

TEMA

REKRUTTERING AF PÆDAGOGER TIL LEDERSTILLINGER

AUA-PROJEKT

AFDÆKNING AF KOMMUNALE ERFARINGER MED FØR-LEDERINITIATIVER

– REKRUTTERING AF PÆDAGOGER
TIL LEDERSTILLINGER

B U P L



KL

Afdækning af kommunale erfaringer med før-lederinitiativer
– Rekruttering af pædagoger til lederstillinger © KL

Produktion: KL's Trykkeri
Design: e-Types
Foto: Colourbox

B U P L



BUPL
Sundkrogskaj 20
2100 København Ø
Tlf. 3546 5000
www.bupl.dk
🐦 @bupl.dk
📘 facebook.com/bupl.dk



KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
🐦 @kommunerne
📘 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830557

INDHOLD

1. Baggrund	4	7. Før-lederforløb i Fredericia Kommune.....	14
2. Metode til indsamling af viden	5	Baggrund for initiativet.....	14
3. Erfaringer fra før-lederforløb i seks kommuner	6	Beskrivelse af kommunens før-lederinitiativ.....	14
1. Sammensæt før-lederforløb med kombination af teori og praksis	6	I. Målgruppen	14
4. Før-lederforløb i Thisted Kommune	8	II. Proces for udvælgelse af deltagere.....	14
Baggrund for initiativet.....	8	III. Indhold og struktur.....	14
Beskrivelse af kommunens før-lederinitiativ.....	8	IV. Leverandør	15
I. Målgruppen	8	V. Krav til deltagere	15
II. Proces for udvælgelse af deltagere.....	8	VI. Kommunale erfaringer med før-lederforløb	15
III. Indhold og struktur.....	8	VII. Pædagogernes oplevelse af forløb	15
IV. Leverandør	8	Kommunens arbejde med at spotte ledertalenter	15
V. Krav til deltagere	8	Yderligere information fra kommunen	15
VI. Kommunale erfaringer med før-lederforløb	8		
Kommunens arbejde med at spotte ledertalenter	9	8. Før-lederforløb i Vordingborg Kommune	16
Yderligere information fra kommunen	9	Baggrund for initiativet.....	16
5. Før-lederforløb i Københavns Kommune	10	Beskrivelse af kommunens før-lederinitiativ.....	16
Baggrund for initiativet.....	10	I. Målgruppen	16
Beskrivelse af kommunens før-lederinitiativ.....	10	II. Proces for udvælgelse af deltagere.....	16
I. Målgruppen	10	III. Indhold og struktur.....	16
II. Proces for udvælgelse af deltagere.....	10	IV. Leverandør	17
III. Indhold og struktur.....	10	V. Krav til deltagere	17
IV. Leverandør	11	VI. Kommunale erfaringer med før-lederforløb	17
V. Krav til deltagere	11	VII. Pædagogernes oplevelse af forløb	17
VI. Kommunale erfaringer med før-lederforløb	11	Yderligere information fra kommunen	17
VII. Pædagogernes oplevelse af forløb	11		
Kommunens arbejde med at spotte ledertalenter	11	9. Før-lederforløb i Faaborg-Midtfyn Kommune	18
Yderligere information fra kommunen	11	Baggrund for initiativet.....	18
6. Før-lederforløb i Kolding Kommune	12	Beskrivelse af kommunens før-lederinitiativ.....	18
Baggrund for initiativet.....	12	I. Målgruppen	18
Beskrivelse af kommunens før-lederinitiativ.....	12	II. Proces for udvælgelse af deltagere.....	18
I. Målgruppen	12	III. Indhold og struktur.....	18
II. Proces for udvælgelse af deltagere.....	12	IV. Leverandør	19
III. Indhold og struktur.....	12	V. Krav til deltagere	19
IV. Leverandør	12	VI. Kommunale erfaringer med før-lederforløb	19
V. Krav til deltagere	12	VII. Pædagogernes oplevelse af forløb	19
VI. Kommunale erfaringer med før-lederforløb	12	Kommunens arbejde med at spotte ledertalenter	19
VII. Pædagogernes oplevelse af forløb	13	Yderligere information fra kommunen	19
Yderligere information fra kommunen	13		



01 / BAGGRUND

Høj kvalitet i dagtilbud og skole afhænger bl.a. af kompetent ledelse. Derfor er det afgørende, at der er pædagoger, der er motiveret til og bliver afklaret om, hvorvidt ledelse er en karrierevej for dem.

Nogle kommuner oplever udfordringer med at rekruttere pædagogfaglige ledere til dagtilbuds- og skoleområdet. Derudover er der nogle steder en oplevelse af, at der inden for de kommende år vil ske et generationsskifte. Samtidig kan vi konstatere, at pædagogernes muligheder for at afprøve sig selv i ledelsesfunktioner er ændret, bl.a. fordi antallet af souschefstillinger er faldet.

Med det afsat aftalte KL og BUPL ved overenskomstforhandlingerne i 2018 at igangsætte et projekt om rekruttering af pædagoger til ledelse.

Formålet med projektet er at fremme interessen for ledelse som karrierevej hos pædagoger med henblik på at kunne imødekomme fremtidige behov for pædagogfaglige ledere.

Som et element i at opnå projektets formål skal projektet indsamle erfaringer fra udvalgte afprøvede før-lederinitiativer i seks kommuner.

I denne publikation har parterne afdækket erfaringerne fra de seks kommuner og samlet fem tværgående træk til inspiration for de kommuner, som gerne vil arbejde med før-lederforløb eller kvalificere igangværende arbejde.

02 / METODE TIL INDSAMLING AF VIDEN

I denne rapport beskrives erfaringer med før-lederforløb i seks kommuner. De seks kommuner er udvalgt af BUPL og KL på baggrund af de erfaringer kommunerne har med gennemførte før-lederforløb.

Viden om før-lederforløb i de seks kommuner er indsamlet af parterne gennem telefoninterview samt gennemlæsning af skriftlige dokumenter fremsendt af kommunerne. Ligeledes er perspektiver fra pædagoger, der har deltaget i forløb, inddraget i det omfang, det har været muligt.



03 / ERFARINGER FRA FØR-LEDERFORLØB I SEKS KOMMUNER

På baggrund af afdækningen af før-lederforløb i seks kommuner har projektet identificeret fem tværgående træk, som ser ud til at have betydning for, at et før-lederforløb hjælper pædagogerne til afklaring på vej mod en lederstilling. De tværgående træk kan sammenfattes i nedenstående punkter:



1. Sammensæt før-lederforløb med kombination af teori og praksis

Erfaringer fra de seks kommuner tyder på, at forløbet har størst værdi, hvis det indeholder både ledelsesteoretisk indsigt og et aktionslæringsperspektiv. Det kan fx være i form af afprøvning af konkrete afgrænsende lederopgaver. Det kan også være i form af mentor el.lign. De seks kommuner har forskellige erfaringer ift. den tidsmæssige tilrettelæggelse af før-lederforløb.

2. Forankring i organisationen er vigtigt

Erfaringerne viser, at forankring i organisationen er vigtigt for, at før-lederforløbet reelt får betydning for pædagogen. Pædagogen skal bakkes op af sin nærmeste leder, ligesom forvaltningschefens interesse for forløbet og deltagerne har betydning ift. om det fører til lederstillinger for interesserede pædagoger.

