

LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE



Børne- og Ungdomsudvalget

Protokol

Torsdag den 12. april 2012 kl. 14:30
afholdt Børne- og Ungdomsudvalget møde i Udvalgsværelse 1/Rådhus.

Medlemmerne var til stede

Endvidere deltog:

Børne- og Fritidsdirektør Ulla Agerskov, vicedirektør
Torben Carlsen, dagtilbudchef Charlotte Bidsted og
børne- og familiechef Iben Attrup Madsen

INDHOLDSFORTEGNELSE

Sag nr:		Side:
01	Visionsdrøftelse - Børne- og Ungdomsudvalget	4
	.	
02	Forslag til del-regnskab 2011, Børne- og Ungdomsudvalget	6
	.	
03	Budget 2013-2016 - opfølgning på arbejdet med sparekravet på 1 pct. af serviceudgifterne - Børne- og Ungdomsudvalget	8
	.	
04	Anlægsregnskab Vuggestuen Garantien - køb af pavillon	10
	.	
05	Anlægsregnskab Trinbrættet - køb af pavillon	11
	.	
06	Anlægsregnskab Hummeltofteskolen - udbygning SFO og faglokaler	12
	.	
07	Flytning og samling af Forebyggelsescentret - anlægsbevilling	13
	.	
08	Udbygning af Lindegårdsskolen	15
	.	
09	Ny ledelsesmodel for Dagtilbud	21
	.	
10	Model for frokostordning i LTKs daginstitutioner 2012	30
	.	
11	Principbeslutning om pulje til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen (udmøntning af Budgetaftale 2012 – 15)	34
	.	
12	Dagtilbudskapaciteten marts 2012	43
	.	

13	Justering af ressourcefordelingsmodellen på dagtilbudsområdet i forbindelse med tildeling af ekstra midler til små institutioner	50
	.	
14	Kvalitative interviews i forlængelse af Livstilsundersøgelsen 2011	53
	.	
15	Meddelelser april 2012 - Børne- og Ungdomsudvalget	57
	.	

Visionsdrøftelse - Børne- og Ungdomsudvalget

Sagsfremstilling

I marts 2010 blev der i de stående udvalg på seminarbasis foretaget en drøftelse af visioner m.v. inden for de enkelte sektorområder henhørende under udvalgene. Fra politisk side er der fremkommet ønske om at "genbesøge" drøftelser fra dengang, hvorfor der for så vidt angår drøftelserne i Byplanudvalget, Teknik- og miljøudvalget, Socialudvalget, Børne- og ungdomsudvalget samt Kultur- og fritidsudvalget er fremfundet materiale fra dengang og vedlagt respektive udvalgssag.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget

Indstilling

Forvaltningen foreslår, at sagen drøftes

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Sagen genoptages til drøftelse på næste Børne- og Ungdomsudvalgsmøde i marts og der afsættes tid til en grundig temadrøftelse.

Sagen forelægges på ny.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 8. marts 2012:

Udsættes til april mødet – hvor den sættes på dagsordenen som sag nr. 1.

Sagen forelægges på ny.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:

Udsættes til næste møde.

Forslag til del-regnskab 2011, Børne- og Ungdomsudvalget

Sagsfremstilling:

I henhold til proceduren for regnskabsaflæggelsen 2011 skal fagudvalgene behandle regnskabet for drifts- og anlægsvirksomheden inden for deres udvalgsområder.

Økonomiudvalget blev på mødet den. 20. marts 2012 orienteret om regnskabsstatus 2011, og efterfølgende har Kommunalbestyrelsen godkendt overførslerne på mødet 26. marts 2012.

Hovedresultatet af regnskab 2011 fremgår af følgende oversigt.

Forskellen mellem Regnskab 2011 og bevilling fremgår af kolonne 4.

De godkendte overførsler fremgår af kolonne 5.

Den reelle afvigelse fremgår af kolonne 6.

1.000 kr., netto	Oprindeligt budget	Budget inkl. bevillingsændringer	Regnskab	Afvigelse (3-2)	Overført til 2012	Reel afvigelse (4-5)
	1	2	3	4	5	6
DRIFT						
Aktivitetssområde SKOLER	478.341	476.635	480.588	3.953	4.117	164
Aktivitetssområde BØRN	357.054	362.049	347.800	-14.248	-11.404	-2.844
Drift i alt	835.395	838.684	828.388	-10.295	-7.287	-2.680
ANLÆG						
Aktivitetssområde SKOLER	3.000	4.721	2.979	-1.742	-1.405	-337
Aktivitetssområde BØRN	0	6.048	4.810	-1.238	-1.209	-29
Anlæg i alt	3.000	10.769	7.789	-2.980	-2.614	-366
I ALT	838.395	849.453	836.177	-13.275	-9.901	-3.046

Som det fremgår af ovenstående oversigt, var der i 2011 et samlet mindreforbrug på driften på 10,3 mio. kr., hvoraf 7,3 mio. kr. bliver overført til 2012. Under anlægsvirksomhed var der et samlet mindreforbrug på 3 mio. kr. Af mindreforbruget overføres 2,6 mio. kr. til 2012.

Driftsvirksomhed

De detaljerede bemærkninger fremgår af det trykte regnskab i sagen, dog skal der til afvigelsen på 10,3 mio. kr. gøres følgende bemærkninger:

Aktivitetssområdet Skoler

Andre faste ejendomme 1,3 mio. kr

Der er en mindreindtægt på 1,3 mio. kr., som skyldes branden på Ungdomsskolen og deraf manglende huslejeindtægt.

Folkeskoler 6,1 mio. kr.

Fællesområdet udviser et mindreforbrug på 1,2 mio. kr., der kan henføres til en lang række poster i op- og nedadgående retning. Der er et merforbrug på 7,3 mio. kr. på det decentrale skoleområde. Merforbruget på det decentrale skoleområde skal ses i sammenhæng med skolernes øvrige udgiftsområder – det vil sige SFO, hvor der er et mindreforbrug på 1,2 mio. kr. og området for vidtgående specialundervisning, hvor der er et mindreforbrug på 1,6 mio. kr. Årsagen hertil er, at de tre områder betragtes som én samlet økonomisk ramme.

Ungdommens uddannelsesvejledning -0,9 mio. kr.

Mindreforbruget skyldes primært, at ikke alle midler i forhold til udmøntning af Ungepakken er fordelt.

Aktivitetsområdet Børn

Dagtilbudsområdet -8,7 mio. kr.

Mindreforbruget kan henføres til dagpleje (-1,4 mio. kr.), vuggestuer (-1 mio. kr.), Børnehaver (-1,7 mio. kr.) og integrerede institutioner (-3,8 mio. kr.).

Udsatte børn og unge -5,5 mio. kr.

Afvigelsen vedrører primært særlige dagtilbud og klubber (-2,1 mio. kr.), forebyggende foranstaltninger (-1,4 mio. kr. og kontantydelsesområdet med tilskud til merudgifter og tabt arbejdsfortjeneste (1,3 mio. kr.)

Anlægsvirksomhed

De detaljerede bemærkninger fremgår af det trykte regnskab i sagen.

Beslutningskompetence

Kommunalbestyrelsen

Indstilling:

Børne- og fritidsforvaltningen foreslår, at

1. Børne- og Ungdomsudvalget overfor Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelse anbefaler, at Regnskab 2011 godkendes.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:

Anbefales overfor Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelse

Budget 2013-2016 - opfølgning på arbejdet med sparekravet på 1 pct. af serviceudgifterne - Børne- og Ungdomsudvalget

Sagsfremstilling

Økonomiudvalget besluttede på mødet den 24. januar 2012 - i forbindelse med fastlæggelse af budgetprocessen - at igangsætte en proces i de stående udvalg, hvor der skal findes ideer til reduktion af serviceudgifter. Økonomiudvalgets ambitionsniveau ligger på 1 pct.

Børne- og Ungdomsudvalget har på mødet den 9. februar 2012 givet en orientering om, hvordan forvaltningen vil gribe opgaven an. I indeværende møde vil forvaltningen give en status for arbejdet, herunder involveringen af MED-organisationen. Børne- og Fritidsforvaltningen fremlægger notater om sparekrav på 1 pct. på aktivitetsområderne SKOLER, BØRN - DAGTILBUD og BØRN -UDSATTE samt referat af møde i forvaltningens Område-MEDudvalg den 22. marts 2012.

Notaterne opstiller de foreløbige temaer for forvaltningens handleforslag.

Forslagene fremlægges til udvalgets drøftelse, hvorefter forvaltningen vil arbejde videre med at kvalificere forslagene.

Økonomiske konsekvenser

Der er endnu ikke foretaget konkrete beregninger af de forskellige forslag/ideer.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget.

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at

1. udvalget drøfter de fremlagte forslag
2. forvaltningen arbejder videre med at konkretisere forslagene.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:

Udvalget drøftede de fremlagte forslag fra forvaltningen. Et flertal i udvalget – bestående af B, C, F og V - er enige om, at forvaltningen arbejder videre med en konkretisering af forslagene om pædagogers inddragelse i skolen, ressourcekataloget på skoleområdet samt nedbringelse af pædagogers sygefravær i

dagtilbuddene.

V ønsker dog, at der også arbejdes videre med en konkretisering af helhedsskoleforslaget.

A finder ikke, at der skal udarbejdes besparelsesforslag svarende til 1 %, idet det ikke på nuværende tidspunkt findes godtgjort, at der er et behov herfor.

Anlægsregnskab Vuggestuen Garantien - køb af pavillon

.

Sagsfremstilling

Kommunalbestyrelsen har givet anlægsbevilling på 2.890.000 kr. til køb af pavillon på Lundtoftevej 89, der anvendes af Vuggestuen Garantien.

Økonomiske konsekvenser

Teknisk Forvaltning har i det sagen vedlagte skema om anlægsregnskabet oplyst, at anlægsregnskabet udviser et forbrug på 2.848.000 kr., hvilket er et mindreforbrug på 42.000 kr.

Beslutningskompetence

Kommunalbestyrelsen

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at Børne- og Ungdomsudvalget anbefaler overfor Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen, at anlægsregnskabet godkendes.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:

Anbefales overfor Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelse.

Anlægsregnskab Trinbrættet - køb af pavillon

.

Sagsfremstilling

Kommunalbestyrelsen har givet anlægsbevilling på 2.050.000 kr. til køb af pavillon på Lyngbygårdsvej 2A, der anvendes af Vuggstuen Trinbrættet.

Økonomiske konsekvenser

Teknisk Forvaltning har i det sagen vedlagte skema om anlægsregnskabet oplyst, at anlægsregnskabet udviser et forbrug på 2.044.000 kr., hvilket er et mindreforbrug på 6.000 kr.

Beslutningskompetence

Kommunalbestyrelsen

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at Børne- og Ungdomsudvalget anbefaler overfor Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen, at anlægsregnskabet godkendes.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:

Anbefales overfor Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelse.

Anlægsregnskab Hummeltofteskolen - udbygning SFO og faglokaler

Sagsfremstilling

Kommunalbestyrelsen har i alt givet anlægsbevilling på 12,906 mio. kr. til Hummeltofteskolens udbygning til SFO og faglokaler.

Økonomiske konsekvenser

Teknisk Forvaltning har i det sagen vedlagte skema om anlægsregnskabet oplyst, at anlægsregnskabet udviser et samlede forbrug er på 12,537 mio. kr., hvilket er et mindreforbrug på 0,369 mio. kr.

Beslutningskompetence

Kommunalbestyrelsen

Børne- og fritidsforvaltningen foreslår, at Børne- og Ungdomsudvalget overfor Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelse anbefaler, at

1. anlægsregnskabet godkendes
2. en del af restrådighedsbeløbet - 69.000 kr. - finansierer merforbrug på Virum Skole, strålevarme i to gymnastiksale, Heldagsskolen Fuglsanggård, etablering af overbygning samt Engelsborgskolen, arbejdstilsynspåbud vedrørende indeklimaet
3. at resten af beløbet på 308.000 tilgår kommunekassen i regnskab 2011

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:

Anbefales overfor Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelse.

Flytning og samling af Forebyggelsescentret - anlægsbevilling

Sagsfremstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen har gennem det sidste halve år i samarbejde med Hjemmeværnet og LTK aftenskole holdt samarbejds møder om at indgå en aftale om at lave et magebytte mellem Familiehuset på Lundtoftevej 212 og stuen og 2. sal på Sorgenfrivej 11-13. Årsagen til at der var behov for denne aftale var, at Forebyggelsescentret, som hører under Afdelingen for Børn og familier, igennem længere tid har været spredt på fire matrikler, og i foråret 2011 havde besøg af Arbejdstilsynet. De fik et pålæg vedr. manglende udarbejdelse af en APV. Arbejdstilsynets havde i høj grad på de fysiske rammer for arbejdet. Derudover tegnede der sig på baggrund af trivselsundersøgelsen blandt medarbejderne og den efterfølgende opfølgning på denne, et klart billede af, at de fysiske forhold og spredningen af medarbejderne på fire matrikler var tæt forbundet med manglende trivsel.

Aftalen, der er indgået med LTK aftenskole og Hjemmeværnet lyder på, at Forebyggelsescentret kan overtage stuen og 2. sal på Sorgenfrivej mod, at LTK Aftenskole overtager Familiehuset på Lundtoftevej 112. Hjemmeværnet kan efter aftale med LTK Aftenskole også anvende Familiehuset og har derudover fået lov at låne lokaler på Sorgenfri slot. Det betyder, at Forebyggelsescentret med deres 17 medarbejdere kan anvende hele huset på Sorgenfrivej 11-13, således at der bliver et **samlet Forebyggelsescenter**.

Det vil være en afgørende nødvendighed at få etableret et samlet Forebyggelsescenter, da netop hjemtagning i 2012 af flere af de forebyggelsesopgaver (for eksempel familiebehandling til børn og familier), der løses eksternt til en højere stykpris, fordrer den synergi-effekt, et samlet Forebyggelsescenter kan skabe.

Samtidig er der lagt besparelser på 1 mio. kr. ind i budget 2012 på det specialiserede børneområde, som fordrer bedre og mere forebyggelse og færre anbringelser. Endelig er ét samlet Forebyggelsescenter en del af BFFs virksomhedsplan for 2012.

Der vil i forbindelse med magebyttet være behov for budget indretning til kontorer og behandlingslokaler samt renovering. Derudover vil der være udgifter til flytning af LTK aftenskole til Familiehuset – og små ændringer i indretning i denne forbindelse, samt udgifter til flytning af Forebyggelsescentret til Sorgenfrivej 11-13..

Forvaltningen har fået bistand fra Teknisk forvaltning til at anslå, at udgifterne til en sådan ombygning vil ligge fra omkring 800.000 kr. til 1.000.000 kr. Dette indeholder dog ikke møbler, men Forebyggelsescentret har noget i forvejen, men lidt yderlige kan blive aktuelt.. Forvaltningen skal også hjælpe LTK Aftenskole med lidt flytteudgifter i forhold til magebytte.

Økonomi

Regnskabstallet for 2011 for området Udsatte Børn viste et mindreforbrug på 5,5 mio. kr., hvoraf 4,7 mio. kr. i henhold til overførselsreglerne er overført til 2012. De overførte midler er ikke disponeret til andre formål, hvorfor Afdelingen for Børn og Familier har mulighed for at finansiere flytning og samling af Forebyggelsescentret inden for områdets samlede ramme.

Beslutningskompetence

Kommunalbestyrelsen

Indstilling

Børne – og Fritidsforvaltningen indstiller, at

1. der gives en anlægsbevilling på 1.000.000 kr. til flytning, reovering, og kontoretablering i forbindelse med flytning og samling af Forebyggelsescentret.
2. anlægsbevillingen finansieres inden for områdets samlede ramme, hvor overførte midler fra 2011 giver mulighed for at igangsætte initiativet i 2012.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:

Anbefales overfor Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelse.

Udbygning af Lindegårdsskolen

Tidligere beslutning:

Kommunalbestyrelsen godkendte den 30. januar 2012, at der udarbejdes et forslag til erstatning for 5 klasselokaler i en fleksibel løsning på Lindegårdsskolen og videre, at der frigives 125.000,- til udarbejdelse af et konkret projektforslag, som finansieres af anlægsbevillingen på max. 21 mio. kroner.

Sagsfremstilling

Børneudvalget behandlede specifikt udbygning af Lindegårdsskolen på møder juni og august 2008, i september 2009 blev sagen oversendt til budgetforhandlingerne for budget 2010 – 2013 og senest har sagen været forlagt Børneudvalget april og maj 2010, hvorefter kommunalbestyrelsen den 3. maj 2011 indstiller, ”at der afsættes 14,6 mio. kr. til etablering af en etplans bygning forberedt for senere udbygning i to plan. Bygningen opføres i overensstemmelse med energiklasse 1”. Efterfølgende har der været foretaget en revurdering af hele anlægsbudgettet, hvorfor udbygningsplanerne for Lindegårdsskolen har ligget stille.

I forbindelse med sag vedr. ”Afhjælpning af problemer med vand i kælder / faglokaler på Hummeltofteskolen”, som blev finansieret af afsat rådighedsbeløb til indskolingshuse, vedtager Kommunalbestyrelsen på møde den 31. oktober 2011, ”at etablering af indskolingshuse fastholdes som planlagt”.

Udbygning af Lindegårdsskolen har været planlagt gennem en årrække, og der er på investeringsoversigten afsat et samlet beløb til udbygning af både Lindegårdsskolen og Hummeltofteskolen på 21.150.000 kr.

Ved en stillingtagen til udbygning af Lindegårdsskolen vil det være naturligt indledningsvis at se på det samlede behov for lokaler på skoleområdet med udgangspunkt i befolkningsprognosen fra januar 2011.

Befolkningsprognosen

Befolkningsprognosen januar 2011 sammenholdt med skolernes kapacitet viser samlet set et uændret antal børn mellem 6 – 16 år fra 2011 – 2021 med en lille stigning / fald midt i perioden. Internt er der dog større forskydninger mellem de nuværende skoledistrikter, idet børnetallet i Engelsborgskolens distrikt er stigende i hele perioden, mens specielt Trongårdsskolen og Virum Skoles børnetal er faldende. For begge skolers vedkommende med et helt spor i slutningen af perioden.

Befolkningsprognosen har de sidste tre år udvist større svingninger end normalt. Prognosen januar 2009 viste et samlet fald på ca. 750 børn mellem 6 – 16 år for perioden, prognosen januar 2010 viste et samlet fald på ca. 660 børn og prognosen januar 2011 viser nu intet fald. Befolkningsprognosen har således i 3 på hinanden følgende år udvist en variation på 750 børn. Når udviklingen på 0 – 6 års området tages i betragtning er der samlet set grund til at udvise forsigtighed i forhold til en konkret anvendelse af den nuværende befolkningsprognose. Større strukturelle ændringer på skoleområde bør således baseres på flere års statistisk materiale, som udviser samme tendens.

Skoleprognosen

Statistikmaterialet fra befolkningsprognosen bruges i Skoleprognoseprogrammet for at kunne vurdere, hvor mange elever / klasser det i perioden vil være nødvendigt at oprette. Skoleprognosen anvender den historik, som skolernes elevadministrationsprogram genererer, dvs. skoleprognosen tager højde for søgning til privatskoler, andre kommuneskoler mv.

I nedenstående beregninger er udgangspunktet max 24 elever pr. klasse.

Lokalekapaciteten er opgjort i 2011 og medtager alle lokaler, som pt. anvendes til klasselokaler, ekskl. specialklasser. På Lindegårdsskolen er medtalt 5 lokaler placeret i midlertidige pavilloner, på Lundtofte Skole er medtalt 2 nye lokaler fra maj 2012.

På Budgetseminariet juni 2011 blev skolernes lokalekapacitet gennemgået. Denne gennemgang var baseret på lokalekapacitetsopgørelse 2009 og 2011. I alt er der en forskel på 11 lokaler mellem de to opgørelser. I 2011-opgørelsen er der 11 lokaler, som er inddraget af skolerne til andre formål (lærerforberedelse, IT lokale, grupperum, specialundervisning).

Skoleprognosen baserer sin historik på foregående skoleår, 2010 / 2011, hvilket kan præge det statistiske grundlag, idet enkeltstående forandringer på et klassetrin på en skole, f.eks. ekstraordinær søgning til 9. klasse på efterskole, kan påvirke prognosen for hele perioden.

Den udarbejdede skoleprognose er gennemarbejdet i forhold til sådanne udsving, ligesom prognosen er tilrettet den faktuelle klassesdannelse 2011/2012.

Statistikmaterialet fra Skoleprognosen august 2011

Med de forbehold, der er nævnt i indledningen, viser Skoleprognosen følgende udvikling i klasseantal i forhold til lokalekapacitet pr. skole for perioden 2012 – 2021.

Skolernes kapacitet (+ = overskud af lokaler, - = underskud af lokaler) ved forskellige klassestørrelser	
	skolen har over perioden stigende elevtilgang / har lokaleoverskud
	skolen har over perioden stigende tilgang af elever / har lokalemangel

elev til / fragang kan klares indenfor egen kapacitet										
Kapacitet ved max 24 elever (tilrettet faktisk klassesdannelse)										
Skole / år	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
EN	1	0	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9
FU	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1
HU	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0
KO	0	-2	-3	-4	-4	-4	-5	-4	-3	-4
LI	0	-1	-2	-2	0	-2	-2	-1	-1	-1
LU	1	-1	-2	-2	-2	-3	-3	-3	-3	-2
TAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TR	6	8	8	9	10	11	12	13	13	15
VI	1	1	1	1	2	3	5	6	7	8
i alt	11	6	1	0	4	2	2	5	5	8

I tallene indgår *ikke* de 11 lokaler, der er i forskel mellem 2009- og 2011-lokaleopgørelsen. Såfremt de 11 lokaler igen anvendes til hjemklasselokaler, kan den samlede overkapacitet det enkelte år altså øges med 11 lokaler, dvs. at overkapaciteten i 2012 kan opgøres til 22 eksempelvis.

Samlet set er der et lokaleoverskud i kommunen på 8 klasser som helhed i 2021, men faktisk vil det være vanskeligt via skoledistriktsændringer at fordele eleverne optimalt i forhold til skolernes lokalekapacitet.

I denne opgørelse er der ikke indregnet konsekvenserne af en fortætning af Lyngby midtby og dermed flere boliger og elever.

Lindegårdsskolen

Overordnet set er der ikke et præsent behov for udbygning af Lindegårdsskolen. Her skal det dog nævnes, at i skolens lokalekapacitetsopgørelse indgår de 5 nuværende pavilloner, skolens SFO er placeret på to matrikler uafhængig af skolen og der er således et udtalt ønske om at skabe mere helstøbte rammer for Lindegårdsskolens samlede aktivitet.

Planerne for udbygningen af Lindegårdsskolen tager udgangspunkt i den oprindelige Skoleudbygningsplan, der havde som mål at skabe indskolingshuse på alle skoler i kommunen.

Skoleudbygningsplanens del omkring indskolingshuse på alle skoler er ikke fuldt implementeret. Der er pt. to skoler, som ikke har egentlige indskolingshuse, Hummeltofteskolen og Lindegårdsskolen.

I forhold til en udbygning af lokalekapaciteten er det væsentligt, at fleksibiliteten i lokaleanvendelsen vægtes højt. Dvs. at lokalerne ikke kun bør indrettes til bestemte formål, men at lokalerne er så fleksible, at anvendelsen kan variere når behovene ændres.

Økonomiske konsekvenser

På investeringsoversigten 2012 er der afsat 21.150.000 kr. til udbygning / indskoling af Lindegårdsskolen og Hummeltofteskolen.

Herudover er der afsat 4,264 mio. kr. til udbygning af Lundtofte Skoles indskoling, arbejdet forventes færdig ultimo april 2012.

Der vil herefter - som udgangspunkt - være 3 mulige investeringsscenarier.

1. Der sker ingen egentlig udbygning af hverken Lindegård eller Hummeltofte, da der overordnet set er et lokaleoverskud i hele kommunen. Udover mindre projekter på disse - og andre skoler, vil den nødvendige lokalekapacitet skulle skaffes ved bl.a. skoledistriktsændringer i forhold til henholdsvis Virum og Trongårdsskolen.
2. Investeringsbeløbet deles ikke - nødvendigvis - ligeligt mellem de 2 skoler, og der igangsættes nærmere definerede udbygninger.
3. Beløbet på 21 mill. kr. afsættes til en udbygning af Lindegårdsskolen. Der skal her peges på en udbygning, som er fleksibel, og som i første omgang erstatter de 5 manglende klasseværelser, som pt. huses i pavilloner. Hummeltofteskolens udbygning udskydes.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget.

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at det drøftes, hvorledes de afsatte anlægsmidler skal anvendes. En ny konkret sag vil kunne forelægges i februar

Børne- og Ungdomsudvalget den 19. januar 2012:

Udvalget besluttede, at der udarbejdes et forslag til erstatning for 5 klasselokaler i en fleksibel løsning på Lindegårdsskolen.

Udvalget anbefaler overfor Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelsen, at der frigives 125.000 kr. til udarbejdelse af konkret projektforslag som finansieres af anlægsbevillingen på max. 21 mio. kr.

Økonomiudvalget den 24. januar 2012:

Anbefales, idet viden fra "Modelprogram for Folkeskolen" forudsætningsvist inddrages.

Rolf Aagaard-Svendsen (C) var fraværende.

Kommunalbestyrelsen den 30. januar 2012:

Godkendt.

Rolf Aagaard-Svendsen (C) var fraværende.

Henrik Brade Johansen (B) var fraværende.

Sagen forelægges på ny.

I forlængelse af Kommunalbestyrelsens beslutning afholdt forvaltningen den 2. marts 2012 et møde med repræsentanter for Lindegårdsskolen og arkitektfirmaet BIG CPH. På mødet blev ønsket om et alternativt og innovativt forslag drøftet.

Drøftelsen førte til, at der på mødet var enighed om, at hvis BIG i samspil med kommunen skulle udarbejde et egentlig innovativt og flot arkitektonisk projekt, ville det kræve lidt flere ressourcer til selve research-delen i og med, at der ville være behov for at kigge bredere på såvel de fysiske behov som fleksibiliteten i den fremtidige brug af skolen m.v.

Økonomiske konsekvenser

Dette ønske vil kræve, at der afsættes en større sum til et uddybende og mere forpligtigende forprojekt, hvorfor der udover de allerede frigivne 125.000 kr. gives en yderligere anlægsbevilling på 375.000 kr., som også finansieres af det afsatte rådighedsbeløb på maks. 21. mio. kroner. til udbygning af Lindegårdsskolen og Hummeltofteskolen.

