

# AFRAPPORTERING AF RESULTATKONTRAKT 2010-2011

JOHN EGEBJERG



**HERNINGSHOLM**  
ERHVERVSSKOLE

# Afrapportering af resultatmål 2010/2011

Afrapporteringen indeholder en sproglig beskrivelse og vurdering af de vigtigste projekter, der er gennemført i resultatåret. Der foreligger et omfattende dokumentationsmateriale fra de enkelte ledere, der er omfattet af resultatløsn både i form af beskrivelser, dokumenter, milepæle og fremlæggelser. Dokumentationen er gennemgående af en tilfredsstillende kvalitet, om end kvaliteten spænder fra det meget udmærkede til det mindre tilfredsstillende. Det nye resultatkoncept, der er udviklet og afprøvet i indeværende resultatperiode, har fungeret tilfredsstillende, og vil med få tilretninger blive anvendt også i næste periode. Det nye koncept lægger vægt på 3 forhold: *En bedre dokumentation og fremlæggelse for opponentgrupper*, der sorterer varm luft ud af resultatafrapporteringerne, *videndeling* såvel på tværs som i dybden af organisationen, og *tydeligere objektive resultater* hvor det kræves og procesmål hvor det er relevant. Nogle ledere har været bange for overhøringselementet i opponentgrupperne, men skal opponentgrupperne give mening, skal der være en vis dybdeboring i resultatsamtalen. På denne sidste parameter objektive resultater er der stadig plads til forbedringer. Dette skal blandt andet ske ved at stramme målene yderligere op; herunder er det vurderingen, at der er stillingskategorier, der ikke fremadrettet skal have resultatkontrakter, fordi der ikke meningsfuldt kan sættes mål op, som ikke er kernen i den ordinære opgaveportefølje. Undervejs i forløbet har det vist sig, at der er behov for at styrke ledernes evne til at arbejde i projekter. Derfor er det besluttet, at næste resultatlønsperiode indledes med projektstyringskursus, der kan udstyre lederne med de nødvendige fælles værktøjer

I forlængelse af disse indledende bemærkninger er det opfattelsen, at der generelt er gjort store anstrengelser for at nå de opstillede mål.

## Gennemgående obligatoriske indsatsområder

- *Mere fleksibel anvendelse af lærerressourcer med henblik på kompetenceudvikling og effektivisering.*

Der er arbejdet lidt forskelligt med dette resultatmål på erhvervsuddannelserne og i gymnasiesøjlerne.

For begge områder opsagde tillidsmændene arbejdstidsaftalerne i henhold til de opsigelsesvarsler, der er gældende, sådan at de udløb med udgangen af året. Skolens ledelse var ikke tilfreds med de eksisterende aftaler, men havde på den anden side besluttet at leve med uhensigtsmæssighederne og omkostningsniveauet i hvert fald for en periode, idet det er meget ressourcekrævende at forhandle nye aftaler, og disse ledelsesressourcer kan så ikke anvendes til at udvikle skolen; derfor er det en afvejning, der forelå. Det kom derfor ikke helt ubelejligt, at lærerne opsagde aftalen.

I gymnasieafdelingen blev der opnået et forhandlingsresultat, der bedre opfylder resultatmålet, idet der blev aftalt nye principper for tildeling af tid, fast pulje til kompetenceudvikling, fast pulje til selvledelse (ansvar for egen udvikling), og ledelsen udmønter aftalen, så der bliver større gennemsigtighed i anvendelsen af ressourcer til kompetenceudvikling. Der er i udmøntningen lagt stor vægt på at klargøre principper for tildeling af tid og bedre planlægning, der kan minimere overtid og undertid.

Både kompetenceudvikling og effektivisering fremmes med den nye aftale.

I erhvervsuddannelserne er der også indgået en ny aftale, som dog ikke ændrer meget i forhold til den tidligere aftale. Der sker dog med aftalen en mindre effektivisering. Der er uafhængig af aftaleforhandlingerne arbejdet med en strategi for lærernes kompetenceudvikling, således at der ved aftaleperiodens afslutning foreligger en opstilling af de enkelte medarbejders kompetenceprofil afdelingsvist såvel pædagogisk som fagligt. Enkelte uddannelsesledere har hængepartier, og dette vil der konsekvensmæssigt blive taget håndfast stilling til.

