



Styrelsen for Undervisning og
Kvalitet
Afdelingen for Erhvervsrettet
Uddannelse og Tilskud

Frederiksholms Kanal 26
1220 København K
Tlf.: 33 92 50 00
E-mail: stuk@stukuvvm.dk
www.stukuvvm.dk
CVR-nr.: 29634750
1. oktober 2018
Sagsnr.:18/12782

Inspiration til FGU-institutionslederens kompetenceprofil

Der oprettes 27 institutioner for forberedende grunduddannelse med i alt 88 skoler (udbudssteder) i september 2018. Med oprettelsen af FGU-institutionerne nedsættes samtidig de første bestyrelser for institutionerne, hvis første opgave bliver at igangsætte og gennemføre ansættelse af institutionens leder. Det følgende er tænkt som inspiration til bestyrelsernes arbejde med lederrekruttering.

Institutionernes størrelse og kompleksitet

FGU-institutionerne vil variere meget i størrelse, hvor den største forventes at have knap 1.200 årselever og den mindste omkring 100 årselever, jf. tabel 1 nedenfor.

Tabel 1: Forventet antal årselever per institution

Forventet årselever per FGU-institution	Antal institutioner
Over 1.000 årselever	2
Fra 600-699 årselever	6
Fra 400-599 årselever	12
Fra 300-399 årselever	5
Under 200	1

For hver institution vil der være et antal skoler, som typisk vil være geografisk spredt over de kommuner, som indgår i institutionens dækningsområde. Skolerne vil variere meget i størrelse, hvor den største kan blive på over 400 årselever, og den mindste skole vil ligge på under 50 årselever. I gennemsnit er der 3 skoler pr. institution.

Tabel: Forventet antal årselever per skole

Forventet antal årselever per skole	Antal skoler
Under 75 årselever	9
Fra 75-100 årselever	6
Fra 101-150 årselever	Ca. 40
Fra 151-200 årselever	14
Fra 201-250	10

Fra 251-300	6
Mere end 300 (op til 450+)	4

De nye FGU-institutioner kan forventes at have mellem 75-120 ansatte/årsværk, dog sådan at de største kan komme op over 170 ansatte/årsværk, og de mindste kan få 50-60 ansatte/årsværk (den mindste endnu færre).

Det er et krav, at alle tre FGU-spor skal udbydes på hver skole (med dispensationsmulighed i udkantsområder, hvor elevgrundlaget ikke er hertil), og ligeledes et krav, at der skal være pædagogisk ledelse på hver skole.

Ledelsesopgaven

Ledelsesopgavens kompleksitet for den øverste leder vil variere efter institutionens og skolernes størrelse, herunder også antallet af skoler/adresser, antal kommuner med forskellige organiseringer af den kommunale ungeindsats, nærhed til det lokale arbejdsmarked, antal erhvervsskoler og øvrige ungdomsuddannelsesinstitutioner i dækningsområdet, som FGU-institutionen skal samarbejde med etc.

Med de forskellige skolestørrelser – både på institutionsniveau og pr. adresse, må der ligeledes forventes en stor variation i den ledelsesmæssige organisering.

Afhængig af FGU-institutionens størrelse kan institutionslederen primært varetage overordnet generel ledelse eller også have den daglige pædagogiske ledelse for en skole.

Samtidig står FGU-institutionerne overfor en lang række opgaver, som vil være ens på alle skoler; fx udvikling og etablering af den gode faglige og pædagogiske praksis, udarbejdelse af lokale undervisningsplaner, udvikling af prøver, samt udvikling af den gode kollegiale praksis omkring fælles forberedelse af undervisningen og nye arbejdsformer etc.

Der vil være etablering og drift af værksteder efter de faglige temaer, planlægning af basisforløbene, og et arbejde med at udvikle og fastlægge procedurer for optagelse af elever, herunder forløbsplaner etc.

En stor del af disse opgaver vil skulle være forankret i lærergrupperne/lærerteams, men det må forventes, at institutionslederne sammen med de pædagogiske ledere sikrer, at der etableres fælles kvalitetsstandarder og ensartede koncepter for udviklingen af den nye uddannelse og faglig-pædagogisk praksis på institutionen som helhed, så udvikling, planlægning og videndeling kan ske nemt og ressourceeffektivt.