Beslutningskompetence:

Kommunalbestyrelsen

Indstilling:

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at

1. der gives yderligere en anlægsbevilling på 375.000 kroner til udarbejdelse af et egentlig projektforslag, som finansieres af det afsatte rådighedsbeløb på maks. 21 mio. kr. til udbygning af Lindegårdsskolen og Hummeltofteskolen.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:

Et flertal i udvalget bestående af A, B og F anbefaler forvaltningens indstilling overfor Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelse med præcisering af et max.beløb på 500.000 kr.

C og V tager forbehold.

Ny ledelsesmodel for Dagtilbud

Sagsfremstilling:

Indledning og baggrund

Lyngby-Taarbæk Kommune har igennem de seneste år arbejdet med at professionalisere og effektivisere ledelserne i alle sektorer. I 2011 vedtog kommunen en smallere ledelse på skolerne med 20 afdelingslederstillinger og ændrede souschefstillingerne i SFO'erne til stedfortrædere. Også på klubområdet reducerede man antallet af ledere i 2011 i forbindelse med gennemførelsen af områdeledelse.

Kommunalbestyrelsen besluttede i april 2010 at igangsætte to forsøg i Lyngby-Taarbæk Kommune med henholdsvis områdeledelse for i alt 10 dagtilbud (senere 11, da Trinbrættet blev oprettet) og afprøve forpligtende ledernetværk i kommunens øvrige 37 dagtilbud i perioden fra 1. juni 2010 til 31. maj 2012. I forlængelse heraf besluttede Børne- og Ungdomsudvalget den 14. april 2011 at lade Rambøll Management evaluere de to ledelsesforsøg. Rambøll afleverede sin evalueringsrapport den 23. januar 2012 og præsenterede resultaterne på et temamøde for alle interessenter den 31. januar 2012.

Den 9. februar 2012 godkendte Børne- og Ungdomsudvalget at sende spørgsmålet om fremtidig ledelsesstruktur i høring frem til 23. marts 2012. På baggrund af høringen træffes der endelig beslutning om valg af fremtidig ledelsesstruktur.

Dialog- og høringsproces

Til brug for hørings- og dialogprocessen har udvalget formuleret følgende spørgsmål:

1. I hvilket omfang vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene – begrund gerne vurderingen med eksempler?
2. Hvilke mål vurderer I som de væsentligste i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?
3. Hvordan vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet – begrund gerne vurderingen med eksempler?
4. Er der særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Der i alt indkommet 36 høringssvar. Høringssvarene vedlægges sagen (bilag 1-36), og er samlet i et høringsnotat (bilag 37).

Generelt har mange af de høringsberettigede parter ikke forholdt sig direkte til spørgsmålene – nogle begrundet med, at de ikke oplever, at de har nok erfaring og kendskab til de to forsøg. Forvaltningen har i høringsnotatet sammenfattet høringsvarenes svar på de fire spørgsmål.

Generelt anbefaler alle bestyrelser permanentgørelse af *eget* forsøg – dog foretrækker bestyrelse og medarbejdere i det ene område netværksledelse. Ligesom én forældrebestyrelse med netværksledelse foretrækker områdeledelse og en anden forældrebestyrelse i netværksledelse skriver, at de respekterer et valg af begge ledelsesformer. PMF anbefaler områdeledelse, mens BUPL ikke anbefaler en specifik model.

En del hørings svar kommenterer processen i forbindelse med beslutning af den nye ledelsesmodel. Generelt opfordrer mange hørings svar til, at Børne- og Ungdomsudvalget i forbindelse med beslutningen lægger vægt på, at:

- træffe en hurtig beslutning for at mindske den nuværende utryghed
- vælge én samlet ledelsesmodel for de kommunale institutioner
- ikke igangsætte yderligere forsøg eller undersøgelser forud for en egentlig beslutning
- tage hånd om især de ledere, der kommer fra det forsøg, der ikke bliver valgt.

I forbindelse med valg af model opfordrer flere af hørings svarene til, at

- etablere en holdbar ledelsesstruktur, der sikrer at dagtilbuddene er rustet til de nuværende og fremtidige krav til sektoren
- vælge en ledelsesmodel, der passer til den nye administrationsstruktur, således at dagtilbuddene sikres den fornødne indflydelsesmæssige og strategiske vægt i den nye struktur og i højere grad matcher skoleledelsen.
- bibeholde de nuværende institutionssamarbejder i netværk og områder
- synliggøre en klar ansvarsfordeling og forventning til opgaveløsning uanset valg af model

I forbindelse med valg af netværksledelse anbefaler flere at:

- kontrakterne indeholder klare og ens krav, mål og forventninger i forhold til ledelsen opadtil
- afsætte midler til administrativ hjælp i netværksledelserne.

I forbindelse med valg af områdeledelse anbefaler flere, at:

- udpege en koordinationspædagog, der varetager stedfortræderrollen i børnehuslederens fravær.
- afsætte yderligere midler til administrativ hjælp i områderne.

I forbindelse med fastlæggelse af en model for de selvejende institutioner peger flere på, at

- Der skal sikres et fortsat tæt samarbejde mellem de kommunale og de selvejende

institutioner og puljeinstitutionerne.

· Der skal indledes en proces med de selvejende og puljeinstitutionerne i tæt dialog med bestyrelser og paraplyorganisationer – og med respekt for deres særlige juridiske og beslutningsmæssige status.

Udover temamødet den 31. januar 2012 afholdt Børne- og Fritidsforvaltningen den 7. marts 2012 et gå-hjemmøde om kommunens egne erfaringer med de to ledelsesmodeller – suppleret med Kolding og Rudersdals kommuners erfaringer med henholdsvis netværksledelse og områdeledelse. Henholdsvis model og evaluering fra de to kommuner er vedlagt sagen (hhv bilag 38 - 39). Derudover holdt Småbørnsforum temamøde om nye ledelsesformer den 21. marts 2012, referat vedlægges sagen (bilag 40).

Om de to ledelsesmodeller

Områdeledelse er når flere institutioner samles i en organisation med én fælles overordnet leder (områdeleder), fælles budget og én forældrebestyrelse. Der er en børnehusleder i hvert hus, der varetager den daglige pædagogiske og personalemæssige ledelse. Områdeledelse er således én institution (i lovgivningsmæssig forstand) med flere afdelinger (børnehuse) med daglige ledere.

Netværksledelse er en fast og obligatorisk samarbejdsstruktur mellem ledere af flere institutioner med egen leder, eget budget og egen forældrebestyrelse. Der er desuden en souschef i hvert hus. Netværk er således lokale ledelsesfællesskaber mellem flere børnehuse med egen ledelse på 1-årige kontrakter.

I forbindelse med fastlæggelse af den fremtidige ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune er der hyppigt stillet en række spørgsmål om de to ledelsesformer. Børne- og Fritidsforvaltningen har udarbejdet et papir, se vedlagte spørgsmål/svar papir om områdeledelse og netværksledelse (bilag 41), der besvarer de typiske spørgsmål vedrørende de to ledelsesformer. Den konkrete udformning af de to modeller kan variere – svarene i papiret tager udgangspunkt i de ledelsesmodeller, der er valgt i forsøgsperioden i Lyngby-Taarbæk Kommune. Desuden vedlægges de to oprindelige modelnotater, der dannede baggrund for forsøgene. (bilag 42 - 43)

På dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune har der igennem årene udviklet sig flere forskellige ledelsesformer, særlig i forbindelse med de tidligere fusioner. Det betyder, at 4 institutioner i dag har en struktur med en dagtilbudsleder og to daglige pædagogiske ledere. Det gælder Børnehuse Mælkevejen, Emil Pipersvej, Eremitageparken og Pilen. Til orientering vedtog parterne bag budgetforliget for 2011-14, at der fra 2012 skal spares 1 mio.kr. på yderligere tre fusioner i forbindelse med indførelsen af en ny ledelsesmodel på dagtilbud. Sager vedrørende de tre fusioner forelægges udvalget, når beslutning om endelig struktur er truffet.

Andre kommuners erfaringer

Der har i debatten været efterlyst en større viden om andre kommuners brug af

ledelsesmodeller. En kortlægning af ledelsesmodellerne på dagtilbudsområdet er i marts 2011 beskrevet i rapporten "Ledelsesmodeller i dagtilbud – Status fire år efter kommunalreformen", udarbejdet af Væksthus for Ledelse. Den viser fordelingen af den mest udbredte ledelsesform på dagtilbudsområdet:

- Traditionel institutionsledelse 51 %
- Sammenlagt institutionsledelse 10 %
- Netværksledelse 5 %
- Områdeledelse 32 %
- Distriktsledelse 3 %

I forbindelse med præsentationen af Rambølls evaluering af ledelsesforsøgene i Lyngby-Taarbæk Kommune den 31. januar 2012 og efterfølgende er det blevet nævnt, at flere kommuner var gået væk fra områdeledelse igen. I den forbindelse har Brøndby, Albertslund, Hillerød, Ballerup, Odense og Dragør kommuner været nævnt. Ingen af de nævnte kommuner har haft områdeledelse som generel struktur, dog har institutioner i Albertslund Kommune selv kunnet vælge at etablere områdeledelse, hvilket nogle institutioner har gjort i en periode – indtil man efterfølgende er gået over til at skabe store institutioner via fusioner. Det har ikke været muligt for Forvaltningen at finde kommuner, som er gået væk fra områdeledelse og tilbage til en mere traditionel ledelsesstruktur. Se særskilt notat om udbredelsen af ledelsesformer i andre kommuner. (bilag 44)

Procesplan

Der er i nærværende sag lagt op til, at Kommunalbestyrelsen endelig beslutter en ny ledelsesmodel på dagtilbudsområdet den 23. april 2012. Derefter indledes næste fase, hvor den nye ledelsesmodel beskrives og bemandes detaljeret. Dette arbejde forudsættes gennemført i tæt samarbejde med lederne på dagtilbudsområdet frem til sommerferien 2012 og med inddragelse af MED-systemet.

Der er lagt op til en komprimeret proces, hvor det tilstræbes at alle kender deres fremtidige stilling inden sommerferien. Se udkast til processer for henholdsvis indførelse af netværksledelse og områdeledelse, som er aftalt med BUPL (bilag 45 - 46). Der gøres opmærksom på, at planerne indebærer, at tilpasningerne i forbindelse med de personalemæssige konsekvenser af den nye struktur igangsættes umiddelbart efter beslutningen, idet det vurderes at mindske usikkerheden blandt lederne.

De selvejende institutioner og puljeinstitutionerne er selvstændige juridiske enheder med en aftale med kommunen. Kommunen kan derfor ikke beslutte at gennemføre områdeledelse eller forpligtende netværk i de selvejende institutioner. En enkelt selvejende institution har fx i forbindelse med forsøget valgt ikke at indgå i et af selveje netværkene mens en anden selvejende institution har valgt at deltage i et kommunalt netværk. I forlængelse af Rambøll Managements anbefaling foreslår Børne- og Fritidsforvaltningen, at forvaltningen indleder en dialog med institutionernes bestyrelser og paraplyorganisationer om den fremtidige

samarbejdsform mellem de selvejende institutioner/puljeinstitutionerne og Lyngby-Taarbæk Kommune.

I forbindelse med implementeringen af ny ledelsesstruktur udarbejdes en egentlig implementeringsplan tilpasset den konkrete struktur, som forelægges udvalget til orientering, når valget af endelig struktur er vedtaget. I forbindelse med forsøgene var der afsat 75.000,- kr. til hvert netværk og område i begge forsøgsår, til at understøtte de lokale processer i forbindelse med at etablere det nye samarbejde og understøtte gennemførelse og målopfyldelse af forsøgene. Derudover gennemførte alle ledere to diplommoduler i ledelse i en fælles uddannelse tilpasset Lyngby-Taarbæk Kommunes ledelsesforsøg og der blev afholdt to større konferencer om ledelsesforsøgene med deltagelse af ledere, souschefer, BUPL og forvaltningen. Der må påregnes reserveret ressourcer via kompetencemidlerne til implementering af ledelsesstrukturen.

Økonomiske konsekvenser

Der har i høringsperioden været efterlyst et samlet overblik over økonomiske konsekvenser og ledelsesforbruget i forbindelse med de to ledelsesmodeller. Det forudsættes i det nedenstående regnestykke, at de nuværende 5 kommunale områder/netværk bibeholdes, dog med mulighed for enkelte justeringer, hvor der er vakancer af hensyn til en mere ensartet størrelse mellem samarbejdet.

Overgangen til ny struktur er udgiftsneutral. Dvs. at den sker inden for den samlede lønsumsramme. Finansieringen til ny struktur kan dermed ske ved, at:

1. omlægge ressourcerne til ledelse inden for dagtilbudsområdet nuværende ressourceramme til ledelse
2. anvende og udmønte den centrale lokallønspulje til formålet.

Økonomiske konsekvenser af indførelse af netværksledelse

I de dagtilbud, hvor der i forsøgsperioden er ansat børnehusledere, skal ansættelsen ændres til en traditionel dagtilbudslederstilling med flere opgaver og dermed højere løn. Dagtilbud uden souschefer skal som udgangspunkt ansætte en sådan. I dagtilbud, der indgår i netværksledelsesforsøget – og med traditionel dagtilbudsleder og souschef ansat – antages der som udgangspunkt ikke at ske ændringer af løn- og ansættelsesforhold.

Forvaltningen har ved indgangen af forsøget ”fastfrosset” dagtilbuddenes ledelsesbudgetter. Det betyder, at der i det enkelte dagtilbud findes ledelsesbudget til finansiering af en dagtilbudsleder og en souschef. Indførelse af netværksledelse kan dermed ske inden for dagtilbuddenes nuværende ledelsesramme.

Ønsker netværksinstitutionerne at ansætte fælles administrativ hjælp, skal dette finansieres inden for børnenormeringen, idet der som udgangspunkt ikke ændres i ledelsestid og udgifter til souschefer. Dette vil have konsekvenser for børnetiden.

Økonomiske konsekvenser af indførelse af Områdeledelse

I forbindelse med indførelse af områdeledelse anbefales det at give dagtilbudslederne en løn- og ansættelsesgaranti. Det betyder, at ingen leder afskediges eller oplever en lønreduktion begrundet i den nye struktur. Lederne tænkes ind i omorganiseringen og områdeledere *kan* rekrutteres internt. I takt med, at dagtilbudslederne erstattes af børnehusledere, frigøres økonomiske ressourcer til at finansiere områdeledelsen.

I forbindelse med eventuel gennemførelse af områdeledelse opsiges souscheferne og tilbydes ansættelse som almindelige pædagoger med deres nuværende arbejdstid. Forvaltningen vurderer på baggrund af personalegennemstrømningen, at der lokalt er mulighed for at tage højde for dette i løbet af 2. halvdel af 2012.

Forvaltningen foreslår en 2 trins model i forbindelse med finansiering af områdeledelse. I 2012 finansieres de 5 områdeledere og 1½ administrativ medarbejder af vakancer, midler fra lokallønspuljen samt puljen til forsøg med ny ledelsesstruktur.

Fra 1. januar 2013 hentes det samlede ledelsesbudget fra dagtilbuddene. Ledelsesbudgettet består af dels lederlønnene (herunder souscheftillægget), dels af ledelsestiden. Forvaltningen foreslår derfor, at beløbet reguleres pr. 1. januar 2013 med henblik på at finansiere områdeledelsen. Der er tale om den effektiviseringsanalyse af strukturen på dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune, der blev fremlagt i april 2007 som pegede på, at souscheferne varetog 25 % af ledelsestiden. I forbindelse med områdeforsøget blev ledelsestiden i de enkelte dagtilbud reduceret med 20 %. I den foreslåede model nedenfor trækkes ca. 2 mio. kr. i basisbudgettet svarende til en reduktion på ca. 15 %. Eftersom det er ledelseskroner, vil det ikke have indflydelse på serviceniveauet (børnetiden).

Ledelsesbudgettet og lokallønspulje udgør det samlede budget til finansiering af områdeledelse, som dermed finansieres inden for dagtilbuddenes nuværende ledelsesramme.

Områdeledelse	2012	2013	2014
Prisniveau 2012, Merudgift - / Mindreudgift +			
Beregnet budget til ledelse (excl. Ledelsestid i basisbudgettet)	9.200.000	17.500.000	17.500.000
Udgifter			
Områdeledere	1.300.000	3.200.000	3.200.000
Adm. bistand	165.000	600.000	600.000
Børnehusledere	9.200.000	16.000.000	16.000.000
I alt	10.665.000	19.800.000	19.800.000
Restfinansiering			
	-1.465.000	-2.300.000	-2.300.000
Særordning 2012 (budgethentes, hvor der er vakancer)			
	875.000		
Pulje til forsøg med ledelse/lokal løn pulje			
	590.000		
I alt 2012	1.465.000		
Forventet personalegennemstrømning ledere			
		25.000	25.000
Lokal løn pulje			
		300.000	300.000
Ledelse i basisbudgettet (souschefernes ledelsestid)			
		1.975.000	1.975.000
I alt		2.300.000	2.300.000
Balance	0	0	0

Beslutningskompetence:

Kommunalbestyrelsen

Bilag:

- 1-36. Høringsvar
37. Høringsnotat (eftersendes)
38. Koldingmodellen
39. Evaluering af områdeledelse Rudersdal
40. Referat af Småbørnsforums møde den 21. marts 2012 (eftersendes)
41. Spørgsmål/svar papir om områdeledelse og netværksledelse
42. Model for netværksledelse
43. Model for områdeledelse
44. Notat om ledelsesformer i andre kommuner
45. Tids- og handleplan 2012, Netværksledelse
46. Tids- og handleplan 2012, Områdeledelse

Indstilling:

Børne- og Fritidsforvaltningen indstiller, at

1. Børne- og Ungdomsudvalget beslutter fremtidens ledelsesform på dagtilbuddene:

Enten

- **Områdeledelse**, dvs. at samle flere institutioner i en organisation med én fælles leder, fælles budget og én forældrebestyrelse. Der er en børnehusleder i hvert hus. Områdeledelse er således én institution (i lovgivningsmæssig forstand) med flere afdelinger (børnehuse) med daglige ledere. Modellen indebærer bl.a. at

- o Dagtilbudslederne tildeles ansættelses- og løngaranti
- o Souschefstillingernes nedlægges og de tilbydes stilling som pædagog i samme timeantal.
- o At de vakante lederstillinger besættes med børnehusledere (daglige pædagogiske ledere)
- o At de 5 områdelederstillinger besættes – stillingerne slås op internt og eksternt.
- o At der i alt ansættes 1,5 fuldtidsstilling til administrative opgaver i områdeledelsen.
- o At strukturen finansieres inden for rammen til ledelse.

Eller

- **Netværksledelse**, dvs. en fast og obligatorisk samarbejdsstruktur mellem ledere af flere institutioner med egen leder, eget budget og egen forældrebestyrelse. Der er desuden en souschef i hver institution. Netværk er således lokale ledelsesfællesskaber mellem flere børnehuse med egen ledelse på kontrakter. Modellen indebærer bl.a.

- o At de vakante lederstillinger besættes med dagtilbudsledere og souschefer
- o At strukturen finansieres inden for rammen til ledelse.

2. Godkender at forvaltningen indleder en dialog med institutionernes bestyrelser og paraplyorganisationer om den fremtidige samarbejdsform mellem de selvejende institutioner/puljeinstitutionerne og Lyngby-Taarbæk Kommune.

3. Godkender relevant proces- og tidsplan for tilpasning af personaleressourcer. En egentlig detaljeret implementeringsplan, herunder ressourcebehov, forelægges Børne- og Ungdomsudvalget til orientering, når den konkrete struktur er vedtaget. Det forudsættes at implementeringen kan finansieres inden for dagtilbuddenes ramme.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:

B og V stillede forslag om, at det anbefales overfor Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelse, at der indføres områdeledelse.

For stemte 3 medlemmer (B og V). Imod stemte 4 medlemmer (A, C og F)

A, C og F stillede forslag om, at det anbefales overfor Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelse, at der indføres den forpligtende netværksledelsesmodel i alle kommunale dagtilbud. Det foreslås samtidig, at netværkene i samarbejde med Børne- og Ungdomsudvalget udvikler konkrete tiltag til, hvordan også tværgående koordinering af ressourcer og yderligere forpligtende samarbejder mellem institutionerne kan sikres.

For stemte 4 medlemmer (A, C og F). Imod stemte 2 medlemmer (V). B tog forbehold.

V begrundet sin holdning med, at områdeledelse ses som daginstitutionens fremtidige ledelsesform, da denne model fordrer fokus på både ledelse og pædagogisk udvikling. Den sikrer samtidig dagtilbudsområdets en fremtidig tydelig og ligeværdig stemme i forhold til skole- og klubområdet. Medarbejderne får god mulighed for udvikling og sparring i en tydelig struktur. Med samling af de administrative opgaver frigives tid i den enkelte institution og dermed mere tid til børnene. En ny mulighed for forældresamarbejde opstår, da man kan oprette dagtilbudsråd med områdernes bestyrelsesformænd, som det kendes fra bl.a. Rudersdal og Gladsaxe.

Model for frokostordning i LTKs daginstitutioner 2012

Sagsfremstilling

I 2010 trådte lov om fleksibel frokostordning i daginstitutioner i kraft. Samme år skulle Børne- og Ungdomsudvalget for første gang træffe beslutning om en model for en kommunal frokostordning som forældre og forældrebestyrelserne senere kunne fravælge. Forud for forældrenes valg havde Lyngby-Taarbæk Kommune i samarbejde med Cowi gennemført en større udbudsproces omkring valg af leverandør.

Ifølge loven skal forældrebestyrelser og forældre senest hvert andet år træffe beslutning om en kommunal frokostordning, og derfor skal forældrebestyrelser og forældre inden udgangen af 2012 træffe beslutning om frokostordningen.

Børne- og Fritidsforvaltningen lægger op til en forenkling af processen omkring valg af ekstern leverandør til frokostordninger i Lyngby-Taarbæk Kommune i 2012. Det foreslås, at forældre og forældrebestyrelser først høres om de ønsker en frokostordning og kun hvis efterspørgslen på frokostordningen overskrider totalomkostninger på 500.000 kr. (set over den 2-årige beslutningsperiode som loven om fleksible frokostordning arbejder med), sendes opgaven i udbud. Ellers findes leverandører på markedet, som kan leve op til kravene i de foreslåede modeller. Processen er afstemt med indkøbsafdelingen.

Erfaringer fra 2010

På en lukket sag på Børne- og Ungdomsudvalgsmødet den 15. september 2010 godkendte udvalget, at Børne- og Fritidsforvaltningen indgik i forhandlinger med virksomheden Claus Tingstrøm og Foodsource om en aftale.

Kendetegnende for frokostordningen var:

- En økologiprocent på minimum 75 %
- Levering hver morgen i daginstitutionerne
- Mulighed for bestilling af madpakker op til 2 dage før
- Mulighed for bestilling af almindelig, halal og vegetarisk menu, hvor det tilstræbes at maden ligner den almindelige frokost.

Prisen for ordningen var 597 kr. pr. barn i 11 måneder.

Samtlige forældre og forældrebestyrelser i Lyngby-Taarbæk Kommunes daginstitutioner fravalgte kommunens frokostordning, på trods af, at flere forældre i en spørgeskemaundersøgelse tidligere samme år havde forholdt sig positivt. Som

begrundelse for deres fravalg udtrykte flere forældre:

- en bekymring ved at pålægge andre forældre en økonomisk byrde svarende til ca. 600 kr. om måneden
- at der vil gå tid fra børnene, fordi personalet skal bruge tid på at modtage eller forberede frokosten
- At tilbuddet om en frokostordning ikke er anderledes i sin karakter end de madpakker de selv kan smøre

Med udgangspunkt i erfaringerne fra 2010 har Børne- og Fritidsforvaltningen undersøgt andre muligheder for frokostordninger, som kan imødekomme nogle af ovenstående tilbagemeldinger.

Samtidig har Tingstrøm oplyst at de ikke ønsker at levere til færre end 10 institutioner. Tingstrøms frokosttilbud kan derfor ikke komme i betragtning som leverandør i LTK, da der ikke er sikkerhed for at minimum 10 daginstitutioner vælger frokostordningen.

Model for en frokostordning

Modellen som tilbydes i 2012 er en billigere løsning, der kræver lidt mere tilberedning ude i daginstitutionerne. Derfor foreslår Børne- og Fritidsforvaltningen også, at forberedelsestiden indgår i forældrebetalingen. Jvf. bemærkningerne til Lov om fleksibel frokostordning må udgifter, der er tilknyttet produktionen af frokosten indgå i forældrebetalingen.

Der regnes med frokost 234 dage årligt, således at et barn forventes at have 4 ugers planlagt fravær. Samtidig fordeles udgiften på 11 måneder således at juli er betalingsfri ligesom udgiften til pladstaksten er det.

Forslag til model for frokostordning i 2012

- Tilbuddet har en økologiprocent på 60-70 %
- Der leveres 2 gange om ugen
- Lettere tilberedning skal finde sted i daginstitutionen. Der skal beregnes ca. 3-4 minutter pr. barn (varme mad, skære pålæg, produktion af råkost)
- Skal der laves madpakker, skal de smøres og pakkes i daginstitutionerne af personalet
- Det er ikke muligt at vælge halal eller vegetarmenuer, men muligt for daginstitutionen at tage hensyn i bestilling af varer og menuer
- Muligt at vælge mellem 2 typer af frokostordninger: b) varm mad to gange om ugen og smør-selv-mad 3 gange (den varme mad bliver leveret færdig, så den udelukkende skal varmes op, serveres og suppleres med fx. frisklavet salat og lune boller) c) Smør-selv med lune retter
- 3 måneders "nej tak garanti", der gør det muligt at opsige aftalen efter 3 måneder

Forældrebetaling

Prisen for forældrene varierer fra vuggestue til børnehavebarn og alt efter hvilken menu (b eller c) som vælges. Levering er gratis. Der ligges op til, at forældrebestyrelserne selv træffer dette valg. Tilberedningen kan foregå i de indrettede modtagekøkkener i kommunens daginstitutioner med tilkøb af ekstra køleskab, kummefryser og foodprocessor.

- For vuggestuebarn **266 kr.** pr. måned (menu b) eller **309 kr.** pr. måned (menu c)
- For børnehavebarn **309 kr.** pr. måned (menu b) eller **351 kr.** pr. måned (menu c)

Denne frokostordning kræver mere tid til tilberedning. Leverandøren skriver selv 3-4 minutter. Nedenfor regnes med 4 minutter pr. barn. Personalet som varetager opgaven kan være en pædagogmedhjælper med et hygiejnekursus (svarende til et AMU-kursus af ca. 3-dages varighed). Derfor tager beregningerne udgangspunkt i en Lyngby-Taarbæk Kommunes gennemsnitsløn til en pædagogmedhjælper på 148 kr. i timen.

