

Notat

Dato: 13. juni 2003/KHN

Inspirationsoplæg om områdeledelse på daginstitutions-, SFO- og klubområdet

1. Baggrund

Kravene til styring, effektivitet og omkostningsbevidsthed på dag-, SFO og klubområdet er øget markant gennem de seneste 20 år. Vi har forladt regelstyringen og arbejder med nye styreformer.

Samtidig stiller medarbejderne i dag krav om meningsfulde jobfunktioner, hvor også personlige ambitioner i vid udstrækning kan indfries. De kræver ansvar og kompetence, og de ønsker en arbejdspladskultur og ledelsesværdier, som de kan identificere sig med.

Kravene til ledelse og styring skærpes – en ledelse og styring, som fordrer nye ledelsesroller og nye organisationsformer i institutionsstrukturen.

Krav til ledelse og styring

I de sidste par år, har der været skrevet og snakket meget om behovet for en ændret struktur på daginstitutions-, SFO- og klubområdet.

Forklaringerne er mange. Det drejer sig bl.a. om:

- Krav om God ledelse (krav om strategiske-, administrative-, personlige og faglige kompetencer hos lederne) – og *tid* til at sikre God ledelse!
- Øgede krav om faglig kvalitet, omkostningsbevidsthed og effektivitet
- Decentralisering af ansvar, kompetence og opgaver til den enkelte institution. Dels fra kommunens side, dels via overenskomster og lovgivningen. Evt. kombineret med inførelse af kontraktstyring.
- Øget krav til forældreindflydelse, bl.a. via bestyrelserne.

Mange institutionsledere vander sig med rette over den voksende arbejdsbyrde, som dette har medført og ikke mindst over, at tiden er gået fra faglig-pædagogisk ledelse til i videre udstrækning også at skulle varetage mange mere brede ledelsesmæssige og administrative

funktioner, som godt nok er knyttet op omkring institutionens faglighed, men ikke direkte berører kernefagligheden: Børnene.

En lille mini-undersøgelse, som KL lavede for ca. 1 år siden, bekræfter denne opfattelse, men slår samtidig fast, at institutionslederne *ikke på nogen måde ønsker at afgive det ledelsesmæssige ansvar og den kompetence*, som er fulgt med decentraliseringen. Det er i dag en helt central del af ledelsesansvaret for tidssvarende drift og udviklings af dagområdet. Og et decentralt ledet institutionsområde – som ikke har afsæt i regelstyring - kræver en god, stærk og kompetent ledelse.

Derudover vil frit valg på daginstitutionsområdet stille krav om, at lederen kan legitimere sin institutions eksistensberettigelse som et attraktivt institutionstilbud. Konsekvensen vil blive, at de institutioner, som har lav søgning, må lukke.

Også ledere på fuld tid

Dagområdet er kendetegnet ved mange og små institutioner.

Det er typisk vanskeligt at skabe effektiv drift i små. Og de krav, der i dag stilles til ledelse, er meget svære at indfri i institutioner, hvor ledelsen/ledelsesteamet fungerer som stuepædagoger i en stor del af hverdagen.

Endvidere kræver det ledelsesmæssige ressourcer i institutionerne at skabe helhed i det enkelte barns liv. Der skal samtænkes værdier, mål og midler, så der skabes sammenhæng mellem aktiviteter på 0-6-årsområdet og undervisnings- og fritidstilbud til børn og unge. Lederen skal derfor også kunne indgå i lokale lederfællesskaber med skoleledelse, sundhedspleje og den kommunale forvaltning

God institutionsledelse kræver således tid til strategisk, administrativ, personalemæssig og pædagogisk ledelse. Og den opgave kan ikke løses ordentligt på 15 eller 20 timer om ugen. Overordnet ledelse er et job på fuld tid.