Samlet set er målet opnået i tilfredsstillende grad, idet vi dog ved periodens start havde planer om at arbejde anderledes med resultatmålet, det ændrede lærernes koordinerede opsigelse af aftalerne på.

Om resultatet så langsigtet er bæredygtigt i forhold til de besparelser, vi på sektorniveau står over for, vil vise sig i løbet af 2011/2012.

- *Frafald, minimering af fravær for såvel elever som medarbejdere.*

Målformuleringen har ikke en indre logik, idet det er en sammenstilling af et mål, der vedrører elever, heraf begrebet fravær og frafald, og medarbejdere som forhåbentlig ikke har frafald, men altså fravær.

Først eleverne:

Fravær er ofte en indikation på mistriksel enten socialt og/eller fagligt. Det er derfor meget afgørende at have stort fokus på fravær med henblik på tidlig indgriben. I perioden er al registrering overgået til elektronisk registrering, det minimerer fejl, og sparer administrative ressourcer, idet lærernes registreringer kan hentes direkte ind i databaser. Det er derfor også opfattelsen, at registreringerne er mere retvisende end de papirbårne, hvor lærerne kunne glemme at registrere fravær, idet det netop var fravær og ikke fremmøde, der blev registreret. Blanke lister kunne derfor dække over enten intet fravær, eller at lærerne ikke havde ført dem. Det kan nu ses elektronisk, om lærerne har været inde på fraværlisten. Der vil fremadrettet blive kvalitetsundersøgt via udtræk af logfiler, om alle lærere fører listerne.

Med disse forudsætninger in mente er fraværet forbedret helt marginalt fra 10,9 % til 10,7 % på eud-uddannelserne. Dette måltal er ikke forbedret så meget som forudsat. På HG, som havde det absolut højeste fravær før resultatlønsperioden, er der sket en markant forbedring. Den marginale samlede forbedring dækker derfor over, at nogle afdelinger har fået et højere fravær, hvilket ikke er tilfredsstillende.

Der arbejdes på at ansætte elevcoaches i regi af vejledningschefen. Der er usikkerhed om fordelingen af frafaldet mellem såkaldte stærke og svage elever.

I gymnasierne blev der fastsat et absolut måltal på 5 %, som fraværet ikke måtte overstige. Det svarer til en reduktion i forhold til 2009/2010 på 10 %.

Der har været fokus på hurtig indgriben og holdningspåvirkning for at fremme undervisningens kvalitet og elevernes opnåelse af studieparathed. Huller i den faglige viden og slaphed i fremmødet peger jo indlysende den anden vej. Status er 4,86 % fravær på HTX, 6,57 % på HHX Herning, og 7,89 % på HHX Ikast.

HHX kulturen er hos os som på hovedparten af danske erhvervs gymnasier anderledes end for HTX og givetvis STX. Kulturproblemer er de vanskeligste at ændre, det er ikke desto mindre afgørende at arbejde hermed for at sikre en uddannelses almindelige omdømme og status, og her har HHX et generelt problem.

Problemet har dog været værre på HHX, så det går den rigtige vej, og ikke mindst er vi nu sikre på, at tallene er mere retvisende end tidligere.

Medarbejderne:

Medarbejderfraværet ligger på 7,5 dage pr. år i gennemsnit for medarbejderne samlet.

Tallet dækker over meget store afdelingsvise forskelle, fra afdelinger med 1-2 % fravær til afdelinger med over 14 %.

I forhold til sammenlignelige skoler ligger vi lidt ringere end gennemsnittet som er på 7,1 % målt i Personalestyrelsens database Isola. Ved et medarbejderantal på ca. 400 spiller langtidssygdom kun en mindre rolle, hvorimod dette godt kan gøre sig gældende i enkeltafdelinger.

Det, der er arbejdet med for at nedbringe sygefraværet, og som der i følgende periode skal sættes yderligere fokus på, fordi det har meget stor økonomisk betydning for skolens omkostninger, er:

Tidlig indgriben, sygefraværssamtaler, god ledelse i form af fokus på planlægning og god omgangsform og tydelig kommunikation. Skolen har iværksat programmer, der skal fremme den enkeltes gode helbred og trivsel i form af motion (løbeklub, vi cykler på arbejde og rabatordninger i motionscentre), sund mad etc.

