

Ledelse af læring og trivsel

Indholdsfortegnelse

1.	Baggrund	3
2.	Udviklingsprogrammets formål.....	3
3.	Afgrænsning	4
4.	Projektets forventede resultater	4
5.	Deltagere i projektet	4
6.	Projektplan.....	5
6.1.	Sammensætning af kommuner	5
6.2.	Arbejdsform i projektet	5
6.3.	Tidsramme	6
6.4.	Formidling af resultaterne fra projektet	6
6.5.	Projektets organisering.....	6
	Bilag: Aktuelle forandringer i relation til ledelse af børn og unges læring og trivsel....	7

1. Baggrund

Med folkeskolereformen og mange kommuners fokus på et sammenhængende børn- og ungeområdet er der i alle kommuner høje ambitioner for alle børn og unges læring og trivsel.

At nå målene kræver en fokuseret og sammenhængende ledelsesindsats på alle niveauer. Det gælder for den politiske ledelse i kommunalbestyrelsen og fagudvalg, det gælder for forvaltningens strategiske ledelsesopgaver og det gælder for institutions- og skoleledelser, der i sidste ende er dem, der står med det daglige ansvar for børn og unges læring og trivsel.

Ledelsesopgaven er under forandring på alle niveauer. De kommunale politikere har fået nye rammer for politisk målstyring, forvaltningernes ledelsesopgaver er blevet mere rettet mod faglig ledelse, og de decentrale virksomhedsledere er blevet orienteret mod resultater og resultatopfølgning. Der er øget fokus på samspillet mellem politikere, forvaltninger og dagtilbud/skoler, ligesom den digitale understøttelse af læreprocesserne fylder betydeligt mere i kommunerne. I mange kommuner stiller de økonomiske rammer samtidig krav til effektivisering af opgaveløsningerne.

Alle kommuner står således midt i en omstillingsproces, der kalder på tæt dialog, erfaringsudveksling og videndeling på tværs af kommuner. Der er behov for gensidig inspiration og samarbejde om rammevilkår, redskaber og metoder, der kan understøtte den ønskede udvikling i alle kommuner og på tværs af kommunerne. Ellers bliver det vanskeligt at nå målene i den kommunale sektor.

Som kommunernes organisation er KL i en unik position i forhold til at samle alle kommuner om omstilling af ledelsesopgaverne på tværs af niveauer og sektorer. Derfor vil KL påtage sig ansvaret for et flerårigt fælleskommunalt udviklingsprogram, der skal supplere rækken af interessevaretagende og kommuneunderstøttende initiativer i forhold til, at kommunerne tager ansvar for alle børns læring og trivsel og samler kræfterne om at nå målene.

På baggrund af en lang række dialoger med kommuner er det KL's vurdering, at der er behov for en større satsning i forhold til den del af den strategiske og faglige ledelsesopgave, der omhandler dokumentation og resultatopfølgning, herunder udvikling af faglige indsatser, støttefunktioner mv. Disse opgaver skal med afsæt i de kommunalpolitiske mål løses i spændet mellem forvaltningsledelse og dagtilbuds-/skoleledelse.

2. Udviklingsprogrammets formål

Udviklingsprogrammets formål er at understøtte og fremme den igangværende udvikling af de kommunale ledelsesopgaver knyttet til målene om større læring og trivsel for alle børn. Den udvikling, der er i gang på skoleområdet, er også undervejs på dagtilbudsområdet. Høj kvalitet på dagtilbudsområdet er en forudsætning for, at folkeskolen når reformens mål.

Hovedaktiviteten i programmet er etablering og facilitering af en række fælleskommunale og forpligtende klyngesamarbejder om kommunal ledelsesudvikling, herunder dataunderstøttet strategisk og faglig ledelse af læring og trivsel. Resultaterne fra klyngernes arbejde vil blive formidlet til alle kommuner.

I de forpligtende klyngesamarbejder vil der blive arbejdet med ledelse på alle niveauer, herunder med forvaltningens understøttelse af den kommunalpolitiske ledelse. Med afsæt i videns- og praksisoplæg skal de deltagende kommuner arbejde med udvikling

af egen ledelsespraksis. Derudover skal deltagerne bidrage til generel erfaringsopsamling, der løbende kan gøres tilgængelig og sættes i spil i de kommuner, der ikke indgår i klyngerne.

3. Afgrænsning

Denne projektbeskrivelse rummer beskrivelse af det forpligtende klyngesamarbejde om kommunal ledelsesudvikling samt formidling af projektets resultater.