Dette giver en tilberedningspris på 210 kr. om måneden pr. barn

Den totale forældreomkostning med tilberedningstid til personalet bliver

- For vuggestuebarn **476 kr.** pr. måned (menu b) eller **519 kr.** pr. måned (menu c)
- For børnehavebarn **519 kr.** pr. måned (menu b) eller **561 kr.** pr. måned (menu c)

Dermed nærmer forældrebetalingen sig prisen fra 2010.

Økonomiske konsekvenser

Lyngby-Taarbæk Kommune er forpligtet til at yde økonomisk fripladstilskud efter gældende regler til ordningen samt yde søskenderabat.

I forbindelse med beslutningen om frokostordning i 2010 blev der etableret modtagerkøkkener i samtlige daginstitutioner. Der er endnu ikke indkøbt ekstra køle- og fryseskabe til modtagerkøkkenerne. Der ventes med dette indkøb til forældrebestyrelser og forældrene har truffet beslutning om, at de ønsker en frokostordning i daginstitutionen. Der afsat midler hertil.

Udgifterne til frokostordningen forventes dækket ved forældrebetaling.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen indstiller

1. at Børne- og Ungdomsudvalget godkender modellen for en kommunal frokostordning, der inkluderer tilberedelsesprisen i forældrebetalingen
2. at frokostordningen har en max pris for vuggestuebørn på 519 kr. pr. måned pr. barn og for børnehalebørn har en max pris på 561 kr. pr. måned pr. barn i 11 måneder.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:
Godkendt.

Principbeslutning om pulje til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen (udmøntning af Budgetaftale 2012 – 15)

Sagsfremstilling

I forbindelse med budget 2012 -15 blev der afsat 1,33 mio. kr. årligt til at styrke børns muligheder for at komme ud i naturen. Børne- og Ungdomsudvalget har i forlængelse af budgetbeslutningen ønsket at drøfte forskellige modeller for udmøntning af naturpuljen. Samtidigt har udvalget ønsket en diskussion af, hvorvidt midlerne til de eksisterende skovgrupper, herunder Skovbussen Ronja, skal samtænkes med den nye naturpulje, eller om de nuværende skovgrupper skal bevares i deres nuværende form.

Børne- og Ungdomsudvalget vedtog i sit møde den 9. februar 2012 at sende modellerne for udmøntning af naturpuljen i høring med henblik på at indhente input fra dagtilbuddene til den efterfølgende endelige beslutning om anvendelse af de afsatte midler til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen.

Dagtilbuddene har nu afgivet høringssvar (se vedlagte høringsnotat). Der lægges derfor op til, at Børne- og Ungdomsudvalget med afsæt i høringssvarene beslutter en model til en endelig udmøntning af naturpuljen for 2012 og årene frem.

Høringssvar om naturpuljen

Der er i alt indkommet 26 høringssvar fordelt på 24 svar fra forældrebestyrelser og 2 svar fra MED-udvalg.

- 16 ud af de 26 høringssvar anbefaler model 6, ”*Fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder*” alene eller i kombination med en af de øvrige modeller.
 - To anbefaler model 6 sammen med model 1
 - To anbefaler model 6 sammen med model 2
 - To anbefaler model 6 sammen med model 5

Desuden er der flg. anbefalinger:

- 5 høringssvar anbefaler alene model 5, ”*Fælles naturvejleder*”
- 2 høringssvar anbefaler alene model 2, ”*Oprettelse af nye faste skovgrupper*”
- 5 høringssvar anbefaler direkte **ikke** model 1, ”*Ny anvendelse af midlerne til de eksisterende skovgrupper*”
- 1 høringssvar anbefaler direkte **ikke** model 2, ”*Oprettelse af nye faste skovgrupper*”

Herudover er der kommet forslag om:

- At fordele midlerne til hver institution ud fra børnetal
- At beholde midlerne i forvaltningen i en central pulje som institutioner kan søge fra
- At etablere et "Naturhus" som alle institutioner kan bruge og som har central beliggenhed

For de mange detaljerede svar henvises dels til resumé af alle hørings svar. Dels til alle fulde hørings svar, som vedlægges sagen.

Eksisterende naturinitiativer i dagtilbuddene

Udmøntning af puljen til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen skal ses i sammenhæng med de mange eksisterende initiativer for at fremme børns læring vedr. natur og naturfænomener i dagtilbud og mulighed for at komme ud i naturen. Dagtilbuddene har igennem mange år en stor tradition for at arbejde med natur og komme ud i naturen. Ikke bare via de etablerede skovgrupper eller den hidtidige forårsskovpulje, men også via lokale daglige aktiviteter. Nedenfor er listet en række af de eksisterende initiativer – der er alene tale om eksempler:

- Temaet *Natur og naturfænomener* er et af de obligatoriske temaer i alle dagtilbuds læreplaner, og alle dagtilbud har følgelig mål og definerede aktiviteter herom.
- Lyngby-Taarbæk kommune råder desuden over "*Det Lyserøde hus*" – et fælles hus ved skov og strand i Taarbæk, som kan bookes af alle dagtilbud. I 2011 har Det Lyserøde hus afd. A. været booket i 29 uger, og afd B været booket i 27 uger.
- En række dagtilbud er medlem af *Naturklubben Oasen*, som er en privat forening, som har købt den gamle skovløberbolig ved Kaningården af spejderne. Der betales et årligt kontingent for at være medlem. Der udleveres en nøgle, og huset kan så bruges efter behov.
- Alle dagtilbud kommer ofte ud i naturen, fx gennem en række lokale tiltag, hvor børn dagligt eller periodevis kommer i naturen fx område Ulrikkenborgs projekt på Frilandsmuseet sidste forår.

Kommunens definerede skovbørnehaver – Skovbørnehaven Mariehønen, Dyrehavens Skovbørnehave og Skovbo Skovbørnehave - er alle private. Den kommunale institution Udebørnehaven Bøgely og Puljeinstitutionen Svanen er tildelt det grønne flag af Friluftsrådet (dækker over, at institutionen har en grøn handleplan, har deltaget i rådets spirekurser og gennemfører grønne projekter).

Modeller for udmøntning af naturpuljen i dagtilbud

Nedenfor skitseres mulige modeller for udmøntning af Naturpuljen. Forvaltningen har i forlængelse af budgetbeslutningen modtaget en række bidrag fra ledere, netværk/områder og bestyrelser, som vedlægges sagen til udvalgets inspiration, ligesom de foreslåede modeller har været drøftet i ledergruppen. Udvalget drøfter de forskellige modeller med henblik på fastlæggelse af en model for udmøntning af puljen til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen.

Der er opstillet i alt 7 modeller:

- Model 1 – Ny anvendelse af midlerne til de eksisterende skovgrupper
- Model 2 – Oprettelse af nye faste skovgrupper
- Model 3 – Samlede forårsskovinitiativer
- Model 4 - Central pulje til opgradering af personale i naturpædagogik
- Model 5 - Fælles naturvejleder
- Model 6 – Fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder
- Model 7 – Fælles bus til brug for alle dagtilbud

Model 1 forudsætter en nedlæggelse af de eksisterende skovgrupper, herunder Ronja og anvendelse af midlerne til en af de øvrige modeller. Der gøres opmærksom på, at de skitserede modeller kan kombineres.

Model 1 - Eventuel nedlæggelse af eksisterende faste skovgrupper

Lyngby-Taarbæk Kommune har i i dag afsat 1.025.717 kr. til skovgrupper. Midlerne tildeles i alt 7 skovgrupper fordelt på i alt 6 dagtilbud (Børnehusene Prinsessehøj, Humlehuset, Taarbæk, Rosenlyst, Vandpytten og Brede (2 ordninger)). Den nuværende skovgruppeordning udløser 14,25 ekstra timer ugentligt, som dækker en bedre normering i forbindelse med skovgruppen. Udgangspunktet for skovgrupperne var ca. 14 børn. De 14,25 ekstra pædagogtimer svarer til brutto 146.351 kr. årligt pr. skovgruppe. Dvs. at de syv skovgrupper tilsammen modtager 1.025.717 kr. ekstra om året sammenlignet med almene ordninger. Der vedlægges notat udarbejdet i forbindelse med budgetprocessen 2011 vedr. skovgrupper.

Hertil kommer Skovbussen Ronja, som omfatter en gruppe på 20 børn. Der er årligt afsat 626.257 kr. til Skovbussen Ronja. Beløbet dækker dels 484.757 kr. (svarende til 47,2 ekstra timer, som dækker 7,7 pga. transport til og fra materielgård, 15,5 pga. særlige ledelsesforhold forbundet med bussen og 24 pga. anneks), dels 141.500 kr. til drift og vedligehold (benzin, forsikringer, værksted mv.). Der henvises i øvrigt til sag vedr. Skovbussen Ronja på Børne- og Ungdomsudvalgets møde i december 2011.

Ønsker Børne- og Ungdomsudvalget at nedlægge de eksisterende skovgrupper, herunder skovbussen Ronja kan naturpuljen forhøjes med i alt 1.651.974 kr. (1.025.717 kr. dækkende de 7 skovgrupper og 626.257 kr. dækkende de samlede udgifter til Ronja).

I den forbindelse bør udvalget være opmærksom på, at 20-35 pladser nedlægges/flyttes til andre huse (udbygning påkrævet mange steder), idet der reelt ikke er fysiske rammer til alle disse børn inden for dagtilbuddenes hus. Derfor anbefales det, at udvalget i tilfælde af, at det ønsker at nedlægge skovgrupperne, først nedlægger disse fra 2013.

Der gøres opmærksom på, at nedlæggelse af skovgrupper og skovbus forudsætter

reduktioner af personalenormeringerne. Der må derfor påregnes op til ½ års tilpasning som følge af opsigelsesvarsler mv.

Model 2 – Oprettelse af nye faste skovgrupper

For at sikre at flere børn i Lyngby-Taarbæk Kommune dagligt kommer i skoven udvides antallet af faste skovgrupper fra 7 til i alt 16. De 9 ekstra skovgrupper omfatter ca. 14 - 16 børn og udløser 14,25 ekstra timer ugentligt, som dækker en bedre normering i forbindelse med skovgruppen. Det forudsættes, at skovgrupperne kommer i skoven i minimum 4 af ugens 5 dage.

Omkostningerne ved oprettelse af 9 ekstra skovgrupper er 9 x 146.351 kr. årligt pr. skovgruppe, dvs. i alt 1.317.159 kr.

Forvaltningen er ikke bekendt med, at yderligere dagtilbud har ønsket en fast skovgruppe, men vedtages denne model, foreslås det, at forvaltningen fastlægger en proces, hvorefter alle dagtilbud får mulighed for at søge om en fast skovgruppe.

Modellen sikrer, at udvalgte børn i udvalgte institutioner kommer mere ud i naturen hele året.

Model 3 – Samlede forårsskovinitiativer

Daginstitutionsområdet har til og med 2011 haft en forårsskovpulje på i alt 2 mio. kr., som hvert år sikrede, at dagtilbud kom i skoven, når børnehaverne blev fyldt op. Midlerne blev brugt til ekstra normering i forbindelse med forårsskovgrupperne og fungerede som kapacitetsbuffer. Med Budgetaftalen for 2012 - 15 er denne pulje fjernet.

For at sikre at flere børn kommer i ud i naturen, og at der skabes mere rum til indskrivning af nye børn i foråret, anvendes naturpuljen til samlede forårsinitiativer, i distrikter med behov for ekstra pladser (i 2012 i Virum og Lyngby distrikter).

Initiativet muliggør, at op til 146 børnehavebørn i de to distrikter årligt kan komme ud i naturen i et samlet naturprojekt i marts og april måned. Midlerne dækker den fulde normering til 146 børn i to måneder, samt udgifter til to busser (144.000 kr. beregnet på baggrund af 2011-tal).

Der lægges op til et tværgående samarbejde mellem flere institutioner med et fælles naturtema. Dermed målrettes midlerne mere end den hidtidige forårsskovpulje, der ikke havde et centralt defineret krav om egentligt indhold.

Modellen sikrer at udvalgte børn i udvalgte institutioner kommer mere ud i naturen i to måneder årligt, på et tidspunkt hvor institutionerne på grund af begrænsede pladser er mere end fyldt op af børn.

Model 4 - Central pulje til opgradering af personale i naturpædagogik

For at kvalificere dagtilbuddene til bedre at kunne arbejde med naturpædagogik afsættes der midler til at uddanne minimum en naturpædagog i hver institution. Uddannelsen kan tilrettelægges som et diplommodul. Det betyder, at udgiften vil være ca. 3.000 kr. + vikardækning. Uddannelsesforløbet strækker sig over 4 uger og en dag. Kommunen kan få tilskud via SVU midler.

Prisen for at sende 1 pædagog på et fuldt diplom modul med fuld vikardækning vil være kr. 26.665 kr. Udgiften ved uddannelse af ca. 50 naturpædagoger er i alt 1.333.250 kr., som kan deles over flere år. Det forventes, at naturmedarbejderne efterfølgende indgår i et fælles netværk og eventuelt mødes ved en årlig fælles konference. Initiativet er to-årigt, og i de følgende år kan midlerne anvendes til én af de øvrige modeller (dog må over tid påregnes at der er en vis udskiftning af naturpædagogerne – og følgelig et behov for at uddanne nye naturpædagoger).

Der gøres opmærksom på, at institutionerne i forvejen har en sprogholder, en SAL-pædagog, en sundhedsambassadør mv. og at det kan være vanskeligt at planlægge hverdagen med yderligere tematovholdere – især i de mindre institutioner.

Til udvalgets orientering uddannede Lyngby-Taarbæk Kommune for år tilbage en række naturspydspidser i dagtilbuddene, hvoraf enkelte stadig arbejder på tværs med udbredelse af naturpædagogik i både egen og andre institutioner.

Model 5 - Fælles naturvejleder

Der ansættes en fælles naturvejleder for alle dagtilbud i hele kommunen, som understøtter og bidrager til daginstitutionernes aktiviteter vedr. natur og naturfænomener. For at give naturvejledningen et fagligt fællesskab knyttes naturvejlederen organisatorisk op på Naturskolen i Rådvad, som i dag har ansat naturvejledere, der betjener skoleområdet i Gentofte, Rudersdal og Lyngby-Taarbæk kommuner. Rudersdal Kommune har ydermere ansat en naturvejleder til at betjene dagtilbudsområdet i kommunen.

Udgifterne til en naturvejleder er ca. 400.000 kr. årligt.

Naturvejlederen vil kunne arbejde i hele kommunen – i de enkelte dagtilbud, ved det Lyserøde Hus, ved Oasen på Kaningårdsvej, eller naturligvis også ved Naturskolen i Jægersborg Hegn.

Modellen muliggør en højere faglighed omkring naturarbejdet i dagtilbud – og udvider viften af mulige aktiviteter. Modellen anvender ikke det fulde puljebeløb, men kan kombineres med en af de øvrige modeller.

Model 6 – Fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder

For at understøtte at alle børn i Lyngby-Taarbæk Kommune kommer ud i naturen og lærer om natur og naturfænomener, udmøntes naturpuljen efter børnetal til de

enkelte netværk og områder. Hvert år planlægger netværket/området, hvad midlerne skal anvendes til. Midlerne kan anvendes til naturaktiviteter i netværk og områder, herunder fx

- Naturværksteder med naturmaterialer
- Cykler og busser
- Naturkonference
- naturlaboratorium
- Fælles temaaktiviteter på i dyrehaven, oasen, frilandsmuseet eller lignende steder.

Fordeles midlerne af i alt 1,33 mio. kr. efter børnetal på netværk og områder, ser fordelingen således ud:

Økonomisk fordeling af naturpuljen

Beløb til fordeling	1.333.300,00	
	Fordelingsnøgle	Andel i Kroner
Virum-Nord	0,11	148.500
Ulrikenborg	0,11	148.500
Virum-Sorgenfri	0,15	201.900
Lundtofte-Brede- Hjortekær	0,21	282.000
Lyngby-Taarbæk	0,17	228.500
Selvejende 1*	0,09	122.000
Selvejende 2	0,15	201.900
Total	1,00	1.333.300
*) Åkanden, Menighedsbørnehaven, Blomsten og Grønnevej.		

Netværk og områder fastlægger hvert år klare mål og aktivitetsplaner for anvendelse af naturpuljen i virksomhedsplanerne. Udvalget orienteres om netværkenes og områdernes anvendelse af naturpuljen en gang årligt i december måned.

Modellen muliggør, at der planlægges og udføres naturaktiviteter for alle børn i Lyngby-Taarbæk Kommune på et fleksibelt grundlag.

Model 7 Fælles bus til udlån til institutionerne

For at sikre at alle børn i dagtilbud kan komme ud i naturen, indkøbes en fælles bus, som indrettes til turbus til børn. Bussen administreres af dagtilbudsafdelingen på linje med Det Lyserøde hus og udlånes til alle dagtilbud efter bookning. Børne- og Fritidsforvaltningen undersøger pt., om der er andre kommuner med en brugt bus til salg. Det vurderes, at en brugt bus koster ca. 450.000 kr. + ca. 100.000 til nyindretning af sæder, sikkerhedsudstyr, toiletter mv. Hertil kommer ca. 140.000 kr. årligt til drift, vedligehold, forsikring og benzin.

Børne- og Ungdomsudvalget bør være opmærksom på, at kørsel af bus kræver et stort kørekort, hvilket kun de færreste pædagoger/institutioner vurderes at være i besiddelse af. Desuden skal institutionerne tegne en særlig forsikring, hvis de selv

skal køre med børn. Skal der ansættes en særlig chauffør med bussen, stiger de årlige driftsudgifter til i alt ca. 500.000 kr.

Økonomiske konsekvenser

De økonomiske konsekvenser er beskrevet under den enkelte model ovenfor. Finansiering af modellerne sker via udmøntning af puljen til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen på i alt 1,33 mio. kr. årligt.

Vælges en model, hvor skovgrupper og skovbussen Ronja nedlægges, forhøjes puljen til i alt 2.985.274 kr. Der gøres opmærksom på, at nedlæggelse af skovgrupper og skovbus forudsætter reduktioner af personalenormeringerne. Der må derfor påregnes op til ½ års tilpasning som følge af opsigelsesvarsler mv.

Oversigten nedenfor viser de økonomiske konsekvenser af hver model. En del af modellerne kan begrænses til mindre skala, hvorfor udgifterne også kan reduceres

	Model	Økonomiske konsekvenser	Bemærkninger
Model 1	Ny anvendelse af midlerne til de eksisterende skovgrupper	Naturpuljen kan forhøjes med i alt 1.651.974 kr.	Forslaget indebærer nedlæggelse af alle eksisterende skovgrupper og skovbussen Ronja – kan reduceres
Model 2	Oprettelse af nye faste skovgrupper	9 x 146.351 kr. årligt pr. skovgruppe, dvs. i alt 1.317.159 kr.	Forslaget indebærer oprettelse af 9 ekstra skovgrupper – kan reduceres
Model 3	Samlede forårsskovinitiativer	Der afsættes årligt 1.333.300 kr.	Forslaget indebærer at alle midler anvendes til forårsskovinitiativer – kan reduceres
Model 4	Central pulje til opgradering af personale i naturpædagogik	I alt 1.333.250 kr. (kan deles over flere år).	Forslaget indebærer at der uddannes ca. 50 naturpædagoger. Delvis engangsinvestering.
Model 5	Fælles naturvejleder	Ca. 400.000 kr. årligt.	
Model 6	Fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder	Der afsættes årligt 1.333.300 kr.	Forslaget indebærer at alle midler anvendes til lokale naturinitiativer
Model 7	Fælles bus til brug for alle dagtilbud	Engangsudgifter på ca. 550.000 kr. til indkøb og indretning af bus Årlige driftsudgifter er 140.000 kr. (500.000 kr. inklusiv chauffør)	Forslaget kan kombineres med de øvrige initiativer.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget

Bilag:

- Notat om skovgrupper i dagtilbuddene af den 7. august 2011
- Brev af 14. oktober 2011 fra Brede Børnehave
- Brev af 4. november fra Område Ulrikkenborgs MED-Udvalg
- Mail af 15. november fra Lisbeth Haas, Bondebyens Børnehave
- Mail af 1. december 2011 fra ledernetværket Lundtofte/Brede/Hjortekær
- Mail af 8. december 2011 fra forældrebestyrelsen i Virum-Nord
- Forslag til anvendelse af naturpuljen fra personalet i Vuggestuen Chr. X.

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen indstiller, at Børne- og Ungdomsudvalget

1. Vedtager om de hidtidige skovgrupper, herunder Skovbussen Ronja, jf model 1, skal nedlægges, og midlerne på i alt 1.651.974 kr. indgå i puljen til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen.
2. Godkender en eller flere af følgende modeller som principgrundlag for forvaltningens endelige forslag til udmøntning af puljen til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen:
 - o Model 1 - Ny anvendelse af midlerne til de eksisterende skovgrupper
 - o Model 2 – Oprettelse af nye faste skovgrupper
 - o Model 3 – Samlede forårsskovinitiativer
 - o Model 4 - Central pulje til opgradering af personale i naturpædagogik
 - o Model 5 - Fælles naturvejleder
 - o Model 6 – Fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder
 - o Model 7 – Fælles bus til alle dagtilbud

Børne- og Ungdomsudvalget den 19. januar 2012:

Sagen udskydes til februar mødet.

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Modellerne sendes i høring med henblik på input fra dagtilbuddene til den efterfølgende endelige beslutning om anvendelse af de afsatte midler - til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:

Et flertal i udvalget bestående af A, B, C og F besluttede, at puljen fordeles til netværkene til konkret udmøntning og prioritering lokalt pr. 1. august 2012. Udvalget orienteres på juni mødet. Institutioner med skovgrupper indgår ikke i fordelingsnøglen. Der redegøres efterfølgende i kvalitetsrapporten for anvendelse af

midlerne til naturformål.

V stemmer imod, idet det er opfattelsen, at man ikke på forhånd skal udelukke nogle institutioner – herunder dem, der allerede har skovgrupper. V ønsker, at midlerne fordeles til netværkene, så der f.eks. kan oprettes nye skovgrupper, ligesom V ønsker, at der afsættes ressourcer til kompetenceudvikling.

Dagtilbudskapaciteten marts 2012

Sagsfremstilling

Denne sag samler op på dagtilbudskapaciteten i 2012 og skitserer de økonomiske konsekvenser i udviklingen i børnetallet på 0-6-årsområdet i 2012. Hovedparten af sommervisiteringen er nu overstået og alle garantibørn frem til sommerferien er indskrevet i dagtilbud. Som det fremgår af sagen er der generelt betydeligt flere børn i alderen 0-6 år i kommunen end forventet – især er der et forholdsvis stort pres på pladser i hhv. Lyngby og Virum distrikter. Til trods for det store pres på pladser i 2012, vurderer Børne- og Fritidsforvaltningen, at det er muligt at klare presset i 2012 via en betydelig merindskrivning i dagtilbuddene især i Lyngby distrikt – og til dels også i Virum distrikt og via anvisning af pladser i andre distrikter. Det skyldes primært at forårsindskrivningen er overstået inden for de fysiske rammer. Dog kan pladspreset især i Lyngby distrikt vise sig sidst på året at være så stort, at der er behov for midlertidige løsninger indtil en ny institution står færdig. Børne- og Fritidsforvaltningen fremlægger en sag herom lidt senere på året, når der er større sikkerhed om den faktiske indskrivning.

Ny befolkningsprognose for 2012

Den seneste befolkningsprognose viser, at der i forhold til det budgetlagte antal pladser forventes et merbehov for pladser svarende til 52 vuggestuepladser og 56 børnehavpladser, dvs. i alt 160 enheder. Af de 52 vuggestuepladser skyldes de 12 en beregningsfejl i sidste års kapacitetstilpasning, hvor det budgetlagte antal pladser fejlagtigt blev sat 12 pladser for lavt. Der er søgt om korrektion af denne fejl i forbindelse med 1. anslået regnskab 2012.

Derudover er de væsentligste forklaringer på det yderligere pladsbehov, at antallet af fødsler har været overvurderet i Befolkningsprognose 2011, mens nettotilflytningen har været undervurderet. Det har blandt andet betydet, at der ses en stor forskydning mellem antallet af 0-årige og antallet af 1-2-årige, hvor der er 75 færre 0-årige pr. 1. januar 2012 end forudsat, mens der er 54 flere 1-2-årige end forudsat. Forskydningen mellem de to aldersgrupper medfører et øget pres på vuggestuepladserne, idet de fleste børn først kommer i daginstitution, når de er mellem 9 og 12 måneder gamle. Antallet af 3-5-årige er også højere end forudsat i sidste års befolkningsprognose, hvilket skyldes en højere nettotilflytning end forventet i prognosen.

Faktiske indmeldelsestal og ventelister for 2012

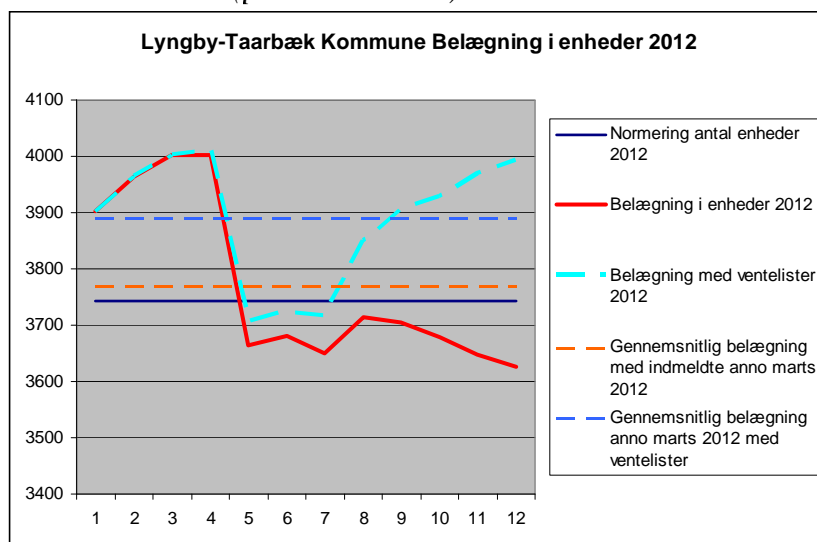
Billedet fra befolkningsprognosen viser sig også i de faktiske indmeldelsestal og ventelister for 2012. Ses der på antallet af indmeldte børn i 2012 - og medregnes

børnene på ventelisten -forventes en gennemsnitlig merindskrivning i 2012 på i alt 146 enheder (altså meget tæt på befolkningsprognosens 160 enheder). De 146 enheder dækker over en gennemsnitlig merindskrivning på 55 vuggestuebørn og 36 børnehavebørn hver måned i hele 2012.