3. Forventningsafstemning er afgørende

En klar forventningsafstemning har betydning for de deltagende pædagoger. Det skal være tydeligt aftalt mellem den deltagende pædagog, lederen og forvaltningen, hvilke forventninger, der er til pædagogen før, under og efter forløbet.

Det skal ligeledes være afstemt, hvad pædagogen kan forvente i forlængelse af forløbet.

4. Behov for åbenhed og aftalte procedurer

Erfaringer fra de seks kommuner viser, at der er forskellige tilgange til udvælgelse af deltagere til før-lederforløb. Variationen spænder over, at den enkelte pædagog blot tilmelder sig på eget initiativ, at pædagoger skal være udpeget af ledere, eller at nærmeste leder skal ind over til, at pædagogen skal skrive en motiveret ansøgning.

Det ser ud til, at det er hensigtsmæssigt, at der er definerede kriterier for deltagelse i før-lederforløb for dermed at skabe gennemsigthed. Ligeledes ser det ud til at være hensigtsmæssigt, at der er aftalte procedurer for dialog med pædagoger, der ønskede, men ikke blev optaget på forløbet.

5. Tværgående forløb øger rekrutteringsgrundlaget

Flere af kommunerne har erfaringer med før-lederforløb, der har hele 0-18 års området som målgruppe. Dette ser ud til at være hensigtsmæssigt ift. at kunne bemande forløb, men også for at give bredere ledermuligheder efterfølgende.





04 / FØR-LEDERFORLØB I THISTED KOMMUNE

Baggrund for initiativet

Thisted Kommune har taget initiativ til ledertalent-forløbet "Smag på Ledelse" med det formål at sikre medarbejderes muligheder for at afklare og udvikle egne (interne) ledelseskompetencer.

Ligeledes ønsker kommunen med dette initiativ at fremtidssikre kommunens løsning af de kommunale opgaver.

Det er kommunens mål, at antallet af interne ansøgere til lederstillinger stiger med 20 pct. Der er ligeledes et kommunalt mål, at 20 pct. af deltagerne i "Smag på Ledelse" fortsætter i en lederkarriere. Evaluering af kommunens igangværende forløb gennemføres i efteråret 2019.

Beskrivelse af kommunens før-lederinitiativ

Thisted Kommune tilbyder "Smag på Ledelse" til pædagoger og kommunens øvrige ansatte, der ønsker at blive afklaret på, om de ønsker at prøve kræfter med en lederstilling.

I. Målgruppen

Målgruppen er medarbejdere, der har lyst til og mod på ledelse og/eller medarbejdere med særlige kompetencer indenfor ledelse. Forløbet er åbent for alle faggrupper i kommunen. På første hold var ca. 1/3 af deltagerne pædagoger.

Deltagerne skal kunne tilslutte sig Thisted Kommunes ledelsesgrundlag og være bevidst om konsekvenserne ved at gøre ledelse til karrierevej.

Målgruppen er medarbejdere, der:

- Har gode samarbejdsevner
- Er målrettede og skaber resultater
- Har et højt drive
- Tager medansvar for helheder
- Viser interesse for strategiske drøftelser og viser overblik
- Har evne til at få følgeskab
- Har personlig indsigt

II. Proces for udvælgelse af deltagere

Medarbejdere, der er interesseret i at deltage i "Smag på Ledelse", kan kontakte deres leder. Lederne kan også opfordre medarbejdere til at indgå i forløbet.

Kommunen afholder informationsmøde for alle interesserede, hvorefter kandidaterne udfylder et ansøgningsskema i samarbejde med egen leder. Den endelige sammensætning af talentholdet afgøres af en nedsat styregruppe i samarbejde med kommunens HR-afdeling.

III. Indhold og struktur

Forløbet varer ca. ¾ år i alt. Det indeholder undervisning samt individuelle samtaler. Alle deltagere får tilknyttet en mentor. Et hold består af max. 25 deltagere.

Forløbet består af fem moduler med praktikopgaver imellem. Side-løbende er der et personligt udviklingsspor med individuelle samtaler, udarbejdelse af personprofil og løbende feedback.

Deltagerne opdeles i aktionslæringsgrupper, der arbejder sammen om ledelsesopgaver og sparrer med hinanden.

IV. Leverandør

I udviklingen af kommunens første forløb var eksterne konsulenter fra LEAD involveret. LEAD stod for udvikling af forløbet, deltog som undervisere og stod for at afholde individuelle samtaler med deltagerne.

Kommunen har valgt selv at stå for halvdelen af undervisningen samt de individuelle samtaler i andet rul.

V. Krav til deltagere

Modulerne afvikles primært indenfor almindelig arbejdstid. Tid til forberedelse til modulerne er deltageres egen investering i forløbet.

Deltagerne er ikke garanteret en lederstilling i forlængelse af forløbet.

VI. Kommunale erfaringer med før-lederforløb

Thisted Kommune er aktuelt i gang med at gennemføre forløb for hold nummer to.

Det første hold blev afsluttet i juni 2018. Erfaringer herfra er gode, og cirka 1/3 af deltagerne er nu ledere.



Kommunen vurderer, at det har en værdi, at initiativet er igangsat lokalt og med en klar organisatorisk forankring. Denne forankring er afgørende for, hvordan organisationen får blik for potentielle ledertalenter.

Kommunen har gode erfaringer med at samarbejde med et konsulenthus om udvikling og afvikling af før-leaderforløbet. En klar ansvars- og rollefordeling er afgørende, ligesom en tæt kommunal forankring er afgørende.

Formålet med forløbet er at give deltagerne mulighed for at blive afklaret i forhold til, om ledelse er en potentiel karrierevej for dem. Det er kommunens erfaring, at dette mål bedst nås ved at kombinere fælles forløb med individuelle mentorforløb. Mentoren er en fungerende leder, der skal sikre øvebane til sin mentee ved at "afgive" konkrete ledelsesopgaver som en del af et helt praksisnært mentorforløb.

Deltagerne i forløbet er ikke lovet ansættelse som leder el.lign. Dog viser erfaringer, at deltagernes indblik i organisationen hjælper dem godt på vej mod en lederstilling.

Kommunens arbejde med at spotte ledertalenter

Kommunen har prioriteret gennemførelse af før-leaderforløb og er nu i gang med andet hold.

Det er kommunens erfaring, at det er vigtigt, at chefer og direktører på området er involveret i forløbet og prioriterer indsatsen. Ligeledes er det vigtigt, at lederne i organisationerne ser sig selv som med-aktører. Lederne skal bl.a. bidrage til at spotte ledertalenter, bidrage med en case fra egen ledelsespraksis på undervisningsdagene samt stille sig til rådighed som mentorer mv.

Yderligere information fra kommunen

For yderligere information om Thisted Kommunes arbejde med "Smag på Ledelse":

Kontakt HRarb@thisted.dk



05 / FØR-LEDERFORLØB I KØBENHAVNS KOMMUNE

Baggrund for initiativet

Som den største forvaltning i Danmark har Børne- og Ungeforvaltningen (BUF) i Københavns Kommune et fortsat behov for at udvikle og fastholde ledertalenter på både skole-, dagtilbuds- og fritidsområdet. I "BUF Ledertalent" samles de tre områder i et fælles forløb, så deltagerne får mulighed for at arbejde i et 0-18 års perspektiv.