Projektet skal ses i sammenhæng med en lang række øvrige aktiviteter, som KL gennemfører som led i det samlede udviklingsprogram med henblik på interessevaretagelse og understøttelse af kommunerne. Øvrige indsatser vil fx være:

- To årlige politiske møder flere steder i landet, hvor den politiske mål- og rammestyring kan drøftes og viden og erfaring udveksles. I foråret 2016 inviteres til politiske møder fire steder i landet i april og maj
- Direktør- og cheftræf på børn- og ungeområdet en gang årligt
- Målrettet dialog med kommuner om udfordringer og muligheder i arbejdet med folkeskolereformen
- Temamøder, konferencer, kurser, netværk mv.
- En række initiativer, der understøtter Brugerportalsinitiativet
- Et kompetenceudviklingsforløb målrettet direktioner på tværs af kommuner i forhold til understøttelse af politisk ledelse på alle de kommunale områder.

De efterfølgende afsnit udfolder beskrivelse af projektet med forpligtende klyngesamarbejder.

4. Projektets forventede resultater

De fælleskommunale klyngefællesskabers arbejde skal føre til udvikling af ledelsesopgaverne i de deltagende kommuner og til fælleskommunale bud på konkrete mål, mulige metoder og modeller i forhold til fem centrale temaer, der kræver ledelsesmæssig opmærksomhed:

1. Faglig ledelse i en politisk ledet organisation med mere præcise mål
2. Dokumentation af resultater og dataunderstøttede dialoger om læring og trivsel
3. Faglige læringsfællesskaber på institutioner/skoler og på tværs heraf
4. Kompetence- og opgavefordeling samt samarbejde mellem forvaltningsledelse og decentrale virksomhedsledere
5. Udvikling af støttefunktioner, der fremmer læring og trivsel på tværs af fagligheder og forvaltninger.

De fem temaer er uddybet i vedlagte bilag, der udfolder de igangværende forandringer vedrørende ledelse af læring og trivsel. Bilaget rummer også temaer, som ikke i første omgang tænkes taget op i netværkene.

Ud over en afsluttende formidlingsfase skal der også ske en løbende formidling og drøftelse af delresultater fra projektet. Delresultater kan fx være centrale erkendelser, overvejelser om dilemmaer, modeller og nye idéer.

5. Deltagere i projektet

Målgruppen er overordnet set forvaltningschefer, forvaltningsmedarbejdere og decentrale ledelser på 0-18 års området.

Fra hver kommune tilmeldes i alt 4-6 personer fordelt på direktører, chefer, ledere og nøglemedarbejdere i forvaltningen. Fra hver kommune skal der være repræsentanter fra både forvaltningsledelse og decentrale ledelser.

Kommunerne kan vælge udelukkende at sætte fokus på skoleområdet eller også at inddrage dagtilbudsområdet og de sociale børneområde.

6. Projektplan

Udviklingsprojektet rummer 3 overordnede faser:

Planlægnings- og udviklingsfasen	Første halvår 2016
Gennemførelsesfasen Opstart af de første fælleskommunale klyngesamarbejder Opstart af øvrige klynger	September 2016 I perioden fra 1.12.2016 – 1.6.2017
Formidlingsfasen 3 temakonferencer	Løbende 2. halvår 2017 og 1. halvår 2018

6.1. Sammensætning af kommuner

Et forpligtende klyngesamarbejde vil være sammensat af repræsentanter fra 6-8 kommuner.

KL vil lægge vægt på at skabe det bedst mulige match i de enkelte klyngesamarbejder. Klyngerne vil blive sammensat med afsæt i kommunernes ønske til opstarttidspunkt samt vægtninger af temaer, jvf. bilag, herunder om dagtilbuds- og det sociale børneområde er en integreret del af arbejdet. Ligeledes vil der i sammensætningen af grupperne i størst mulig grad blive taget højde for den enkelte kommunes generelle prioriteringer i ledelsesudvikling, kommunal mangfoldighed og geografisk tilgængelighed.

I de enkelte klyngesamarbejder tilpasses deltagerkredsen afhængig af prioritering af de fem temaer, kommunernes organisering og andre særlige forhold og ønsker. Herunder kan dagtilbudsledere indgå i målgruppen i relevant omfang.

6.2. Arbejdsform i projektet

Klyngerne vil arbejde i en fastlagt og forpligtende møderække. Møderne vil være tilrettelagt og faciliteret af konsulenter. Der planlægges fem heldagsmøder i hver klynge. De fem møder afvikles i løbet af en 12 måneders periode.