Der gøres opmærksom på, at beregningen ikke tager højde for en eventuel nettotilflytning i 2012. Omvendt forventes nogle forældre at lade deres børn passe i andre kommuner eller udskyde indskrivningen for deres børn. Samtidig skal man være opmærksom på, at idet forældre opskriver deres børn til vuggestuepladser inden barnet er 3 måneder, forudser ventelisten kun pladsbehov for vuggestuepladser ca. ½ år frem. Der er altså en vis usikkerhed forbundet ved anvendelse af ventelistetal som supplement til prognosen.

Grafen nedenfor viser den samlede indskrivning af børn i 2012, samt det forventede pres, hvis alle venteliste børn, der er opskrevet optages i en daginstitution.

Graf 1 Samlet enhedsnormering for alle distrikter og indskrivning 2012 med og uden ventelister (pr. marts 2012)



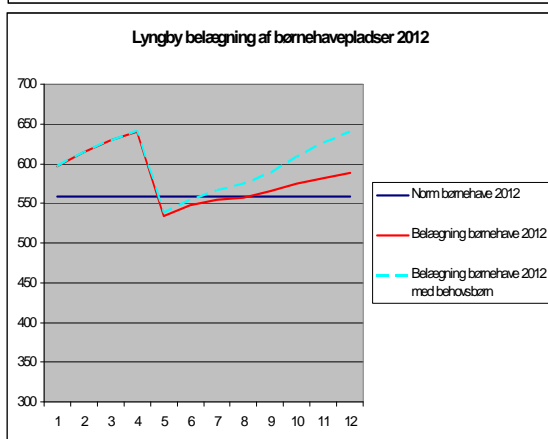
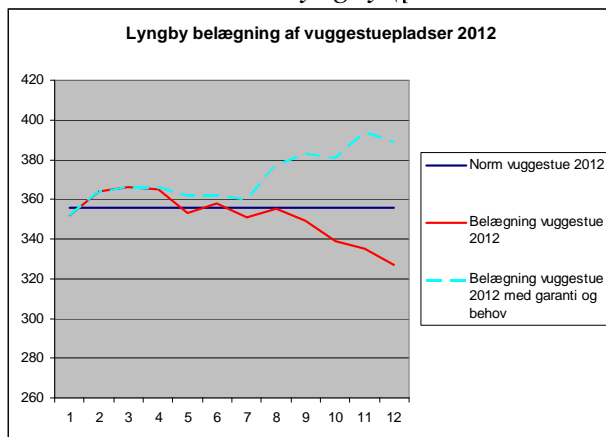
Den gennemsnitlige merindskrivning på 0-6-årsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune for hele 2012 (indskrevne pr. marts 2012) er på 26 enheder. Medtages ventelisten (opskrevne pr. marts 2012) forventes den gennemsnitlige merindskrivning at blive 146 enheder, hvilket svarer til en merindskrivning på 146 børnehavebørn hver måned i 2012. Til sammenligning var der en samlet merindskrivning på 83 enheder i 2011.

Merindskrivningen forudsætter, at det er muligt at kunne indskrive børnene inden for de eksisterende fysiske rammer og at børnene er forholdsvis jævnt fordelt i kommunen. Nedenfor er pladsudnyttelsen derfor gennemgået for de enkelte distrikter.

Lyngby distrikt

Graferne nedenfor viser den samlede indskrivning af børn i 2012 i vuggestuepladser og børnehavepladser i Lyngbydistrikt.

Graf 2 og 3 Indskrevne børn i vuggestue- og børnehavepladser 2012 med og uden ventelister i distrikt Lyngby (pr. marts 2012)



Den gennemsnitlige mindre-indskrivning af 0-2-årige i Lyngby distrikt for hele 2012 (indskrevne pr. marts 2012) er 5 børn under den tildelte månedlige normering. Medtages ventelisten (opskrevne pr. marts 2012) forventes den gennemsnitlige merindskrivning at blive 15 vuggestuebørn pr. måned.

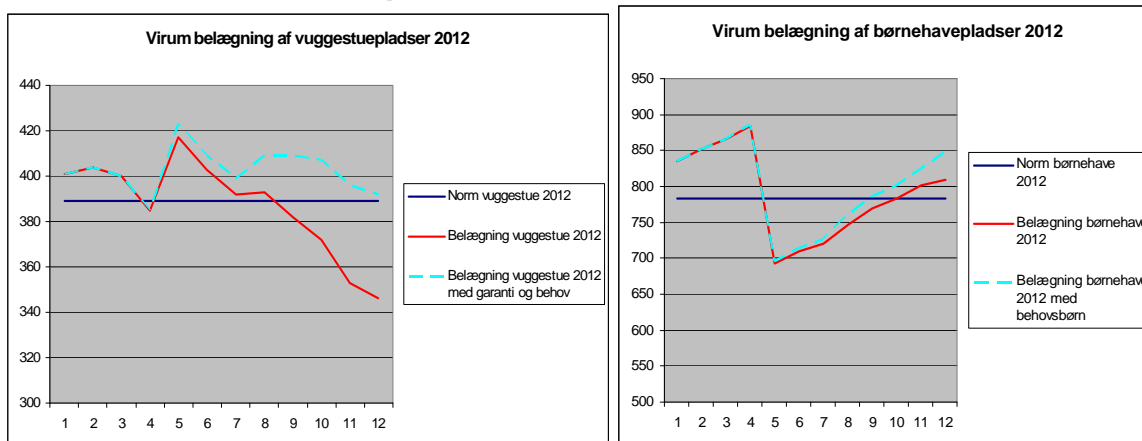
Den gennemsnitlige merindskrivning 3-6-årige i Lyngby distrikt for hele 2012 (indskrevne pr. marts 2012) er på 23 børnehavebørn. Medtages ventelisten (opskrevne pr. marts 2012) forventes den gennemsnitlige merindskrivning at blive 39 børnehavebørn pr. måned. Som det fremgår af grafen er presset især på Lyngby distrikt meget meget stort.

Det betyder en forventet årlig merindskrivning på 3,6 barn i hver institution i distriktet i 2012. Der er afsat midler til bygning af en ny institution, som var planlagt til at stå færdig primo 2013. På baggrund af indskrivningen må det forventes, at der ved årsskiftet 2012/13 er behov for en midlertidig løsning indtil den nye institution står klar. Forvaltningen vil snarest fremlægge en plan herfor.

Virum distrikt

Graferne nedenfor viser den samlede indskrivning af børn i 2012 i vuggestuepladser og børnehavepladser i Virum distrikt.

Graf 4 og 5 Indskrevne børn i vuggestue- og børnehavepladser 2012 med og uden ventelister i distrikt Virum (pr. 15. marts 2012)



Den gennemsnitlige mindre-indskrivning 0-2-årige i Virum distrikt for hele 2012 (indskrevne pr. marts 2012) er 2 børn under den tildelte normering. Medtages ventelisten (opskrevne pr. marts 2012) forventes den gennemsnitlige merindskrivning at blive 14 børn pr. måned.

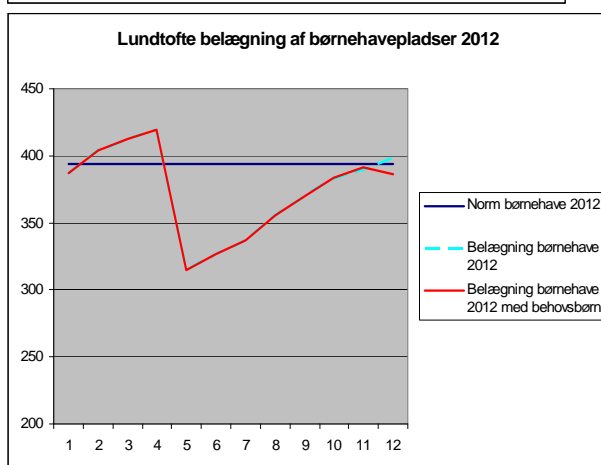
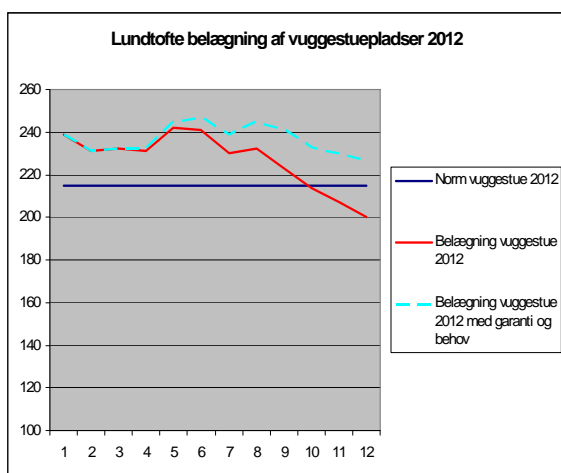
Den gennemsnitlige merindskrivning af 3-6-årige i Virum distrikt for hele 2012 (indskrevne pr. marts 2012) er på 6 børnehavebørn. Medtages ventelisten (opskrevne pr. marts 2012) forventes den gennemsnitlige merindskrivning at blive 16 børnehavebørn pr. måned.

Det betyder en forventet årlig merindskrivning på 1,9 barn i hver institution i distriktet i 2012. Selv om der har været en betydelig merindskrivning i begyndelsen af 2012 i Virum distrikt ser det ud til at dagtilbuddene med en merindskrivning kan klare pladspresset året ud.

Lundtofte distrikt

Graferne nedenfor viser den samlede indskrivning af børn i 2012 i vuggestuepladser og børnehavepladser i Lundtoftedistrikt.

Graf 6 og 7 Indskrevne på vuggestue- og børnehavepladser 2012 med og uden ventelister i distrikt Lundtofte (pr. marts 2012)



Den gennemsnitlige merindskrivning 0-2-årige i Lundtofte distrikt for hele 2012 (indskrevne pr. marts 2012) er 9 børn. Medtages ventelisten (opskrevne pr. marts 2012) forventes den gennemsnitlige merindskrivning at blive 22 børn pr. måned.

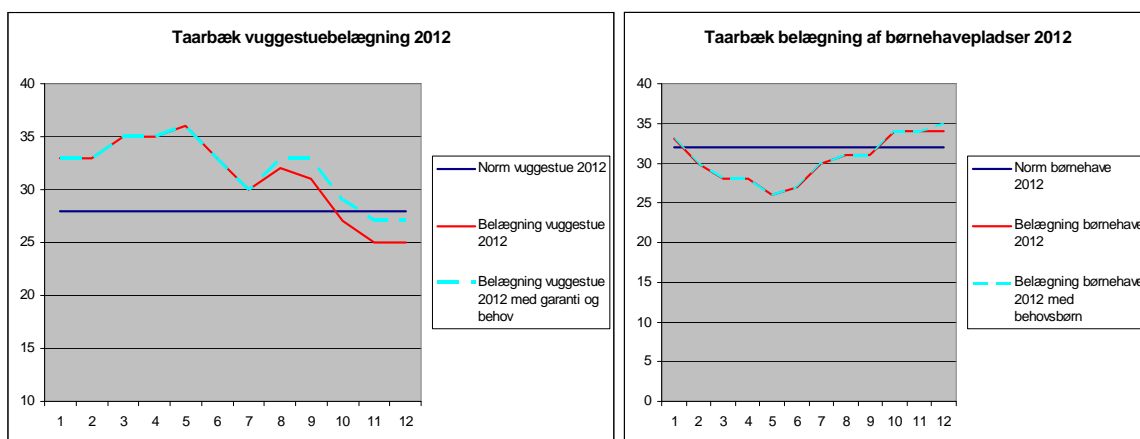
Den gennemsnitlige mindre-indskrivning på 3-6-årige i Lundtofte distrikt for hele 2012 (indskrevne pr. marts 2012) er på 19 børnehavebørn. Medtages ventelisten (opskrevne pr. marts 2012) forventes den gennemsnitlige mindre-indskrivning stadig at blive 19 børnehavebørn pr. måned.

Børnehavestuerne i Lundtofte er således fyldt op af vuggestuebørn, men bruges samtidig også som buffer af Lyngby og Virum distrikter.

Taarbæk distrikt

Graferne nedenfor viser den samlede indskrivning af børn i 2012 i vuggestuepladser og børnehavepladser i Taarbæk.

Graf 8 og 9 Indskrevne på vuggestue- og børnepladser 2012 med og uden ventelister i distrikt i Taarbæk (pr. marts 2012)



Den gennemsnitlige merindskrivning 0-2-årige i Taarbæk distrikt for hele 2012 (indskrevne pr. marts 2012) er 3 børn. Medtages ventelisten (opskrevne pr. marts 2012) forventes den gennemsnitlige merindskrivning at blive 4 børn pr. måned.

Den gennemsnitlige mindre-indskrivning på 3-6-årige i Taarbæk distrikt for hele 2012 (indskrevne pr. marts 2012) er på 1 børnehavebarn. Medtages ventelisten (opskrevne pr. marts 2012) forventes den gennemsnitlige mindre-indskrivning stadig at blive 1 børnehavebarn pr. måned.

Der er kun 1 institution i Taarbæk og antallet af pladser vurderes således at holde i 2012.

Økonomiske konsekvenser

De økonomiske konsekvenser af en forventet merindskrivning beregnes på baggrund af befolkningsprognosen. Som det fremgår ovenfor i afsnittet vedr. befolkningsprognosen forventes en merindskrivning på 40 vuggestuepladser (dvs. de 52 pladser fratrukket de 12, der er søgt om midler til i forbindelse med 1. anslået regnskab) og 56 børnehavepladser i 2012, som jf. ressourcefordelingsmodellen skal afregnes med 50%. Udgiften hertil vurderes at kunne finansieres inden for rammen, idet der forventes et mindre-forbrug på de mellemkommunale betalinger.

Vurderingen er som nævnt ovenfor under forudsætning af, at pladspresset særligt i Lyngby distrikt ikke stiger yderligere.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen indstiller,

At Børne- og Ungdomsudvalget tager orienteringen vedr. dagtilbudskapaciteten til efterretning, herunder at forvaltningen snarest fremlægger en sag vedrørende et eventuelt behov for midlertidig bygning hen over årsskiftet i Lyngby distrikt.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:
Taget til foreløbig efterretning.

Justering af ressourcefordelingsmodellen på dagtilbudsområdet i forbindelse med tildeling af ekstra midler til små institutioner

Sagsfremstilling

Kommunalbestyrelsen godkendte den 28. februar 2011 en ny ressourcefordelingsmodel for dagtilbudsområdet. Modellen havde til formål at:

- Give en bedre overordnet økonomisk styring af dagtilbuddene – herunder de økonomiske konsekvenser af udsving i børnetallet mellem årene i form af en automatisk tilpasning af budget til faktisk børnetal.
- Være enkel og gennemskuelig – og der skal tages udgangspunkt i en fordelingsfaktor pr. barn.
- Sikre et lokalt råderum i de enkelte dagtilbud inden for det eksisterende budgets rammer. Der er således ikke tale om besparelser.
- Tilgodese institutioner, som har særlige sociale eller integrationsmæssige udfordringer.

Modellen gør således op med de mange kompensationer, som hidtil er givet som supplerings timer og samler stort set alle poster i en fordelingsfaktor pr. barn for at sikre enkelhed og gennemskuelighed og et ens serviceniveau for alle børn i Lyngby-Taarbæk Kommune. Derved bortfaldt bl.a. supplerings timerne for små institutioner. I den tidligere model modtog små institutioner med én børnegruppe 15 timer ugentligt, dvs. Børnehaverne Stjernedal og Enhjørningen. I forbindelse med udregning af ressourcefordelingsmodellen for 2012 er Børne- og Fritidsforvaltningen dog blevet opmærksom på, at de to institutioner vil miste uforholdsvist meget ved bortfald af supplerings timerne – og foreslår derfor med henblik på at opretholde en forsvarlig normering, at institutionerne fra 2012 og frem årligt gives et grundtilskud svarende til det tidligere beløb, dvs. 154.054 kr. (prisniveau 2012). Beløbet indregnes i de to institutioners budgetter, så der på trods af deres lille størrelse sikres en passende normering.

Økonomiske konsekvenser

Grundtilskudet finansieres inden for aktivitetsområde Børn – dagtilbud ved, at det børnetalsrelaterede beløb pr. barn for alle institutioner sænkes tilsvarende. Institutionerne er orienteret om den aktuelle sag, og deres aktuelle budgetter afspejler således allerede det lavere beløb pr. barn. Af nedenstående tabel fremgår konsekvenserne for de to institutioner og for det børnetalsrelaterede beløb pr. barn – kolonne 1 viser budgettet, hvis det besluttes at fastholde bortfaldet af beløbet, og kolonne 2 viser budgettet, hvis det besluttes at forhøje de to institutioners budget svarende til grundtilskuddet.

	1	2	
<i>Hele kr., 2012-niveau</i>	Ressourcetildelingsmodellen, som besluttet februar 2011	Ressourcetildelingsmodellen, justeret som foreslået	Difference
Vuggestuebarn			
Beløb pr. barn til personalerelaterede udgifter	90.375	90.201	-174
Børnehavebarn			
Beløb pr. barn til personalerelaterede udgifter	45.187	45.100	-87
Enhjørningen			
Budget til personalerelaterede udgifter	731.146	883.581	152.435
Stjernedal			
Budget til personalerelaterede udgifter	288.254	441.315	153.061

Af tabellen fremgår det, at Enhjørningens budget til personalerelaterede udgifter vil være 731.146 kr. uden budgettet til små institutioner mod 883.581 kr. med budgettet til små institutioner. Enhjørningen har 22 børnehavepladser og en åbningstid på 41,5 timer.

Stjernedalens budget til personalerelaterede udgifter vil være 288.254 kr. uden budgettet til små institutioner mod 441.315 kr. med budgettet til små institutioner. Stjernedal har 16 børnehavepladser og en åbningstid på 35 timer.

Der gøres opmærksom på, at ovenstående budgetter kun indeholder de udgifter, der er relateret til det pædagogiske personale. Dertil kommer budgettet til ledelse og bygningsmæssige udgifter, der ikke er børnetalsafhængigt.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen indstiller, at

1. Børne- og Ungdomsudvalget justerer ressourcetildelingsmodellen således, at der i budgettet for institutioner med kun én børnegruppe fremover indregnes et grundtilskud på 154.054 kr., der skal sikre en passende normering på trods af disse institutioners lille størrelse.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:

Godkendt.

Kvalitative interviews i forlængelse af Livstilsundersøgelsen 2011

Sagsfremstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen gennemførte i 2011 en Livstilsundersøgelse blandt elever på 4. - 10. klassetrin. Formålet med livstilsundersøgelsen var at få skabt et overblik over børn og unges trivsel og tryghed i Lyngby-Taarbæk Kommune samt de unges tilgang til rusmidler. I alt deltog 1.033 elever i stikprøveundersøgelsen med resultater på kommuneniveau. Flere oplysninger om resultaterne af Livstilsundersøgelsen kan findes på hjemmesiden under udvalgets møde den 8. december 2012.

I forlængelse af undersøgelsen besluttede udvalget den 8. december 2011, at der skulle gennemføres kvalitative interview blandt børn og unge om anvendelsen af kommunale fritidstilbud, ensomhed, generel trivsel og indtagelse af rusmidler.

Syv kvalitative interviews blev gennemført primo marts 2012. Tre kvalitative interviews i lokalområderne Virum/Sorgenfri, Central Lyngby og Lyngby Øst (Lundtofte, Trongård og Taarbæk) blandt elever på 4. – 6. klassetrin og tre kvalitative interviews blandt elever på 7. til 9. klassetrin. Interviewene blev gennemført på en fritidsklub i hvert lokalområde i et samarbejde mellem skoler, klubber og forvaltningen. Derudover er gennemført et kvalitativt interview med elever på 10. klassetrin.

Til brug i interviewede blev anvendt en semistruktureret interviewguide udarbejdet i samråd med udvalgte AKT-lærere. Sigtet med interviewene var at folde holdninger, oplevelser og bagvedliggende værdier ud i de fra politisk side valgte temaer i Livstilsundersøgelsen 2011. Holdninger og meningstilkendegivelser i interviewene supplerer resultaterne i Livstilsundersøgelsen 2011. I alt deltog 46 elever i de forskellige interviews (22 elever fra 4.- 6. klassetrin, 14 elever fra 7. – 9. klassetrin og 9 fra 10. klassetrin). Færre elever på 7.– 9. klassetrin end planlagt har ønsket at deltage i undersøgelsen. På to skoler (Virum Skole og Kongevejens Skole) ønskede ingen elever at deltage i undersøgelsen. Vanskelighederne med at få især de ældre elever i tale kan skyldes, at interviewene blev gennemført efter skoletid og i marts, hvor de nationale tests mv. fylder.

Resultater

Referater fra de gennemførte interviews fremgår af bilaget til indstillingen. Referaterne er redigerede, hvor personlige oplysninger mv. er fjernet. Referaterne er søgt holdt tæt på elevernes sprogbrug og udtalelser. Neden for følger en kort opsummering af de væsentligste pointer i de gennemførte interviews med tilfældigt

udvalgte elever fra 4. – 10. klassetrin.

Elever på 4. – 6. klassetrin

Trivsel, mobning og ensomhed

For de interviewede er venner og fællesskabet i klassen det allervigtigste for trivsel i skole og i fritiden. Væsentlig for trivslen i skolen er også fysisk aktivitet, lærerne samt rene og rolige omgivelser. Mobning er ødelæggende for trivslen. Der opleves en klar sammenhæng mellem mobning og ensomhed – det at blive holdt uden for fællesskabet. Ensomhed opleves ikke som det samme som at være alene. Der er gradbøjninger af ensomhed. I fritiden er vennerne, aktiviteter (fritidsklub, sport mv.) og familien centrale for trivslen.

Kommunale fritidstilbud

Langt hovedparten af deltagerne kommer i fritidsklubben. De kommer der, fordi deres venner er der og for aktiviteterne. Det er vigtigt, at der er sjovt, men det væsentligste er, at vennerne kommer der. Pædagogerne skal være der for børnene og de unge og deltage i aktiviteterne.

Elever på 7. – 10. klassetrin

Trivsel og ensomhed

De interviewede fandt venner og fællesskabet i klassen centrale for trivslen i skolen, men med flere facetter end i tilkendegivelserne fra deltagerne fra 4.- 6. klassetrin. Der skal være respekt mellem eleverne, som skal kunne fungere sammen, men ikke nødvendigvis være venner. Vennerne kan være forskellige fra skole til fritid, hvor vennerne i fritiden er de vigtigste og dem, som er tættest på. Lærernes tilgang til eleverne, rene og rolige omgivelser vægtes fortsat højt i forhold til det at trives i skolen. Mobning fylder mindre. Ensomhed opleves i flere facetter end blandt eleverne på 4. – 6. klassetrin. Skrøbelige sociale relationer i fritiden sidestilles med at være ensom. Forældre er mindre vigtige i forhold til vennerne. Fritiden er aktiviteter i fællesskab med vennerne, sport, afslapning og gerne alene og for 10. klassetrin fritidsarbejde.

Kommunale fritidstilbud

Alene en deltager benytter fortsat ungdomsklubtilbuddet. Knap halvdelen kommer på Ungdomsskolen til aktiviteter. Det at møde andre på tværs af kommunen fremhæves af flere som et plus ved Ungdomsskolen. Den forholdsvis høje andel, som benytter ungdomsskolen kan have sammenhæng med, at der alene har deltaget to elever fra 9. klassetrin i interviewene. Flere af deltagerne kommer på Club 10 sammen med vennerne.

Ingen af de interviewede fra 10.klassetrin benytter kommunale fritidstilbud.

Rusmidler

Blandt de interviewede unge var der blandede holdninger til, hvornår det er i orden at begynde med at indtage alkohol. Flertallet af de deltagende elever på 7.- 9. klassetrin mente, at aldersgrænsen bør være individuel alt efter, hvor moden den unge er.

Flertallet af dem mente, at unge i alderen 14-15 år bør have lov til at indtage alkohol. Hovedparten af eleverne på 10. klassetrin mente, at unge først bør begynde at drikke alkohol i alderen 16 – 18 år.

Alkohol indtages ikke på grund af smagen. Det er effekten, som er afgørende ikke mindst til fester. Det er smart at drikke. Det er i orden at drikke til fester og i fællesskaber. Det at drikke på skolen, i hverdagen og alene er mindre accepteret. Mere end halvdelen af deltagerne begyndte at drikke alkohol i alderen 13 til 14 år. De resterende er ikke begyndt, vil ikke eller er startet på et senere tidspunkt.

Der er stor forskel på at drikke alkohol og at ryge cigaretter. I forhold til de deltagende unges forforståelser er cigaretter langt værre for helbredet end alkohol. Der er en forholdsvis stor afstandstagen til det at ryge.

Forældres holdning har stor betydning og indflydelse på de unges vaner. I forhold til deltagerne i interviewene var der flere konflikter mellem forældre og unge på 7. – 9. klassetrin om alkohol og cigaretter end blandt mellem forældre og unge på 10. klassetrin.

Hovedparten af deltagerne fra 8.klassetrin samt enkelte fra 7. klassetrin kender til eller har venner, som tager hash. Enkelte har prøvet det. Det tilkendegives af flere, at unge, som tager hash, forandrer personlighed. Der er klare holdninger til, at hash er noget skidt at tage, men omvendt opleves det som udbredt. Det er meget nemt at komme til hash i kommunen.

Livstilsundersøgelsen 2011 og de tilknyttede kvalitative interviews giver viden om børn og unges livsstil og risikoadfærd, som omsættes i den daglige praksis i dagtilbud, skoler, klubber samt i børne- og familieindsatsen. Undersøgelsen danner grundlag for indsatser på alle forvaltningens områder. Undersøgelsen indgår specifik i kommunens SSP-handlingsplan for at skabe et datagrundlag til at målrette og efterfølgende måle på SSP-indsatsen. I samme handlingsplan indgår udarbejdelse af en vejledende SSP-læseplan i skolerne for at styrke den relevante og mest effektive forebyggende undervisning/pædagogik om rusmidler mv. Den vejledende læseplan forventes udarbejdet forud næste skoleår. Den vil understøtte anbefalingen i Sundhedsstrategien om at vejledende læseplaner om kriminalitets- og misbrugsforebyggende emner integreres i undervisningen på 6./7./8. og 9. klassetrin. Resultaterne i Livstilsundersøgelsen 2011 og de supplerende kvalitative interviews vil indgå i omsætningen af kommunens Sundhedsstrategis målsætninger om at hæve alderen for alkoholdebut samt reducere andelen af daglige rygere på 9. klassetrin.