Formålet med forløbet er at udfordre og udvikle interesserede og talentfulde medarbejdere samt sikre et kvalificeret rekrutteringsgrundlag til fremtidige lederstillinger.

Beskrivelse af kommunens før-lederinitiativ

Københavns Kommune har igennem flere år afviklet før-lederinitiativer på børne- og ungeområdet. Senest er der opstartet to nye hold fra august 2019.

I. Målgruppen

Målgruppen er medarbejdere, der har mod på fremtidens ledelse af skoler, dagtilbud og fritidsområdet. Der rekrutteres deltagere til forløbet fra alle tre områder. Indtil videre har der været oprettet et hold à 25-30 deltagere, som er blandet på tværs af områder. De sidste to år har der været flere ansøgere, end der var pladser. Derfor starter der nu to hold op med godt 50 deltagere.

II. Proces for udvælgelse af deltagere

Interesserede medarbejdere skal sende en motiveret ansøgning til deres nærmeste leder, hvorefter denne anbefaler medarbejderens deltagelse i forløbet til områdechefen.

Områdechefkredsen gennemfører udvælgelsesprocessen.

III. Indhold og struktur

Forløbet starter i august 2019 og varer ni måneder. Efter optagelse afholdes der samtaler i områderne mellem områdechef og talenter om forventninger, krav og støtte.

Forløbet består af et fælles kick off-arrangement for de to hold, hvor der tages hul på de første diskussioner om ledelsesfaglighed. Der afholdes tre netværksmøder. Møderne er konsulentfacilerede af Connector, og et af møderne handler om personprofilen MBTI. Der oprettes fire netværksgrupper på hvert hold, der fungerer som et lille fællesskab og personligt udviklingsrum.

Der afholdes en udviklingssamtale mellem den enkelte deltager, dennes leder samt den eksterne ledelseskonsulent. Her er der fokus på læring, udvikling og på at indkredse relevant ledelsesopgave i egen enhed.

En meget stor del af talentudviklingen sker gennem udfordringer via de daglige opgaver. En vigtig byggesten i forløbet er således, at den enkelte talent afprøver sig selv på en konkret, relevant og aktuell ledelsesopgave i samarbejde med nærmeste leder. Opgaven skal dels være en reel ledelsesopgave, der involverer kolleger, dels tidsmæssigt afgrænset så der kan uddrages læring og feedback. Talenternes ledere forpligter sig dermed til at støtte, vejlede og sikre muligheder for ledelse i praksis. Ledelsesopgaven vedrører ofte forandringsledelse.

Der afholdes tre faglige temamøder om aktuelle temaer for ledelse af og i skoler, dagtilbud og fritidsområdet. Første tema er processtyring og facilitering.

Der afholdes en fælles talentdag for de to hold med fokus på det at være et ledertalent og at folde sit talent ud samt at lede andre.

Ledertalenterne følger et 5 ECTS-diplommodul i ledelse, som er skræddersyet til Børne- og Ungeforvaltningen af Københavns professionshøjskole. Modulet handler om ledelse af og i skoler og institutioner, herunder professionelt samarbejde om kerneopgaven, data-baseret ledelse samt organisatorisk udvikling og læring. Modulet omfatter fem dage, heraf to som internat efterfulgt af en eksamen. Eksamen bygger på en case fra de ledelsesopgaver, deltageren har varetaget i egen enhed.

Deltageren følger i fire til seks dage en leder i en anden enhed (skole, dagtilbud/fritid) med fokus på læring om ledelse i praksis. Desuden en til to dages frivillig praktik i forvaltning (område, HNG, rådhus) med fokus på læring om den politiske organisation og strategiske dagsordener.

Der er fælles opsamling på læring og erfaringer for de to hold.

Efterfølgende er der en samtale i områderne med områdechefen og talenterne. Her er der fokus på udbyttet af forløbet og fremtidige perspektiver for ledelsesjob.

IV. Leverandør

Københavns Professionshøjskole leverer det 5 ECTS-diplommodul. Den eksterne konsulent er gennemgående i hele forløbet.

V. Krav til deltagere

Det samlede forløb er sammenlagt 15 dage, hvilket inkluderer diverse møder, diplomundervisning og praktik. Disse dage er en del af arbejdstiden. Derudover kommer egen forberedelsestid, som ikke er arbejdstid.

VI. Kommunale erfaringer med før-leaderforløb

I den nuværende form er det andet forløb afsluttet i maj 2019, og kommunen står overfor det tredje. I 2017/2018 gennemførte 26 deltagere. I 2018/2019 gennemførte 29 deltagere. Før dette havde kommunen et andet forløb af halvanden års varighed, som var opdelt for hhv. dagtilbud og skole.

Kerneelementet i kommunens udbytte af at køre før-leaderinitiativet er styrket kvalitet af ledelse i Børne- og Ungeforvaltningen, et sammentænkt 0-18 års-perspektiv, øget rekruttering og fastholdelse samt styrket kvalitet for børn og unge i dagtilbud, fritid og skole.

Der er gode erfaringer med at arbejde med ledelse i et 0-18 års-perspektiv fremfor sektoropdelt. Status pr. september 2019 i forhold til hvor mange af de tidligere deltagere, der her fået en lederstilling er:

- 4 ud af 29 gennemførte deltagere fra forløbet 2018/2019 er blevet ledere i København og omkring 3 er blevet ledere udenfor kommunen
- 6 ud af 26 gennemførte deltagere fra forløbet 2017/2018 er blevet ledere i København og omkring 5 er blevet ledere udenfor kommunen.

VII. Pædagogens oplevelse af forløb

I evalueringen af forløbet giver 76 % af deltagerne udtryk for, at de er meget enige i udsagnet "Jeg er tilfreds med det samlede udbytte af forløbet", mens 24 % erklærer sig enige i udsagnet. 60 % angiver, at de er meget enige i, at "Forløbet har styrket mig i at blive leder.". 40 % angiver, at de er enige i udsagnet. Tallene tegner et billede af, at der samlet set har været stor tilfredshed med forløbet.

Deltagerne vurderede i evalueringen af forløbets aktiviteter, at de havde opnået størst fagligt udbytte af diplomuddannelsen, at vare-

tage en ledelsesopgave i egen enhed, netværksmøderne og udviklingssamtalen.

Følgende pointer beskriver de tendenser, der viser sig i deltageres udbytte af ledertalentforløbet i form af ny viden om og fokus på ledelse. Fælles for tendenserne er, at de indebærer en høj grad af refleksion blandt deltagerne – om ledelse og om den proces det er at blive leder.

- Fokus på dannelse af relationer
- Fokus på den fagligt forankrede og personlige ledelse
- Forståelse for at ledelse er en kompleks opgave
- Fokus på udvikling

Kommunens arbejde med at spotte ledertalenter

Lederen indstiller sine medarbejdere til forløbet på baggrund af information fra forvaltningen. Det er en forudsætning, at deltagerne har mindst to års anciennitet efter endt grunduddannelse. Der er ikke klare kriterier fra centralt hold – det er op til den lokale ledelse at vurdere, om der er tale om ledertalent. Alle områdechefer er meget optagede af at skabe en pipeline til ledelse.

