

## Institutionsledelse

Børne- og Kulturchefforeningen og KL har hermed fornøjelsen at præsentere et oplæg til en lokal debat om fremtidig ledelse på børne- og kulturområdet. Der er stigende fokus på de kommunale institutioners ledelse og styring, opgaveløsning og organisation. Denne fokusering skyldes blandt andet øget decentralisering og indførelse af nye styringsformer - senest aktualiseret ved lønsumsstyring, kontraktstyring og frit /friere valg på skole- og dagtil-budsområdet. Der lægges ikke op til en bestemt måde at løse udfordringen på, men alene til drøftelsen af en række temaer i den enkelte kommune.

Lokale debatoplæg, kommentarer og erfaringsudvekslinger er yderst velkomne, så de kan være med til at skabe et forum for debatten om den fremtidige ledelse. Send venligst indlæg til [svc@kl.dk](mailto:svc@kl.dk).

For yderligere oplysninger kan kontaktes Søren Christiansen, KL på mai-ladressesen [svc@kl.dk](mailto:svc@kl.dk) eller Børne- og Kulturchefforeningen: Formand, Børne- og Kulturdirektør Per B. Christensen eller Børne- og Undervisningsdirektør Klaus Nørskov, begge via [bkf@bkchefer.dk](mailto:bkf@bkchefer.dk)



## **1. Værs'go – Her er en igangsætter til lokal debat!**

KL og Børne- og Kulturchefforeningen har hermed fornøjelsen at præsentere et oplæg til debat om fremtidig ledelse på børne- og kulturområdet.

Der er stigende fokus på de kommunale institutioners styring, opgaveløsning og organisation. Denne fokusering skyldes blandt andet øget decentralisering og indførelse af nye styringsformer - senest aktualiseret bl.a. ved lønsumsstyring, kontraktstyring og frit / friere valg på skole- og dagtilbudsområdet.

Denne udvikling rejser en række spørgsmål:

- Hvordan fastholdes fællesskabet mellem de kommunale institutioner?
- Hvordan fastholdes det fælles kommunale børne- og kulturområde i den enkelte kommune?
- Hvordan understøttes det gode samarbejde mellem institutionerne?
- Og hvordan udvikles det gode samarbejde mellem politikere, forvaltning, institutioner og forældre i en decentral og mere ”markedsstyret” organisation?
- Hvordan skabes forståelse for de politisk fastsatte vilkår?
- Hvilket ansvar og medspil yder topcheferne?

Ledelse er på mange måder omdrejningspunktet i bestræbelserne på at udvikle styringen og opgaveløsningen i fremtidens børne- og kulturinstitutioner.

Derfor formulerer dette debatoplæg en række spørgsmål inden for fire væsentlige temaer. De to foreninger håber, at spørgsmålene kan danne udgangspunkt for drøftelse og refleksion i den enkelte kommune.

Debatoplægget kan selvsagt kun berøre de enkelte temaer overordnet. Der er derfor lagt et link til BKF's<sup>1</sup> og KL's hjemmesider<sup>2</sup>, hvor det vil være muligt, at få yderligere inspiration til debatten.

Det er debatoplæggets ambition at rejse spørgsmål, men ikke give *svarene* på de udfordringer, som den enkelte kommune står overfor. Der gives heller ikke et entydigt svar på, hvad god ledelse er.

Drøftelsen skal ske i den enkelte kommune. Debatoplæg, kommentarer og erfaringsudvekslinger er yderst velkomne, så de kan være med til at skabe et forum for debatten om den fremtidige ledelse. Send venligst indlæg til [svc@kl.dk](mailto:svc@kl.dk). Debatoplægget bruger begrebet ”institutioner” som fællesbetegnelse for alle børne- og kulturinstitutioner – altså både skoler, dagtilbud, biblioteker og andre kulturinstitutioner.

Brug debatoplægget til en temadrøftelse i kommunens direktion. Eller tag det på institutionsledermøder, hvor kommunens institutioner mødes på tværs. Eller gør noget helt tredje. Pluk de temaer ud, som har relevans lokalt, men vov at tænke på tværs af institutioner og traditioner.

