



1. september 2011

Budgetønske: Stærk skoleledelse

Sagsnr.
2010-38058

Baggrund

Dokumentnr.
2011- 384696

BUF står over for et generationsskifte både på almen- og specialområdet – skoleledernes gennemsnitlige alder er 55 år. Aldersfordelingen peger på, at i hvert fald 60 % af de nuværende skoleledere kan forventes at gå på efterløn eller pension inden for de nærmeste 5-10 år. Det svarer til ca. 40 skoleledere. For næste ledelsesniveau på skolerne (souschefer, afdelingsledere, ledere af læringsmiljø, administrative ledere) gælder, at 41 % er 56 år og derover, svarende til 85 personer i København.

Der skal være et øget fokus på talentudviklingen af lederne i folkeskolen. Det skal der, fordi der er en stor generationsskifteudfordring i København, men også for at blive endnu skarpere på den fremtidige skolelederprofil, så kompetencerne matcher skoleområdets særlige udfordringer. Ledelsesopgaven på skolerne har ændret karakter, og det stiller helt andre krav til skoleledernes kompetencer i forhold til tidligere.

Endelig er det relevant at støtte systematisk op om nye skoleledere – blandt andet via netværk og kompetenceudvikling og ad den vej sikre, at de nye ledere finder sig til rette i lederrollen.

Nedenfor beskrives forslag til 5 aktiviteter, der på hver deres måde bidrager til en mere målrettet indsats på området.

1. Afklaringsforløb – er ledelse noget for mig

I forhold til forventningen om fratrædelse vurderes det, at det vil være brug at udbyde 2 forløb med hver 20 pladser i 2012, 2 forløb i 2013 og 1 forløb årligt fra 2014 og frem. Der vil være deltagere, som efter afklaringsforløbet ikke ønsker at fortsætte i et ledelsesspor. Derfor bør der ikke tilbydes færre end 100 personer et afklaringsforløb over den første treårige periode.

Afklaringsforløbet ”Er ledelse noget for mig?” giver deltageren større indsigt i sine stærke sider og udviklingsområder set i forhold til ledelsesmæssige udfordringer. Deltagerne udarbejder en udviklingsplan for de videre skridt frem mod en eventuel lederstilling. Kurset er bygget op af fem elementer:

- En kompetencebaseret test
- Individuel tilbagemeldingssamtale på testen
- Et 2 dages internatkursus, hvor der tages afsæt i testens og tilbagemeldingens fokusområder
- ½ dags fælles opfølgning og afrunding
- En individuel opfølgningssamtale med særligt fokus på de videre skridt frem mod en lederstilling

Tabel 1 – udgifter til afklaringsforløb (1.000 kr.)

	2012	2013	2014	2015
Test og tilbagemelding	180	180	90	90
2 undervisningsdage v/ konsulent	180	180	90	90
Individuel opfølgning	180	180	90	90
Fælles opfølgning ½ dag	50	50	25	25
2 kursusdage (lokaler, forplejning og overnatning)	120	120	60	60
Vikardækning i alt 3 dage	264	264	132	132
Udgifter i alt (1.000 kr.)	874	874	487	487

2. BUF-LUP – forløb

For at sætte turbo på ledertalentudviklingen på skoleområdet og i den forbindelse også styrke det skolespecifikke perspektiv foreslås udviklet et særligt BUF-LUP hvor den generelle ledelsesvinkel suppleres med en faglig/didaktisk vinkel samt fokus på de forhold, der er særlige i forhold til skoleledelse.

Målgruppen for forløbet er personer, der har potentiale til at blive skoleledere – dvs. både lærere helt uden ledelsesfunktion og afdelingsledere m.fl. fra skolernes ledelsesteam.

Ved at udvikle ”skræddersyede” DIL (diplom i ledelse) forløb får vi mulighed for at tage udgangspunkt i såvel kommunens/BUFs overordnede styringsgrundlag, styringsprincipper og værdigrundlag, mission, vision og strategier som i de særlige vilkår og udfordringer, der gør sig gældende på skoleområdet – samtidig med at vi sikrer deltagerne ETCS point.

DIL modulerne skal supplere og suppleres af en række andre aktiviteter, herunder udviklingen af og arbejdet med personlige udviklingsplaner, coaching og praktik/føl-ordning og mentorordning.

Forløbet vil blive udbudt på BUF-Akademi. Der planlægges ét hold årligt med hver 28 deltagere. Forløbene spænder hver over 2 år, og det først hold starter ultimo 2012 (når afklaringsforløbene er gennemført, jf. ovenfor).

Nedenstående begning er baseret på, at der primært anvendes interne konsulenter til procesfacilitering og som undervisere på de interne undervisningsdage.

Hjemtagelse af SVU refusion

Hvis DIL modulerne tilrettelægges som fuldtidsforløb, vil der kunne ansøges om SVU til deltagerne. Under forudsætning af at alle deltagere er SVU-berettigede og der gives orlov svarende til 5 dages undervisning og 5 dages selvstudie, udgør SVU tilskuddet kr. 6.128

pr. deltager *pr. modul*, dvs. i alt 18.384 kr. pr. deltager og i alt 514.752 kr.

SVU-refusionen forudsættes at gå til de skoler, der har deltagere med på forløbet. SVU refusionen kan være med til at dække evt. udgifter til vikardækning.

Økonomiske konsekvenser af forslag BUF-LUP forløb

Tabel 2 – udgifter til BUF-LUP (1.000 kr.)