De afdelinger, der har størst fravær er køkken/kantine, it, samt energiteknisk afdeling.

Realisering af ledelsesprojektet Streamline i næste resultatlønsperiode vil efter alt at dømmes sætte en ramme om mere og bedre ledelse, der udover andre effekter kan fremme lavere frafald og lavere fravær såvel for elever som for medarbejdere.

### **Uddannelsesspecifikke indsatsområder**

- *Studieparathed i HHX og HTX*

Studieparathed omfatter flere forhold, hvor der er et delt ansvar mellem skolen og det statslige kontor Studievalg. Skolens indsats har primært været at forbedre fremmødet, at tilpasse valgfag og studieretninger så alle elever kan opnå så gode resultater, at de kan anvende eksamen som adgangsgivende. At tilpasse studieretningerne betyder på dansk, at de pakkes sammen af fag, der er lettere at kapere for de svageste elever. Der er også oprettet lektiecafeer. På HHX har lektiecafeer ikke været en succes, eleverne møder ikke op. Fra næste skoleår i det nye gymnasium sættes der ind med kulturforandringstiltag fra den første dag, så HHX kan få gode studievaner og deltage i lektiecafeer

Studieparathed omhandler også karaktergennemsnit. Her er det faldet lidt på HTX og steget på HHX, men karaktergennemsnittet på HTX er stadig et helt point større end på HHX. Dette skyldes en svagere elevsammensætning på HHX end på HTX, dette er ikke kun et kendetegn for Herningsholm.

Studieparathed er også, at eleverne er veloplyste om adgangs- og studiemuligheder, på landsplan påbegynder kun ca. 40 % af HHX'erne en videregående uddannelse, mod ca. 65 % af HTX'erne.

Der er derfor fortsat mange forhold at arbejde videre med, men det er indlysende, at det er et langt sejt træk, der skal ændre studieparatheden til det bedre. Der er arbejdet seriøst fra ledernes side herpå, men

en del af opgaven har en mere sociologisk karakter, der omfatter, hvem der sender deres børn i erhvervsgymnasiet, og ungdomskulturens store fokus på at være frem for at lære, uddannelsernes image og kvalitet.

- *Gennemførelse af aktiviteter for virksomheder på AMU området med under 20 ansatte.*

Det er et centralt fastlagt mål, som afdelingen har haft svært ved at se meningen i - hvorfor ikke opsøge kunderne der, hvor potentialet for efteruddannelse er, nemlig i de lidt større virksomheder. Det er de virksomheder, der leverer kunder i butikken. Endvidere kan det være svært at forholde sig til, om en ledig der skal efteruddannes, tidligere har været ansat i en virksomhed med under 20 ansatte eller ej.

Afdelingen har imidlertid loyalt arbejdet på at realisere målet, og der foreligger dokumentation for, at der er gennemført 290 førstegangsbesøg i perioden, heraf 108 hos virksomheder med under 20 ansatte. Fra 2. kvartal 2011 omfatter besøgsopgørelserne også lære- og praktikpladsopsøgende arbejde. Derfor skelnes der ikke længere mellem virksomhedsstørrelser, det afgørende er potentialet, på lære- og praktikpladsområdet har de små virksomheder et stort potentiale. Der er endvidere foretaget registrering og optælling af kursister var fra virksomheder med under 20 medarbejdere. Optællingen viser, at der i opgørelsesperioden er optaget 451 kursister fra virksomheder med under 20 ansatte ud af et samlet kursistoptag på 5185 svarende til en andel på 8,7 %. Det er vurderingen, at der er gjort en meget stor og tilfredsstillende indsats.

### **Frivillige indsatsområder**

- *Strategi for udmøntning af Center of Excellence*

Projektet er gennemført efter planerne. Der blev afholdt en højtprofileret åbning af centret ved Herningsholm Erhvervsskole i december 2010, der er indrettet et målelaboratorium og indkøbt 3D målemaskine. Der er endvidere gennemført 2 forløb inden for multitasking maskiner og måleteknik, og der er flere forløb under udvikling. Der er udført et solidt arbejde af såvel projektledelsen som lærerne, og udviklingen er i god gænge. Der gennemføres Summer School for talentfulde eud-elever i samarbejde med Mercantec i sommeren 2011.