## 2. Fem hjørnestene

Børne- og Kulturchefforeningen og KL finder grund til at pege på fem hjørnestene i udviklingen af ledelse af børne- og kulturinstitutioner og samspillet mellem forvaltning og institution.

Det er de to foreningers overbevisning, at man lokalt må tage stilling og have en holdning til disse hjørnesten, før man kaster sig ud i nye styrings-, ledelses- og organisationsformer. Drøftelserne har centreret sig om følgende hovedområder.

### 1. Balancen mellem det centrale og det decentrale

Fokus for denne drøftelse er ledessamarbejdet mellem forvaltning og institution, gensidige forventninger og ledelsesudfordringer. Det drejer sig om ledelsesopgaven centralt og decentralt samt den ledelsesstruktur, hvori opgaverne løses.

Her er det relevant at drøfte:

- Hvordan understøtter en forvaltning bedst institutionens ledere, så de kan varetage ledelsesopgaven?

---

<sup>1</sup> [www.bkchefer.dk](http://www.bkchefer.dk)

<sup>2</sup> og [www.kl.dk](http://www.kl.dk)

- Hvordan indgår de decentrale ledere i det samlede områdes forpligtende fællesledelse?

## **2. Samarbejde og tværfaglighed**

Denne drøftelse må have fokus på helhed, sammenhæng og fleksibilitet i opgaveløsning på børne- og kulturområdet. Der er behov for fælles ansvar for den *fælles ledelsesopgave* – på tværs af forvaltningsniveau og institutioner.

Der er afgørende at spørge, hvordan der sikres sammenhæng mellem mål, ressourcer, organisation og den ledelse og styring, som er knyttet hertil.

## **3. Synlighed i opgaveløsningen**

Fra alle sider stilles der krav om synlighed i opgaveløsningen, bl.a. gennem ønsket om gennemskuelig ressourceanvendelse. Det betyder konkret, at ledelsen skal have hånd i hanke med f. eks. virksomhedsplaner, andre dialog-dokumenter og med hjemmesidens præsentation af den enkelte institution og de dialogmuligheder med borgerne, som den åbner op for. Strategisk planlægning udtrykt ved mål, serviceniveau og ressourceanvendelse og i sammenspillet mellem ”håndtagene” vil være en vigtig ledelsesopgave. Hvilke krav stiller det til forvaltning og institution? Kommunernes svar på kravet om synlighed er ofte dialog kombineret med dokumentation via målstyring og resultatvurdering. Er det løsningen?

## **4. Samarbejde med forældre og brugere om opgaveløsningen**

Denne drøftelse må have fokus på, hvordan vi får alle gode kræfter til at samarbejde om drift og udvikling af institutionernes opgaver. Personale, børn, brugere og forældre. De eksisterende forældre og brugerorganer – skolebestyrelser, forældrebestyrelser og brugerråd - er opbygget med det formål at sikre brugerrepræsentanterne demokratisk indflydelse på institutionernes drift og udvikling. Hvordan sikres dette bedst muligt?

## **5. Personaleledelse**

Denne drøftelse må have fokus på, at personaleledelse efterspørger og betaler sig. Det er vigtigt med et ledelsesmæssigt nærvær. Der skal arbejdes med udvikling af medarbejderne, gives god og konstruktiv feedback samt tilvejebringes indflydelse og ansvar.

## **3. Samtaletemaer i kommunerne**

På baggrund af de foregående drøftelser er resten af debatoplægget opbygget omkring følgende samtaletemaer:

- Hvad er en bæredygtig enhed?
- Hvordan sikres sammenhængskraften i den kommunale organisation?

- Hvad er god ledelse?
- Hvilke ledelseskompetencer er der behov for?

Temaerne konkretiseres i det følgende med en række spørgsmål til inspiration for den lokale drøftelse.

I bedste fald kan de lokale drøftelser måske danne baggrund for formuleringen af et kommunalt ledelsesgrundlag<sup>3</sup>, herunder hvilke kompetencer det kræver hos en leder.