Forvaltningen foreslår, at udvalget drøfter resultatet af de gennemførte kvalitative interviews og i forlængelse heraf behovet for yderligere initiativer udover de allerede igangsatte initiativer.

Økonomiske konsekvenser

De kvalitative interviews er som Livstilsundersøgelsen 2011 afholdt inden for udvalgets bevillingsmæssige rammer.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget og Kultur- og Fritidsudvalget

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår,

1. At Børne- og Ungdomsudvalget drøfter resultaterne fra de gennemførte kvalitative interviews
2. At Børne- og Ungdomsudvalget drøfter behovet for eventuelt supplerende initiativer udover de allerede igangsatte på baggrund af Livstilsundersøgelsen 2011 og de supplerende kvalitative interviews
2. At Børne- og Ungdomsudvalget tager Livstilsundersøgelsen 2011 inklusiv de kvalitative interviews til efterretning

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:

Drøftet og taget til efterretning. Det anbefales at der indarbejdes målsætninger i Sundhedsstrategien omkring rusmidler, herunder forbrug af alkohol samt almen trivsel.

I forbindelse med genbesøg af SSP-handlingsplan og Sundhedsstrategi tages sagen op igen.

Udvalget anmoder forvaltningen om at undersøge, hvorvidt der i Århus Kommunes undersøgelse om unges brug af rusmidler ”Århus Experimentet” kan hentes inspiration til nye måder at forebygge unges brug af rusmidler.

Bilag

Referater fra kvalitative interviews af elever på 4. - 10. klassetrin

Meddelelser april 2012 - Børne- og Ungdomsudvalget

.

Sagsfremstilling

Meddelelser fra formanden og forvaltningen

1. Oversigt over indmeldelsestal og ventelistetal for marts 2012

2. Den regional kulturaftale KulturmetropolØresund

Kulturaftaleprojektet 2012-16 kan følges via hjemmesiden: www.kulturmetropol.dk

Herfra kan man også tilmelde sig et elektronisk nyhedsbrev

Lyngby-Taarbæk Kommune deltager i 2 projekter: Kreative Børn og Projectspace for unge

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget og Kultur- og Fritidsudvalget

Børne- og Ungdomsudvalget, den 12. april 2012:

Taget til efterretning.

Udvalget ønsker på næste møde:

- a. En orientering om rengøring på skoler og institutioner
- b. Status på decentralisering af støttekorpsset

Område	Vision eller særlige indsatser (i ikke prioriterede rækkefølge)	Handlinger, input mv.
Skoler	Overordnet skolestruktur – langsigtet skolevision	<ul style="list-style-type: none"> - Definere hvilke skoler vi gerne vil have, hvordan vil vi gerne have at skolelandskabet ser ud - Sen klassesdannelse - Rullende skolestart - Fleksibel indskoling – 2½ - 3½. -
	Fokus på drenges behov og læringsstile	En skole med plads til drenge og psykisk udfoldelse - 1 måned, hvor børnene løber hver dag.
	Sundhed	- Kantiner
	Kapacitetstilpasning (prognoser)	- Folkeskolen som samlingspunkt for lokalsamfundet – det institutionelle perspektiv, udnýt lokaler, der står ledige når børnetallet falder mv.
	Samarbejde med civilsamfundet	- Eksisterende lokale plejehjem, idrætsforeninger, kirken mv.
	Barnet i centrum	- Børneombudsmand - hvordan ser direktiver ud i børnehøjde? Kører vi tvangsfjernelser på en ordentlig måde?
	Opprioritering af folkeskoler frem for privatskoler	- Folkeskolen skal være det naturlige valg.
	Nytænkning på specialområdet	<ul style="list-style-type: none"> - Differentieret læring mere end som vision: Hvordan ser det ud? - Hvad får vi for investeringerne i specialundervisning?
	Kreativ læring, der er skrevet så meget	- Pilotprojekter
	Trivsel: Større fokus på HVAD der får børn til at trives og lære	<ul style="list-style-type: none"> - Breder definition af hvad læring er - Arbejdsmiljøstandard for børn.
Kvalitetsmåling	- Arbejdsmiljøstandard for børn	

	Ledelsesrum	<ul style="list-style-type: none"> - Give skolerne arbejdsro hvis skolerne viser produktivitet, ansvar og initiativ – give dem ro til at søsætte nogle af skibene før der sejles en anden vej og søsættes nye skibe som ikke stemmer overens med det man tidligere ville.
	Vedligeholdelse af skoler	<ul style="list-style-type: none"> - Inddrag eleverne i vedligeholdelse af egen skole
	Diversitet, mangfoldighed - kreativitet, bedre tilpasning	<ul style="list-style-type: none"> - Nogle elever trives i store skoler andre børn trives i små skoler – de søger måske til privatskoler.
	Styrk naturfag	<ul style="list-style-type: none"> - Brug DTU's ressourcer – inddrag dem i undervisningen i folkeskolen - Fx forelæsninger i udskolingen i samarbejde med DTU, hvor de studerende eventuelt kunne indgå som fag-faglige hjælpelærere.
	Tosprogede børn	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus på tosprogede børn og unge. Kan 2. sprog i folkeskolen f.eks. være farsi (i stedet for tysk, engelsk, fransk) - Tosprogede børn skal ses som en ressource, der skal dyrkes – og ikke en tabubelagt udfordring i skolerne.
	Medborgerskab som fag	<ul style="list-style-type: none"> - Lær børnene om demokratisk tænkegang, demokrati/globalt frem for et brugerperspektiv - Undervisningen kunne tage udgangspunkt i demokrati, gæstelærer, samfundet, forskellen på borger/bruger og det at være en demokratisk bidragsyder.
	Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Diplom i ledelse som middel til at fremme en højere undervisningskvalitet.
	Skolemor	<ul style="list-style-type: none"> - En skolemor, der kan være den eleverne uformelt kan gå til med stort og småt.
	Skolebiblioteker	<ul style="list-style-type: none"> - Opdatere skolebibliotekerne

Dagtilbud	Vi skal være en kommune, der formår at skabe balance mellem de menneskelige hensyn og økonomien	<ul style="list-style-type: none"> - Det minder vi hinanden om, når vi skal måle og vurdere.
	Kapacitetstilpasning (tilpasning af prognoser)	<ul style="list-style-type: none"> - Brug lokalområdet til hjælp til mere fleksibilitet (se skole) - Pasning af børn halv tid.

		<ul style="list-style-type: none"> - Turde gribe ind overfor dårlig ledelse og dårlig pædagogik - En ordentlig evaluering.
	Fælles pædagogisk fokus	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Forskellige institutionsstørrelser</i> - <i>Skovbørnehaver – skovgrupper, skovuger</i> - <i>Ansættelse af naturvejleder på institutionsniveau.</i>
	<i>Diversitet, mangfoldighed - mere brug af natur og fysisk bevægelse</i> Målrettet indsats	<ul style="list-style-type: none"> - Styrk den fokuserede indsats fx på 0 – 1-årsområdet - Burde vi satse på et enkelt indsatsområde? - Burde vi satse på fx småbørnsområdet og så undlade at strø lidt her og der ud over det hele?
	Personale- og normeringsmæssige forhold	<ul style="list-style-type: none"> - Indsamlet viden om de faktiske forhold, når vi sammenligner os med landets øvrige kommuner - Vend medarbejdernes loyalitet – vis de rammer, som de arbejder under i sammenligning med personale- og normeringsmæssige forhold i andre kommuner - Problematikken omkring de private versus de kommunale institutioner.
	Ledelse	- Diplomuuddannelse til alle daginstitutionsledere
	Madordning	- Produktionskøkkener
	Branding	- Italesætte, at Lyngby-Taarbæk Kommune har gode dagtilbud
		<ul style="list-style-type: none"> - Forældreskoler - Forældrekurser - Allerede under graviditeten skal der være et samarbejde mellem sundhedsplejen og forældrene - Familiegrupper både på skoleplan og daginstitution - <i>Kan kun bryde arven, hvis forældrene er med</i> - <i>Gribe meget mere markant ind og tidligere, fordi disse børn kommer til at kost pengene, ligesom deres trivsel er truet</i> - Klar strategi fra begyndelse: Bisidder/talsmand - Kronologi i indsatsen – videregivelse af historien - Fokus på barnets tarv – fra barnet og ud.
Udsatte børn	Sammenhængende familieindsats + forebyggelse	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Også brugbar overfor udsatte børn uanset deres alder</i> - <i>Se på det hele barn ved LP modellen – et mere inkluderende børnebegreb.</i>
	LP-modellen	

BØRNE- OG UNGDOMSUDVALGET

Aktivitetssområde: BØRN

BØRNEUDVALGET
DEN 12.04.12
SAG NR. 2BEMÆRKNINGER
DRIFTSVIRKSOMHED

AKTIVITETSOMRÅDE: BØRN

A. HOVEDTAL

1.000 KR. NETTO	OPR. BUDGET 2011 (1)	TILLÆGS- BEVILL. 2011 (2)	KORR. BUDGET 2011 (3)=(1)+(2)	REGNSKAB 2011 (4)	AFVIGELSE til opr. budget (5)=(4)-(1)	AFVIGELSE til korr.budget (6)=(4)-(3)	OVER- FØRES
Børn	357.053	4.996	362.049	347.801	-9.252	-14.248	-11.404
Dagtilbudsområdet	256.277	6.961	263.238	254.535	-1.742	-8.703	-6.715
Andre faste ejendomme	-453	-119	-572	-551	-98	21	21
Kulturel virksomhed, teatre	116	149	265	54	-62	-211	-211
Sundhedstjenesten	8.335	483	8.818	8.612	277	-206	-206
Dagtilbud til børn og unge:							
- Fælles formål	43.257	-9.576	33.681	33.414	-9.843	-267	-372
- Dagpleje	18.498	-24	18.474	17.113	-1.385	-1.361	0
- Vuggestuer	30.288	1.015	31.303	30.349	61	-954	-546
- Børnehaver	23.514	334	23.848	22.148	-1.366	-1.700	-1.424
- Integrerede institutioner	117.414	14.295	131.709	127.928	10.514	-3.781	-3.733
- Tilskud til puljeordninger og privatinstitutioner	15.308	404	15.712	15.468	160	-244	-244
Udsatte børn og unge	100.776	-1.965	98.811	93.266	-7.510	-5.545	-4.689
Kommunal genoptræning og vedligeholdelsestræning	1.980	5	1.985	2.131	151	146	0
Særlige dagtilbud/klubber	11.316	0	11.316	9.217	-2.099	-2.099	-1.989
Plejefamilier og opholdssteder	33.313	-1.861	31.452	30.905	-2.408	-547	-547
Forebyggende foranstaltninger	25.729	-340	25.389	23.995	-1.734	-1.394	-1.394
Døgninstitutioner for børn og unge	14.037	0	14.037	13.278	-759	-759	-759
Sikrede døgninstitutioner	2.813	0	2.813	3.181	368	368	0
Rådgivning og rådgivningsinstitutioner	0	388	388	364	364	-24	0
Behandling af stofmisbrugere	194	0	194	275	81	81	0
Kontaktperson- og ledsagerordn.	43	0	43	0	-43	-43	0
Kontante ydelser, sociale formål i.f.m. hjemmebo- ende handicappede børn	11.342	-157	11.185	9.919	-1.423	-1.266	0
Kontanthjælp vedr. visse grupper af flygtninge	8	0	8	0	-8	-8	0

+ = merudgift/mindreindtægt

- = mindreudgift/merindtægt

B. BEMÆRKNINGER TIL AFVIGELSER TIL KORRIGERET BUDGET SAMT TIL OVERFØRSLER

Aktivitetssområde Børn udviser et samlet mindreforbrug i forhold til det korrigerede budget på -14,2 mio. kr. Mindreforbruget består af et mindreforbrug på dagtilbudsområdet på -8,7 mio. kr. og et mindreforbrug vedrørende udsatte børn og unge på -5,5 mio. kr.

Dagtilbudsområdet

Området Børn - dagtilbud udviser et samlet mindreforbrug i forhold til det korrigerede budget på -8,7 mio. kr. Mindreforbruget er i det væsentligste sammensat af følgende poster:

Sundhedstjenesten

Sundhedstjenestens resultat udviser et mindreforbrug på -0,2 mio. kr., som overføres i forhold til gældende regler. Det overførte mindreforbrug skal i 2012 anvendes til at finansiere dels udgiften til ansættelse af en sundhedsplejerskestuderende (jf. den nye sundhedsplejerskeuddannelse), dels evalueringen af et udviklingsprojekt om omlægning af hjemmebesøg til klinikkonsultationer.

Fælles formål

Fælles formål udviser et mindreforbrug på -0,3 mio. kr., som i det væsentligste er sammensat af følgende poster:

- Et mindreforbrug på mellemkommunale betalinger på i alt -0,8 mio. kr.
- Et merforbrug på tilskud til privat pasning på 0,2 mio. kr.
- Et mindreforbrug på puljerne til indvendig og udvendig vedligeholdelse på i alt -0,6 mio. kr. Mindreforbruget vedrører projekter, der først udføres i 2012.
- Et merforbrug på Pædagogisk Assistentuddannelsen og Grundlæggende Voksenuddannelse på 0,3 mio. kr., som skyldes forskudt refusion i forhold til regnskabsåret.
- Et mindreforbrug på søskendetilskud på -0,1 mio. kr., som dog skal ses i sammenhæng med resultatet for puljen til etablering af midlertidige pladser.
- Et merforbrug på puljen til etablering af midlertidige pladser på 0,8 mio. kr. Dette merforbrug skal dog ses i sammenhæng med ovennævnte mindreforbrug vedrørende søskendetilskud samt de nedenfor nævnte mindreforbrug på forældrebetaling og fripladser under fællesstederne for vuggestuer, børnehaver og integrerede institutioner. Sammenhængen skyldes, at institutionerne, i forbindelse med afregning for merindskrivning for regnskabsår 2011, er blevet kompenseret fra puljen til etablering af midlertidige pladser, mens posterne vedrørende søskendetilskud, fripladser og forældrebetaling ligeledes er blevet påvirket af den øgede aktivitet. Den totale afvigelse udgør derfor reelt -0,1 mio. kr.

Afvigelserne vedrørende mellemkommunale betalinger, privat pasning, søskendetilskud og puljen til etablering af midlertidige pladser overføres ikke. Der overføres et mindreforbrug på i alt -0,4 mio. kr. vedrørende de øvrige poster.

Dagpleje

Mindreforbruget på -1,4 mio. kr. består primært af mindreforbrug på lønninger og merindtægter vedrørende barselsrefusion. Mindreforbruget er ikke overført. I Budget 2012 er der indlagt besparelser på dagplejen svarende til 0,7 mio. kr.

Vuggestuer

Vuggestuer udviser et mindreforbrug på -1,0 mio. kr., som består af et mindreforbrug på fællesstedet på -0,41 mio. kr. og et mindreforbrug på de decentrale institutioner på i alt -0,55 mio. kr.

Mindreforbruget på fællesstedet består af merindtægter på forældrebetaling på -0,16 mio. kr. og et mindreforbrug på -0,25 mio. kr. til fripladser. Det totale mindreforbrug på -0,41 mio. kr. på forældrebetaling og fripladser skal ses i sammenhæng med resultatet for etablering af midlertidige pladser under Fælles formål. Som følge heraf overføres mindreforbruget ikke.

Mindreforbruget på de 9 decentrale institutioner udgør i alt -0,55 mio. kr., som overføres.

Børnehaver

Børnehaver udviser et mindreforbrug på -1,7 mio. kr., som består af et mindreforbrug på fællesstedet på -0,4 mio. kr. og et mindreforbrug på de decentrale institutioner på i alt -1,3 mio. kr.

Mindreforbruget på fællesstedet består af et mindreforbrug på -0,1 mio. kr. vedrørende Det lyserøde hus og -0,3 mio. kr. i merindtægter på forældrebetaling. Merindtægterne på forældrebetalingen skal ses i sammenhæng med resultatet for etablering af midlertidige pladser under Fælles formål. Som følge heraf overføres alene mindreforbruget vedrørende Det lyserøde hus på -0,1 mio. kr.

Mindreforbruget på de 9 decentrale institutioner udgør i alt -1,3 mio. kr., som overføres.

Integrerede institutioner

Integrerede institutioner udviser et mindreforbrug på -3,78 mio. kr., som består af et mindreforbrug på fællesstedet på -0,11 mio. kr. og et mindreforbrug på de decentrale institutioner på -3,67 mio. kr.

Mindreforbruget på fællesstedet består af merindtægter på forældrebetaling på -0,21 mio. kr., merudgifter til fripladser på 0,16 mio. kr. og mindreforbrug på Pedelværkstedet på -0,06 mio. kr. Afvigelse vedrørende forældrebetaling og fripladser skal ses i sammenhæng med resultatet for etablering af midlertidige pladser under Fælles Formål. Som følge heraf overføres alene mindreforbruget på -0,06 mio. kr. vedrørende Pedelværkstedet.

Mindreforbruget på de 26 decentrale institutioner udgør i alt -3,67 mio. kr. Det skal bemærkes, at -0,6 mio. kr. vedrører puljen til særlige sociale og integrationsmæssige behov, som først blev udmøntet på fagudvalgsmødet i december 2011, hvorfor de berørte institutioner først sent fik mulighed for at udmønte midlerne. Mindreforbruget på -3,67 mio. kr. overføres.

Tilskud til puljeordninger og private institutioner

Mindreforbruget på -0,2 mio. kr. består af:

- Mindreforbrug på -0,05 mio. kr. på fripladser.
- Mindreforbrug på -0,19 mio. kr. på midler til ny løn og barselsfravær.
- Merforbrug på 0,41 mio. kr. på puljeordninger.
- Mindreforbrug på -0,41 mio. kr. på tilskud til privatinstitutioner.

Det totale mindreforbrug på -0,2 mio. kr. overføres.

Udsatte børn og unge

Området Børn – udsatte børn og unge udviser et samlet mindreforbrug på -5,5 mio. kr. Sammenholdt med 2010 har området reduceret udgiftsniveauet med yderligere 3,0 mio. kr. som led i beslutningen om opbremsning af forbruget på området. Hertil kommer, at området som opfølgning på rammeaftalen for KKR i 2011 blev pålagt en effektiviseringsgevinst på 0,7 mio. kr. i forbindelse med opfordringen til en generel takstreaktion på 2 pct. på det specialiserede socialområde.

Afvigelsen på -5,5 mio. kr. vedrører primært særlige dagtilbud og klubber, forebyggende foranstaltninger og kontantydelsesområdet med tilskud til merudgifter og tabt arbejdsfortjeneste.

- Særlige dagtilbud og klubber viser et samlet mindreforbrug på -2,1 mio. kr.
- Forebyggende foranstaltninger viser et samlet mindreforbrug på -1,4 mio. kr.
- Kontantydelsesområdet, som omfatter tilskud til merudgifter og tabt arbejdsfortjeneste, viser et mindreforbrug på samlet -1,3 mio. kr.

Budgetrammen blev i forbindelse med 2. anslået regnskab reduceret med -2,0 mio. kr. i forventning om et uændret aktivitetsniveau og nogenlunde stabile enhedsomkostninger på kontoen for anbringelser i plejefamilier og opholdssteder. Isoleret set er forventningen om et fald i udgifterne til anbringelser blevet indfriet, idet mindreforbruget gør sig gældende på de øvrige dele af området.

Resultatet for området skal ses i lyset af arbejdet med udvikling og nytænkning af den sociale forebyggelses- og anbringelsesindsats, hvor målet er en øget vægt på forebyggelse med henblik på at undgå dyre og mere indgribende foranstaltninger. I den forbindelse udvides Forebyggelsescentrets kompetencer løbende med henblik på at kunne løfte stadig flere opgaver, som kræver tværfagligt samarbejde og tværfaglige kompetencer.

På det decentrale niveau ligger mindreforbruget på -0,1 mio. kr. under 5 pct.'s grænsen for overførselsadgang, som derfor overføres til 2012. På det centrale niveau ligger mindreforbruget på -5,5 mio. kr. over 5 pct.'s grænsen. Der er kun overførselsadgang til 2012 svarende til -4,6 mio. kr.

Særlige dag- og klubtilbud

Kontoen viser et mindreforbrug på -2,1 mio. kr. til udgifter forbundet med tilbud i særlige dag- og klubtilbud til børn med nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne. I forventning om en stigning hen over året i ressourceforbruget på området blev skønnet i forbindelse med 2. og 3. anslået regnskab fastholdt svarende til rammen. Stigningen i ressourceforbruget viste sig at være mindre end forventet. Regnskabet viser sammenholdt med 2010 en uændret aktivitet i forhold til særlige dagtilbud, mens aktiviteten i forhold til klubdelen er steget i perioden svarende til ca. 4 helårspersoner, således at der i 2011 har været i alt ca. 19 helårspersoner i et

særligt klubtilbud. For området under ét har i alt knapt 27 helårspersoner modtaget et særligt dag- eller klubtilbud.

Forebyggende foranstaltninger

Kontoen viser et mindreforbrug på -1,4 mio. kr. svarende til et mindreforbrug på godt 5 pct. Mindreforbruget på kontoen er sammensat af en stigning i forbruget på familiebehandlinger og et markant fald til et næsten ubetydeligt forbrug på døgnophold til forældre og børn som led i afklaring af forældreevnen.

Døgninstitutioner for børn og unge

Udgifterne til børn/unge anbragt på døgninstitution viser et mindreforbrug på -0,8 mio. kr. svarende til et mindreforbrug på ca. 5 pct. Mindreforbruget hænger sammen med et fald i aktiviteten i forhold til 2. og 3. årsregnskab svarende til ca. 1 helårsperson.

Sikrede døgninstitutioner

Forbruget på kontoen viser et merforbrug på 0,4 mio. kr. Merforbruget på kontoen hænger sammen med en stigning i aktiviteten på området og dermed i følgeudgifterne i forbindelse med ophold på en sikret afdeling. Opgjort i helårspersoner har der i løbet af 2011 været 0,7 børn/unge anbragt på en sikret afdeling svarende til, at der i ca. 9 mdr. af året fast har været anbragt et barn/ung på en sikret afdeling.

Kontantydelse til sociale formål

Resultatet for kontoen viser et mindreforbrug på -1,3 mio. kr., som skyldes et fald i udgifterne til tabt arbejdsfortjeneste. Bag faldet gemmer sig et fald i den samlede aktivitet over året fra ca. 120 helårs-/månedspersoner til under 110 helårs-/månedspersoner. Hertil kommer, at ydelsen med virkning fra 1. januar 2011 er sat ned for nye modtagere af tabt arbejdsfortjeneste, hvorefter der maksimalt kompenseres op til et loft på 230.964 kr. om året. Sammenholdes den gennemsnitlige ydelse pr. registrant i hhv. 2010 og 2011, er der således sket et fald i ydelsen på ca. 2.500 kr. på årsbasis.

Som en del af satspuljeaftalen for 2012 og frem hæves loftet for tabt arbejdsfortjeneste til 27.500 kr. pr. mdr. Der afventes DUT-kompensation for stigningen i ydelsesloftet.

C. STATISTIK**Antal dagtilbudspladser 2008-2011**

	R08		R09		R10		R11	
	Instituti- oner	Plad- ser	Instituti- oner	Plad- ser	Instituti- oner	Pladser	Instituti- oner	Pladser
Dagpleje		190		190		190		180
Vuggestuer	9	304	9	304	9	304	10	334
Børnehaver	12	507	9	421	9	421	9	431
Integrerede instituti- oner	28	1.862	28	1.828	28	1.824	26	1.828
Puljeordninger	3	186	3	186	3	186	3	184
Privatinstitutioner			3	84	3	84	3	84
I alt	52	3.049	52	3.013	52	3.009	51	3.041

Antallet af pladser i 2011 er pr. 31.12.2011. Forårsskovgruppeordningernes pladser indgår ikke i ovenstående antal pladser.

De væsentligste ændringer i antallet af institutioner og pladser fra regnskab 2010 til 2011 er følgende:

- Oprettelse af vuggestuen Trinbrættet med 30 pladser
- Sammenlægning af de integrerede institutioner Papillon og Andedammen samt Valmuen og Grøftekanten, således at antallet af integrerede institutioner er faldet fra 28 til 26 institutioner.

De gennemsnitlige bruttodriftsudgifter pr. normeret dagtilbudsplads i 2010-2011¹⁾

Hele kr., løbende priser	Bruttodriftsudgift R10	Bruttodriftsudgift R11
Dagpleje	126.159	106.519
Vuggestueplads	114.317	108.105
Børnehaveplads	88.445	89.585

Note:

1) Bruttodriftsudgiften er opgjort efter samme metode som i takstberegningen og på baggrund af regnskab 2010 og 2011. Antallet af pladser er det normerede antal pladser ultimo det enkelte år – dog korrigeret for større institutionsændringer såsom åbningen af Trinbrættet og forårsskovgruppeordningens pladser. Således tager ovenstående opgørelse ikke højde for den reelle indskrivning (merrindskrivning). Hvad angår dagplejen er den væsentligste årsag til det relativt store fald i bruttodriftsudgiften, at der i 2011 har været et stort mindreforbrug på løn på grund af stillingsledighed og vanskeligheder ved at rekruttere i de distrikter, hvor der er behov. Derved bliver pladsprisen lavere, idet udgiftsniveauet falder, mens det normerede antal pladser forbliver det samme.

Sundhedstjenesten

Udviklingen i antal børn under sundhedsplejens tilsyn

Antal børn	R08	R09	R10	R11
Under 6 år	720	700	700	Ca. 700
I skolerne	6.326	6.306	6.684	6.874

Kilde: Sundhedstjenesten

Det i tabellen viste antal børn under 6 år er de børn, der i løbet af et år er i kontakt med sundhedsplejen. Der aflægges knap 3.000 hjemmebesøg om året - de fleste i barnets 1. leveår. Det sidste standardbesøg aflægges, når barnet er ca. 8 -9 måneder, herefter tilbydes udelukkende besøg ved behov.

BØRNE- OG UNGDOMSUDVALGETAktivitetssområde: **BØRN****BEMÆRKNINGER
DRIFTSVIRKSOMHED**

Antallet af børn på skoler var i skoleåret 2010/2011 på 6.874. Deraf var de ca. 1000 børn på fire privatskoler, samt tilsyn på regionsskolen Geelsgaard. Det er udelukkende 0-16 årige, der ifølge lovgivningen er omfattet af sundhedsplejerskeordningen.