Områdechefkredsen genbesøger deltagerlisten for de tidligere forløb 1-2 gange om året for at gøre status og følge op. Områdecheferne kontakter centralforvaltningen, hvis de står overfor at skulle konstituere. Der er ikke en fast systematik efterfølgende. Kommunen er ved at undersøge, hvorvidt vi skal indføre en fast systematik på baggrund af tilbagemeldinger fra tidligere deltagere.

Kommunen oplever, at områdecheferne tager rollen på sig i at understøtte udvikling af ledertalenter. De deltager også i afslutningsarrangementet.

Yderligere information fra kommunen

For yderligere information om København Kommunes arbejde med før-leaderinitiativer:

Kontakt Marie Louise Møller, fuldmægtig i Børne- og Ungeforvaltningen, HC1H@kk.dk



06 / FØR-LEDERFORLØB I KOLDING KOMMUNE

Baggrund for initiativet

Kolding Kommune igangsatte et før-lederinitiativ, da der var et generationsskifte på vej i ledergruppen på dagtilbudsområdet. Generationsskiftet er dog ikke kommet så hurtigt som først forventet.

Kommunen prioriterer ledelse højt og lederne som bærende ift. at løfte kvaliteten på området.

Beskrivelse af kommunens før-lederinitiativ

Kolding Kommune igangsatte et før-lederinitiativ med flg. mål:

- Deltagerne får muligheder for at blive mere afklarede om eget ledelseskariereperspektiv
- Deltagerne får viden om og indsigt i Kolding Kommunes ledelsesgrundlag, herunder viden og indsigt i netværksledelse på kommunens dagtilbudsområde
- Deltagerne får viden om ledelse i al almindelighed og ledelse på dagtilbudsområdet i Kolding Kommune i særdeleshed

I. Målgruppen

Målgruppen for før-lederkurset er både pædagoger, der overvejer en karriere som afdelingsleder/souschef og afdelingsledere/souschefer, der overvejer en karriere som institutionsledere.

II. Proces for udvælgelse af deltagere

I Kolding Kommunen blev lederne brugt som indgang til at spotte potentielle ledertalenter. Lederne skulle indstille pædagoger, som de vurderede havde lederpotentiale.

III. Indhold og struktur

Kurset organiseres som et fire-dages kursusforløb. Kursusdagene er fra kl. 9-15 og gennemføres i en vekselvirkning mellem korte teoretiske oplæg, individuelle - og grupperefleksionsprocesser, dialog og individuelt arbejde med logbog. Kurset indeholder en observa-

tionsopgave i professionel praksis mellem anden og tredje kursusdag. Mellem tredje og fjerde kursusdag gennemfører hver deltager en aktion (eksperiment) i praksis med en af de andre kursusedtagere som observatør.

Temaerne for de fire kursusdage er 1) Ledelse i al almindelighed og ledelse i Kolding Kommune i særdeleshed, 2) Pædagogisk ledelse, herunder fokus på Kolding Kommunes netværksledelse på dagtilbudsområdet, 3) Forandrings- og læringsledelse, herunder aktionslæring og 4) Professionelle læringsfællesskaber og ledelse af pædagogiske udviklingsprocesser.

IV. Leverandør

Underviser på kursusdagene er Thomas Peter Pless, lektor, cand. pæd. i pædagogisk psykologi & master i organisationspsykologi, Videreuddannelse i pædagogik og læring, UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole

V. Krav til deltagere

Deltagerne fik tjenestefri med løn til at deltage i de fire kursusdage. Kommunen finansierede kursusafgift og kursusmaterialer. Deltagerne fik kursusbevis efter endt deltagelse.

VI. Kommunale erfaringer med før-lederforløb

Kolding Kommune har gennemført tre før-lederforløb siden 2007. De tre forløb har været tilrettelagt lidt forskelligt. Det første forløb var fælles for dagtilbuds- og skoleområdet. Det andet forløb var mere individuelt tilrettelagt med coaching mv. Det seneste igangsatte forløb er kun for dagtilbudsområdet og afsluttes december 2019.

Det er kommunens erfaring, at forløb, hvor undervisning og mere individuelle forløb kombineres, giver størst udbytte for pædagogerne. Ligeledes tyder det på, at en større andel af pædagoger bliver ledere.



Deltagerne har tilkendegivet, at det har været godt, at der i det samlede forløb indgik oplæg fra chefer om kommunens ledelsesgrundlag, forventninger til ledere mv. Ligeledes var der positive tilbagemeldinger fra deltagerne på oplæg fra en ny leder, der fortalte om at tage springet fra souschef til institutionsleder.

Som opfølgning på forløbet får deltagerne det følgende år tilsendt alle stillingsopslag. Ligeledes har deltagerne mulighed for en personlig samtale med forvaltningschefen i kommunen efter behov.

VII. Pædagogens oplevelse af forløb

Interview med en pædagog, der har deltaget i et forløb:

Hvorfor valgte du at deltage i før-leaderforløbet?

Jeg var i en lidt særlig situation, da jeg var konstitueret som leder. Jeg har været konstitueret som leder tidligere og ligeledes en gang tidligere været med på et før-leaderforløb. Den gang var min konklusion, at jeg bl.a. på grund af min private situation ikke skulle være leder. Nu havde jeg nye erfaringer og havde brug for en ny afklaring.

Jeg valgte at deltage i forløbet for at få en tydeligere indsigt i de kommunale ledelsesværdier. Men det vigtigste for mig har været hjælpen til min egen refleksionsproces.

Hvordan vurderer du dit udbytte af forløbet?

For mig har forløbet været en hjælp til afklaring af, hvad jeg gerne vil fremadrettet. Det har været afgørende for mig at blive afklaret med lederrollen, der kræver noget andet end for 10 år siden. Hvis man bliver leder, skal man kunne leve med, at der er "koldt på toppen" og mere ensomt. Man skal være indstillet på at agere i en politisk ledet organisation, hvor man også skal "sælge" initiativer, man ikke nødvendigvis er helt enig i selv. Det at være den dygtigste pædagog siger dermed ikke noget om, om du vil være en dygtig leder. Før-leaderforløbet hjælper en på vej ift. at blive klar på eget ståsted,

men også til at forstå vigtigheden af at kunne skifte perspektiv. Derfor synes jeg, at det er vigtigt og hjælpsomt med et før-leaderforløb.

Hvis man ikke har haft mulighed for at afprøve sig selv i ledelsesopgaver, er det helt afgørende at kunne få personlige fortællinger fra andre pædagoger, der har taget springet. Fortællinger fra andre pædagoger kan være med til at give billeder på, hvor komplekst og differentieret det kan være at bedrive ledelse. Som leder er det mig, der bliver kigget på hver gang. Det kan være et stort spring.

Hvilke ændringer er der sket i dit arbejdsliv efter før-leaderforløbet?