### **3.1 Tema 1 - Hvad er en bæredygtig enhed?**

I disse år ændres billedet af, hvornår en institution har en størrelse, der gør den bæredygtig både i forhold til opgaveløsningen, udviklingsmulighederne og som attraktiv arbejdsplads.

Det er afgørende at få drøftet, om ikke tiden er løbet fra de små og mindre institutioner. Institutioner skal have en vis størrelse for at være ”bæredygtige” i forhold til de ledelsesmæssige opgaver, der i dag skal varetages. For eksempel varetager op til en femtedel af alle ansatte en ledelsesfunktion på daginstitutionsområdet. Er det holdbart fremover? Afprøvning og udvikling af nye ledelsesformer i fælles ledelse, sammenlægning af små institutionsenheder og samarbejder mellem de kommunale institutioner må tilvejebringes. Der bør samtidig være fokus på kvaliteten i ledelsesopgaven.

Tiden er inde til en drøftelse af dette tema. Den kan begynde med:

- Ledelsens tid og sammensætning
- Ledelsens arbejdsopgaver i relation til primæropgave og faglig baggrund
- Institutionens størrelse
- Institutionens opgaver

#### **Ledelsenhedens tid og sammensætning**

Der er behov for en drøftelse af omfanget af tid og antallet af personer, der er involveret i ledelsen.

Opgaven i forbindelse med at lede og styre institutioner har forandret sig markant i de senere år. Mange kommuner har bibeholdt en organisation,

---

<sup>3</sup> Evt. kan suppleres med Børne- og kulturchefforeningens publikation ”Nye vilkår for ledelse og styring på børne- og kulturområdet”, 2002. Publikationen kan findes på Børne- og Kulturchefforeningen hjemmeside [www.bkchefer.dk](http://www.bkchefer.dk)

hvor den tid, der er til disposition, fordeles på en leder og en souschef. Udviklingen i opgaverne og kravene til ledelsen gør, at den traditionelle organisering ikke længere er den, der giver de bedste muligheder for ledelse. Den tid, der anvendes til ledelse, kan bruges på en anden måde med positive konsekvenser for kvaliteten.

Alternativerne er dels at samle ledelsesopgaven på færre hænder med mange ledelsestimer (kræver større institutionsenheder), dels at ansætte personale i ledelsen med en administrativ baggrund. F.eks. HK-uddannede eller AC'ere kan varetage ansvaret for økonomisk/administrative opgaver samt typisk også tekniske opgaver og rengøring.

### **Ledelsens arbejdsopgaver i relation til primæropgave og faglig baggrund**

Mange opgaver er i dag i takt med decentraliseringen lagt ud til den enkelte institution med den konsekvens, at henholdsvis leder og souschef anvender en relativt stor del af deres ledelsestid på regnskab, bogføring kontrol af tjenesteplaner m.v. Spørgsmålet er, om det ikke ville være mere relevant at ansætte HK-/AC-uddannet personale til evt. på tværs af institutioner til at forestå de rent administrative opgaver, således at de blev gennemført hurtigt og rutineret af en med administrativ baggrund, og således at lederen i begrænset omfang anvender ledelsestid på administration.

### **Institutionens størrelse**

Der er tradition for, at ”små er godt”. Men med nye ledelsesformer og nye perspektiver for ledelsesopgaven, må det overvejes om små institutioner af sig selv giver den kvalitet og tryghed for børn og voksne, som efterspørges.

Nye måder at organisere sig på ledelsesmæssigt gør det nødvendigt at vurdere, hvorvidt kommunens institutioner kan levere en bedre og tidssvarende opgaveløsning under andre vilkår. Trygheden og overskueligheden for børnene kan skabes af organisatorisk vej ved at sikre ”den lille enhed i den store”.

Ved at skabe større institutionsenheder skabes der mulighed for pulje ressourcer til god ledelse.

