

## 15. Skole- og institutionsledernes psykiske arbejdsmiljø (2008-104987)

Børne- og Ungdomsudvalget skal drøfte Børne- og Ungdomsforvaltningens forslag til opfølgning på rapporter vedrørende skole- og institutionsledernes psykiske arbejdsmiljø.

### INDSTILLING OG BESLUTNING

Børne- og Ungdomsforvaltningen indstiller,

1. At Børne- og Ungdomsudvalget tager resultaterne fra undersøgelserne af skole- og institutionsledernes psykiske arbejdsmiljø (bilag 1) til efterretning.
2. At Børne- og Ungdomsudvalget godkender, at forslagene til nye initiativer for forbedring af skole- og institutionsledernes psykiske arbejdsmiljø (bilag 1) indgår i budgetforhandlingerne 2009.

### PROBLEMSTILLING

BUF har gennem de seneste år været i gang med en genopretning af organisation og økonomi.

Ledere og medarbejdere har i denne forbindelse været under pres, såvel arbejdsmæssigt som psykisk. På foranledning af Københavns Skolelederforening, LFS og BUPL er 2 undersøgelser af ledernes psykiske arbejdsmiljø gennemført i foråret 2008. Resultaterne af de to undersøgelser er på mange måder parallelle og viser betydelige problemer i ledernes grundvilkår.

Resultaterne af undersøgelserne er kategoriseret indenfor følgende temaer:

#### 1. Udfordringer i forhold til BUF forvaltningen:

I forhold til centralforvaltningen peger lederne på for mange opgaver, manglende indflydelse, høj forandringshastighed, ukoordineret information og detailstyring, manglende snitfladeafklaringer og kulturforskelle mellem forvaltningen og de decentrale enheder, som de største belastninger for deres psykiske arbejdsmiljø.

I forhold til distrikterne peger lederne på, at de mangler tillid til distrikterne, og oplever megen kontrol. De oplever manglende anerkendelse, opbakning og medinddragelse og manglende dialog med deres ledelse - herunder MUS. Samtidig oplever de distrikterne som underbemandede.

#### 2. Udfordringer i forhold til orden i butikken

Lederne føler sig ikke klædt på til at løse de administrative opgaver, og de mangler ledersupport. Økonomistyringen fylder meget og opleves belastende.

#### 3. Øvrige udfordringer

Her peger lederne især på den øgede stress og de store rekrutteringsproblemer blandt lederne.

Lederne peger også på at lederrollen har ændret sig meget, at det i dag er et andet job end det de søgte i sin tid. Nogle ledere oplever, at de gik ind i jobbet på grund af den pædagogiske ledelse af en institution, men at de er blevet presset over i en mere og mere administrativ lederrolle, som de ikke føler sig klædt på til at udfylde.

### LØSNING

Udviklingen af BUF som attraktiv arbejdsplads er et fokusområde i BUFs strategi for 2008 - 2010.

Som det fremgår af bilag 1 har lederne selv en række konkrete forslag til tiltag, der kan være med til at forbedre deres psykiske arbejdsmiljø. Der er allerede en række igangværende og planlagte aktiviteter, som vil imødekomme mange af de udfordringer, som lederne peger på, herunder afbureaukratiserings- og supportindsatserne, der skal forenkle og forbedre den administrative

understøttelse af skoler og institutioner, ugepakken, som skal sikre en koordineret kommunikation og opgavebestilling, samt ledelses- og kompetenceudviklingstiltagene. Ligeledes er der i HR-budgetpakken 2009 (ØKF) initiativer som Kompetenceudvikling til decentrale ledere (BU-chefer), uddannelsesgaranti til nye ledere og lederuge mm., initiativer, der også vil imødekomme nogle af udfordringerne.

Herudover er forvaltningen undervejs med en mere præcis afdækning af distriktspecifikke problemer ifm. understøttelsen af skoler og institutioner. Denne afdækning består af 2 elementer; dels en konkret opgørelse af forskellen mellem ønsket/nødvendig support og mulig/realiseret support i form af en såkaldt GAB-analyse (opgaven løses i samarbejde med konsulentfirmaet PA Consult), dels en mere kvalitativ analyse af den personlige ledelsessupport i de enkelte distrikter (opgaven løses som dialogrække med dels lederorganisationerne dels BU-cheferne).

Institutions- og skolelederne er de helt centrale personer i udviklingen af BUF, og uden dem kan vi ikke realisere de ambitiøse mål, der er sat. Selvom rapporterne om det psykiske arbejdsmiljø endnu ikke er fuldt bearbejdet, har forvaltningen derfor fundet det hensigtsmæssigt allerede nu at sætte temaet på dagsordenen, således at det vil kunne indgå i de kommende budgetforhandlinger.