Der vil også være en række mere specielle funktioner/opgaver, hvor en tværgående ressourceudnyttelse, fx opbygning af kendskab til kompense-

rende strategier og redskaber for ordblinde, vil være hensigtsmæssig. Endelig kan de økonomisk-administrative opgaver være centraliseret på en skole eller decentralt placeret på alle skoler i institutionen.

Fælles for alle FGU-institutioner er, at der må etableres et ledelsesteam på institutionen på tværs af skolerne, som sikrer, at der bliver tale om én fælles skole, at der sker fælles udvikling, etableres et tværfaglig samarbejde og sker vidensopbygning og -deling i forhold til den nye professionsidentitet – internt på de enkelte skoler og mellem skolerne i institutionen.

Ledelseskompetencer

Med etableringen af FGU-institutionerne etableres der er nyt ledelseshierarki bestående af en institutionsleder og en eller flere pædagogiske ledere, hvilket er nyt for især produktionsskolerne.

Til inspiration ved rekrutteringen af institutionslederen er nedenfor beskrevet en række krav til FGU-lederens ledelseskompetencer. Beskrivelsen tager udgangspunkt i Leadership Pipeline, som er en deskriptiv ramme, der kan anvendes til at beskrive de færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier, der skal til for at løse ledelsesopgaven for ledere på forskellige ledelsesniveauer, her konkret institutionsleder hhv. pædagogiske leder.

Ledelseskompetencer for FGU-institutionsledere og pædagogiske ledere

Ledelseskompetence	Institutionsleder	Pædagogiske ledere
Strategi	<p>Kan udvikle strategi ud fra forståelse af FGU-institutionens samfundsmæssige og uddannelsesmæssige rolle.</p> <p>Kan sikre, at strategien skaber mening og retning for institutionen/skolerne</p> <p>Kan involvere bestyrelsen i strategiske beslutninger og kan identificere strategiske samarbejdspartner.</p> <p>Kan omsætte strategi til strategiske indsatsområder/handleplaner og lede på indsatser/planer. Kan eksekvere</p>	<p>Kan arbejde med strategiudvikling og implementering i samarbejde med overordnet og sideordnet ledere og skabe sammenhæng på egen skole</p> <p>Kan få strategien til at give retning for medarbejderne og forankre den i praksis</p> <p>Kan omsætte strategi til indsatser/handleplaner og eksekvere</p>
Pædagogisk ledelse	<p>Kan sikre udvikling af FGU-institutionens pædagogiske didaktiske grundlag.</p> <p>Kan lede pædagogiske ledere med fokus på kvalitet i uddannelserne og pædagogisk didaktisk udvikling</p>	<p>Kan medvirke til udvikling og implementering af FGU institutionens pædagogiske didaktiske grundlag ud fra lokale forhold og handleplaner.</p> <p>Kan sikre en høj pædagogisk standard og kvalitet indenfor eget ansvarsområde.</p>

	<p>Kan skabe rammer for anvendelse af SPS og kompenserende midler</p>	<p>Kan spare med medarbejdere om deres undervisning og medvirke til pædagogisk refleksion</p> <p>Kan udvikle og styrke undervisningen med sammenhæng mellem teori og praksis, og støtte arbejdet med helhedsorienteret undervisning og sproglig opmærksomhed</p> <p>Kan understøtte udvikling af faglige prøver, og sikre en undervisningskultur med løbende evaluering og feedback</p> <p>Kan sikre optimal anvendelse af SPS og kompenserende midler</p>
Driftsledelse	<p>Kan foretage en overordnet økonomisk styring og prioritering af FGU-institutionens samlede ressourcer</p> <p>Har økonomiforståelse og systemkendskab og kan sikre en effektiv organisering af institutionen</p>	<p>Har økonomiforståelse og systemkendskab og kan udvikle driften</p> <p>Kan sikre en effektiv ressourceudnyttelse i eget ansvarsområde</p>
Fag-faglig ledelse	<p>Kan forstå lovgivningen samt bevillings- og styringsprincipperne på FGU-området, herunder vilkårene for statsligt selvejende institutioner.</p> <p>Har indsigt i nationale og lokale uddannelsespolitiske dagsordener – herunder også kendskab til FGU målgruppen</p> <p>Har kendskab til den kommunale ungeindsat og det lokale arbejdsmarked (brancher), og forstår fagfaglige problemstillinger</p> <p>Kan skabe rammer for højest mulig kvalitet i uddannelser</p>	<p>Kan forstå lovgivningen samt bevillings- og styringsprincipperne på FGU-området, og kan omsætte lovene og bekendtgørelsernes indhold til konkret praksis</p> <p>Har kendskab til den kommunale ungeindsat og det lokale arbejdsmarked (brancher) og kan forstå det faglige indhold i uddannelsens tre spor, uddannelsesbekendtgørelser og hvilke krav, der stilles til undervisningen</p> <p>Kan sikre at medarbejderne har en høj faglighed</p>
Personaleledelse	<p>Kan sætte mål for og vurdere de pædagogiske (og administrative) leders indsats, udvikling og samarbejde</p> <p>Kan motivere og give ledelsesmæssig opbakning til ledere og nærmeste</p>	<p>Kan sætte mål for og vurdere medarbejdernes indsats, udvikling og samarbejde</p> <p>Kan motivere og give ledelsesmæssig opbakning og kan delegere til medarbejderne</p> <p>Kan understøtte og omsætte</p>