Antallet af 0-16-årige i kommunen pr. 1. januar 2008-2011

	2008	2009	2010	2011
Antal 0-16-årige	10.308	10.289	10.485	10.782
indeks 2008 = 100	100,0	99,82	101,72	104,60

Kilde: Befolkningsprognoser (faktiske antal 0-16 årige)

BØRNE- OG UNGDOMSUDVALGETAktivitetsområde: **SKOLER**

BØRNEUDVALGET

DEN 12.04.12

SAG NR. 2

BEMÆRKNINGER**DRIFTSVIRKSOMHED****AKTIVITETSOMRÅDE: SKOLER****A. HOVEDTAL**

1.000 KR. NETTO	OPR. BUDGET 2011 (1)	TILLÆGS- BEVILL. 2011 (2)	KORR. BUDGET 2011 (3)=(1)+(2)	REGNSKAB 2011 (4)	AFVIGELSE til opr. budget (5)=(4)-(1)	AFVIGELSE til korr.budget (6)=(4)-(3)	OVER- FØRES
Skoler	478.341	-1.706	476.635	480.588	2.247	3.953	4.117
Andre faste ejendomme	-2.126	3	-2.123	-872	1.254	1.251	1.251
Folkeskoler	279.988	-10.594	269.394	275.513	-4.475	6.119	6.119
Fællesudgifter for kommunens samlede skolevæsen	4.828	215	5.043	4.352	-476	-691	-691
Syge- og hjemmeunv. Pædagogisk psykologisk rådgivning	280	520	800	636	356	-164	0
SFO	9.210	-312	8.898	9.412	202	514	514
Befordring af elever i grundskolen	53.546	402	53.948	52.737	-809	-1.211	-1.211
Specialundervisning i regionale tilbud	2.419	-1.422	997	1.059	-1.360	62	62
Kommunale specialskoler	6.744	-3.115	3.629	3.493	-3.251	-136	-136
Sprogstimulering for tosprogede børn i førskealderen	74.492	10.070	84.562	82.999	8.507	-1.563	-1.563
Bidrag til statslige og private skoler	1.017	0	1.017	1.007	-10	-10	-10
Efterskoler og ungdomskostskoler	26.902	1.202	28.104	28.175	1.273	71	71
Ungdommens Uddannelsesvejledning	4.232	570	4.802	4.962	730	160	160
Teatre	5.065	-75	4.990	4.135	-930	-855	-855
Ungdomsskolevirksomhed	93	-4	89	32	-61	-57	-57
Beskæftigelsesordning	10.526	446	10.972	11.379	853	407	407
	1.125	388	1.513	1.569	444	56	56

+ = merudgift/mindreindtægt

- = mindreudgift/merindtægt

B. BEMÆRKNINGER TIL AFVIGELSER TIL KORRIGERET BUDGET SAMT TIL OVERFØRSLER

Aktivitetsområdet Skoler viser et samlet merforbrug i forhold til det korrigerede budget på 4,0 mio. kr. Merforbruget er i det væsentligste sammensat af følgende poster:

Andre faste ejendomme

Der er et merforbrug/mindreindtægt på 1,3 mio. kr. Mindreindtægten skyldes branden på Ungdomsskolen i juli 2011 og deraf manglende huslejeindtægt fra KNord. Kommunes forsikringsselskab dækker tabt lejeindtægt for en periode på to år, men det er ikke afklaret om kommunen modtager erstatningen løbende eller først efter erstatningsperiodens udløb dvs. medio 2013.

Folkeskoler

Folkeskoler udviser et samlet merforbrug på i alt 6,1 mio. kr., som fordeler sig med henholdsvis -1,2 mio. kr. i mindreforbrug på fællesområdet og 7,3 mio. kr. i merforbrug på det decentrale skoleområde.

Fællesområdet

Det samlede mindreforbrug på fællesområdet på -1,2 mio. kr. er summen af flere såvel mindre- som merforbrug:

BØRNE- OG UNGDOMSUDVALGETAktivitetssområde: **SKOLER****BEMÆRKNINGER
DRIFTSVIRKSOMHED**

- Mindreforbrug på konti vedrørende udvikling og uddannelse (-0,2 mio. kr.). Vedrører planlægning af videreuddannelse på leder- og lærerniveau, samt igangsætning af udviklingsforløb.
- Mindreforbrug på konti vedrørende skolebibliotek (-0,1 mio.kr.).
- Mindreforbrug på konti vedrørende mellemkommunal betaling for normal undervisning (-0,6 mio. kr.). Mindreforbrug skyldes, at flere børn fra andre kommuner har valgt at gå i skole i Lyngby-Taarbæk Kommune, samtidig med at færre af kommunens egne børn har valgt en skole i en anden kommune samt forskydninger af betalingerne budgetår/skoleår.
- Mindreforbrug på øvrige konti primært vedrørende vedligeholdelse af udearealer, budgetdifferencer ved lønsumsstyring, køb af skolemøbler mv. (-1,1 mio. kr.)

- Merforbrug på fælleskonti vedrørende personale, forsikring, mødeaktivitet mv. (0,2 mio. kr.)
- Merforbrug på konti vedrørende modersmålsundervisning (0,1 mio. kr.)
- Merforbrug på konti vedrørende lærere udlånt mod refusion (0,4 mio. kr.)
- Merforbrug vedrørende vikardækning ved langtidssygdom (0,1 mio. kr.)

Efter gældende regler overføres et mindreforbrug på i alt -1,2 mio. kr.

Decentrale folkeskoleområde

Det samlede merforbrug på det decentrale folkeskoleområde på 7,3 mio. kr. skal ses i sammenhæng med skolernes øvrige udgiftsområder – det vil sige SFO-området og området for vidtgående specialundervisning. Årsagen hertil er, at skolens økonomi betragtes som en samlet økonomisk ramme, selvom budget og forbrug afsættes og registreres på tre adskilte kontoområder.

Nedenstående oversigt viser skolernes mer-/mindreforbrug fordelt på lønudgifter og driftsudgifter for de tre kontoområder (folkeskole (incl. Ungdomsskolen), SFO og specialundervisning).

	Lønudgifter 2011	Driftsudgifter 2011	I alt overføres til 2012
Folkeskoler (incl. Ungdomsskolen og Modtageklassen)	6.236.124	1.497.700	7.733.824
SFO, incl. Sorgenfriskolens SFO	120.015	-914.248	-794.233
Specialundervisning	33.094	-1.117.702	-1.084.608
I alt	6.389.234	-534.250	5.854.983

Det samlede merforbrug er summen af merforbrug af varierende størrelse på 8 skoler og mindreforbrug af varierende størrelser på de resterende 4 skoler, jfr. nedenstående.

BØRNE- OG UNGDOMSUDVALGETAktivitetens område: **SKOLER****BEMÆRKNINGER
DRIFTSVIRKSOMHED**

	Korrigeret budget 2012	Regnskab 2012	Afvigelser	Forbrugpct.	Overførelser
Engelsborgskolen	46.917.699	48.672.561	1.754.862	103,74	1.754.862
Fuglsanggårdsskolen	37.213.627	37.932.488	718.861	101,93	718.861
Heldagsskolen ¹⁾	17.497.985	16.293.083	-1.204.902	93,11	-1.204.902
Hummeltofteskolen	51.131.875	52.223.533	1.091.658	102,13	1.091.658
Kongevejens Skole	37.770.695	36.818.507	-952.188	97,48	-952.188
Lindegårdsskolen	30.907.719	32.127.745	1.220.026	103,95	1.220.026
Lundtofte Skole	43.729.718	43.349.891	-379.827	99,13	-379.827
Sorgenfriskolen	28.763.338	28.860.250	96.912	100,34	96.912
Trongårdsskolen	35.914.226	40.300.364	4.386.138	112,21	4.386.138
Taarbæk Skole ²⁾	12.572.725	11.131.411	-1.441.314	88,54	-1.441.314
Virum Skole	56.121.958	56.571.075	449.117	100,80	449.117
10. kl/Ungdomsskolen/ Modtageklassen ³⁾	21.453.708	21.569.350	115.642	100,03	115.642
Decentralt i alt	408.116.002	413.303.554	5.187.552	101,27	5.854.983

¹⁾ Mindreforbruget på Heldagsskolen skyldes, jfr. skrivelse af 25. januar 2012 primært opsparring til ny bus, opsparring til lejrskole i 2012 samt flytning af pædagogisk weekend fra 2011 til 2012, hvorfor det fulde mindreforbrug overføres.

²⁾ Mindreforbruget på Taarbæk Skole skyldes primært opsparring til planlagte ombygningsarbejder, som forventes gennemført i 2012, hvorfor det fulde mindreforbrug overføres. Økonomiudvalget blev på møde den 23. december 2011 orienteret herom.

³⁾ 10. klasse, Ungdomsskolen og Modtageklassen ses i ovenstående oversigt under et, da funktionerne har lokalfællesskab og mange udgifter ikke kan adskilles.

På to af skolerne udgør det samlede mindreforbrug mere end 5 % af det samlede korrigerede budget, men med henvisning til ovenstående foreslås det fulde mindreforbrug overført til 2012.

På baggrund heraf overføres et merforbrug på 7,3 mio. kr.

Endvidere skal generelt gøres opmærksom på, at der i ovenstående decentrale overførelsesbeløb indgår mer- og mindreforbrug vedrørende el og varme, som ultimo januar 2012 er opgjort til at forventes at variere med beløb fra ca. 620.000 kr. i merforbrug til ca. 240.000 kr. i mindreforbrug.

Fællesudgifter for kommunens samlede skolevæsen

Pædagogisk Center (PC) og Ulse Lejrskole udviser et mindreforbrug på i alt -0,7 mio. kr. Heraf udgør -0,4 mio. kr. mindreforbrug vedrørende PC, som primært skyldes, at kursusaktiviteten på PC er tilrettelagt i forhold til skoleåret. Det betyder, at mindreforbruget i 2011 allerede er disponeret til kurser i foråret 2012.

Mindreforbruget på Ulse Lejrskole udgør -0,3 mio. kr. og skyldes primært nedsat drift i første halvdel af 2011, samt ikke fakturerede renoveringsarbejder.

Syge- og hjemmeundervisning

Syge- og hjemmeundervisning udviser et mindreforbrug på -0,2 mio. kr. Der blev i forbindelse med 2. anslået regnskab givet en tillægsbevilling på 0,52 mio. kr. til området, hvorfor mindreforbruget jfr. retningslinjer for overførelsesadgang ikke overføres til 2012.

Pædagogisk psykologisk rådgivning mv.

Pædagogisk psykologisk rådgivning (skolepsykologer) udviser et merforbrug på 0,5 mio. kr. Merforbruget skyldes primært overnormering svarende til ca. en skolepsykologstilling.

Skolefritidsordninger

Skolefritidsordninger udviser et samlet mindreforbrug på i alt -1,2 mio. kr., som fordeler sig med henholdsvis -0,4 mio. kr. i mindreforbrug på fællesområdet og -0,8 mio. kr. i mindreforbrug på det decentrale område.

Fællesområdet

Mindreforbruget på fællesområdet på -0,4 mio. kr. skyldes primært:

BØRNE- OG UNGDOMSUDVALGETAktivitetssområde: **SKOLER****BEMÆRKNINGER
DRIFTSVIRKSOMHED**

- Mindreforbrug på konti vedrørende personale og fællesudgifter (-0,1 mio. kr.), som hovedsagelig er en konsekvens af mindreforbrug til vedligeholdelse af udearealer.
- Merindtægter på konti vedrørende forældrebetaling (-0,3 mio. kr.), hvilket er et resultat af forholdet mellem indtægter fra forældrebetaling, udgifter til fripladser og søskenderabat samt det aktuelle antal indmeldte forår og efterår.

Decentrale SFO-område

Det samlede mindreforbrug (løn og drift) på det decentrale SFO-område på -0,8 mio. kr. skal ses i sammenhæng med skolens samlede aktivitet, som nævnt under Folkeskoler.

Specialundervisning i regionale tilbud

Specialundervisning i regionale tilbud udviser et samlet mindreforbrug på -0,1 mio. kr.

Kommunale specialskoler

Kommunale specialskoler udviser et samlet mindreforbrug på -1,6 mio. kr., som fordeler sig med henholdsvis -0,5 mio. kr. i mindreforbrug på fællesområdet og -1,1 mio. kr. i mindreforbrug på det decentrale område.

Fællesområdet

Det samlede mindreforbrug på -0,5 mio. kr. skyldes primært mindreforbrug i forbindelse med salg/køb af kommunale specialklassepladser samt børn i dag- og døgntilbud

Decentrale område

Det samlede mindreforbrug på det decentrale område på -1,1 mio. kr. vedrører kommunens egne gruppeordninger, specialskoler og enkeltintegration, hvilket skal ses i sammenhæng med skolens samlede aktivitet, som nævnt under Folkeskoler.

Efterskoler og ungdomsskoler

Området udviser et merforbrug på 0,2 mio. kr. og vedrører betaling for LTK-elevs søgning til efterskoler og ungdomsskoler.

Ungdommens uddannelsesvejledning

Ungdommens uddannelsesvejledning (UU-Nord) udviser et mindreforbrug på -0,9 mio. kr. Det relativt høje mindreforbrug skyldes primært, at ikke alle midler i forhold til udmøntning af Ungepakken er fordelt.

Ungdomsskolevirksomhed

Ungdomsskolevirksomhed udviser et merforbrug på ca. 0,4 mio. kr.

C. STATISTIK**Udviklingen i antallet af 6-16 årige pr. 1. januar (målgruppen)**

	2008	2009	2010	2011
Hele landet	757.717	756.791	752.733	752.733
Indeks 2007 = 100	100,0	99,9	99,3	98,9
Lyngby-Taarbæk Kommune	6.808	6.859	6.984	7.106
Indeks 2007 = 100	100,0	100,7	102,6	104,4

Kilde: Danmarks Statistik

Antallet af 6-16 årige er i perioden steget med ca. 4,4 % i Lyngby-Taarbæk Kommune, mens det på landsplan er faldet med 1,1 %.

BØRNE- OG UNGDOMSUDVALGETAktivitetssområde: **SKOLER****BEMÆRKNINGER
DRIFTSVIRKSOMHED****Udviklingen i antal elever i kommunens skoler (pr. 1.9)**

	Skoleåret 2008/09	Skoleåret 2009/10	Skoleåret 2010/11	Skoleåret 2011/12
Distriktsskoler	5.417	5.532	5.583	5.693
Modtagelsesklasser	23	25	23	28
Specialskoler	251	247	225	203
I alt	5.691	5.804	5.831	5.924
Indeks 2008/09 = 100	100,0	102,0	102,5	104,1

I perioden skoleåret 2008/09 - 2011/12 ses en stigning i antallet af elever i distriktsskolerne inkl. modtagelsesklasser på 5,5 %, mens antallet af elever i specialskoler/specialklasser i samme periode er faldet med 19,1 %.

Klasse og elevtal

	Status 5.9 2008 Skoleåret 2008/2009		Status 5.9.2009 Skoleåret 2009/2010		Status 5.9.2010 Skoleåret 2010/2011		Status 5.9.2011 Skoleåret 2011/2012	
	Klasser	Elever	Klasser	Elever	Klasser	Elever	Klasser	Elever
Bh. Klasse	25	556	26	573	24	578	26	598
1. – 10. klasse	229	4.861	231	4.959	230	5.005	233	5.005
I alt	254	5.417	257	5.532	254	5.583	259	5.693
Modtagelsesklasse	3	23	3	25	3	23	3	28
Tale/læseklasse VI	1	8	1	6	1	8	1	8
Læseklasse LI	1	6	1	6	1	6	1	6
Specialskoler:								
Sorgenfriskolen		121		124		108		92
Heldagsskolen		55		51		51		47
Heltidsunderv. US		10		8		0		0
Gruppeordning HU		27		28		28		26
Gruppeordning LU		17		17		16		17
Gruppeordning TR		7		7		8		7
I alt		5.691		5.804		5.831		5.924

Nettodriftsudgift pr. elev.

Den gennemsnitlige nettodriftsudgift pr. elev i folkeskolen
(ekskl. SFO, privatskoleelever, undervisning af børn med vidtgående handicap)

Hele kr. (2011-priser)	Regnskab 2008	Regnskab 2009	Regnskab 2010	Regnskab 2011
Pr. elev	63.732	54.214	53.566	51.337
Indeks 2008 = 100	100,0	85,1	84,0	80,6

Det bemærkes, at man fra 2009 overførte budgetmidler vedrørende bygningsvedligeholdelse, IT-afdeling samt UU-Nord til andre budgetområder, og at udgifter hertil således ikke indgår i udgifter pr. elev i folkeskolen i 2009, 2010 og 2011.

Skolefritidsordninger

I skolefritidsordninger er der pladsgaranti for børn fra børnehaveklassen til og med 3. klassetrin.

	1/8 2008 Skoleåret 2008/09	1/8 2009 Skoleåret 2009/10	1/8 2010 Skoleåret 2010/11	1/8 2011 Skoleåret 2011/12
Faktiske antal pladser	2.466	2.472	2.479	2.481
Indeks 2008/09 = 100	100,0	100,2	100,5	100,6

I perioden fra 1.8.2008 til 1.8.2011 er antallet af pladser steget med 15 pladser, svarende til en stigning på ca. 0,6 %.

Driftsudgifter pr. SFO-plads

Den gennemsnitlige driftsudgift pr. plads inkl. søskenderabat

Hele kr. (2011-priser)	Regnskab 2008	Regnskab 2009	Regnskab 2010	Regnskab 2011
Bruttoudgifter	45.160	42.460	44.055	42.580
Nettoudgifter	24.555	21.882	22.803	21.266

NOTAT

om

sparekrav på 1 pct. af serviceudgifterne 2013-16 for aktivitetsområdet Børn - dagtilbud

1 pct. af aktivitetsområdets nettodriftsbudget udgør 2.546.149 kr.

Nedlæggelse af skovgruppeordningerne

Seks dagtilbud har syv selvstændige skovgruppeordninger med dertilhørende lønbudget (et af dagtilbuddene har to skovgrupper). De tildeles 146.351 kr. pr. skovgruppe. Det foreslås, at budgetterne til skovgrupper bortfalder, og derved opnås en besparelse på brutto 1. mio.kr., netto 800.000 kr. i overslagsårene (466.666 kr. i 2013).

Begrundelsen for de ekstra personaleressourcer er, at skovgrupperne har et ekstra ressource-træk, da de skal ud af huset. Realiseres forslaget kan institutionerne i princippet fortsat fungere som skovbørnehaver/grupper, men børnene vil sandsynligvis komme mindre i skoven.

I den forbindelse henledes opmærksomheden på at godt og vel 15-20 pladser nedlægges/flyttes til andre huse (udbygning påkrævet nogle steder), idet der reelt ikke er fysiske rammer til alle disse børn inden for dagtilbuddenes eksisterende rammer. Der gøres opmærksom på at nedlæggelse af skovgrupper forudsætter reduktion i personalenormeringerne. Besparelsen skal forhandles med de faglige organisationer, og der må påregnes op til et ½ års tilpasning som følge af opsigelsesvarsler. Således foreslås besparelsen først gennemført med virkning fra 1.6.2013. På grund af manglende pladser i Virum foreslås Ronja bibeholdt.

Afskaffelse af pulje til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen

I forbindelse med budget 2012 -15 blev der afsat 1,33 mio. kr. årligt til at styrke børns muligheder for at komme ud i naturen. I forlængelse af budgetbeslutningen har Børne- og Ungdomsudvalget drøftet forskellige modeller for udmøntning af naturpuljen, og modellerne har været i høring blandt dagtilbuddene. På Børne- og Ungdomsudvalgets møde d. 11. april forelægges høringssvarene med henblik på en yderligere drøftelse af modellerne og efterfølgende valg af model.

En afskaffelse af puljen til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen vil betyde, at den tilsigtede styrkelse af børns muligheder for at komme ud i naturen ikke vil blive implementeret. Da midlerne endnu ikke er udmøntet, vil en afskaffelse dog ikke opleves som en reduktion af det nuværende serviceniveau i dagtilbuddene.

Forslaget kan implementeres fra 2012, såfremt Børne- og Ungdomsudvalget vælger ikke at udmønte puljen. Provenuet svarer til puljens størrelse på 1,33 mio. kr. årligt.

Forældre skal fremover selv medbringe bleer

Hidtil har kommunen sørget for bleer til børn i de kommunale dagtilbud. Det foreslås, at forældrene fremover selv medbringer bleer og derved spares brutto 325.000 kr., som er det skøn-

nede forbrug på bleer. Dertil kommer en tilsvarende besparelse i puljeordninger med vuggestuepladser på 30.000 kr. Tages der højde for et afledt fald i forældrebetalingen, kan der netto spares 260.000 kr.

Konsekvenser for serviceniveau: Forældrene vil fremover selv skulle medbringe bleer.

Implementering: Forslaget kan implementeres pr. 1. januar 2013. Implementering vil kræve orientering af forældrene.

Reduceret åbningstid

De fleste dagtilbud har åbent fra kl. 7 - 17, dog lukker de fredag kl. 16. Denne fulde åbningstid

svarer til 49 timer ugentlig. Forslaget indebærer, at åbningstiden i dagtilbuddene reduceres fra 49 til 48 timer ugentligt. Reduktionen af åbningstiden placeres efter institutionernes eget valg på baggrund af drøftelse i forældrebestyrelserne.

Ved reduktion af den ugentlige åbningstid fra 49 til 48 timer i de 38 berørte dagtilbud (inkl. to puljeordninger) vil der spares brutto 1,39 mio. kr. og netto 1,04 mio.kr. i 2013, stigende i overslagsårene til hhv. brutto 2,38 mio. kr. og netto 1,79 mio.kr.

Konsekvenser for serviceniveau: Dagtilbuddene vil få kortere åbningstid.

Implementering: Der skal påregnes opsigelsesvarsler med 6 måneder, ligesom besparelsen skal forhandles med de faglige organisationer. Forudsat at besparelsen varsles inden 1.12.2012, vil besparelserne kunne foretages med virkning fra 1.6.2013.

Reduktion af det børnetalsafhængige beløb pr. barn gennem øget fokus på nedbringelse af sygefravær

Det foreslås at reducere vikarmidler via en reduktion af de børnetalsafhængige personalerelaterede udgifter. Budgettet dækker over udgifter til løn, uddannelse, vikarer, stillingsannoncer m.m. Besparelsen kan hentes ved at implementere en målrettet indsats for at nedbringe sygefraværet, og derved vikarudgifterne i dagtilbuddene. Adskillige undersøgelser (f.eks. fra SFI) viser, at fokus på trivsel og (årsag til) sygefravær kan nedbringe sygefraværet markant og øge trivslen blandt medarbejderne.

En sygefraværsindsats kunne indeholde initiativer som: Indførelse af mere brugbar statistik for ledere, indeholdende benchmarktal; kurser for alle personaleansvarlige i at håndtere sygefravær; kvartalsvis opfølgning på sygefravær; oprettelse af idékatalog for indsatser mv.

Da besparelsen udmøntes ved et lavere sygefravær og derved en reduktion af vikarudgifterne, vil der ikke umiddelbart være konsekvenser for det samlede serviceniveau på området. Vikarbudgettet indgår dog som en del af det børnetalsafhængige beløb pr. barn, hvorfor budgettet til alle institutioner vil blive reduceret, uanset nuværende niveau for sygefraværet.

Provenuet er under beregning og forudsætter en nærmere analyse af det aktuelle sygefravær. Da lønsystemet er lukket i øjeblikket, kan det ikke undersøges på nuværende tidspunkt.

Forslaget kan umiddelbart implementeres fra 1. januar 2013.

N O T A T

om

sparekrav på 1 pct. af serviceudgifterne 2013-16 for aktivitetsområdet BØRN - udsatte

1 pct. af aktivitetsområdets nettodriftsbudget udgør 960.193 kr.

Anbringelser

Med de vedtagne styringsprincipper for det specialiserede børneområde følger, at der skal sættes mere fokus på indsatsen med henblik på en målretning af ressourcerne mod forebyggelse. I sammenhæng hermed er forslag til handleplan for nytænkning og udvikling af den sociale indsats under udarbejdelse. Handleplanen indebærer, at de forebyggende foranstaltninger skal vægtes højere med henblik på at nedbringe behovet for anbringende foranstaltninger.

Den øgede satsning på forebyggelse skal ses i sammenhæng med de i 2012 udmøntede tiltag, BØ6 (Øget fokus på forebyggende foranstaltninger frem for anbringelser) og BØ8 (Investering i bedre forebyggelse, opfølgning og tilsyn), som ligeledes har som mål at øge fokus på forebyggelse.

Rammereduktionen betyder ikke, at indsatsen over for de udsatte børn forringes, idet målet for indsatsen vil være at højne kvaliteten og dermed effekten med henblik på at undgå anbringelse.

Effekten af aktiviteten kan ikke umiddelbart opgøres, men da anbringelse typisk er en omkostningstung foranstaltning, forventes det, at der vil kunne indhentes et provenu svarende til en 1 pct.'s reduktion af rammen: 960.193 kr. Der tages dog forbehold for, at det er et område, hvor der, på trods af bestræbelser for at styrke den forebyggende indsats, kan komme uforudsete udgifter i form af anbringelser, der ikke kan undgås.

NOTAT

om

sparekrav på 1 pct. af serviceudgifterne 2013-16 for aktivitetsområdet skoler

Lærernes arbejdstidsaftale

Besparelse ca. 2,0 – 3,0 mio. kr.

Der kan arbejdes med:

- Ændring af pausetid
- Differentieret faktortid
Ikke alle typelektioner udløser samme faktor.
- Prøveafvikling
- Møder i UV tiden

Forslaget vil ikke ændre på skolens dagligdag for børnene.

Besparselsen vil kunne implementeres fra skoleåret 2013 /2014.

Da ændringer i arbejdstidsaftalen er forhandlingsstof, skal ovenstående forhandles med de faglige organisationer.

Pædagogers arbejde i hele skoleforløbet

Besparelse ca. ½ mio. kr.

Der bringes fokus på hvilke arbejdsopgaver der udføres i direkte undervisningsmæssige sammenhænge i LKT's folkeskoler – med fokus på hvem der kvalificeret kan varetage opgaverne i det grænseland der ligger mellem fritid og undervisningen.

Der kan være en økonomisk gevinst ved at lade medarbejdergrupper løse opgaver, som ikke fagpolitisk er tillagt bestemte faglige kompetenceområder.

