skole og forældre, da de havde princippet i hånden i processen.

Yes!

» Vi har 'tegn på indfrielse' på alle vores principper.

Få mere information og inspiration

Litteratur

- Skolebestyrelsens håndbog – Skole og Forældre
 - Hæfte 1: Skolebestyrelsens arbejde. Introduktion
 - Hæfte 2: Skolebestyrelsens arbejde. Elevernes læringsudbytte
 - Hæfte 3: Skolebestyrelsens arbejde. Samarbejdet mellem skole og hjem
- Ovenstående materialer kan købes eller downloades på:
www.skole-foraeldre.dk/udgivelser

Links

www.uvm.dk/Uddannelser/Folkeskolen/Organisering-og-ledelse/Skolens-ledelse/Skolebestyrelsen: Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestillings hjemmeside om skolebestyrelsen.

www.skole-foraeldre.dk/artikel/principper: Skole og Forældres værktøjskasse til skolebestyrelser om principper.

<http://www.uvm.dk/skoletal>: Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestillings hjemmeside om uddannelsesstatistik.



Illustration: Pernille Mühlbach

Her finder du støtte og hjælp til arbejdet i skolebestyrelsen

- www.skole-foraeldre.dk Skole og Forældres hjemmeside
- www.skoleborn.dk, Skole og Forældres magasin Skolebørn
- Telefonrådgivning på alle skolehverdage kl. 9-14 på 3326 1721
- Mailrådgivning på post@skole-foraeldre.dk
- Kurser og seminarer: www.skole-foraeldre.dk/kurser
- Skolebestyrelsens værktøjskasse: www.skole-foraeldre.dk/kassen
- Udgivelser: www.skole-foraeldre.dk/udgivelser, herunder
 - Skolebestyrelsens håndbog
 - Hæfter i serien "Skolebestyrelsens arbejde"
 - Folder til kontaktførelser

Hæfte 4

Skolebestyrelsens arbejde

PRINCIPPER TIL STYRING AF SKOLEN



**SKOLE
OG
FORÆLDRE**

Kvægtorvsgade 1
1710 København V
telefon 3326 1721
e-mail post@skole-foraeldre.dk
www.skole-foraeldre.dk

Landsorganisationen for forældre i folkeskolen

ISBN: 978-87-91147-72-2