2. Nye behov - nye organisationsformer

Der er således behov for at finde nye organisationsformer, som kan tilgodeses:

- En decentralt ledet og styret institution inden for fælleskommunale mål og rammer
Tid til Ledelse som fag: Strategisk-, administrativ-, faglig/pædagogisk- og personaleledelse.
- Fokus på pædagogisk faglighed, udvikling og dokumentation, herunder etablering af pædagogiske læringsmiljøer for børnene
- Mulighed for faglig (pædagogisk og administrativt) specialisering (f.eks. sprogstimulering, musik, drama, udviklingsopgaver, oprettelse af faglige sparringsteams – og administration). Der skal i den enkelte institution, sikres medarbejdere, som specifikt er kvalificerede til at udvikle børn spektrum af kompetencer/ intelligenser.
- Pædagogisk sparring de ansatte imellem
- Samarbejdet om "helhed i barnets liv" udvikles og styrkes.
- ”Den lille, overskuelige pædagogiske enhed i den store”.
- Forældreindflydelse og nærdemokratiet bevares og udvikles (forældreindflydelse og forældrebestyrelser).

Bedre ledelse i ”bæredygtige institutioner”

Mange kommuner arbejder da også i dag på sammenlægning af daginstitutioner til større enheder (som egentlige institutioner eller via områdeledelse), andre sammenlægger daginstitutioner og skoler i et lokalområde, som så får fælles ledelse. De større – eller bæredygtige - enheder er en forudsætning for God ledelse på et ansvarligt ressourcemæssigt grundlag.

Men store administrative enheder fordrer naturligvis, at der på det pædagogiske felt sikres opdeling i trygge og overskuelige enheder - især for de små og mindre børn.

Daginstitutioner, – herunder områdeledelse

Muligheder for bæredygtige institutionsenheder:

1. Institutioner i samme bygning

I den enkelte kommune bør mulighederne for at sammenlægge institutioner, som fysisk er placeret i samme bygning/på samme matrikelnummer. Her vil umiddelbart kunne sikres institutioner af en vis størrelse, som kan sikre en bæredygtig institution.

BKF er af den opfattelse, at det er åbenbart at sammenlægge institutioner isamme bygning/samme matrikelnummer til én institution. Ofte kan det være fx en vuggestue og en børnehave, hvor det udover det at skabe en bæredygtig enhed også vil være den klare pædagogisk fordel at institutionen kan etableres som en integreret 0 – 6 års-institution.

2. Institutioner med kort afstand imellem

Endvidere bør undersøges mulighederne for at sammenlægge institutioner, som ligger tæt på hinanden¹.

BKF er af den opfattelse, at sammenlægning af institutioner, hvor der er en fysisk afstand, som gør at ledelse/personale ikke umiddelbart har daglige kontakter/relationer, er af begrænset værdi. Men det er en åbenbar mulighed.

3. Områdeledelse

Herudover ligger muligheden for at oprette områdeledelse for nogle eller alle kommunens institutioner (afhængig af kommunens størrelse). BKF er af den opfattelse, at denne løsningsmulighed er særlig perspektivrig – fx kombineret med sammenlægning af institutioner i samme bygning.

Kommunens institutioner kan fx opdeles i områder, der svarer til kommunens skoledistrikter, med et antal institutioner i hvert område.

I hvert område ansættes en *områdeleder* til at varetage den strategiske ledelse, den overordnede pædagogiske ledelse samt den administrative ledelse, mens *institutionslederen* varetager den daglige faglige/pædagogiske og personalemæssige ledelse. Endvidere bør der ansættes administrativ bistand - HK- eller AC - i hvert område til at varetage administrative opgaver.

Områdelederen kan også erstattes af skolelederen, således at institutionerne ledelsesmæssigt tilknyttes skolen.

¹ praksis-afgørelser har vist, at sammenlægninger af institutioner inden for en afstand af op til 600 m, kan ske inden for BUPL-overenskomsten

Det kan være en fordel at ansætte institutionernes personale i et område snarere end ved en bestemt institution. På denne måde kan kommunens personale udnyttes mere fleksibelt og give mulighed for at personale kan specialisere sig inden for et specifikt område, som området har brug for, og som medarbejderen opfatter som særlig interessant.