Undervisningsmaterialet er endnu ikke i en tilstrækkelig kvalitet til, at der kan etableres videndeling med andre skoler, og elevtilgangen er ikke tilfredsstillende. Dette sidste skyldes uddannelsesmodelproblemer, samt at virksomhederne ikke i tilstrækkelig grad støtter projektet ved at sende de talentfulde unge. Indsatsen for at øge elevtilgangen skal have opmærksomhed i den resterende projektperiode.

Undervisningsministerens talentrapport omtaler excellentprojektet som en mulig model for ændringer af erhvervsuddannelserne.

- *Strategi for implementering af klimahuset i undervisningen*

Dette projekt er lykkedes tilfredsstillende. Udover problemer med virksomheder, der har lavet aftaler med skolen om at levere udstyr og apparatur, har afdelingen ikke formået at udvikle en strategi for husets

anvendelse, undervisningsmål på forskellige forløb, på hvilke steder i de ordinære uddannelser det skal indgå eller undervisningsmateriale der på troværdig måde kan anskueliggøre anvendelsen af huset.

Skolens ledelse må overveje, hvordan der kan tilføres ledelses- og medarbejderressourcer, så den store investering kan retfærdiggøres.

- *Initiativer der effektiviserer den økonomiske og administrative drift*

Der er gennemført flere projekter inden for indkøb og administration. Særligt 2 projekter kan fremhæves, implementering af nyt budgetsystem og organisatorisk ændring af pædagogisk administration.

Budgetsystemet giver nu mulighed for at driftslederne kan simulere afdelingens økonomi på baggrund af budgetvariable. Endvidere giver det mulighed for hurtigere og bedre budgetopfølgninger, naturligvis under forudsætning af at uddannelseslederne overholder tidstro registreringer.

Ændringerne i pædagogisk administration på eud-området er allerede en succes. Den overordnede ledelse er overgået til administrationschefen, og der er ansat en afdelingsleder, der har organiseret arbejdet på en anderledes og hensigtsmæssig måde. Det større ledelsesmæssige fokus har betydet mere tilfredse medarbejdere, og en effektiv og kundeendt administration.

- *Initiativer der styrker et innovativt læringsmiljø*

Dette område har beklageligvis ikke haft særskilte projekter i resultatperioden hverken i eud eller i gymnasiet.

- *Ambitiøs it-pædagogik*

I gymnasiet har opgaven været veldefineret, medarbejderne skulle være klar til at overgå til det nye gymnasium i Herning uden konventionelle tavler, altså en fuld it-løsning i undervisningen. Ved elevstarten medio august skal den lodrette it-start stå sin prøve. Det er vurderingen, at det vil gå godt. Der har været nedsat arbejdsgrupper, og der er gennemført kurser i anvendelse af interaktive tavler, fuld anvendelse af videndelingsplatformen "Its Learning", podcast og anvendelse af You Tube. Den enkelte platform er ikke vigtig, det vigtige er, at der i undervisningen er en fuld integration af it-værktøjer, og at alle lærere kan anvende den. Næste fase kunne, hvis økonomien tillader det, være at udrulle projektet i Ikast.

I eud har 85 % af lærerne gennemført eud-it, og det er fastlagt, at alle lærere skal anvende Its Learning, Elevplan og eud-tube.

Der mangler en specifik strategi for eud på it-området, og det kan jo virke paradoksalt, at man ikke er startet med det, inden kræfterne blev brugt på de specifikke værktøjer. Der er en vis konflikt mellem Its Learning og Elevplan, som skal løses. Elevplan kan endnu ikke anvendes som videndelingsplatform blandt andet til at styre elevernes opgavebesvarelser, omvendt er det også tidkrævende for lærerne at anvende 2 systemer sideløbende, som dybest set burde kunne det samme. Skolen er ikke herre over det sidste problem.

Kvalitetsstyringen skal i næste periode følge op på, om der anvendes Elevplan for alle elever.

## Institutionsspecifikke indsatsområder

- *Bygherrestyring til sikring af succesfuld færdiggørelse af gymnasiebyggeriet.*

Det er dokumenteret via bestyrelsesreferater, byggeudvalgsreferater og i økonomirapporteringen, at projektet er gennemført efter tidsplanen og indenfor rammerne af den fastlagte økonomi.

Projektet er lykkedes til fulde.