### **Flere institutioner under samme ledelse**

Debatten om fælles ledelse drejer sig både om fælles ledelse af institutioner med samme opgave (fx daginstitutioner) og om fælles ledelse af institutioner med forskellig opgave (fx skoler og daginstitutioner)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Se endvidere Børne- og kulturchefforeningens notat ”Inspirationsoplæg om områdeledelse på daginstitutions-, SFO- og Klubområder” juni 2003. Notatet kan findes på Børne- og Kulturchefforeningen hjemmeside [www.bkchefer.dk](http://www.bkchefer.dk)

Der har de sidste år været gennemført et forsøgs- og udviklingsprojekt på skole- og daginstitutionsområderne.

En del kommuner i landdistrikter eller mindre bymæssige bebyggelser har arbejdet med at udvikle tilbud med fælles ledelse og bestyrelse, der både rettede sig mod skoleopgaven og dagtilbudsopgaven. Folkeskoleloven rummer nu mulighed for, at dette kan ske for små skoler uden dispensation. Endvidere er der nu mulighed for, at alle kommuner med mindre skoler kan søge dispensation.

Samtidig er der lagt op til øget mulighed for samarbejde mellem fx folkebibliotek og folkeskole i forsøgs- og udviklingsprogrammet ”En skole i bevægelse”.

*Det vil derfor være af betydning at få stillet nedenstående spørgsmål og derefter drøfte, hvilke udfordringer det giver:*

- Er den måde, vi organiserer ledelsen på, ideel i forhold til de mål, der er fastsat både centralt og lokalt?
- Er ledelsen kompetencemæssigt sammensat på den rette måde?
- Er institutionernes størrelse hensigtsmæssig i forhold til opgaveløsningen og ressourceforbrug?
- Er organiseringen af institutionerne af en karakter, der fremmer det niveau af helhed og sammenhæng, vi ønsker kommunalt?

*Eksempler på beslutninger som kan være en konsekvens af drøftelsen af de stillede spørgsmål:*

- Der gennemføres en proces, der skaber et fælles billede af forventningerne til ledelse og styring
- De gældende mål og værdier for kommunens ledelse analyseres med henblik på at afdække hvilke kompetencer, der kræves for at indfri disse
- Der gennemføres en drøftelse om bæredygtige enheders størrelse set i forhold til de kommunale mål
- Organisationen reorganiseres med henblik på at få organisation og struktur til at passe sammen
- Der gennemføres, hvor det er muligt, enstrengt ledelse mellem flere institutionstyper

### **3.2 Tema 2 – Sammenhængskraften i den kommunale organisation**

Nogle kommuner har erfaret, at sammenhængskraften i den kommunale organisation ikke længere er den samme. Institutioner betragter sig i højere grad som ”selvstændige” eller endog autonome, og politikerne har sværere ved at genkende sammenhængen mellem udgifter, kommunale politikker, mål, serviceydelser og kvalitet.

Svaret på disse udfordringer kan være at gå tilbage til en mere central styring. Alternativt kan organisationen udvikles, således at nærheden i beslutningerne bibeholdes, men at det bliver langt mere synligt, hvilke mål der opfyldes. Flere styringsmodeller har set dagens lys: målstyring, kontraktstyring og fritvalgsmodeller. En ny styringsmodel gør det ikke alene, men anvendt på den rette måde kan en model udgøre en del af løsningen.

Tiden er inde til en drøftelse af dette tema. Den kan begynde med:

- Medlemskab af ”Den kommunale familie”
- Balancen mellem centralisering og decentralisering
- Fælles tværgående værdigrundlag for de kommunale institutioner

#### **Medlemskab af Den kommunale familie**

I forbindelse med decentraliseringen er der fra forskellig side givet udtryk for, at sammenhængskraften mellem de enkelte institutioner er vanskelig at fastholde. Det kan være uklart, hvilke krav og forventninger der er til institutionernes opgaveløsning, og hvilke forventninger der stilles til de eksterne ledere i forbindelse med den samlede kommunale ledelse. Omvendt kan det også være uklart for forvaltningen, hvilke forventninger de eksterne ledere stiller til den. Derfor er det vigtigt at afklare de gensidige forventninger til værdier, ”spilleregler”, regler og frihedsgrader.