Udover pædagoger, som ansættes i området men med fix-sted på en bestemt institution, kan ansættes pædagogiske flex-medarbejdere (personale med specialopgaver), som på baggrund af deres faglige område (f.eks. tosprogede, musik, udviklingsopgaver, specialbørn o.lign.) kan betjener et helt området snarere end at være tilknyttet en bestemt institution.

Som bilag 1 er beskrevet formål med etablering af områdeledelse.

Områdeledelsen *kan* grafisk illustreres sådan:

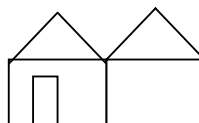
0-6-årsinstitution 1
25 ledelsestimer



0-6-årsinstitution 2
30 ledelsestimer



Børnehave 1 & Vuggestue (sammenlagt)
20 + 25 ledelsestimer



Børnehave 2
25 ledelsestimer



0-6-årsinstitution 3
25 ledelsestimer



Ledelsestimer i alt 150 timer/uge

1 områdeleder: 37 timer

1 – HK/AC-bistand 20 -37 timer

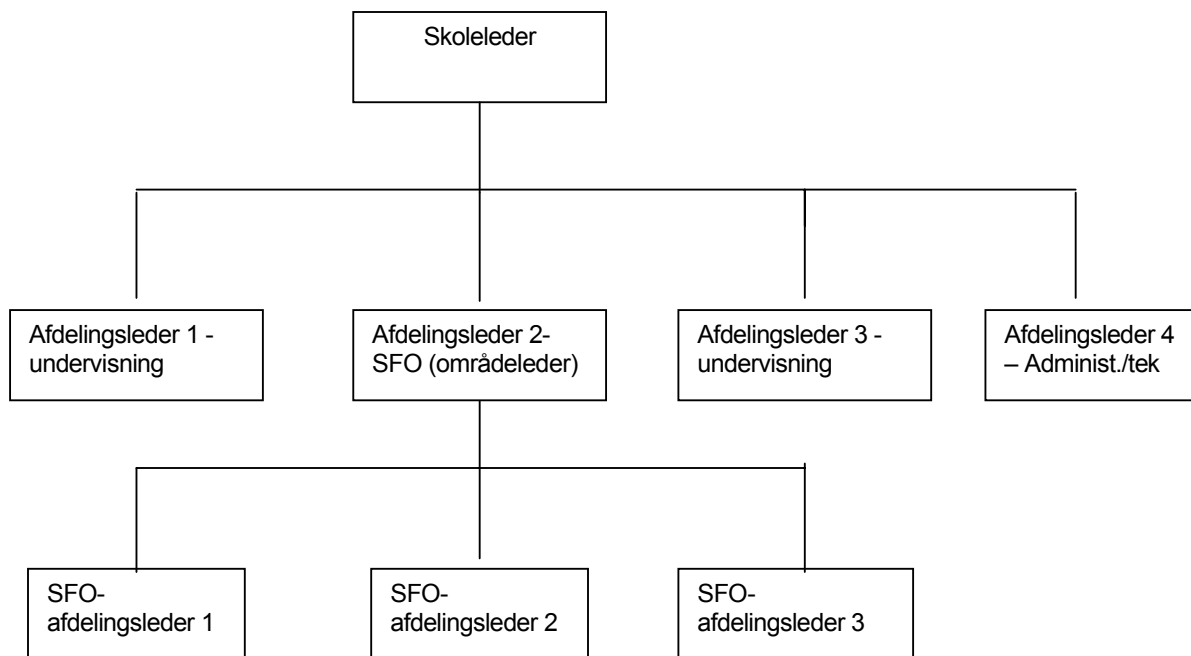
5 pædagogiske ledere (institutionsledere) á 15 – 20 timer (inkl. 5 stedfortrædere)

Én skole, én SFO

Til hver skole etableres én SFO, som er opdelt i afdelinger, svarende til de enkelte spor på skole. Der sikres mulighed for bedst muligt samarbejde omkring Helhed i det enkelte barns liv. SFO-områdelederen gøres til en del af skolens samlede ledelse på lige fod med skolens øvrige afdelingsleder/viceskoleleder.