Ud over den fastlagte møderække forpligter de deltagende kommuner sig til hjemmeopgaver, gensidige besøg, praksisnær ledelsessparring, interview mv.

I arbejdet vil der først og fremmest være fokus på organisationsudvikling og kulturforandringer i ledelsesopgaven. Afsættet vil være, at ledelsesopgaven på alle niveauer er kommet tættere kernen i læring og undervisning, og skal have et tydeligere fokus på ledelsens betydning for børn og unges læring og trivsel.

Derudover vil der være et element af udvikling af det personlige lederskab, idet mange ledere afsøger nye ledelsesforståelser i forhold til egen funktion i en ny kontekst. Midtvejs i forløbet bliver der mulighed for at tilkøbe et personligt udviklingsforløb til enkelte deltagere i form af mulighed for individuelle samtaler samt en fælles opstart og afslutning på forløbet.

6.3. Tidsramme

Planlægning og udvikling af model for forpligtende klyngesamarbejder gennemføres i 1. halvår 2016.

Tilmelding fra kommuner igangsættes 2. kvartal 2016.

Afhængigt af interessetilkendegivelse vil der blive etableret et eller flere klyngesamarbejder i september 2016. I perioden ultimo 2016 til medio 2017 vil der løbende blive igangsat nye klyngesamarbejder.

Dette muliggør, at erfaringer fra de første forløb kan kvalificere faciliteringen af de efterfølgende. Klyngesamarbejderne vil være i gang frem til ultimo 2017/primio 2018.

6.4. Formidling af resultaterne fra projektet

Resultater og anbefalinger fra arbejdet i projektet vil blive formidlet på tre temakonferencer. Formålet med temakonferencerne er, at resultater og anbefalinger, der er udarbejdet af de kommuner, der har deltaget i klyngesamarbejderne, kan blive til gavn for alle 98 kommuner.

Der vil blive planlagt en temakonference i 2. halvår 2017 og to i 2018, hvor alle grupper vil have afsluttet deres arbejde.

Formidlingen vil ud over de tre målrettede temakonferencer ske løbende i KL's række af øvrige aktiviteter.

Derudover vil der på baggrund af erfaringer og vidensopsamling fra det samlede program blive udgivet en eller flere publikationer, der formidler resultater og anbefalinger i forhold til programmets temaer, jf. bilag.

6.5. Projektets organisering

Udvikling af programmet er sket i tæt dialog med kommunerne, Børne- og Kulturchefforeningen og Skolelederforeningen.

Det fælleskommunale udviklingsprojekt er forankret i KL's konfor for Børn og Folkeskole.

KL's samarbejdsorganer med kommunerne (Kontaktudvalget og Rådgivningsgruppen) vil løbende blive inddraget i tilpasningen af projektet som referencegrupper.

Bilag: Aktuelle forandringer i relation til ledelse af børn og unges læring og trivsel

Tiden er i alle kommuner præget af nye rammer for forvaltning og ledelse. Det er ikke kun på den enkelte skole man mærker konsekvenserne af folkeskolereformen. Den har også betydning for den politiske styring og ledelse af det kommunale skolevæsen. I mange kommuner er ledelsesopgaven på dagtilbudsområdet ligeledes under forandring, ligesom et klarere fokus på et sammenhængende børn- og ungeområde er højt på dagsordenen. De nye rammer for forvaltning og ledelse sætter en ny dagsorden for det kommunale arbejde med ledelse af børn og unges læring og trivsel.

Hvad er det nye, kan man spørge? Utallige udviklingsinitiativer over hele landet de sidste to år er den bedste dokumentation for, at der reelt sker et paradigmeskift i forvaltning og ledelse på børn- og ungeområdet.

Da initiativerne er mangfoldige, er det svært at sammenfatte forandringerne i nogle få overskrifter. Ikke desto mindre er der i det følgende beskrevet en række temaer, der kan genfindes i mange kommuner.

De politiske mål bliver mere præcise

Der har altid været politiske mål for de kommunale indsatser på børn- og ungeområdet. Det nye er, at de nationale mål for elevernes læring og trivsel i folkeskolen er mere klart formulerede. Mange kommunalbestyrelser har suppleret de nationale mål på skoleområdet med få og klarere mål for det samlede børn- og ungeområde, og nationalt drøftes det, om der også er behov for nationale mål på dagtilbudsområdet.