Forløbet har gjort det tydeligt for mig, at jeg kan løfte en ledelsesopgave. Men jeg er også blevet afklaret på, at jeg kun vil være leder, hvis jeg selv stadig kan være tæt på pædagogisk praksis. Jeg skal vide, hvad der rører sig, jeg skal kende deres kultur, jeg skal kunne give feedback. Jeg er blevet klar over, at jeg har en klar profil som en faglig leder. Det har været et rigtig godt forløb for mig, hvor jeg er blevet afklaret på, hvad jeg gerne vil lære mere af, og hvad jeg allerede kan.

Yderligere information fra kommunen

For yderligere information om Kolding Kommunes arbejde med før-leaderinitiativer:

Kontakt Suzan Werther Andersen, pædagogisk udviklingschef, suwa@kolding.dk, tlf. 7979 2806



07 / FØR-LEDERFORLØB I FREDERICIA KOMMUNE

Baggrund for initiativet

Forvaltning og ledere begynder for nogle år siden at drøfte rekruttering til lederstillinger på 0-18 års området. Der observeres på institutionsniveau et faldende antal ansøgninger – og at det er sværere at få kvalificerede ansøgere. Dette kombineret med en potentielt stor kommende afgang af ledere pga. alder, var afsættet for fokus på rekruttering. Den fælles opmærksomhed på problemet, var startskuddet til de første "Talent for ledelse"-initiativer. De første initiativer var dog for uambitiøst ifølge koncernchefen for Børn og Unge. Ikke mindst udvælgelsesgrundlaget var for løst: "Tag en snak med din leder om dit mulige ledertalent". Erkendelsen af, at man havde behov for at professionalisere set-uppet omkring rekrutteringsinitiativer, har ført til det nuværende "Mod på ledelse" i Fredericia Kommune. Man valgte meget bevidst at gå væk fra begrebet "Talent for ledelse", for hvordan vurderer man talent før talentet er blevet udfordret og udfoldet? Og stiller man sig lige op foran kollegaer og erklærer sig som et ledertalent? "Mod på ledelse" var en langt bedre beskrivelse af det man ville: At opfordre pædagoger og lærere med nysgerrighed på lederopgaven til at afprøve deres nysgerrighed i et før-lederforløb. Og titlen matcher samarbejdskulturen på lærer- og pædagogområdet.

Forvaltningschefen havde håbet på 10-15 ansøgere i første runde af "Mod på ledelse" – og var positivt meget overrasket over, at der var over 30, der ønskede at deltage. Skiftet i fokus fra "Talent" til "Mod på ledelse" anses som en vigtig anledning til den store interesse

Beskrivelse af kommunens før-lederinitiativ

Der er gennemført ét forløb. Det andet forløb er startet op for sommerferien 2019. Kommunens erfaringer er derfor hentet i første "rul".

I. Målgruppen

Målgruppen for "Mod på ledelse" er pædagoger og lærere i Fredericia Kommune. Kommunen har meget bevidst valgt at køre forløbet fælles for begge faggrupper. Begrundelsen er, at et fælles forløb bl.a. er med til at understøtte kommunens strategi om et mere helhedsorienteret fokus på det samlede 0-18 års område med mere samspil og samarbejde på tværs af søjlerne. Der deltager 16 pædagoger og lærere i et forløb.

II. Proces for udvælgelse af deltagere

Processen startede med udarbejdelse af en plakat til alle institutioner og skoler, med information om "Mod på ledelse" og mulighed for at søge mere information online via QR-kode og link (vi udviklede en informationsside kun til "Mod på ledelse" i samarbejde med Børn & Unge-forvaltningen og FTR). Sideløbende dialog med ledere og FTR.

Første trin for interesserede er at udforme en motiveret ansøgning til nærmeste faglige leder og distriktsleder ("hvorfors har jeg mod på ledelse"). Andet trin består i en samtale med pædagogisk leder og distriktsleder. Det er meget vigtigt i processen, at lederne tager ejerskab og ikke er/oplever sig dekket fra opgaven. Der forventes, at lederne træder i karakter som ledere. Sender de bedst vurderede videre i forløbet. Og begrunder hvorfor nogle ikke sendes videre. Arbejdsgruppen normerer pladserne og herefter er det distriktsledernes opgave at foretage den endelige udvælgelse.

Udvælgelsesprocedurer kan være en sårbar proces. Hvorfor bliver nogle valgt til og fra? Fredericia Kommunes erfaring er, at det er utrolig vigtigt, at der er åbenhed, tydelighed og synlighed om hvordan udvælgelsesprocessen til "Mod på ledelse" foregår. I den forbindelse er det meget bevidst, at man skal "søge" – og ikke bliver "prikket" – til at blive del af forløbet. Erfaringerne fra første runde er, at der blandt de der ikke blev valgt, opleves skuffelse. Dette ses som helt naturligt. Det er op til lederne at tackle skuffelsen med medarbejderen og begrunde hvorfor der er valgt, som der er valgt og gå i dialog med medarbejderen ang. muligheder for udvikling. Så medarbejderen kan komme videre med de opnåede erfaringer

III. Indhold og struktur

"Mod på ledelse" kører sammenlagt 1 år, sammenfaldende med skoleåret. Det er meget bevidst, at der ikke arbejdes med en meget teoretisk tilgang til ledelse i forløbet. Holdet har 16 deltagere; blanding af pædagoger og lærere. Under workshopmodulerne arbejdes i mindre grupper, men stadig med blanding af de 2 faggrupper. Grupperne må ikke komme fra samme distrikt. Blandingen vurderes positivt at give flere positive "forstyrrelser" og forhindre hjemmeblindhed. Tænkningen i forløbet er baseret på aktionslæringsbegrebet. Små undervisningsforløb efterfulgt af afprøvning af en pædagogisk faglig ledelsesopgave. For undervisningsforløb/afprøvning går i gang er alle deltagerne igennem en test/personlighedsprofil – gennemført af koncern HR. Profilen er dermed ikke en del af udvælgelsen, men en del af det samlede "Mod på ledelse" forløb.

Undervisningen er bygget op om seks workshops (se bilag) med forskellige elementer af ledelsesdiscipliner og en dag i "Development center", hvor deltagerne i fællesskab træner lederrollen og får feedback! De seks workshops er bygget op med oplæg om emnet på max 45 min. (f.eks. "ledelse af forandring og kultur") efterfulgt af øvelser og drøftelser i grupper. Deltagerne sendes fra alle workshops hjem med en forventning om refleksion og omsættelse/afprøvelse af viden. Man lægger vægt på, at det, der skal afprøves, er reel faglig ledelse. Efter afprøvningsrunden bringes erfaringerne med til næste workshop-runde,

og der bygges bro til næste tema. De pædagogiske ledere er centrale aktører. Lederne er samlet to gange for at drøfte ledernes rolle/opgaver overfor deltagerne. At deltagerne får konkrete faglige ledelsesopgaver og bliver guidet og får sparring på opgaven lokalt. Kommunen anser det som meget vigtigt, at lederne giver deltagerne legitimitet hjemme i institutionen/skolen.

IV. Leverandør

Fredericia Kommune står selv for "Mod på Ledelse"-forløbet. Opgaven ligger nu formelt i koncern HR med en udpeget konsulent som ansvarlig for det samlede forløb.

Oplægsholderne i workshops hentes fra kommunens chef- og ledelsesniveau samt interne og eksterne konsulenter. Ledere fra institutionsniveau bistår typisk oplægsholderen med praksisvinkler og erfaringer.