	<p>medarbejdere</p> <p>Kan delegere til pædagogiske (og administrative) ledere samt nærmeste medarbejdere</p> <p>Kan arbejde strategisk med institutionsudviklingsaftaler for kompetenceudvikling af institutionens medarbejdere</p>	<p>kompetenceudviklingsinitiativer i eget ansvarsområde</p> <p>Kan delegere til medarbejdere</p>
Ledelse af team	<p>Kan skabe og lede et vel fungerende ledelsesteam med klare mål, helhedsorienterede beslutninger, koordinering og fokus på FGU-institutionen som en sammenhængende organisation</p>	<p>Kan skabe en klar retning og klare rammer for lærerteams</p> <p>Kan lede så teamet tager fælles ansvar for undervisningen og bruger hinanden som sparingspartnere</p>
Procesledelse/samarbejde	<p>Kan sikre helhederne i komplekse processer</p> <p>Kan sætte retning og sikre en sund samarbejdende kultur, videndeling og understøtte trivsel og skabe relationer.</p> <p>Kan navigere i krydsfeltet mellem forskellige aktører og interessenter.</p> <p>Kan opbygge netværk med eksterne aktører (bestyrelse, kommunale interessenter, arbejdsmarkedets parter, UVM, øvrige FGU-institutioner, andre uddannelsesinstitutioner mv.)</p>	<p>Kan samarbejde på tværs af FGU-institutionen og håndtere tværgående samarbejdsprocesser med fokus på både proces og resultat/kvalitet.</p> <p>Kan sætte retning og sikre en sund samarbejdende kultur, videndeling og understøtte trivsel og skabe relationer i eget ansvarsområde.</p> <p>Kan opbygge relationer og samarbejde tæt med den kommunale ungeindsats, virksomheder, det lokale erhvervsliv (brancher) og uddannelsesinstitutioner mm.</p>
Forandringsledelse	<p>Kan opstille visioner og sættemål for forandringer i FGU-institutionen</p> <p>Kan forklare politiske og organisatoriske beslutninger (etableringen af FGU) og gøre dem meningsfuldt for hele institutionen</p> <p>Kan skabe et fælles kultur, der sætter retning for omstilling af de forskellige (undervisnings)kulturer til en ny fælles (undervisnings)kultur.</p> <p>Kan få forandringer gennemført gennem pædagogiske (og administrative) ledere</p>	<p>Kan opstille visioner for forandringer i eget ansvarsområde og sikre omstillingsparathed i forbindelse med nye opgaver og nye samarbejdsformer</p> <p>Kan forklare politiske og organisatoriske beslutninger (etableringen af FGU) og gøre dem meningsfulde for medarbejderne.</p> <p>Kan lede undervisernes omstilling fra forskellige undervisningskulturer til en ny fælles undervisningskultur</p> <p>Kan få forandringer gennemført gennem medarbejdere</p>
Kommunikation	<p>Kan kommunikere med alle niveauer og interne og</p>	<p>Kan oversætte og have en dialog med medarbejderne</p>

	<p>eksterne interessenter</p> <p>Kan føre en ligeværdig dialog</p> <p>Kan sikre profilering af FGU-tilbuddet over for målgruppen af unge, den kommunale unge indsats, virksomheder og andre aktører.</p>	<p>om væsentlige emner og budskaber</p> <p>Kan føre en ligeværdig dialog</p>
--	--	--