1 hold à 28 deltagere	2012	2013	2014	2015
3 DIL moduler	1.008	1.008	1.008	1.008
6 x coaching	504	504	504	504
3 x talentdage	140	140	140	140
3 interne undervisningsdage	112	112	112	112
Test og udviklingsplan	168	168	168	168
Mentorordning	84	84	84	84
Udgifter i alt (1.000 kr.)	2.016	2.016	2.016	2.016

3. Tillægsforløb til tværgående LUP 3

Et af de nuværende tiltag ift. udvikling af ledertalenter er LUP 3, hvor målgruppen er talenter til en borgernær ledelsesfunktion. LUP 3 er et fælles KK forløb med fokus på ledelse generelt og på ledelse i Københavner-kontekst.

For at styrke den skolespecifikke vinkel, udvikles derfor et særligt tillægsforløb til LUP 3 med et mere målrettet fokus på netop skolelederes udfordringer.

Tillægsforløbet skal udvikles med inddragelse af konkrete erfaringer fra f.eks. nyere skoleledere, så forløbets indhold rammer konkrete behov. Umiddelbart bør forløbet dog berøre følgende temaer, for at kunne skabe den ønskede effekt:

- Skolelederes opgave i forhold til udvikling af den faglige, pædagogiske kvalitet
- Feed back på undervisning / undervisningsobservation
- Skolelederes arbejde med evaluering og dokumentation
- Strategisk ledelse af skoler

Udover LUP deltagerne fra skoleområdet, vil et sådant modul også efter konkret vurdering kunne tilbydes til nye skoleledere, som ikke har været igennem et LUP-forløb eller f.eks. afdelingsledere, som ønsker at kvalificere sig til at blive skoleleder. Holdstørrelsen vil være maksimalt 20 personer.

Tillægsmodulet søges tilrettelagt som diplommodul under den eksisterende rammeaftale eller eventuelt på baggrund af eksisterende kurser hos professionshøjskolerne. Herved kan det sikres at forløbet er

kompetencegivende og spiller godt sammen med målene i forhold til diplomlederuddannelse. Det indebærer samtidig en strukturel ramme for forløbet - varigheden er i alt 11 dage fordelt over 4-5 måneder.

Der foreslås planlagt et første tillægsforløb i efteråret 2012 (ca. ½ år efter første LUP 3 hold er færdigt) og herefter et årligt.

Økonomiske konsekvenser af forslag om tillægsforløb til LUP 3

Tabel 3 – udgifter til tillægsforløb (1.000 kr.)

	2012	2013	2014	2015
Udvikling af forløb	10			
Tillægsforløb v. 20 deltagere (å 16.000 kr. pr. person)	320	320	320	320
Udgifter i alt (1.000 kr.)	330	320	320	320

4. Netværk for nye ledere

Det er vigtigt at have fokus på støtte til nye ledere, så de hurtigt bliver i stand til at udfylde deres ledelsesrolle. Der foregår allerede en række støttende tiltag i BUF, men der er også felter, hvor det vil være relevant at med en mere systematisk indsats. Et af disse felter er netværk.

Der kan med fordel udvikles et tværgående netværkstilbud til nye skoleledere, hvorigennem der kan rettes særlig fokus på skolelederes specifikke udfordringer og skabes mulighed for udvikling af lederrollen og mulighed for gensidig sparring.

Netværket etableres med maksimum 10 nye ledere som deltagere. Der tilknyttes en intern facilitator til netværket med henblik på at drive det samt at sikre kvalitet i indhold og forankring af læring. Derudover indhentes ekstern bistand i forhold til oplæg mv.

Netværket sættes i gang i efteråret 2012. Der afholdes 4 faciliterede netværksmøder i en periode hen over 1 år. Herefter evalueres forløbet og erfaringerne bringes ind i tilrettelæggelsen af det næste netværk, der igangsættes i 2013, når der er et passende antal nye skoleledere til at deltage.

Økonomiske konsekvenser af forslag om netværk for nye ledere

Tabel 4 – udgifter til netværk for nye ledere (1.000 kr)

	2012	2013	2014	2015
Indhold og facilitering i 4 netværksmøder	100	100	100	100
Udgifter i alt (1.000 kr.)	100	100	100	100

5. Netværk for eksisterende skoleledere

Det vil være relevant at supplere de eksisterende tilbud med netværk for skoleledere på tværs af områderne. Netværkene vil med fordel kunne have besøg af inspirerende oplægsholdere samt direktionen, og have som sit primære formål at sætte fokus på temaer, ledelsesmæssige dilemmaer eller udfordringer, der har særlig interesse for ledere på skoleområdet.

Der foreslås 3 netværk med 20 deltagere i hver. Netværket er struktureret som 3-4 faciliterede møder i en periode over 1½ år. Der er forudsat en kombination af interne facilitatorer på opgaven og indhentning af eksterne eksperter til oplægsholdere.

Tabel 5 – udgifter til netværk for ledere (1.000 kr.)

	2012	2013	2014	2015
Indhold og facilitering i 3-4 netværksmøder	125	125	125	125
Udgifter i alt (1.000 kr.)	125	125	125	125

Samlede udgifter og samlet tidsplan

Samlede økonomiske konsekvenser for de 5 indsatser:

	2012	2013	2014	2015
Afklaringsforløb for ledertalenter	874	874	487	487
BUF-LUP 3 for ledertalenter	2.016	2.016	2.016	2.016
Tillægsforløb	330	320	320	320
Netværk for nye ledere	100	100	100	100
Netværk for skoleledere	125	125	125	125
Udgifter i alt (1.000 kr.)	3.445	3.435	2.728	2.728

Samlet tids-og implementeringsplan for de 5 indsatser

	2012				2013				2014				2015			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Afklaringsforløb	■	■				■	■				■					
BUF LUP 3			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tillægsforløb til LUP			■	■			■	■			■	■				

Netværk for nye ledere	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netværk for skoleledere	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>