

Referat fra 9. møde i Ledelseskommis- sionen den 30. oktober kl. 14.30-18.30

Sted: Kolding Sygehus, Kolding

Deltagere: Allan Søgaard Larsen, Birgit Lise Andersen, Emma Winther, Marianne Thyrring, Dorthe Gylling Crüger, David Hellemann, Lotte Bøgh Andersen, Alfred Josefsen, Eva Zeuthen Bentsen og Lasse Jacobsen.

Sekretariatet: Thomas Molin, Inger McLeskey og Christine Jørnø Vestergaard.

1. Indledning

Formandens beretning siden sidst, samt opsamling fra dagens KL Ledertræf. Rammen for dagens møde var en central driftsorganisation: Kolding sygehus, hvor Dorthe Gylling Crüger er direktør. Det havde været en interessant dag med oplæg og workshops sammen med de kommunale ledere samme dag på KL's Ledertræf, og derefter rundvisning på Kolding Sygehus.

Formanden gav en kort briefing fra møder med tænketanke. Det var blevet drøftet, at Ledelseskommisionen var en form for implementeringskommission, der skulle følge op på resultaterne fra Produktivitetskommissionen. Det giver mulighed for at tage en runde mere med diskussion af udfordringerne i den offentlige sektor med baggrund i det demografiske pres, den teknologiske udvikling mv.

Der havde også været en drøftelse af benchmarking og data. I den offentlige sektor kan det være svært at gennemskue og sammenligne, hvad den offentlige service koster, og derfor bliver ledelse vigtig, når der skal skabes værdi.

Endelig var mulighederne for, at de fagprofessionelle kunne komme til at fylde mere, hvis der kommer mere fokus på ledelse, blevet drøftet.

2. Skolelederuddannelsen

Formanden indledte drøftelsen om Skolelederuddannelsen. Der var sendt materiale ud herunder rapporten *Grunduddannelse af skoleledere – fremtidige kompetencebehov og uddannelsesstilbud*, som er udarbejdet af KL, Finansministeriet, Undervisningsministeriet, Uddannelses- og forskningsministeriet, Børne- og kulturchefforeningen, Skolelederforeningen og BUPL's lederforening.

Af kommissoriet for ledelseskommisionen fremgår det, at "Regeringen har nedsat et udvalg om fremtidige tilbud til skoleledere, der forventes at afrapportere i foråret 2017. Kommissionen skal inddrage udvalgets rapport i sit arbejde". Ledelseskommisionen kommer med nogle generelle anbefalinger om ledelsesudvikling, men bør jf. kommissoriet også forholde sig til rapporten om skolelederuddannelse. Det

fremgår af rapporten, at der anbefales mere praksisnær ledelsesudvikling og det er også noget, der optager kommissionen.

Formanden gav ordet til Birgit Lise Andersen, som mente, at der kunne være behov for at danne en arbejdsgruppe, der kan analysere det i bund. Birgit Lise Andersen henviste til det fremsendte notat om de offentlige lederuddannelser, som var udarbejdet til brug for mødet. Af notatet fremgår det, at uddannelserne skal have 1) Fokus på borgerne, 2) Kobling til praksis, 3) Forståelse for den administrative og politiske logik og 4) Datadreven ledelse. Der skal ikke nødvendigvis være en sektorspecifik diplomuddannelse. Det skal være en bredere uddannelse, men der er selvfølgelig brug for en faglig viden om de enkelte områder. Teori ovenpå praksis er vigtig for at få en forståelse med et bredere perspektiv. Problemet er, at der ikke er fokus på, hvad man har lært, når man er tilbage i organisationen. Det bedste ville være, hvis der var lederteams, der lærte det sammen. Og at der var fokus på kompetenceudvikling lodret i ledelseskæden.

Derefter fulgte en drøftelse i kommissionen, som lagde vægt på, at der foregår en erkendelse, som skal ind i ledelseskæden, når man er tilbage i organisationen. Uddannelserne skal være mere praksisorienterede, og der skal være en forpligtelse før, under og efter, så det kan have indflydelse på praksis, ellers fungerer det ikke. Ledelsesniveauerne over skal også have nogle forpligtelser. Tilgang i uddannelserne skal være, at der skabes værdi for borgerne, børnene, forældrene osv.

Der kan være behov for mere viden om at arbejde med effekt og data på tværs af faget, men er det særligt for skoleledere? Vi skal være varsomme med, at vi ikke ender med, at det kun gælder bestemte uddannelser. Det er afgørende at tage udgangspunkt i organisationens behov og den enkelte leders behov ift. udvikling. Der kan både være elementer, som er fagområdebestemt og elementer, som går på tværs.

Der tilbydes og udbydes ledelseskurser, fordi der skal ske en forandring. Det handler ikke bare om indsigt, men om ledelsesmæssig praksis på en ny måde. Ledelsesuddannelse handler om at skabe grundlaget for en anden ledelsesmæssig præstation. Nogen skal have en teoretisk inspiration og andre skal have noget andet fx en stærkere lederidentitet.

Ledelse og derfor også ledelsesudvikling skal være koblet til organisatoriske udfordringer fx ligesom de otte mål i sundhedsvæsenet, som ledere skal leve op til. Det giver en organisatorisk ansvarlighed.

Visionen er, at lederuddannelsen skal passe til ledelsesopgaven. Den skal skabe værdi for borgerne og være relevant i forhold til de praksisnære behov – fx beskæftige sig med, hvordan man kan arbejde med data. DIL og DOL skal også følge op på det. Vi skal udvikle nogle ledere, der er eksperter i praktisk ledelse både i forhold til det faglige og personalemæssige.

3. Foreløbigt rapportudkast

Kommissionsmedlemmerne drøftede temaer og anbefalinger i rapportudkastet. Kommissionen ønskede at lande på et mindre antal anbefalinger med underliggende niveauer af gode råd og pointer. Anbefalingerne skal være fokuserede og handlingsorienterede. Der vil være anbefalinger til tre niveauer – offentlige institutionsledere, forvaltningschefer og topledere. Desuden vil der være noget rettet mod politikere og måske også mod fagforeninger, som begge er med til at påvirke ledelsesrummet.

Der ligger anbefalinger indenfor borgerperspektiv og borgerrejser, visions- og transformationsledelse, rekruttering og afvikling samt ansættelsesudvalg, implementering, datainformeret ledelse, dialog om faglig kvalitet og driftsledelse i ledelseskæden og på tværs af institutioner, ledelsesspænd, budgetstyring, lederidentitet og ledelsesudvikling mv.

Der vil blive sendt et revideret rapportudkast ud i god tid inden næste møde, så medlemmerne kan komme med bemærkninger. Der er også brug for en ordliste med begreber. Det blev desuden aftalt, at der sendes et uddybende notat fra sekretariatet om datainformeret ledelse.

4. Ny rapportstruktur

Den ny rapportstruktur blev drøftet og blev foreløbigt godkendt.

5. Næste møde

Det 10. møde er planlagt som et seminar med overnatning den 17.-18. november. Seminaret vil handle om at drøfte alle anbefalinger og endeligt rapportudkast igennem. Desuden skal formatet for et mindre papir til lederne drøftes.