Målene er med andre ord et helt centralt omdrejningspunkt for omstilling af forvaltning og ledelse. Målene sætter en retning for, hvad der pædagogisk skal arbejdes henimod. Med klarere mål bliver det også lettere at sammenholde resultater med de opstillede mål.

Der er imidlertid ingen automatik i, hvordan målene omsættes i den pædagogiske indsats. Der er tværtimod stor forskel mellem kommunerne og mange overvejelser om, hvordan de politiske mål operationaliseres, hvordan de indarbejdes i det samlede ledelsessystem, og hvordan de følges op.

Der er ingen facitliste for arbejdet med de politiske mål, men de vil i takt med en stadig bedre dokumentation af resultaterne få større og større betydning både i det samlede ledelsessystem og i den pædagogiske indsats.

Derfor er der behov for at sammenfatte og formidle erfaringerne mere systematisk på tværs af kommunerne – især i forhold til at fastholde målene som retningspil i det daglige arbejde og i forhold til at sammenholde mål og resultater på den enkelte skole. Det er et hovedtema i programmet at drøfte, videreudvikle og illustrere forskellige modeller for denne udvikling.

Dokumentation af resultaterne bliver mere datafunderet

Med folkeskolereformen er der vedtaget nationale indikatorer for de nye nationale mål for så vidt angår resultater fra nationale test og trivselsundersøgelser.

Alle kommuner arbejder med data til dokumentation af resultaterne, men der er stor variation både i de datakilder, man benytter, og i den dialog, som dokumentationen anvendes i. Hertil kommer, at der i nogle kommuner er et større udviklingsarbejde i gang omkring data til dokumentation af progression for den enkelte elev.

Der er varierende holdninger til, hvordan balancen mellem kvalitativ og kvantitativ dokumentation bør indgå i resultatvurderingen, men der er ingen tvivl om, at der i de kommende år kommer mere transparens om resultaterne både i forhold til de folkevalgte, der sætter målene, og i forhold til børnenes forældre.

Derfor er der behov for at følge, sammenfatte og formidle erfaringer om anvendelse af de forskellige datakilder til præsentation og dokumentation af resultaterne, herunder hvordan fx kvalitetsrapporterne kan videreudvikles.

Der er samtidig behov for at udvikle og formidle erfaringer om, hvordan dokumentationen indgår i dialogen mellem de forskellige led, både i forhold til det politiske niveau, mellem forvaltningen og de decentrale enheder, mellem ledelsen og medarbejdere, og endelig også mellem de fagprofessionelle og barnet, den unge og forældrene.

Når der skal følges op på kommunalbestyrelsens målsætninger med dokumentation, er det nødvendigt med fælles retningslinjer i kommunen for dokumentation af resultaterne, og det er en væsentlig opgave i forvaltningen at skitsere disse fælles retningslinjer, herunder i forhold til udvikling og anvendelse af data.

Programmet skal illustrere forskellige metoder i anvendelsen af dokumentation, herunder ikke mindst hvordan denne dokumentation kan anvendes i de forskellige led fra kommunalbestyrelse til den pædagogiske indsats.

Faglig ledelse får højere prioritet

Folkeskolereformen har skærpet opmærksomheden på skoleledelsens opgaver, ligesom ledelsesopgaven for dagtilbudsledere er ændret. Der er på børn- og ungeområdet bred enighed om, at den faglige ledelse skal styrkes.

Der er derimod knap så stor enighed om, hvordan denne styrkelse konkret bør gennemføres på den enkelte skole eller i det enkelte dagtilbud, og hvordan den bakkes op fra forvaltningen.

Stærkere faglig ledelse på skoleområdet er symbolsk udtrykt med formuleringen om, at *"skoleledelsen skal ind over dørtrinnet til undervisningslokalet"*. Heri ligger, at skoleledelsen bør give højere prioritet til sparring, evaluering og resultatopfølgning med skolens medarbejdere.

På dagtilbudsområdet er der en tydelig tendens til at sætte mere fokus på børnene trivsel og læring. Dette understøttes af sprogvurderinger, pædagogiske læreplaner mv. Derfor er behovet for sparring, evaluering og resultatopfølgning også blevet en del af den faglige ledelse af det pædagogiske personale i daginstitutionerne.

Det er imidlertid en udfordring, at der på børn- og ungeområdet ikke er en særlig stærk tradition for den del af ledelsesopgaven, bl.a. fordi ledelserne på grund af en vidtgående decentralisering har haft mange andre ledelsesfunktioner i forhold til personaleledelse og administrativ ledelse.