Dialog og netværksdannelse er et vigtigt led i den kommunale ledelse. Dialog og ledelsesnetværk kan være med til at skabe den sammenhængskraft, som efterspørges i den kommunale organisation.

*Det vil derfor være af betydning at få stillet nedenstående spørgsmål og derefter drøfte, hvilke udfordringer det giver:*

- Er der et fælles billede af de forventninger og krav, politikere, forvaltningen og de eksterne ledere stiller til hinanden?

- Er der klare værdier, mål og rammer for de opgaver, de eksterne ledere har i forhold til den samlede opgaveløsning, og hvilken rolle de eksterne ledere spiller i organisationen?
- Er der løbende dialog – fx gennem netværk – der understøtter de mål og værdier, der er for opgaveløsningen?

*Eksempler på beslutninger som kan være en konsekvens af drøftelsen af de stillede spørgsmål:*

- Der tilrettelægges en proces, der skaber et fælles billede af de eksterne ledes roller, ansvar og krav i forbindelse med den fælles opgaveløsning.
- De værdier, mål og rammer, der er for ledelse og styring, justeres således, at det er tydeligt, hvad der er af krav og forventninger til ledelsen. Justeringen sker i tæt dialog mellem centrale og decentrale ledere og inden for politisk fastlagte rammer.
- Der organiseres et samarbejde mellem lederne af de eksterne institutioner. Baggrunden for samarbejdet er ønsket om sammenhæng og helhed i ledelses- og styringsopgaven - centralt og decentralt

### **Balancen mellem centralisering og decentralisering**

Er decentraliseringen gået for vidt? Det er nødvendigt at se på, hvilke opgaver der er hensigtsmæssige at decentralisere til den enkelte institution, og hvilke der mest hensigtsmæssigt løses i fællesskab.

Det beror dels på *lokalpolitiske præferencer*, dels på *et hensyn til effektivitet*. De administrative opgaver, som er nødvendige for at kunne effektuere den decentrale ledes ansvar og kompetence, bør som udgangspunkt ligge decentralt. Tilsvarende kan administrative opgaver, som *ikke* er bundet til lederens ansvar og kompetence, typisk løses mere effektivt i større enheder. Der kan fx være opgaver, der betyder, at samtlige institutioner skal udvikle specielle kompetencer for at løse opgaven, fx anvisning af løn. Der ligger en mulig effektiviseringsgevinst, hvis disse opgaver løses i fællesskab enten samlet for kommunen eller i mindre administrative fællesskaber. Ligeledes kan vikardækningen ved sygdom og specialistfunktioner (specialbørn, tosprogede børn, udviklingsopgaver mv.) inddrages i en fælles løsning på tværs af institutioner.

Balancen mellem centralt og decentralt løste opgaver skal ses i tæt sammenhæng med de styringsredskaber, kommunen har valgt at anvende. Lønsumsstyring kræver fx sine spilleregler og sin balance. Det er derfor nødvendigt at drøfte balancen i sammenhæng med de styringsredskaber, kommunen har valgt.

*Det vil derfor være af betydning at få stillet nedenstående spørgsmål og derefter drøfte, hvilke udfordringer det giver:*

- Er de opgaver, kommunen har decentraliseret, vigtige for den enkelte leders mulighed for at varetage ledelsesopgaven?
- Er der den rette balance mellem de centrale og decentrale opgaver i forhold til det, vi gerne vil opnå?
- Er der opgaver, der kan effektiviseres ved en fælles løsning?
- Er de nødvendige spilleregler til stede for samarbejdet mellem de forskellige led i organisationen og for den enkelte institution?

*Eksempler på beslutninger som kan være en konsekvens af drøftelsen af de stillede spørgsmål:*

- At opgaverne analyseres med henblik på at afklare, hvilke opgaver der bedst kan løses centralt og hvilke decentralt
- Der udarbejdes en kontrakt eller aftale med de decentrale institutioner, der synliggør krav og forventninger til opgaveløsningen
- Ledelsen organiseres i distrikter med henblik på at samle administrative arbejds gange for flere institutioner

### **Fælles tværgående værdigrundlag for kommunale institutioner**

Ofte har kommunerne inden for de forskellige sektorer formuleret værdigrundlag og/eller målsætninger for de forskellige institutionstypers virksomhed.