Væsentlige dele af SFO' ens administrative funktioner varetages af skolens fælles administration.

På en tresporet skole *kunne* organisationsdiagrammet se sådan ud:



”Kommune-Klubben”

I de kommuner, hvor fritidstilbuddet for de 10 – 18 årige ikke er etableret i SFO-regi, er det relevant at sammenlægge hele klubområdet i kommunen (også i de mellemstore og store kommuner med 15 – 50.000 indbyggere) under én samlet klub-områdeleders ansvar.

Formål, kompetence, opgave og ansvarsfordelingen vil være, som beskrevet under områdeledelse på dagområdet, med den væsentlige tilføjelse, at ”flex-medarbejderne” i ”Kommune-Klubben” vil kunne varetage særlige tværgående opsøgende opgaver ift. truede børn og unge i samarbejde med kommunes SSP/opsøgende funktion.

3. Åbenhed og samarbejde – Vejen til et godt resultat

De bedste resultater opnås gennem åbenhed og samarbejde.

Strukturændringer og fokus på ledelse bør baseres på fælles værdier og fælles opfattelser af mål og proces.

Udgangspunktet bør være:

- **Klare værdier og mål**
Det er vigtigt, at værdier, formål og mål er kendt og accepteret af alle de involverede parter – og at der er åbenhed om hele processen
- **Politisk accept - og forankring**
Det er vigtigt, at der skabes synlighed og accept af ændringerne på politisk niveau (skolebestyrelse/daginstitutionsbestyrelse, fagudvalget og Kommunalbestyrelsen)
- **Ledelsesansvar – og forankring**
Det er vigtigt, at ansvarsfordelingen er klarlagt, herunder at arbejdsdeling, initiativpligt mv. er synliggjort. Og at alle tør tage ansvar for løsning af opgave – også når det ”gør ondt”
- **Personaleinvolvering**
Det er vigtigt at personalet er medskabere af forandringerne – inden for de givne ramme – og der bør sikres et tæt samarbejde med TR-repræsentanter og de faglige organisationer. Der må sikres gensidig respekt for parternes forskellige fagligheder og kompetencer samt at parterne har forståelse for hinandens rolle i samarbejdet og respekterer den politiske og administrative kompetence, hver part repræsenterer.
- **Økonomi og personalemæssige ressourcer**
Det er vigtigt, at sikre afklaring af økonomi og ressourcemæssige forhold i øvrigt.

Klaus Nørskov

Formål med at indføre områdeledelse på dagtilbudsområdet

1. Formål

Formålet med områdeledelse er at sikre en ny ledelsesstruktur, der kan håndtere de nuværende og især fremtidige krav, der stilles til daginstitutionsledelse. Det drejer sig særligt om:

- løbende udvikling af det pædagogiske læringsmiljø, der skal eksistere på alle daginstitutioner i henhold til de kommunale mål, rammer og værdier
- institutionernes mulighed for at deltage i/arbejde med de kommunalt udmeldte mål, værdier og indsatsområder
- at kunne dokumentere, indgå i dialog og evaluere de pædagogiske mål, indsatsområder mv.
- deltagelse i tværgående ledelsesopgaver i lokalområdet og kommunalt
- personale- og organisationsudvikling
- vid grad af økonomisk og administrativ decentralisering

2. Organisation

De større institutionsenheder skal understøtte 3 elementer:

- Sikring af den pædagogiske ledelse til udvikling af institutionens kerneydelse, som omfatter det pædagogiske arbejde med børnene
- Sikre en effektiv samling af ledelsesopgaver, som er knyttet til personale- og administrative opgaver
- Sikre en fortsat høj brugerindflydelse på børnenes dagligdag i institutionerne