Derfor arbejder mange kommuner aktuelt med at omprioritere ledelsesressourcerne, så man nedprioriterer de administrative ledelsesfunktioner og opprioriterer de faglige ledelsesopgaver.

Denne omprioritering berører imidlertid ofte organisatoriske problemstillinger og ligeledes kompetencer og kultur i den samlede ledelsesgruppe.

Ligeledes er personaleledelsesopgaven ændret som følge af ændrede forhold i forhold til arbejdstidens tilrettelæggelse. Dette gælder særligt for lærere.

Programmet sætter på den baggrund fokus på, hvilke omstillingsprocesser, der i særlig grad understøtter og udvikler den faglige ledelse, og hvordan omprioriteringsprocessen af ressourcer mellem forskellige ledelsesfunktioner kan tilrettelægges.

Fra faglig autonomi til faglige fællesskaber

Når man styrker den faglige ledelse og følger mere op på resultater, vokser behovet for et fagligt fællesskab blandt medarbejderne. Man kan med rette spørge, hvilke tilgange til læring og hvilke faglige principper, der skaber de ønskede resultater?

Der er mange veje til målet, og derfor har hver medarbejder vidtgående frihedsgrader i tilrettelæggelse af den pædagogiske praksis. Men samtidig forpligtes den enkelte medarbejder i stigende grad til at arbejde med det, der virker.

Heri ligger en kulturforandring, hvor tidligere tiders faglige autonomi afløses af stærkere faglige fællesskaber blandt medarbejderne.

Hvordan understøtter forvaltningen og ledelsen denne udvikling? I de første år med folkeskolereformen er der gjort mange erfaringer med denne kulturforandring på skolerne – ikke mindst fordi reformen har indført begreber som åben skole og understøttende undervisning, som den enkelte skole har skullet udvikle fællesskaber om.

Programmet sætter fokus på, hvordan forvaltningen og skoleledelserne har arbejdet med at styrke de faglige fællesskaber. Programmet vil ligeledes sætte fokus på, hvordan de faglige fællesskaber på dagtilbudsområdet kan styrkes.

Større ledelsesrum og færre ledelsesfaglige frihedsgrader

Den tilsyneladende selvmodsigelse i overskriften dækker over en af de vigtigste ledelsesudfordringer i omstilling af forvaltning og ledelse.

På skolerne har de nye rammer for lærernes arbejdstid givet skoleledelsen et større ledelsesrum i forhold til prioritering af personaleressourcerne. Men samtidig har både nationale og kommunale mål sat tydeligere rammer op for skolens udvikling. Den ledelsesmæssige forpligtelse i forhold til de overordnede mål og resultatopfølgning er blevet langt stærkere. Samtidig er der fortsat en ledelsesopgave i forhold til at følge på skolens mål.

I nogle kommuner er der her tale om et paradigmeskift. I kommuner med vidtgående decentralisering har de decentrale ledere haft store frihedsgrader i målformuleringen. De frihedsgrader reduceres nu, men til gengæld er der større ledelsesrum i forhold til anvendelse af personaleressourcerne.

Denne udvikling skaber behov for et stærkere ledelsesfællesskab på tværs, og mange kommuner arbejder målrettet på at udvikle dette fællesskab. Det sker fx gennem nye møde- og samarbejdsstrukturer, gennem organisationsændringer, ved jobrotation mellem lederne og gennem udvikling af fælles faglige principper, som hele lederkredsen forpligter sig på, og som implementeres i det samlede skolevæsen og/eller på det samlede børn- og ungeområde.

Programmet vil fokusere på, hvilke metoder kommunerne anvender til at etablere og udvikle dette ledelsesfællesskab.

Færre administrative ledelsesopgaver decentralt

Omprioritering mellem faglige og administrative ledelsesopgaver indebærer, at mange kommuner har taget arbejdsdelingen mellem forvaltningen og decentrale enheder op til revision.

Det er ikke forkert at sige, at der pt. sker en recentralisering af opgaver til forvaltningen med henblik på at udnytte stordriftsfordele. Målet med denne revurdering af opgavefordelingen er at frigøre ressourcer til faglig ledelse i institutionerne og på den enkelte skole.

Kommunernes overvejelser omfatter bl.a. bygningsopgaver, indkøb, ledelse af det tekniske servicepersonale, bogholderi, databearbejdning m.v.