Det er en væsentlig opgave at få samtænkt disse værdigrundlag således, at der er synligt, hvad der er de fælles værdier for kommunens opgaveløsning.

*Det vil derfor være af betydning at få stillet nedenstående spørgsmål og derefter drøfte, hvilke udfordringer det giver:*

- Er det kendt i kommunen, hvilket værdigrundlag de andre institutioner løser deres opgave på baggrund af?
- Er det tydeligt, hvad den røde tråd er på tværs og på langs i kommunen?

*Eksempler på beslutninger som kan være en konsekvens af drøftelsen af de stillede spørgsmål:*

- At der gennemføres en proces, der munder ud i formuleringen af et fælles grundlag for kommunens ledere
- At der gennemføres en drøftelse i kommunen af hvilke krav, det kommunale værdigrundlag stiller til de decentrale institutioner

### 3.3 Tema 3 – Hvad er god ledelse

Ledelse er afgørende for udviklingen af institutioner. God ledelse stiller derfor store krav til den enkelte ledelse.

Tiden er inde til en drøftelse af dette tema. Den kan begynde med nedenstående emner:

- Strategiske kompetencer
- Personlige kompetencer
- Faglige kompetencer
- Administrative kompetencer

God ledelse sikrer faglighed, omkostningsbevidsthed og resultater i overensstemmelse med de politiske mål og brugernes ønsker.

#### **Strategiske kompetencer**

Institutionsledelsen må mestre at udvikle strategier i forhold til:

- De politiske og ledelsesmæssige mål
- Institutionens organisation – og institutionens opgave og placering i det samlede institutionsbillede i kommunen
- Personalemæssige og sociale forhold
- De faglige/pædagogiske områder

Det kræver, at institutionsledelsen kan forholde sig strategisk til institutionens kerneopgaver: Hvordan man bedst udvikler ydelser, som brugerne er interesseret i, og som er præget af kvalitet og omkostningsbevidsthed. Det fordrer et skift *fra* faglig ledelse til ledelse som fag.

#### **Personlige kompetencer**

Der stilles i dag høje krav til de personlige kompetencer. De anvendes, når ledelsesrollen udfyldes i samarbejde med andre, og fordrer evner til kommunikation, indlevelse og konstruktiv kritik. Men der kræves også loyalitet og handlekraft samt en etik, der understøtter ledelsesansvaret og organisationens værdier. Ift. personaleledelse er det evnen til at omsætte de politisk udmeldte mål og sætte dem i relation til de relevante ressourcerammer. Samtidig skal personalelederen fremstå som en troværdig ledelsesperson overfor personale og forældre/brugere. En person som aktivt agerer i forhold til og med de ressourcer, som forældre, personale og brugere har med i samspillet i den enkelte institution.

### **Faglige kompetencer**

Det er et krav, at ledelsen fagligt/pædagogisk kan sætte og understøtte dagsordenen i den enkelte institution. Men ledelsen skal også fremstå som garant for kommunens samlede faglige/pædagogiske profil.

### **Administrative kompetencer**

Institutionslederens administrative ansvar og opgaver er øget markant i de senere år. Der stilles krav om gode resultater med begrænsede ressourcer – og om at kunne dokumentere disse resultater. Derfor er økonomistyring, personaleadministration, prioritering og ressourceudnyttelse blevet vigtige arbejdsområder for institutionslederen.

De administrative kompetencer er en forudsætning for, at det ledelsesmæssige ansvarsrum kan udfyldes. Men der er *ikke* nødvendigvis lederen, der i praksis skal udføre opgaverne, men derimod administrativt personale.

### **De faglige og administrative kompetencer**

Som hovedregel besidder lederen de faglige/pædagogiske kompetencer, der er væsentlige for at kunne udfylde lederrollen. De faglige kompetencer kan vedligeholdes og videreudvikles via det brede faglige udbud, der findes i dag. Også de administrative kompetencer er for den overvejende del i orden og kan vedligeholdes på tilsvarende vis.