V. Krav til deltagere

Deltagernes tidsforbrug i workshops er en del af deres arbejdstid. Deltagerne har grundlæggende vist deres interesse ved at ville deltage i forløbet. Det forventes at deltagerne aktivt bidrager i aktionslæringsprocesserne. Der bliver udarbejdet et kompendium med forslag til supplerende litteratur. Der er ingen læsepligt og ingen eksamen. Der er hjemmearbejde i forbindelse med workshops- og træningsaktiviteter i form af refleksion og aktivt at bringe sig selv i spil i de pædagogiske ledelsesopgaver.

Der er evaluering efter hver workshop, midtvejs i forløbet og en afsluttende evaluering mhp. at generere vigtig viden, der kan bruges i næste "rul".

VI. Kommunale erfaringer med før-leaderforløb

Der er afsluttet første forløb. Andet forløb er startet op i maj måned 2019. Fra første 1-årige forløb (afsluttet før sommerferie 2019) er pt. 3 deltagere kommet i lederjob, selvom der endnu kun er gået et par måneder fra forløbets afslutning. Adspurgt om de vigtigste erfaringer/læresætninger svares – i ikke-prioriteret rækkefølge:

- "Mod på ledelse" er den rigtige italesættelse af forløbet. Det taler langt bedre ind i en pædagog/lærerkontekst end "Talent for ledelse"
- Tydelighed og gennemsigtighed i hele organisationen: Hvorfor vil vi det her; hvad er formålet med projektet; og hvordan vil vi udvælge deltagere til forløbet
- Ledere og FTR skal inddrages i forberedelse og under forløbet. Forløbet skal ramme alle interessenter, og ikke være enten helt decentralt eller helt centralt i opbygning
- Tydelighed om og i udvælgelsesprocessen: hvad, hvornår, hvordan og hvem har ansvaret
- Anvendelsen af personlighedstest skal være en del af undervisningsforløbet – og ikke en del af udvælgelsesprocessen
- Forløbene skal være lærende – og ikke akademisk baseret
- Det er et udtryk for seriositet, at de ikkeoptagne bliver skuffede
- Man overvejer at efterkomme et ønske om at inddrage guide/strategi – når man er indkaldt til samtale.

VII. Pædagogernes oplevelse af forløb

Der er gennemført et interview med en pædagog, der har deltaget i forløbet. Pædagogen er distrikts-TR ved en distriktsinstitution i Frederi-

cia Kommune. Hun tænker ikke sig selv ind i en fremtid som leder, men bliver prikket af sin leder, der ser lederpotentiale hos pædagogen, ikke mindst i hendes måde at håndtere TR-opgaven på.

Efter overvejelser vælger hun at søge om at komme med på "Mod på ledelse". Overvejelserne er, at det kunne være spændende at deltage – og med til at afklare om ledelsesvejen var en fremtid. Allerede midt i forløbet opstår tvivlen: Pædagogen kan mærke, at hun grundlæggende mere brænder for "på gulvet" og TR-arbejdet. "Jeg er mere end opsamlende end en fortrop".

Noget af det, der er med til at afklare, er, at det i forløbet synliggøres, hvor kompleks lederopgaven er. De mange krav oppefra, udefra og indefra. Det er ikke kun faglig ledelse, som pædagogen synes er vildt spændende, men også de mange andre ledelsesopgaver, der bliver synliggjort under workshops i forløbet, der er med til at modne beslutningen: Det er ikke mig lige nu. På spørgsmålet om hvad der kunne ændre beslutningen om ikke at blive leder, svarer pædagogen, at så skulle ledelsesopgaven være fokuseret på faglig ledelse og personaleledelse. Der skulle være en sekretær til alt det administrative, og man skulle ikke gå til så mange møder!

Pædagogen var glad for at gennemføre hele forløbet. Det var på ingen måde spildt. Man fik i forløbet et rigtig fint indblik i kompleksiteten i lederarbejdet. Man fik indblik i – og større forståelse for – den samlede organisation lederarbejdet udføres i. Og ikke mindst kunne pædagogen bruge forløbet i sin egen udvikling af TR-rollen.

Kommunens arbejde med at spotte ledertalenter

Kommunen tillægger det afgørende betydning, at der er en fast organisatorisk forankring af før-leaderforløb. Det nytter ikke, at det kun er ildsjæle, der driver projektet. Så der skal være forankring af opgaven både i forvaltningen, på institutionsniveau, på FTR-niveau samt på organisatorisk niveau. På forvaltningsniveau er opgaven med rekruttering del af koncernledelsens arbejde. Det konkrete daglige ansvar henlagt til koncern-HR med en konkret konsulent som opgaveansvarlig.

Der er ikke aftalt faste årlige "Mod på ledelse"-forløb. I runde 2 var der færre ansøgere, og man vil derfor konkret vurdere, hvornår der er basis for et nyt forløb.

Der er etableret en sparringsgruppe med fokus på opgaven. I arbejdsgruppen er repræsenteret chefniveau, den konkret ansvarlige fra HR og FTR for hhv. pædagoger og lærere i Fredericia Kommune. At medarbejdersiden er fuldt inddraget og informeret tillægger Fredericia Kommune stor betydning for "Mod på ledelses" legitimitet.

Fredericia Kommune deltager gerne i evt. etableret partnerskab om rekruttering af nye ledere. Og kommunen uddyber gerne de indhøstede erfaringer.

Yderligere information fra kommunen

For yderligere information om Fredericia Kommunes arbejde med før-leaderinitiativer:

Kontakt strategisk konsulent Christel Bundgaard,
christel.bundgaard@fredericia.dk



08 / FØR-LEDERFORLØB I VORDINGBORG KOMMUNE

Baggrund for initiativet

Vordingborg Kommune igangsatte i efteråret 2018 et lederafklaringsforløb under overskriften "På vej til skole/dagtilbudslederuddannelse". Baggrunden for initiativet var et kommunalt ønske om at understøtte afklaring hos pædagoger og lærere, der var motiveret for at blive ledere.

Vordingborg Kommune har valgt, at lederafklaringsforløbet skal være fælles for pædagoger og lærere, og dermed også et fælles forløb for potentielt kommende dagtilbuds- og skoleledere.

Beskrivelse af kommunens før-lederinitiativ

"På vej til skole/ dagtilbudslederuddannelser" er et kortere lederafklaringsforløb, der gennemføres inden en diplomlederuddannelse.

I. Målgruppen

Målgruppen for initiativet er pædagoger og lærere, der ønsker at være ledere, men på nuværende tidspunkt ikke har en lederstilling.

II. Proces for udvælgelse af deltagere

Der udvælges et antal ledertalenter, som gennemgår et afklaringsforløb, før de starter på lederuddannelsen, som er en diplomuddannelse.

Formålet med afklaringsforløbet er dels at fortsætte dialogen om, hvad ledelse er, dels at medvirke til personlige refleksioner om egen lærings- og udviklingsproces. Samtidig giver afklaringsforløbet indsigt i intentionerne bag lederuddannelse, perspektiver på kommunens ledelsesstrategier og Ledelseskommissionens anbefalinger til god offentlig ledelse.

Afklaringsforløbet skal gøre ledertalenterne i stand til at reflektere og være i dialog om deres eget lederskab og identificere egne styrker og kompetencer.