”En gang leder – altid leder” er med den ændrede lederrolle ikke længere altid gyldig. Forvaltningen har allerede mulighed for at støtte ledere i at forlade lederjobbet ved hjælp af de etablerede seniorordninger. I tilfælde hvor ledere tidligere i deres karriere finder ud af, at lederrollen måske ikke passer dem så godt, kan det være en fordel både for lederne og forvaltningen at kunne tilbyde nogle fornuftige overgangsløsninger til andet job.

I lyset af fællestrækkene fra rapporterne foreslår BUF en række nye supplerende initiativer indenfor de forskellige temaer:

Tema: Udfordringer i relation til BUF forvaltningen:

1. Administrativ task-force: Indsatsen er en her og nu indsats, der skal sikre ekstraordinær støtte til og bistå de mest pressede skoler- og institutioner med at få orden i butikken. Formålet er at task-forcen i samarbejde med skolen / institutionen skal få ryddet op i de administrative forhold som tynger lederen og sikre at enheden er på ret køl. Task-forcen vil bestå af relevant personale(formentlig 6 personer i 3 måneder) Udgiften anslås at være: 750.000 kr.
2. Udvikling af værktøjer og support: For at kunne yde de decentrale enheder en bedre service er der behov for midler til dels at kunne udvikle en bedre support, dels at udvikle nye værktøjer eksempelvis på refusionsområdet. Anslået udgift: 1.000.000 kr.
3. Udlægning af ressource til distriktet, der dels har til formål at frigøre tid til en mere intensiv og tillidsskabende dialog mellem distrikt og ledere, dels til at distriktet kan udarbejde en udviklingsplan og yde en bedre support til ledernes administration. En igangsat analyse af distrikternes opgaver set i forhold til de ressourcer distrikterne har til rådighed, er færdig medio september og efterfølgende skal den endelige indsats kvalificeres. Indtil denne analyse foreligger indstilles der foreløbigt afsat 1 årsværk á 400.000 kr. pr distrikt. I alt 3,2 mill. kr.
4. Temadage om ledernes psykiske arbejdsmiljø: Der afholdes distriktsvise temadage for både skole- og institutionsledere om ledernes psykiske arbejdsmiljø, hvor fx Dacapo deltager for at være med til at ændre fokus og skabe forandring. Indsatsen anslås til 750.000 kr.
5. Forsøg med administrationsteams: Som aflastning for de administrative byrder tilbydes små og mellemstore institutioner at indgå i administrative teams med 3 andre små og mellemstore institutioner i distriktet. Det estimeres, at der er ca. 150 mindre kommunale institutioner i BUF, derfor max 18 administrative medarbejdere. Der etableres en pulje, som betaler

halvdelen af udgiften til administrativ bistand: 2.000.000 kr.

Tema: Ledelses-og kompetenceudvikling

6. Kompetenceudvikling: I løbet af efteråret har BUF færdigudviklet den nye lederuddannelse og foreslår at intensivere indsatsen i en tilpasset form for mere erfarne institutionsledere. Uddannelsen for denne gruppe omfatter anerkendende ledelse, institutionsledelse, økonomistyring, IT-ledelse, miljøledelse mm. Uddannelsen giver merit i forhold til diplomstudiet i ledelse. Indsatsen anslås til 4.500.000 kr.

Tema: Øvrige udfordringer:

7. Tilbud om stress coaching: For at forebygge og håndtere stressramte ledere etableres en ordning med stresscoaching. Der er tale om eksterne coaches. Det er uvist hvor stort behovet er, men det forslås at lave en ordning med 50 forløb a 5 timer: 250.000 kr.

## ØKONOMI

Supplerende initiativer:

### **Forbedring af ledernes grundvilkår**

Administrativ taskforce:	750.000 kr.
Udvikling af værktøjer:	1.000.000 kr.
Resurser til distrikter:	3.200.000 kr.
Forsøg med administrationsteams:	2.000.000 kr.

### **Kompetenceudvikling**

Lederuddannelse	4.500.000 kr.
Temadage om ledernes psykiske arbejdsmiljø:	750.000 kr.
Stress coaching:	<u>250.000 kr.</u>
<b>I alt</b>	<b>12.450.000 kr.</b>

## VIDERE PROCES

Forslagene til nye initiativer til forbedring af skole- og institutionsledernes psykiske arbejdsmiljø indgår i budgetforhandlingerne for budget 2009.

Else Sommer

/Elin Hausle Ebbesen

## **bilag**

- [1. Skolelederes og daginstitutionslederes syn på deres arbejdsmiljø - opsamling](#)
- [2. Rapport om daginstitutionsledernes arbejdsmiljø \(publiceret på \[www.kk.dk\]\(http://www.kk.dk\)\)](#)
- [3. Rapport om skoleledernes arbejdsmiljø \(publiceret på \[www.kk.dk\]\(http://www.kk.dk\)\)](#)