Der fastholdes samme kvalitet i arbejdet med eleverne og en større samarbejdsflade mellem lærere og pædagoger/pædagogmedhjælpere.

Økonomisk potentiale

Besparingspotentialet afhænger af, hvor snittet lægges. Det er klart, at der ligger en del økonomisk gevinst der hvor en billigere personalegruppe kan løse opgaven på uændrede betingelser.

Forslaget skal analyseres og præciseres yderligere.

Forslaget skal forhandles med de faglige organisationer.

Besparselsen vil kunne implementeres fra skoleåret 2013 /2014.

Ressourcekatalog over skoleområdet

Besparelse ca. ¼ million kr.

Der udarbejdes et ressourcekatalog over kompetencemedarbejdere på hele skoleområdet. Ressourcekataloget udsendes til skolerne og indeholder beskrivelser over, hvad kompetencemedarbejderne kan holde oplæg om eller kurser i.

Et sådan ressourcekatalog kan mindske skolernes eget forbrug til eksterne oplægsholdere på lærermøder, afdelingsmøder, fagteammøder mv.

Det foreslås, at ressourcekataloget indeholder beskrivelser af den enkeltes kompetenceområder, uddannelse og evt. kursustilbud.

Det foreslås endvidere, at hver skole bidrager med 15 % af kroneudmeldingen på kurser og 5 % på timeudmeldingen på kurser. Timer samles i en central pulje, hvorfra medarbejderne i ressourcekataloget tildeles tid i opgaveoversigten. Hver skole garanteres herefter kurser for 6-8 timer i hvert skoleår. 15 % af kroneudmeldingen er en produktionsforøgelsesgevinst.

15 % af kroneudmeldingen på kurser vil anslået indbringe 250.000,- kr. i produktionsforøgelsesgevinst.

Forslaget skal analyseres yderligere.

Helhedsskole - et udviklingsprojekt

Besparelse ca. 3-6 millioner kr. når alt er implementeret.

Forslaget omkring ny organisering af undervisning og fritid for eleverne fra 0. – 5/6. klasse er et udviklingsprojekt. Projektet vil forudsætte at der på nogle skoler igangsættes forsøg. Det skal undersøges om det kræver forsøgstilladelse fra Ministeriet for Børn og Unge.

Helhedsskoletanken vil være baseret på et tæt og frugtbart samarbejde mellem forskellige faggrupper. Derved opstår dynamik og progression i skoleforløbet, hvor man udnytter de tilstedeværende kompetencer i et tæt samspil til glæde for barnet. Der opstår en værdifuld synergieffekt, når lærere og pædagoger leverer et fælles, nuanceret input. Vidensdelingen vil på denne måde blive bredere funderet.

Helhedsskolen giver udover tid til fordybelse mulighed for at arbejde på tværs af årgange og niveau.

Ved at udnytte de i forvejen tilknyttede faggrupper på skolen kan vi i højere grad inkludere flere elever med forskellige forudsætninger.

Helhedsskoletanken baseres på team bestående af lærere og pædagoger på alle årgange. Teamet planlægger, udfører og evaluerer i tæt samarbejde, dog med læreren som den overordnede ansvarlige for læringsmålene. Pædagogen kan på samme måde være overordnet ansvarlig for den personlige og sociale udvikling.

Besparelsen fremkommer blandt andet ved en anden struktur på børnenes hverdag og/eller en anden måde at anvende forskellige faggrupper på.

Forældrebetaling til SFO skal undersøges.

Forslaget skal analyseres og præciseres yderligere.
Forslaget skal forhandles med de faglige organisationer.

Diæter til skolebestyrelsen afskaffes

Besparelse ca. 200.000 kr.

Folkeskolelovens § 41 handler om fast vederlag eller diæter til forældre- og elevrepræsentanter og deres stedfortrædere:

”Kommunalbestyrelsen eller regionsrådet kan beslutte at yde forældre- og elevrepræsentanterne fast vederlag for deltagelse i skolebestyrelsens møder. Vederlaget udgør til forældrerepræsentanterne 3.000 kr. årligt og til elevrepræsentanterne 1.000 kr. årligt. Vederlaget ophører med udgangen af den måned, hvori medlemmet fratræder hvervet eller i en uafbrudt periode på 6 måneder har været forhindret i at varetage hvervet.

Stk. 2. Kommunalbestyrelsen eller regionsrådet kan beslutte at yde forældre- og elevrepræsentanter diæter i forbindelse med deltagelse i skolebestyrelsens møder. Diæter udgør pr. dag 320 kr. til forældrerepræsentanter og 100 kr. til elevrepræsentanter. For dage, hvor hvervet beslægtet mere end 4 timer, ydes henholdsvis 640 kr. og 200 kr.”

Det foreslås at diæter for alle typer møder afskaffes

Reduktion af undervisningstimetallet

Besparelse ca. 3 millioner

I Undervisningsministeriets vejledning om undervisningstimetal i folkeskolen nævnes, at det er kommunerne, der fastsætter serviceniveauet for undervisningen i folkeskolen dog således, at minimumstimetallet skal overholdes.

Det vejledende timetal og minimumstimetallet opgøres dels i fagblokke (humanistiske fag, naturfag, praktiske/musiske fag og klassens tid) og dels i undervisningstimetallet pr. afdeling (indskoling 1.– 3., mellemtrinnet 4.– 6. og udskoling 7.– 9. klasse).

Dette svarer til trinmålenes opdeling.

Udgangspunktet for nedenstående beregning er klasseantallet for skoleåret 2011/2012. I beregningen medgår alle folkeskoler inkl. Sorgenfriskolen og gruppeordningerne, men ekskl. Heldagsskolen og 10. klassecenteret.

Ved Budget 2010 – 2013 blev det besluttet at tilbageføre 5 ugentlige lektioner (150 årlige timer) i forhold til den nedsættelse af undervisningstimetallet, som blev besluttet op til Budget 2009 – 2012.

Dette forslag nedsætter LTK undervisningstimetallet fra 0. til 9. klasse (7305 årlige timer, skoleåret 2011/2012) fra et niveau svarende til lidt under Undervisningsministeriets vejledende timetal til Undervisningsministeriets **minimumstimetal**. (Andre kombinationer imellem disse er selvfølgelig også mulige).

1 ugentlig lektion i 40 uger koster i gennemsnit 17.500 kr. inkl. de dele af lærernes arbejdstid, som er bundet op på undervisningstimetallet (opgaver i forbindelse med undervisningen mv.)

Vejledende timetal:

	LTK 2009/2010	LTK 2013/2014	Forslag LTK 2013/2014	UNV. VEJL. 2011/2012	UNV. MIN 2011/2012
1. – 3. klasse	2258	2258	2150	2205	2150
4. – 6. klasse	2352	2382	2290	2475	2290
7. – 9. klasse	2545	2695	2520	2790	2520
I alt	7155	7335	6960	7470	6960

Forskellen mellem LTK's nuværende timetildeling på i alt 7305 årlige timer og Undervisningsministeriets minimumstimetal på i alt 6960 årlige timer er 375 timer, svarende til 12,5 lektioner pr. uge pr. spor (1. – 9. klasse).

Reduceringen fordeler sig med 3,6 lektion for 1. – 3. klasse, 3,1 lektion for 4. – 6. klasse og 5,8 lektion for 7. – 9. klassetrin.

Det skal bemærkes, at der ifølge Folkeskoleloven skal tilbydes et bestemt antal årlige timer i dansk og matematik på 1. – 3. klassetrin (svarende til det vejledende timetal). En nedsættelse af timetildelingen i indskolingen til minimumstimetallet skal således findes i de øvrige fag indenfor de to fagblokkes øvrige fag på de tre klassetrin (engelsk, historie, kristendom og natur/teknik).

Tilsvarende skal der på 4. - 6. klassetrin tilbydes et bestemt antal årlige timer i historie (svarende til det vejledende timetal). En nedsættelse af timetildelingen på mellemtrinnet til minimumstimetallet skal således også her findes i de øvrige fag indenfor den humanistiske fagblok på de tre klassetrin (dansk, engelsk, kristendom).

En reduktion af elevernes undervisningstimetal vil alt andet lige påvirke den samlede indlæring, idet færre undervisningstimer forventeligt vil betyde, at elevernes samlede, generelle, faglige niveau vil blive påvirket.

Dette skal tillige ses i lyset af, at de bindende fælles mål for hvert fag pr. klassetrin er uforandret, hvilket vil betyde et øget pres på lærerpersonalet i forhold til at skulle kunne nå den samme mængde faglige stof på færre lektioner.

I valget mellem at reducere antallet af undervisningstimer eller tildelingen til deletimer foreslås det, at reducere timetildelingen og beholde deletimerressourcen set i lyset af de relative høje klassekvotienter kommunens skoler har. Sondringen er her, at kvaliteten i den enkelte time bibeholdes ved at fastholde deletimeordningen, hvorimod færre deletimer til det samme timetal over en bred flade vil give flere udfordringer for den enkelte lærer.

For SFO gælder, at færre lektioner i undervisningen vil betyde børn i flere timer i SFO'en. I denne beregning er SFO kompenseret for en øget åbningstid på ca. 0,9 time pr. uge, svarende til en merudgift på ca. 1,9 mio. kr.

Besparelsen vil først kunne implementeres fra august 2013, idet skolerne planlægges deres aktiviteter pr. skoleår.

En ændret tildeling af undervisningstimer skal forelægges høringsberettigede fora, men skal ikke forhandles med de faglige organisationer.

Pædagogisk Forum nedlægges

Besparelse ca. 150.000 kr.

Skolernes pædagogiske udvalg samles tre gange om året i Pædagogisk forum. Der bliver arbejdet med kommunes indsatsområder, udvikling og videndeling.

På møderne bruges interne og eksterne oplægsholdere.

Forvaltningens opfattelse er at besparelsen ikke står mål med udbyttet af arbejdet i Pædagogisk Forum.

Reduktion i antallet af undersøgelser

Besparelse ca. ¼ million kr.

Skolerne deltager i løbet af et skoleår i en række kvalitative og kvantitative undersøgelser. Undersøgelserne besvares skolens personale – skiftende mellem personalegrupperne. Nogle undersøgelser udsendes af ministerierne andre bliver besluttet gennemført på lokalt politisk niveau.

Det foreslås at skolerne ikke tilmeldelse/pålægges deltagelse i undersøgelser i de kommende to skoleår.

Forslaget skal analyseres yderligere.

Journalnr. :
Dato: 06.06.2010
Skrevet af : sacl/gika/chbi
Godkendt af Børne- og Ung-
domsudvalget den 16. juni 2010

M O D E L for Pilotforsøg med områdeledelse

Kommunalbestyrelsen besluttede i april 2010 at igangsætte to forsøg med områdeledelse i Lyngby-Taarbæk Kommune i henholdsvis Ulrikkenborg og i Virum Nord (i alt 10 institutioner) i perioden fra 1. juni 2010 til 31. maj 2012. Samtidig afprøves forpligtende ledernetværk i kommunens øvrige 38 dagtilbud.

Dagtilbudsområdet står i disse år over for en række udfordringer. Det gælder fx ønsket om mere fokus på den pædagogiske udvikling; de mange nye opgaver med krav om øget professionalisering af ledelsen; store udsving børnetal, som fordrer øget fleksibilitet, og behov for udvikling af et fundament for en fælles dagtilbudssektor. Alle er udfordringer, som i fremtiden fordrer, at der skabes en mere helhedsorienteret struktur om dagtilbuddene.

Med de to ledelsesmodeller ønsker Kommunalbestyrelsen at skabe en stærkere koordination af den pædagogiske, personalemæssige og ledelsesmæssige udvikling af dagtilbuddene i Lyngby-Taarbæk Kommune. De to modeller evalueres i foråret 2012 med henblik på at fastlægge en endelig struktur for dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune medio 2012.

Områdeledelse er en organisationsform, hvor institutioner i et nærområde samles under en leder, men hvor de nære børnehuse bevares. Der er fortsat en børnehusleder i hvert hus, som står for den daglige pædagogiske ledelse og personaleledelse, og som varetager den daglige kontakt til forældrene. Mens områdelederen har det overordnede økonomiske og strategiske ansvar for institutionerne. Lederne af de enkelte børnehuse og områdelederen indgår i et fælles ledelsesteam, som udgør et forpligtende strategisk ledelsesfællesskab. Der etableres en fælles forældrebestyrelse og forældreråd i tilknytning til de enkelte børnehuse.

Dette notat beskriver modellen for pilotforsøgene med områdeledelse i Lyngby-Taarbæk Kommune, herunder formål, valg af pilotområder, samarbejde og rollefordeling, forældre-samarbejdet og bestyrelsen, medarbejdersamarbejdet og MED-organisationen, budget og finansiering, proces og evaluering i forbindelse med pilotforsøgene. Modellen fastlægger dermed rammerne for de to pilotforsøg med områdeledelse – men den konkrete udmøntning og udfyldelse af modellen er områdeledernes ansvar i tæt samarbejde med ledelsesteamene, bestyrelsen og medarbejderne.

Notatet er udarbejdet i samarbejde med de involverede ledere, fællestillidsrepræsentanten, en repræsentant fra BUPL og forvaltningen.

1. Formål

Med afsæt i den politiske beslutning i april 2010 om at igangsætte forsøg med områdeledelse og netværksledelse er formålet med de to ledelsesforsøg overordnet at:

- Skabe **endnu bedre dagtilbud** for børn og forældre gennem et langt større **fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling** i børnehuse og bidrage til en større videndeling og samarbejde.
- Sikre en større **professionalisering af ledelsen af dagtilbuddene** med mulighed for et mere strategisk lederfællesskab og en målrettet faglig udvikling med mulighed for specialisering.
- **Bedre overordnet styring og en bedre udnyttelse af det ressourcemæssige råderum** (økonomi, tid, kompetencer mv.), som sikrer at udfordringerne på dagtilbudsområdet kan håndteres.
- Sikre **bedre overgange og større sammenhæng** i børnenes liv.
- **Styrke fællesskabet** på dagtilbudsområdet og skabe en fælles forståelse og løsning af udfordringerne på hele småbørnsområdet og samtidig **bevare mangfoldigheden**.

Formålet deles med netværksledelse og danner grundlag for opstilling af succeskriterier for de to ledelsesformer og den efterfølgende evaluering. Se særskilt evalueringsgrundlag for de to ledelsesforsøg, som forelægges Børne- og Ungdomsudvalget i august 2010.

2. To pilot-områder – Ulrikkenborg og Virum-Nord

Med afsæt i overvejelser vedr. geografi, ledelsesmæssige situation og en hensigtsmæssig størrelse er der udpeget to pilotområder, nemlig Ulrikkenborg og Virum-Nord med fem børnehuse i hvert område:

Område Ulrikkenborg

- Børnehuset Ulrikke (Emil Pipersvej), (48 børn)
- Børnehuset Børnely (Emil Pipersvej) (54 børn)
- Børnehuset Kastaniehuset (52 børn)
- Børnehuset Klokkeblomsten (74 børn)
- Børnehuset Papillon/Vuggestuen Andedammen (80 børn)

Område Virum-Nord

- Børnehuset Askevænget (62 børn)
- Børnehuset Langs Banen (52 børn)
- Børnehuset Blå (64 børn)
- Vuggestue Villa Furesø (34 børn)
- Børnehave Skovbakken (80 børn)

De to områder er normeret til henholdsvis 308 børn i Ulrikkenborg og 292 børn i Virum-Nord.

I forlængelse af Kommunalbestyrelsens beslutning af 3. maj 2010 sammenlægges Børnehuset Papillon og Vuggestuen Andedammen til et børnehus pr. 1. juni 2010. Af ledelsesmæssige årsager fungerer Børnehuset Emil Pipersvej i forsøgsperioden som to børnehuse – nemlig Ulrikke og Børnely.

3. Samarbejde og rollefordeling i områderne

Indførelse af områdeledelse betyder nye roller og samarbejdsformer for alle i områderne – både ledere, souschefer, medarbejdere og eksterne aktører.

3.1 Samarbejde og ansvarsfordeling mellem områdeleder og børnehusledere

Hvert område ledes af en områdeleder, som har det overordnede økonomiske og strategiske ansvar for børnehusene. Børnehuslederne står for den daglige pædagogiske ledelse og personaleledelsen i børnehusene, samt den daglige kontakt til forældrene.

Områdelederen kan i samarbejde med den enkelte børnehusleder vurdere om opgaver og ansvarsområder ønskes fordelt på en anden måde alt efter kompetencer og interesser. Områdeleder og børnehusleder aftaler indbyrdes, hvordan opgaver fordeles, så alle til hver en tid er klar over fordelingen af ansvarsområder.

Lederne af de enkelte huse og områdelederen indgår i et fælles forpligtende strategisk ledelsesteam. Områdelederen har ansvar for at skabe og sikre et fagligt miljø i ledelsesteamet, herunder sikre børnehusledernes mulighed for sparring. Selvom områdelederen har det overordnede formelle ansvar for drift og udvikling i området, forudsættes og forventes et stærkt samarbejde i ledelsesteamet.

Oversigten nedenfor angiver ansvars- og opgavefordeling mellem Områdeleder og Børnehusleder i pilotforsøg med områdeledelse.

Organisatorisk

Områdeleder	Børnehusleder
Refererer til chefen for dagtilbud og børnesundhed.	Refererer til områdelederen.
Er placeret sammen med andre områdeledere.	Er placeret i eget børnehus.
Er stedfortræder for sin områdeleder-kollega	Områdelederen er stedfortræder eller udpeger en anden ved børnehuslederens fravær.
Ansvar for, at pilotforsøget med områdeledelse sikres optimale muligheder for at opnå succes, herunder at sikre den nødvendige inddragelse af alle interessenter, at skabe en konstruktiv dialog og kommunikation og at træffe de nødvendige beslutninger.	Bidrager aktivt til, at pilotforsøget med områdeledelse sikres optimale muligheder for at opnå succes, herunder i ledelsesteamet træffe de nødvendige beslutninger sammen med de øvrige ledere.

Drift og økonomi

Områdeleder	Børnehusleder
Overordnet ansvar for den strategiske og økonomisk/administrative ledelse. Styring af budgetter i forhold til tværgående opgaver i området	Ansvar for det budget der tildeles børnehuset.
Ansvar for områdets lønsumsstyring og det samlede budget, herunder uddelegering og tildeling af midler til de enkelte børnehuse i området.	
Udarbejder en virksomhedsplan hvert år. Virksomhedsplanen er styrende for udvikling og indsatsområder i området.	Bidrager til den fælles virksomhedsplan hvert år, med et afsnit som beskriver børnehusets mål. Virksomhedsplanen er styrende for udvikling og indsatsområder i børnehuset.

Pædagogik – ansvar og arbejdsopgaver

Områdeleder	Børnehusleder
Overordnet ansvar for at det pædagogiske arbejde i området følger dagtilbudsloven.	Ansvar for at det pædagogiske arbejde i børnehuset følger dagtilbudsloven.
Ansvar for at udmønte kommunal dagtilbudspolitik i området efter gældende retningslinjer.	Ansvar for at udmønte kommunal dagtilbudspolitik i børnehuset efter gældende retningslinjer.
Overordnet ansvar for det pædagogiske arbejde, herunder skabe gode vilkår for at børnehusledernes muligheder for styring i de enkelte huse.	Ansvar for det daglige pædagogiske arbejde i børnehuset. Herunder styring og organisation af samarbejdet, mødeplaner, ferieplanlægning m.m.
Ansvar for at ledelsesteamet udarbejder mål for den pædagogiske udvikling i i området.	Udvikler og udarbejder børnehusets læreplaner og børnemiljøvurdering med udgangspunkt i områdets mål for pædagogisk udvikling.
Ansvar for løbende dokumentation og evaluering af områdets pædagogiske arbejde, styrings- og arbejdsredskaber.	Deltager i udvikling og udarbejdelse af områdets mål for områdets pædagogiske arbejde. Sikrer dokumentation og evaluering af det pædagogiske arbejde i børnehuset.

Personale

Områdeleder	Børnehusleder
Leder af børnehusledere i området.	Leder af børnehusets medarbejdere, herunder ansvar for kompetenceudvikling i huset.
Overordnet ansvar for alle medarbejderne, herunder ansvar for den samlede kompetenceudvikling i området.	Ansvar for at uddelegere og koordinere opgaver, så der kan foregå samarbejde blandt medarbejdere i området.
Ansætter børnehusledere og godkender opslag af stillinger i områdets børnehuse.	Ansætter pædagoger, pædagogmedhjælpere og øvrigt personale i eget børnehus.
Varetager afskedigelsessager i forhold til alle medarbejdere.	
Afholder MUS samtaler med områdets børnehusledere.	Afholder MUS samtaler med alle medarbejdere i børnehuset.
Ansvar for at koordinere og samlet følge op på APV i området.	Udarbejder og følger op på APV i børnehuset.
Ansvar for at sikre et godt arbejdsmiljø for børnehusledere og øvrige medarbejdere, herunder samarbejde og trivsel.	Ansvar for arbejdsmiljøet i børnehuset, herunder sikre et godt personalesamarbejde og trivsel.
Ansvar for forhandling af løn. Herunder ansvar for at udarbejde områdets lønpolitik og procedure, og strategi for rekruttering, fastholdelse og kompetenceudvikling.	Indstiller medarbejdere til lokalløn i børnehuset i henhold til områdets løn- og personalepolitik, herunder procedure.
Ansvar for områdets MED- struktur og udvalg	

Samarbejde

Områdeleder	Børnehusleder
Overordnet ansvar for sammenhæng og helhed i områdets arbejde og udvikling.	Sikrer at medarbejdere i eget hus bliver informeret om områdets arbejde og udvikling
Leder og samarbejder med børnehuslederne, individuelt og i ledelsesteamet.	Indgår i et forpligtende samarbejde i ledelsesteamet.
Skaber og sikrer et fagligt miljø i ledelsesteamet, herunder sikre de pædagogiske lederes mulighed for sparring.	Deltager aktivt i teamsamarbejde og give og modtage kollegial sparring.
Med udgangspunkt i kommunale målsætninger og politikker samt områdets værdier og principper sikrer de enkelte børnehuses mulighed for at varetage eget særkende og kultur.	Med udgangspunkt i områdets overordnede værdier og principper varetager børnehusets eget særkende og kultur.
Ansvar for at koordinere det tværfaglige samarbejde i området.	Ansvar for det tværfaglige samarbejde i eget hus, herunder sammenhæng med skolerne.
Udvikler og koordinerer tværgående funktioner og opgaver imellem områdets børnehuse.	Indgår i udvikling af tværgående funktioner og opgaver imellem områdets børnehuse.
Varetager forældrebestyrelsesarbejdet, herunder sekretærfunktionen.	Varetager det daglige forældresamarbejde i børnehuset, herunder forældreråd.

Se også vedlagte stillingsbeskrivelser på henholdsvis områdeledere og børnehusledere.

De to områdeledere og den administrative medarbejder placeres samlet i et kontorfællesskab. Det sker af hensyn til områdeledelsernes behov for en fast base og fælles sparring i forsøgsperioden. Omvendt forventes det, at områdelederne er meget synlige blandt områdets ledere og medarbejdere, og at de pågældende derfor meget er "på farten".

3.2 Souscheferne i en ny rolle som tovholdere og ressourcepersoner

Ændringerne i ansvarsfordelingen mellem området og børnehusene betyder, at souscheferne får en ny rolle og nye opgaver.

Souscheferne vil i forsøgsperioden fungere som pædagogiske ressourcepersoner ift. tværgående projekter, tovholderfunktioner eller lignende i området i deres ledelsestimer (maksimalt 20 % af børnehusets normerede ledelsestid). Det kunne fx være opgaver som projektleder for fælles udviklingsprojekter, oplæring og personaleudvikling (fx mentorfunktion eller vejleder for studerende) eller tovholder for videnopsamling eller -deling, administrative opgaver eller planlægning. De konkrete opgaver aftales nærmere mellem souschefen, børnehuslederen og områdelederen med udgangspunkt i medarbejderens kompetencer og områdets behov. Souschefernes børnetid fortsætter uændret.

Ved stillingsledighed bortfalder souscheffunktionen og erstattes af en pædagog i børnetimerne. Midlerne til ledelsestiden tilgår områdeledelsen.

3.3 Samarbejde og MED-indflydelse

I forlængelse af MED-aftalen for Lyngby-Taarbæk Kommune nedsættes et lokalt MED-udvalg i hvert område.

For at sikre en bred medinddragelse af medarbejderne fra alle børnehuse og sikre sammenhæng mellem forsøg, børnehuse og området består medudvalget af en repræsentant fra hvert hus, to sikkerhedsrepræsentanter og de fem børnehuseledere. Områdelederen er formand for MED-udvalget – og udvalgets næstformand vælges blandt medarbejderrepræsentanterne.

MED-udvalget får en særskilt opgave med at følge forsøgets gennemførelse og udvikling og bidrage til at realisere og opfylde succeskriterierne.

Idet personaleledelsen varetages af børnehuselederne, vil der fortsat være en tillidsrepræsentant i hvert børnehus.

3.4 Samarbejde med eksterne aktører

Områdelederen har det overordnede ansvar for samarbejdet med aktører uden for området, herunder forvaltning, eventuelle selvejende institutioner i området, skoler, den tværfaglige samarbejdsstruktur, sundhedsplejersker og andre relevante aktører.

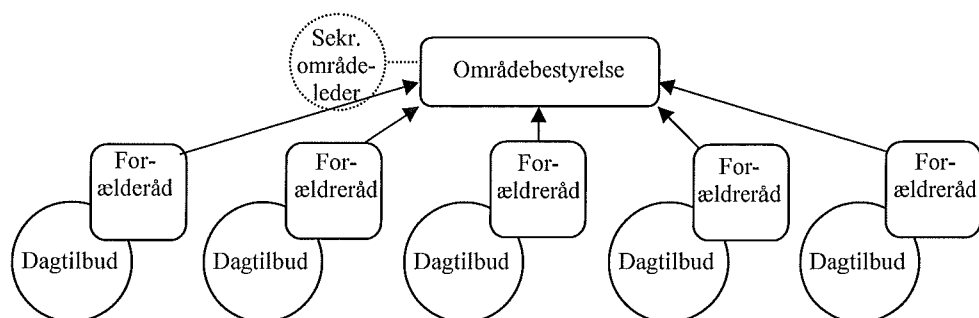
Konkrete samarbejder som fx aftaler ved overgange til skolen mv. aftales naturligvis lokalt mellem børnehuseleder eller relevante medarbejdere og pågældende samarbejdspartner.