III. Indhold og struktur

Afklaringsforløbet består af to møder og en personprofilanalyse, inklusiv en personlig samtale om analysen. Det første møde handler om den nye lederuddannelse og introducerer til personprofilanalysen. Formålet med mødet er, at deltagerne får indsigt i elementer af uddannelsen og viden om det forestående forløb. Inden det andet møde foretages personprofilanalysen og den individuelle samtale om analysen. På det andet møde sammenfattes personprofilanalyserne og sættes i relation til lederuddannelsen, Vordingborg Kommunes ledelsesstrategier og Ledelseskommissionens anbefalinger.

Den efterfølgende lederuddannelse er en diplomuddannelse målrettet hhv. skole- og dagtilbudsledelse. Det er en fuld diplomuddannelse, som gennemføres over 2½ år.

Uddannelsen består af tre obligatoriske moduler fra diplomuddannelsen i ledelse, som er fælles for deltagerne på både skole- og dagtilbudsledelsesdelen. På det første modul udvikler deltagerne deres lederidentitet og deres faglige lederskab med henblik på at styrke kerneopgaven. På det andet modul er der fokus på ledelse af medarbejdere og faglig udvikling. Her udvikler deltagerne deres kompetencer til at lede og udvikle relationer, der understøtter samarbejde, trivsel, faglig udvikling og kvalitet. Det tredje af de obligatoriske moduler handler om samspillet mellem ledelse, organisering, styring og strategi på skole- og dagtilbudsområdet.

Efter de tre obligatoriske moduler er der mulighed for specialisering, så deltagerne på skolelederdelen fortsætter på uddannelsesretningen i skoleledelse, mens deltagerne på dagtilbudslederdelen får mulighed for at vælge andre valgmoduler efter ønske og behov.

For deltagerne på skolelederdelen er der to moduler: Det ene har fokus på pædagogisk, didaktisk og datainformeret ledelse. Det andet har fokus på skoleforvaltning, styring, jura og praksis. Deltagerne på dagtilbudsledelsen kan fx vælge to valgmoduler i faglig ledelse, som blev udviklet i forbindelse med reformen om styrkede dagtilbud: Det ene har fokus på organisering og udvikling af læringsmiljøer. Det andet har fokus på evaluering og kvalitetsudvikling i dagtilbud.

Uddannelsen afsluttes med et afgangsprøveprojekt på 15 ECTS, som giver deltagerne mulighed for faglig specialisering, fordybelse og udforskning i egen praksis.

Deltagerne på uddannelsen tilknyttes en mentor på deres arbejdsplads, fx deres leder. Mentoren skal støtte de studerendes lærings- og udviklingsproces og fungere som sparringspartner gennem forløbet. Mentoren skal give den studerende mulighed for at afprøve ledelsesopgaver undervejs i uddannelsesforløbet.

Mentoren skal prioritere tid til at støtte den studerende i de undersøgelser, prøvehandling og hjemmestudier uddannelsen indebærer. Mentorordningen bidrager til at styrke uddannelsens kobling til praksisudfordringer på skole- og dagtilbudsområdet i Vordingborg Kommune.



Den studerende indgår en læringsaftale med sin mentor med henblik på at styrke sammenhængen mellem den studerendes udvikling og skolens/dagtilbuddets kerneopgave. Læringsaftalen danner rammen for tre læringsamtaler med mentoren hvert halve år i løbet af uddannelsen.

IV. Leverandør

Uddannelsen foregår på Professionshøjskolen Absalon, som har udviklet forløbet i samarbejde med Vordingborg Kommune.

V. Krav til deltagere

Pædagoger og lærere, der deltager i Vordingborg Kommunes lederafklaringsforløb og efterfølgende lederuddannelse skal indgå en læringsaftale. Læringsaftalen indgås mellem den studerende og dennes mentor. Formålet med læringsaftalen er at understøtte, at deltagerne får mest mulig ud af lederuddannelsen. Læringsaftalen skal

- styrke sammenhæng mellem pædagogens/lærerens udvikling og skolens/dagtilbuddets kerneopgave
- danne baggrund for samtaler mellem den studerende og dennes mentor
- inspirere til prøvehandling
- synliggøre pædagogens/lærerens og mentors forventninger til nye kompetencer og kommende opgaver
- skabe grundlag for, at den studerende og dennes mentor kan evaluere forløbet.

VI. Kommunale erfaringer med før-lederforløb

Vordingborg Kommune har aktuelt 11 medarbejdere på dagtilbuds- og skoleområdet i gang med lederuddannelsen. Tre af dem er pædagoger.

Kommunen har endnu ikke evalueret forløbet. De foreløbige tilbagemeldinger er positive.

VII. Pædagogernes oplevelse af forløb

Interview med en pædagog, der har deltaget i et forløb

Hvorfor valgte du at deltage i før-lederforløbet?

For 15 år siden var jeg i en periode konstitueret souschef. I en medarbejderudviklingssamtale med min leder, blev jeg spurgt om, hvad jeg drømte om at bruge min kompetencer til i fremtiden. Jeg delte en lidt uklar drøm om eventuelt at blive leder igen. Den drøm greb min leder, og opfordrede mig til at deltage i et før-lederforløb.

Hvordan vurderer du dit udbytte af forløbet?

Jeg fik meget ud af før-lederforløbet og blev afklaret om, at jeg gerne ville være leder. Jeg blev også mere klar over, hvor meget ledelse er et fag, og hvor stort og komplekst det er at lede.

På før-lederforløbet blev jeg præsenteret en del ledelsesteori, som har været nyt for mig. Men det vigtigste for mig har været, at forløbet har fremmet min egen refleksion over, hvad det vil betyde for mig at blive leder. Jeg har også fået lavet en personlighedsprofil, som har været til at skabe afklaring hos mig. Min leder har været mentor for mig i hele forløbet, og det har været rigtig godt.

Hvilke ændringer er der sket i dit arbejdsliv efter før-lederforløbet?

Jeg er helt klar på, at jeg vil forfølge min drøm om at blive leder. Jeg er nu gået i gang med en egentlig lederuddannelse. Det er både spændende og hårdt. Samtidig over jeg mig i det små på ledelsesopgaver, som jeg har aftalt med min leder, at jeg indgår i. Det er fx at facilitere udvikling af de nye læreplaner. Det lærer jeg rigtig meget af.

Yderligere information fra kommunen

For yderligere information om Vordingborg Kommunes arbejde med før-lederinitiativer:

Kontakt afdelingsleder Trine Venbjerg Hansen, tlf. 2729 9137, tghn@vordingborg.dk



09 / FØR-LEDERFORLØB I FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE



Baggrund for initiativet

BUPL Fyns Lederforening tog i foråret 2018 initiativ til udvikling af et før-leder-kursusforløb i samarbejde med UCL. Faaborg-Midtfyn kommune var deltagende med flere pædagoger, som var blevet prikket/udpeget af daginstitutionslederne.

Baggrunden for initiativet var udfordringer med at rekruttere pædagogfaglige ledere og hovedformålet har derfor været at gøre pædagoger nysgerrige på at blive ledere

Beskrivelse af kommunens før-lederinitiativ

Før-lederkurset er målrettet pædagoger i dagtilbud og skole og er gennemført i foråret 2018 og gentages i foråret 2020.