### **De strategiske og personlige kompetencer**

Der er derimod behov for, at de strategiske og personlige kompetencer styrkes hos mange institutionsledere. Det er *ikke* nok, at den pædagogisk/faglige bagage er i orden og suppleret med forskellige administrative værktøjer. Den nødvendige professionalisering af ledelsesopgaven kræver således, at der fokuseres på *alle fire* ledelseskompetencer. Altså et skift fra *faglig ledelse* til *ledelse som fag*.

*Det vil derfor være af betydning at få stillet nedenstående spørgsmål og derefter drøfte, hvilke udfordringer det giver:*

- Er der et fælles billede af, hvad god ledelse er?
- Er det drøftet, hvilke kompetencer, som lederne skal besidde, for at kunne udøve god ledelse? – mestrer de alle fire kompetencer?

*Eksempler på beslutninger som kan være en konsekvens af drøftelsen af de stillede spørgsmål:*

- Der igangsættes en drøftelse af, hvad god ledelse er, og hvad forudsætningerne er for, at god ledelse kan udfolde sig

### 3.4 Tema 4 - Udvikling af ledelseskompeter

#### Udvikling og vedligeholdelse af ledelseskompeter

Kompeterne hos den enkelte skal vedligeholdes, udvikles og suppleres. Kompeterne kan udvikles gennem deltagelse i efter- og videreuddannelse, men de kan også vedligeholdes og udvikles gennem etablering af netværk.

Der er behov for et generelt ledelsesmæssigt kompetenceløft. Det kan gennemføres ved:

- Målrettet lederuddannelse i den enkelte kommune og/eller
- En diplomuddannelse i ledelse

kombineret med :

- Løbende sparring med topledelsen
- Jobbytte
- Jobrotation
- Ledelsesnetværk

Formålet med ledelsesnetværk er at give lederne mulighed for at:

- Jobrotation
- Ledelsesnetværk
- Videndele
- Spare ressourcer
- Få teoretisk og erfaringsmæssig inspiration
- Have et fortroligt rum
- Give og modtage rådgivning
- Udvikle nye kvalifikationer
- Få mod- og medspil på konkrete problemer

Tænkt på denne måde, bliver kompetenceudviklingen en del af ledelsesgrundlaget.

Rekruttering af nye ledere bør også sættes i fokus af forvaltning og ledere. De bør motivere og mobilisere medarbejdere med lederpotentiale til en lederkarriere ved at anvende forskellige muligheder for at afprøve evner og lysten til ledelse

*Det vil derfor være af betydning at få stillet nedenstående spørgsmål og derefter drøfte, hvilke udfordringer det giver:*

- Hvordan sikres et skift *fra* faglig ledelse *til* ledelse som fag?
- Er der overblik over, hvilke kompetencer der efterspørges i forbindelse med ledelse af den samlede organisation?
- Er der overblik over, hvilke kompetencer der skal være tilstede i den enkelte institution?
- Er der en forståelse af, om disse kompetencer er til stede?
- Er der lagt en strategi for, hvordan kompetencerne udvikles og vedligeholdes ?

*Eksempler på beslutninger som kan være en konsekvens af drøftelsen af de stillede spørgsmål:*

- Det afdækkes hvilke kompetencer det er målet ledelsen skal være i besiddelse af
- Der udarbejdes en handlingsplan for, hvordan disse kompetencer tilvejebringes

## Afslutning

Børne- og Kulturchefforeningen og KL håber med dette debatoplæg, at kunne inspirere til en lokal drøftelse af de ledelsesmæssige forhold.

Yderligere inspiration kan findes hvis du søger på:

- [www.kl.dk](http://www.kl.dk) og skriv ledelse i søgefeltet. Det vil give en hel del henvisninger til pjecer og direkte adgang til artikler om emnet
- [www.bkchefer.dk](http://www.bkchefer.dk) og klikker på artikler/notater/indlæg i venstre side af startside