- *Strategi for udmøntning af vejledningsreform.*

Der er ansat ny vejledningschef, udarbejdet nye stillingsbeskrivelser for vejlederne, ressourcerne er tilpasset, og der er etableret en tæt organisatorisk sammenhæng med virksomhedscentret, der har styrket kundefokus såvel i forhold til gennemførelsesvejledning som praktikpladsopsøgende arbejde, skolepraktik, samarbejdet med UU-centrene og arbejdet med kontaktlærere og elevcoach der, hvor de er sat ind.

Med Streamline styrkes vejledning og kundefokus yderligere, vejledningschefen optages i direktionen og får en bredere opgaveportefølje i form af chefansvar i forhold til uddannelsesledere på eud.

Herningsholm har stadig en enstrengt vejledningsorganisering, så skolen kan agere helhedsorienteret i forhold til kunder og interessenter i øvrigt.

- *Revitalisering af resultatkonceptet.*

Som omtalt i indledningen er dette års resultatlønsarbejde gennemført efter det nye koncept, og det er gjort med stor grad af succes. Som omtalt er der lagt vægt på kraftigt at forbedre 3 parametre: Videndeling, kvaliteten af afrapporteringen og målopfyldelsen. Det var også målet at signalere højere ambitioner ved at målopfyldelsesprocenterne skulle falde ned i nærheden af det statslige gennemsnit for centraladministration og styrelser. Det ser ikke ud til, at vi opnår denne effekt, til gengæld er der klare effekter på især videndeling og dokumentation. I næste periode arbejdes der videre på yderligere forbedringer.

- *Strategi for etablering af virksomhedsafdeling til sikring af bedre virksomhedskontakt i relation til praktikpladser, kursusvirksomhed og uddannelsesplanlægning(hos potentielle kunder)*

En strategi for etablering af Virksomhedsafdelingen blev vedtaget i december 2010, og afdelingen blev etableret i januar 2011. Formålet var at skabe et stærkere kundefokus og at fokusere de samlede virksomhedsrettede aktiviteter et sted i organisationen. Samtidig var opgaven at finde en ny snitflade mellem virksomhedsafdelingen, vejledningen og elevservicecentret, så kundefokus samlet set bliver mere slagkraftig og tydelig.

Streamline, som er et organisationsudviklingsprojekt, er blevet drevet sideløbende i et samspil mellem direktør og ekstern konsulent. Virksomhedsafdelingen var og er tænkt som krumtappen i Streamline.

Virksomhedsafdelingen er senere omdøbt til Herningsholm Virksomhedscenter.

Hovedelementerne i virksomhedscentret er primært praktikpladsopsøgende arbejde, skolepraktikanter virksomhedsforlagte forløb, etablering af hele paletten af aftaleformer indenfor praktikområdet, kursussalg

indenfor AMU og IV og styrkelse af GUV området. Til afdelingen er knyttet en række virksomhedskonsulenter, der lægger en del eller hele deres arbejdstid i virksomhedscentret, men som er hentet blandt dygtige fagfolk i afdelingerne, og som har talent for kommunikation og virksomhedskontakt.

Der er gennemført et kursusprogram for virksomhedskonsulenterne, og der er sat konkrete mål for alle virksomhedscentrets områder.

Virksomhedscentret ansøger også om ekstern finansiering af indsatsområder, og der er tilvejebragt store beløb via denne indsats i størrelsesordenen 1,6 mio. kr. Der er dog ikke sikkerhed for, at alle midler kan allokeres.

Streamline forudsætter ikke, at al virksomhedskontakt foregår gennem virksomhedscentret. Det forudsættes, at uddannelsesledere foretager en veldefineret og beskrevet key account kontakt i samråd med Virksomhedscentret. Der sættes også mål for denne kontakt fremadrettet i samspil mellem uddannelsescheferne og uddannelseslederne.

Virksomhedscentret har fået stor ekstern opmærksomhed, og der er ingen tvivl om, at det er det rigtige projekt på det rigtige tidspunkt. Overvindelse af interne barrierer og skabelse af solid opbakning til centrets virke bliver nogle af de store opgaver i næste periode. Streamline og organisatoriske forandringer i forlængelse heraf skal tydeliggøre strategi og effektivisere organisationen.

Herning, den 30. juni 2011

John Egebjerg  
Direktør