I. Målgruppen

Målgruppen har været pædagoger i dagtilbud og skole, der overvejede en karriere som pædagogisk leder, men som havde brug for mere indsigt i, hvad pædagogiske ledere skal og har af opgaver og

dermed blive afklaret, om en stilling som pædagogisk leder kunne være næste skridt.

II. Proces for udvælgelse af deltagere

BUPL's Lederforening Fyn har informeret om kursusmuligheden og opfordrer potentielle ledertalenter til at tilmelde sig kurset. I Faaborg-Midtfyn Kommune har daginstitutionslederne haft en særlig rolle i udvælgelse af deltagere. Forvaltningen har ikke spillet nogen rolle i udvælgelse af deltagere.

III. Indhold og struktur

Før-lederkurset er et kursusforløb med i alt fem enkeltkursusdage. Hver kursusdag løber fra kl. 9-15.

Kursusdagene gennemføres i en vekselvirkning mellem korte teoretiske oplæg, individuelle og grupperefleksionsprocesser, dialog, oplæg og dialog med ledere på dagtilbuds- og skoleområdet og logbogsskrivning. Der indgår en observationsopgave i praksis.

Deltagerne afprøver sig selv som leder gennem et aktionslæringsforløb, som enten foregår på egen arbejdsplads eller i anden sammenhæng.

Temaerne for de fem kursusdage er:

- 1) Ledelse i kompleksitet i al almindelighed og på det pædagogiske område i særdeleshed
- 2) Det personlige lederskab
- 3) Pædagogfaglig ledelse og ledelse af pædagogiske udviklingsprocesser
- 4) Personaleledelse og teorier om relationer i personalegrupper
- 5) Ledelse i et politisk og organisationsteoretisk perspektiv

Efter kurset har deltagerne mulighed for at få individuel sparring og coaching hos BUPL Fyn.

IV. Leverandør

Kurset er udviklet i et samarbejde mellem BUPL Fyn og UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole. Underviser alle kursusdage er Lisbeth Pedersen, lektor, cand.merc. ved Videreuddannelse i pædagogik og læring, UCL. Derudover er der eksterne oplægsholdere.

V. Krav til deltagerne

Pædagoger, der tilmeldte sig dette kursus var, udover deltagelse i de fem kursusdage, forpligtiget på at indgå i en observationsopgave i praksis og afprøver sig selv som leder ved at tage ledelse på sig gennem et aktionslæringsforløb enten på egen arbejdsplads eller i en anden sammenhæng.

VI. Kommunale erfaringer med før-leaderforløb

Det er ikke muligt på nuværende tidspunkt at vurdere, om før-leaderkurset har ført til et øget antal ansøgere til lederstillinger. Det vurderes, at ca. 80 % af de pædagoger, der deltog i det første hold, nu er ansat som ledere. Dog skal det også ses som en succes, hvis kurset hjælper pædagoger til afklaring af, at et lederjob ikke er vejen frem for dem, men at de derimod skal afsøge andre udviklingsmuligheder indenfor faget.

Der er gode erfaringer med forløbet med fem undervisningsdage, som har ligget med et par ugers intervaller. Det har ligeledes været betydningsfuldt, at kurset også indeholdt elementer, hvor pædagogerne skulle prøve sig selv af på ledelsesopgaver ude i praksis.

Flere pædagoger har vist interesse for at komme med, hvis der igen kommer et lign. forløb.

VII. Pædagogernes oplevelse af forløb

I kursusevalueringen fra 2018 giver deltagerne generelt udtryk for stor tilfredshed med kurset. 83 % svarer, at de samlet set vurderer kurset som værende af høj kvalitet. 83 % svarer også, at kurset giver dem nye muligheder for at reflektere over, om de vil søge lederstillinger, mens 66 % svarer, at undervisningen bidrager til at forandre deres forståelse af ledelse.

Deltagerne var især glade for Lisbeth Pedersen som underviser. 91 % vurderer samlet set underviserens evne til at formidle indholdet

i kurset som værende af høj kvalitet. Af de fem temaer syntes deltagerne bedst om tema 2 om det personlige lederskab og tema 4 om personaleledelse og teorier om relationer i personalegrupper.

Interview med en pædagog, som har deltaget i forløbet

Hvorfor valgte du at deltage i før-leaderforløbet?

Jeg har altid haft en drøm om at være leder. Jeg havde snuset lidt til ledelse gennem en fodboldtræneruddannelse på eliteniveau. Der kom en stilling som passede til mig. Først blev jeg gruppeleder og derefter teamleder. Det var min områdeleder, der fortalte om før-leaderforløbet, og jeg syntes, det lød spændende.

Hvordan vurderer du dit udbytte af forløbet?

Selve kurset har været vildt inspirerende, både teoretisk og menneskeligt. Nu hvor jeg sidder i en lederstilling i kommunen, har meget af forløbet været med til at gøre mig klar og mere bevidst om, hvad jeg gik ind til. Underviseren var rigtig god til at klæde os på. Hun kredsede om ledelse, økonomi, netværk og udvikling – en god rød tråd.

Jeg fik et fint teoretisk grundlag med, og det var på et højt fagligt niveau. Jeg tog meget med om Leavitts tre ledelsesformer. Den didaktiske samtale var også rigtig godt. Vi havde et spændende aktionslæringsforløb, som var rigtig godt, fordi man fik noget teori og viden med og prøvede at omsætte det i små miniprojekter. Meget af det, jeg bruger i min stilling i dag, er fra forløbet. Det har også hjulpet mig til at blive afklaret ift. at ville være leder.

Det gode i forløbet var, at man kunne se sammenhængen mellem teori og praksis. Når man selv har været pædagog, så har man en god forståelse for, hvad det er, medarbejderne kommer med af udfordringer.

Hvilke ændringer er der sket i dit arbejdsliv efter før-leaderforløbet?

Da jeg kom ind i forløbet, var jeg blevet pædagogfaglig gruppeleder, hvor jeg havde lidt ledelsesopgaver. Lidt efter blev jeg teamleder. Mit råd til andre er, at man skal gøre op med sig selv, hvad det er man vil, for det at være leder bliver hurtigt en livsstil. Forløbet har forberedt og inspireret mig til at tage mere lederuddannelse, fx en diplomuddannelse.

Kommunens arbejde med at spotte ledertalenter

Lederne og BUPL's Lederforening Fyn har været initiativtager til de to før-leaderkurser, der er afviklet. Formanden for BUPL's Lederforening og forvaltningschefen har været i dialog om behovet for at igangsætte yderligere hold.

Yderligere information fra kommunen

For yderligere information om Faaborg-Midtfyn Kommunes arbejde med før-leaderinitiativer:

Kontakt områdeleder Lissi Beier, Opvækst og Læring, mobil: 72 53 45 70, libe@fmk.dk

Afdækning af kommunale erfaringer med før-lederinitiativer

– Rekruttering af pædagoger til lederstillinger

© KL

B U P L



BUPL
Sundkrogskaj 20
2100 København Ø
Tlf. 3546 5000
www.bupl.dk



KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
[@kommunerne](https://twitter.com/kommunerne)
facebook.com/kommunerne