Programmet vil sætte fokus på forskellige modeller for opgavefordeling mellem centralt og decentralt niveau og hvilke organisatoriske løsninger, der kan bidrage til at frigøre ressourcer til faglig ledelse.

Støttefunktioner der fremmer læring og trivsel på tværs af dagtilbud og skoler

Skolereformen har igangsat et stort udviklingsarbejde på de fleste skoler. Samtidig skaber reformens målstyring krav om større homogenitet på tværs af kommunens skoler.

Koordinationsopgaven på tværs af kommunens skoler er med reformen blevet langt større. For det **første** skal der på tværs af skolerne udvikles et ledelsesfællesskab om reformens intentioner. For det **andet** indeholder resultatvurderingen i forhold til målene en lang række

fælles træk på tværs af skolerne. For det **tredje** er der ingen grund til, at alle skoler hver for sig skal genopfinde den dybe tallerken i forhold til reformens enkelte elementer.

Derfor er langt de fleste kommuner inde i en proces, hvor arbejdet med udvikling af støttefunktioner forstærkes – næsten uanset hvilket udgangspunkt, kommunen har haft.

Det gælder først og fremmest støttefunktioner vedr. målstyring og resultatvurdering, udvikling af fælles faglige principper, udvikling af data til dokumentation og ligeledes en lang række af de mere faglige temaer som inklusion, åben skole, digital undervisning og mange andre temaer.

Forandringerne i ledelsesstruktur og omfordeling af ledelsesopgaver skaber ligeledes behov for støttefunktioner i forvaltningen. I mange kommuner tænkes der tværgående på 0-18 årsområdet i forhold til støttefunktioner.

Programmet sætter fokus på, hvordan forskellige kommunetyper arbejder med støttefunktionerne, og hvordan det sikres, at organisering af og indhold i støttefunktionerne har værdi for det enkelte dagtilbud og den enkelte skoles arbejde med kerneydelsen.

Organisationen understøtter kerneydelsen

Den nye prioritering af ledelsesroller og omstilling af opgaveplacering fx mellem decentralt og centralt niveau har i nogle kommuner været baggrund for organisationsændringer, med henblik på en mere målrettet indsats for kerneydelsen.

Nye opgavesnit mellem forvaltningen og de decentrale enheder er i sig selv en anledning til organisationsændring, men den omfatter i mange kommuner også arbejdsdelingen mellem de enkelte institutioner, hvor der fx tilrettelægges et mere struktureret samarbejde om støttefunktioner.

Med henblik på en mere målrettet indsats for kerneydelsen ser man i nogle kommuner også organisationsændringer i ledelsesstrukturen, fx ved etablering af nye distrikter eller etablering af fælles ledelse for flere institutioner eller skoler.

De organisatoriske overvejelser omfatter ligeledes omstilling af forvaltningen, hvor nye samarbejdsstrukturer og arbejdsdelinger afprøves.

Kommunernes størrelse, geografi og deres sociokulturelle forudsætninger indebærer så forskellige vilkår, at der fra kommune til kommune er behov for forskellige organisatoriske modeller. Når det er sagt, er der imidlertid behov for at belyse, hvilke typer af organisationsmodeller, der kan forventes bedst at understøtte kerneopgaven og de politiske målsætninger. Programmet vil på den baggrund undersøge forskellige organisationsmodeller set i lyset af de politiske målsætninger og i lyset af de forskellige vilkår og forudsætninger fra kommune til kommune.

Målrettet anvendelse af ressourcer og økonomi

På folkeskoleområdet har lov 409 skabt nye rammer for anvendelse af arbejdstiden, og det har været et stort opmærksomhedspunkt i forbindelse med reformens indførelse.

Alle kommuner har arbejdet med dette tema, og de fleste har forholdt sig eksplicit til, hvordan de nye forudsætninger overordnet skal administreres.

Mange kommuner arbejder imidlertid med at udvikle støttesystemer, der giver den enkelte skole og forvaltning mulighed for at følge, hvordan ressourceanvendelsen udvikler sig. Det er her et særligt fokuspunkt i flere kommuner, hvordan de friere rammer for anvendelse af ressourcerne udnyttes til at understøtte kerneydelsen og resultaterne. Det var netop en hovedbegrundelse for Lov 409, at en bedre anvendelse af personaleresourcerne vil løfte kvaliteten i folkeskolen.

Programmet sætter fokus på, hvilke modeller kommunerne her arbejder med.