Både områdeleder og børnehuselederne deltager i ledermøderne på dagtilbudsområdet.

4. Forældresamarbejdet og forældrebestyrelse

Kommunalbestyrelsen besluttede i april 2010 at nedsætte én fælles forældrebestyrelse (områdebestyrelse) i hvert område og at bestyrelsen sammensættes af en repræsentant fra hvert forældreråd i de enkelte børnehuse.

Model af områdebestyrelsen med forældreråd:



Forældrerådene

Der nedsættes et forældreråd i hvert børnehus bestående af 3-5 forældrerepræsentanter og 2 suppleanter valgt af og blandt samtlige forældre på et forældremøde. Medarbejderne vælger to medarbejderrepræsentanter til forældrerådet. Børnehuselederen er sekretær for forældrerådet.

Forældrerådernes opgave er primært at inddrage forældrenes perspektiv i arbejdet med drift og udvikling af egne børnehuse og sikre en lokal dialog og sparring af børnehusenes ledelse.

Desuden får forældrerådene til opgave at være høringsorgan for områdebestyrelsen og følge udmøntningen af de pædagogiske principper i børnehuset. Derudover kan forældrerådene løbende tildeles yderligere kompetence af områdebestyrelsen.

Forældrerådet afholder 4-6 møder årligt.

Områdeledelse

Områdebestyrelsen sammensættes af én repræsentant for hver af områdets børnehuse for at sikre, at alle inddrages i udviklingen af området i forsøgsperioden. Forældrene i de enkelte børnehuse vælger først repræsentanter til husets forældreråd på et forældremøde. Blandt forældrene i forældrerådet vælger forældrene derefter en repræsentant til områdebestyrelsen. Der vælges desuden en suppleant blandt hvert forældreråds medlemmer til områdebestyrelsen.

Det tilstræbes i projektperioden, at valget afholdes i august måned, så forældreråd og områdebestyrelse konstitueres i september måned. Valgperioden påbegyndes umiddelbart efter valget og løber i 2 år til nyvalg har fundet sted. Suppleanterne vælges hvert år, for et år ad gangen. Erstatning for de faste bestyrelsesmedlemmer, der er udtrådt i løbet af valgperioden, sker ved det årlige valg/suppleringsvalg til bestyrelsen.

I børnehuse som består af to afdelinger (kun Andedammen/Papillon) kan en forældrerepræsentant fra hver afdeling deltage i områdeforældrebestyrelsen, en som observatør og en anden med stemmeret.

På et fælles personalemøde vælges to medarbejderrepræsentanter til områdebestyrelsen. Det bør tilstræbes, at de to repræsentanter vælges fra to forskellige børnehuse i området. Medarbejderne vælges for 2 år ad gangen. Suppleanterne vælges for et år ad gangen og indtræder i bestyrelsen i den rækkefølge, de er valgt i forhold til antallet af stemmer.

Områdelederen er sekretær for områdebestyrelsen.

Områdebestyrelsen fastsætter de overordnede principper for børnehusenes arbejde og anvendelsen af områdets budget. De har indstillingsret til kommunen i forbindelse med ansættelse af områdeleder og børnehusleder. Derudover skal bestyrelserne delegere kompetencer til forældrerådene, således at beslutninger træffes på relevant beslutningsniveau, samt sikre sammenhæng og koordination mellem forældre og område samt de forskellige børnehuse imellem. Områdebestyrelsen får en særskilt opgave med at følge forsøgets gennemførelse og udvikling og bidrage til at sikre at succeskriteriernes realisering og opfyldelse.

Områdebestyrelsen holder 4-6 møder årligt samt et årligt seminar, hvor børnehuslederne ligeledes deltager. Børnehuslederne inviteres desuden til møder i områdebestyrelsen, hvis mødet behandler forhold i eget hus fx ombygning af legeplads.

Daglig forældrekontakt

Den daglige kontakt og samarbejde mellem forældre og børnehus foregår ude i de enkelte børnehuse, og er børnehuslederens ansvar.

I forbindelse med Børne- og Fritidsforvaltningens planlagte revision af styrelsesvedtægten indskrives ovenstående model. Udkast til vedtægten forventes forelagt politisk i september 2010.

5. Budget og finansiering

Økonomien bag de to pilotforsøg med områdeledelse, herunder implementeringsmidler, budgetansvar og finansiering hentes dels i områdets egen ressourcer, dels i centrale puljer. For en uddybning af økonomien bag de to pilotforsøg med områdeledelse, se særskilt notat om finansiering og budgettering af forsøget.

5.1 Ekstra midler til implementering og kompetenceudvikling

For at understøtte de to forsøg afsættes 75.000 kr. pr. pilot-område i henholdsvis 2010 og 2011 til implementering og kompetenceudvikling, herunder diplommoduler i ledelse, understøttelse (herunder coaching, deltagelse i seminarer, fælles arrangementer mv.) og øvrig implementering af ledelsesforsøget.

Midlerne administreres af områdelederen og udmøntes i samarbejde med det fælles ledelsesteam.

5.2 Områdets budget og husenes selvforvaltning

Som udgangspunkt råder hvert område over områdets børnehuses samlede budget ved indgangen i forsøget. Ansvar for områdets budget ligger hos områdelederne, som også varetager den samlede lønsumsstyring mv. Principperne for udmøntning af budgettet godkendes af områdebestyrelsen.

Områdelederen aftaler selv i samarbejde med de enkelte børnehusledere en eventuel uddelegering af ansvaret. I den forbindelse skal der tages højde for behovet for på den ene side tværgående prioriteringer og stordriftsfordele, som fx vikarer, vedligeholdelse og uddannelse. Og på den anden side skal de enkelte huse sikres mulighed for en vis selvforvaltning i forbindelse med fx materialer, fødevarer, ture mv.

Der reserveres 90% af kontoen "andre pasningsudgifter" til de enkelte børnehuse til selvforvaltning - og til dækning af udgifter til lokale arrangementer.

Da der er tale om forsøg, bibeholdes den tekniske budgetmæssige opdeling af driften i områderne og hvert område oprettes som et samlet omkostningssted.

Hvis områdets børnehuse overgår til enkelte dagtilbud efter forsøgets ophør, vil de overtage eget budget, som det foreligger pr. 31. maj 2012.

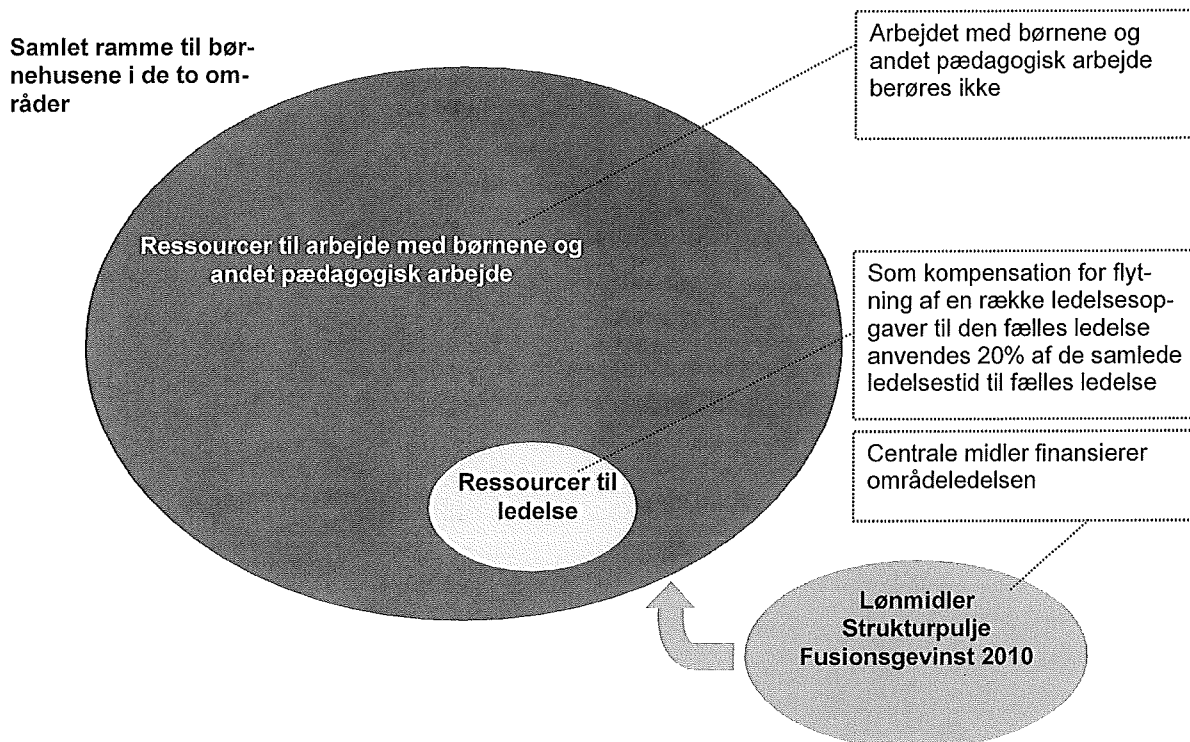
5.3 Finansiering

Forsøget med områdeledelse fordrer finansiering af 2 områdeledere samt ½ administrativ medarbejder, svarende til 18,5 time (til deling), som tilsammen skal varetage en lang række af de opgaver, der hidtil er varetaget af de lokale ledelser (jf. afsnit 3 ovenfor). Områdeledelserne placeres i eksisterende kommunale lokaler og der forventes således ikke udgifter hertil.

Med afsæt i beslutningen om områdeledelse og tryghedsaftalen, som giver de nuværende ledere løn- og ansættelsesgaranti, er finansiering af forsøget med områdeledelse baseret på en række grundprincipper:

- Børnehusenes **normeringer til børnene og andet pædagogisk arbejde berøres ikke af forsøget.**
- **Finansiering af forsøget sker som udgangspunkt inden for områdernes samlede ramme til ledelse.** Dvs. at midlerne til den fælles ledelse hentes som udgangspunkt i de midler, som de ti dagtilbud omfattet af forsøget har til rådighed til ledelse. For at sikre en ensartet bidrag til den fælles ledelse reserveres 20% af den samlede ledelsestid, dog maksimal en reduktion til 25 timers ledelsestid i det enkelte børnehus (jf. gældende ressourcefordelingsmodel), til områdeledelsen.
- **Ledergruppen tilpasses undervejs.** Områdeledelse indebærer på sigt en reduktion af antallet af ledere fra 10 til 6 ledere i hvert område. Opsiger en dagtilbudsleder i forsøgsperioden sit job, erstattes denne af en børnehusleder (daglig pædagogisk leder, jf. overenskomst). Opsiger en souschef i forsøgsperioden sin stilling erstattes denne med en pædagog. I begge tilfælde anvendes de frigjorte lønmidler til at finansiere områdeledelsen.
- **Effektivisering og stordriftsfordele** er en naturlig følge af, at en række administrative opgaver samles i områdeledelsen. Gennem professionaliseringen af ledelsen sikres dels bedre og mere optimale arbejdsgange, dels en samordning af en række processer, som fx virksomhedsplanlægningen.
- Der **tilstræbes intern rekruttering af lederne** - de centrale lønpuljer til udmøntning i 2010 bidrager til at finansiere den øgede lønudgift.
- Da det ikke har været muligt at rekruttere den ene områdeleder internt i området, bidrager **centrale midler** til at finansiere områdeledelsen, (fra puljen til nye strukturer) og de sparede midler i 2010 fra sammenlægningen af Andedammen og Papillon.

Modellen nedenfor viser finansieringen af de to forsøg.



6. Proces og evaluering

Pilotforsøgene med områdeledelse forløber i to år. Idet der er tale om en gennemgribende organisationsforandring, særligt for lederne, skal der i forsøgsperioden lægges vægt på at sikre tryghed, kompetenceudvikling, kommunikation, medindflydelse, løbende tilpasning og evaluering. Samtidig forventes det, at alle ledere og medarbejdere deltager aktivt i forsøgets gennemførelse. Børne- og Ungdomsudvalget og forvaltningen vil følge forsøget tæt og sikre at forsøget understøttes i nødvendigt omfang.

6.1 Tryghedsaftale

Idet der er tale om pilotforsøg er det vigtigt, at på den ene side at sikre forsøget optimale muligheder for at komme så tæt på en reel gennemførelse af områdeledelse, men på den anden side sikre at ledere og medarbejdere garanti for at de efter forsøgsperioden stilles lige med resten af dagtilbudssektoren.

For at give souschefer, børnehuseledere og områdeledere tryghed i ansættelsen i forbindelse med pilotforsøget med områdeledelse i Lyngby-Taarbæk Kommune er der formuleret en tryghedsaftale. Aftalen fastslår, at alle ledere og medarbejdere i forsøgsperioden ikke kan afskediges alene begrundet i den nye ledelsesstruktur og at alle er garanteret den nuværende løn. Samtidig giver aftalen de involverede ledere mulighed for at modtage coaching i opstartsfasen. Det er af afgørende betydning, at medarbejdere og ledere fastholdes, at de bevarer motivationen og på bedst mulig måde bidrager til de store udfordringer, som forsøget med områdeledelse stiller.

Se vedlagte tryghedsaftale, som er drøftet med BUPL og forventes underskrevet af begge parter umiddelbart efter den politiske vedtagelse af modellen.

6.2 Kompetenceudvikling

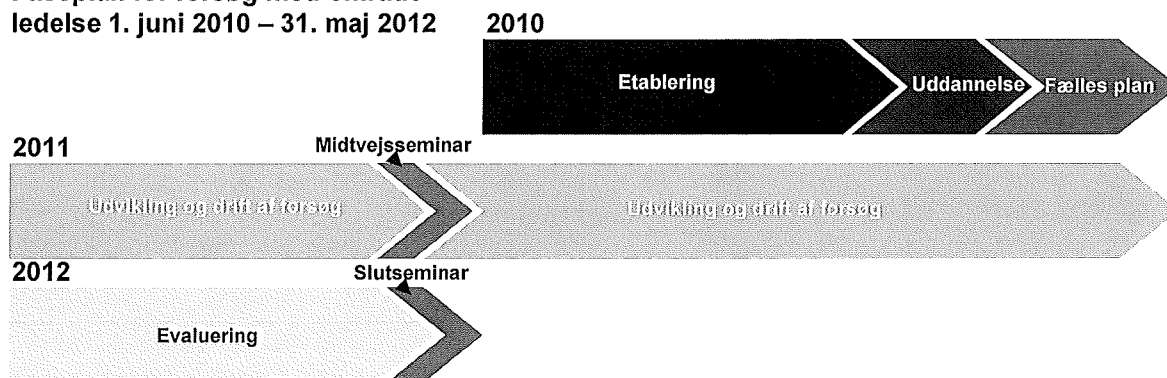
For at give pilotforsøgene optimale muligheder for at blive en succes tilbydes ledelsesteamene et diplommodul i samarbejde og teamledelse (tilpasset netværksmodul) i efteråret 2010 og et opfølgende diplommodul i foråret 2011 sammen med den resterende del af dagtilbudssektoren.

De to moduler er en del af den offentlige diplomuddannelse i ledelse, som det forventes at alle ledere gennemføres i de kommende år.

6.3 Proces og kommunikation undervejs i forsøget

Idet forsøget kun strækker sig over to år er det nødvendigt at sikre en stramt planlægning og et vedvarende fokus på særlig inddragelse og kommunikation. Med udgangspunkt i nedenstående overordnede faseplan fastlægger de to områdeledere indledningsvist i samarbejde med ledelsesteamet en detaljeret implementeringsplan for forsøgets gennemførelse, som drøftes med områdebestyrelsen og det lokale MED-udvalg.

Faseplan for forsøg med områdeledelse 1. juni 2010 – 31. maj 2012



6.4 Evaluering

Kommunalbestyrelsen besluttede i april 2010 samlet at evaluere forsøgene med områdeledelse og de forpligtende ledernetværk i kommunens øvrige dagtilbud i foråret 2012 med henblik på at fastlægge en endelig struktur for dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune medio 2012.

I maj/juni 2011 afholdes et fælles midtvejsseminar med lederne omfattet af begge ledelsesforsøg (områdeledelse og netværksledelse).

I foråret 2012 slutevalueres de to forsøg ved en ekstern evaluater. Der er på den baggrund udarbejdet et fælles evalueringsgrundlag for de to ledelsesmodeller, som beskriver mål og succeskriterier (hvad undersøges), evalueringsform (hvordan undersøges), deltagere i evalueringen (hvem undersøges), evalueringsplan (hvornår undersøges), samt valg af evaluater (hvem undersøger). Se særskilt evalueringsgrundlag for de to ledelsesforsøg, som forelægges Børne- og Ungdomsudvalget i august 2010.

NOTAT

om

Ledelsesstrukturer på dagtilbudsområdet i udvalgte kommuner

I forbindelse med evalueringen af ledelsesforsøgene i Lyngby-Taarbæk Kommune og den følgende dialog- og høringsperiode har flere efterlyst andre kommuners erfaringer. Dette notat belyser kort ledelsesformer på dagtilbudsområdet i andre kommuner.

Der findes ingen egentlige oversigter over ledelsesstrukturer på dagtilbudsområdet og KL har heller ikke en samlet viden på området. Der er en større kortlægning af ledelsesstrukturer på dagtilbudsområdet på vej fra Danmarks Evalueringsinstitut (EVA), men de forventer først at være klar i forsommeren 2012.

Væksthus for Ledelse udsendte i marts 2011 rapporten ”**Ledelsesmodeller i dagtilbud** – Status fire år efter kommunalreformen”, som er en kortlægning af ledelsesmodellerne på dagtilbudsområdet (baseret på data fra december 2010 og er en opfølgning fra en kortlægning i 2007 som belyste samme). Kortlægningen viser fordeling af ledelsesformer, der er **mest udbredt** i kommunerne fordeler det sig således:

- Traditionel institutionsledelse 51 %
- Sammenlagt institutionsledelse 10 %
- Netværksledelse 5 %
- Områdeledelse 32 %
- Distriktsledelse 3 %

Det er svært at sammenligne de forskellige kommuners ledelsesstrukturer, da ingen gør det ens og flere kombinerer flere ledelsesformer. Terminologien gør det også svært at sammenligne, da begreberne og navnene på ledelsesformerne slet ikke behøver at have det samme indhold.

Områdeledelse:

Fælles for nedennævnte kommuner er, at de har en samlet ledelse (overordnet områdeleder) med fælles budget og én forældrebestyrelse (dvs. at de i lovgivningsmæssig forstand er én institution) – nogle kalder det klyngeledelse, andre distriktsledelse og andre igen områdeledelse. I nogle kommuner omfatter denne organisering også skoler og dagplejen. Også større fusioner har fællestræk med denne ledelsesform, da flere kommuner med fusionerede institutioner har 3-4 enheder med daglige ledere i alle huse og én overordnet leder, dvs. små områdeledelser.

Følgende kommuner i region hovedstaden har valgt en områdeledelseslignende struktur (jf. ovennævnte definition): Gladsaxe, Rudersdal, København, Hørsholm, Fredensborg, Bornholm, Roskilde, Egedal, Ballerup og Greve. Ydermere har Frederikshavn, Aalborg, Viborg, Varde Billund, Vejle, Fredericia, Haderslev, Sønderborg, Tønder, Åbenrå, Nordfyn, Kerteminde, Odense, Svendborg, Assens, Ærø, Faaborg-Midtfyn, Ringsted, Køge og Stevns områdeledelse.

Glostrup har lavet fusioner, som egentlig fungerer som områdeledelse, med fælles budget, én overordnet leder samt en daglig leder i hvert hus.

Nogle af disse kommuner har planer om at lave større områder eller enheder på grund af faldende børnetal.

Horsens har en fysisk struktur, som ligner områdeledelse. Her er der kun i alt én leder og én assisterende leder, samt en sekretær i området. Områderne har ikke ledere i de enkelte huse.

Netværksledelse:

I næsten alle kommuner er der en eller anden form for samarbejde mellem institutionerne svarende til de tidligere basisgrupper i Lyngby-Taarbæk Kommune – dvs. ikke obligatoriske samarbejder uden forpligtende fællesskab og opgaveløsning. Kun meget få kommuner har afprøvet forpligtende netværk som vi kender det fra Lyngby-Taarbæk Kommune.

Følgende kommuner kommer tættest på denne model: Kolding, Nyborg og Næstved.

Som det fremgik af gå-hjemmødet om Kolding-modellen er der ikke noget egentlig forpligtende opgavefællesskab i denne model. Netværkene løser fælles projekter, men laver ingen reel opgavesamarbejde eller arbejdsdelinger i forhold til driften af dagtilbuddene, således som det har været intentionen med netværksmodellen i Lyngby-Taarbæk Kommune.

Gentofte Kommune har næsten samme model som Kolding Kommune, men kalder det styringsnetværk. Dette blev vedtaget efter et forsøg med netværksledelse i kommunen (2006-07). Gentofte Kommunes valg af model skal ses i lyset af, at størsteparten af institutionerne i Gentofte er selvejende institutioner.

Det er ikke lykkedes at finde flere kommuner med egentlig forpligtende netværksledelse.

Ændret ledelsesstruktur:

I forbindelse med præsentation af Rambølls evaluering af ledelsesforsøgene i Lyngby-Taarbæk Kommune den 31. januar 2012 blev 4 kommuner – Brøndby, Albertslund, Hillerød og Dragør kommuner – nævnt, som angiveligt skulle være gået bort fra områdeledelse, fordi det ikke var en brugbar ledelsesform. Efterfølgende er også Ballerup og Odense kommuner blevet nævnt af samme årsag. Børne- og Fritidsforvaltningen har kontaktet forvaltningerne i de nævnte kommuner og fundet frem til følgende:

Brøndby Kommune har ikke afprøvet områdeledelse, men har haft områdeledelse oppe politisk. Forvaltningen oplyser, at områdeledelse ikke blev vedtaget, fordi der ikke var nogen økonomisk gevinst ved det.

Albertslund Kommune har haft forsøg med både områdeledelse og netværksledelse. Forsøget blev evalueret af EVA og viste ikke de store forskelle mellem strukturerne. Det blev derefter politisk besluttet, at institutionerne selv måtte vælge struktur. Institutionerne valgte at fortsætte med både netværk og områder. Albertslund Kommune er nu gået over til at fusionere på grund af besparelser og faldende børnetal. Og oplyser at det ikke giver mening at bevare en områdestruktur med kun 1-3 institutioner i hvert område. De har i dag 17 store og/eller sammenlagte institutioner i en slags netværksstruktur uden forpligtende samarbejde.

Hillerød Kommune havde en struktur, hvor institutionerne var inddelt i områder. Der var udpeget én institutionsleder i området til at varetage koordinerende opgaver – men alle institutioner havde eget budget og bestyrelse. Der var altså ikke tale om det der traditionelt forstås ved områdeledelse, men en traditionel samarbejdsstruktur uden forpligtende karakter, som mere lignede netværksledelsesstrukturen. I 2008 overgik kommunen til sektionsledelse (3 sektionsledere for 42 institutioner). Institutionerne har stadig eget budget og fungerer som traditionelt ledede institutioner. Sektionslederne er ledere for institutionslederne og varetager alle personalemæssige opgaver omkring institutionslederne, men har intet budget som sådan. De igangsætter pædagogiske tiltag og andre strategiske sager fra forvaltning til institutioner. De fører også økonomisk og pædagogisk tilsyn.

Dragør Kommune har haft en struktur, de har kaldt fællesledelse, som de er gået væk fra. Det var ikke områdeledelse, men et ledelsesfællesskab for vuggestue, børnehave og fritidshjem. Det var i følge forvaltningen en ledelsesform alle var glade for, men da fritidshjemmene blev lagt ind under skolerne (SFO) på grund af besparelser, mistede strukturen sin berettigelse. Dragør Kommune er i øjeblikket ved at overveje en ny struktur for dagtilbuddene og har for nyligt lagt deres eneste vuggestue sammen med dagplejen.

Odense kommune har siden 2006 haft områdeledelse, og har ikke planer om at ændre strukturen. Forvaltningen oplyser, at de oplever, at de har fået mere kvalitet og større faglighed i dagtilbuddene. Lederne af de enkelte tilbud mærker, at de har fået ledelsen tættere på.

Ballerup Kommune har siden 2007 haft distrikts-/områdeledelse og har i øjeblikket ingen planer om at ændre den. Der har været mindre justeringer i områderne/distrikterne ved ændret børnetal og/eller ved vakante stillinger. I Ballerup er der en opdeling, som ligner områder inden for det meste af dagtilbudsområdet – de kalder det bare børnehusdistrikter. Der er altså ikke tale om at de er gået fra områder til distrikter, men at begreberne ligger tæt op af hinanden.

**Tids- og handleplan for tilpasning af personaleressourcer
i forbindelse med vedtagelse af områdeledelse på dagtilbudsområdet**

Tid	Aktivitet	Bemærkning	Ansvarlig
Januar	Rambøll aflevere sin evaluering af ledelsforsøget, og det sendes i høring.		CHBI
Uge 12-16	Udarbejdelse af tids- og handleplaner ift. de 2 ledelsesmodeller. BUPL høres om udkast til tidsplan. Afklaring af konsekvenser ift. implementering af områdeledelse – for området, dagtilbuddene og for den enkelte.	Jørgen Pålsson	CHBI/JFV
Uge 15	12.04: ØK træffer beslutning og laver indstilling til KB.		CHBI
Uge 17	23.04: KB træffer beslutning om den fremtidige ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet. 25.04: Indstillinger om opsigelse og tilbud om vilkårsændringer sendes til personaleafdelingen. 26.04-01.05: Personaleafdelingen udfærdiger breve.	OBS ift. reglements-ansatte	CHBI BFF/Pers.afd.
Uge 18	02.05: Breve med varsling om påtænkt afskedigelse/vilkårsændring udsendes/afleveres. Høringsperiode (3 uger). Ved evt. forhandlinger med BUPL deltager repræsentanter for BFF og PA.		Pers.afd./BFF
Uge 21	25.05: Partshøringsperioden udløber.		Pers.afd.
Uge 22	29.-30.05: Personaleafdelingen vurderer de indkomne høringssvar sammen med ledelsen. Udsendelse eller udlevering af breve om endelig afsked eller vilkårsændringer. Evt. forhandlinger efter gennemførte afskedigelser deltager repræsentanter for BFF og PA. 01.06: Ledelsforsøget på dagtilbudsområdet ophører og den nye struktur træder i kraft.		Pers.afd./BFF
Efterår	Souscheferne ophører iht. individuel varsel.		



LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE
 Børne- og Fritidsforvaltningen
 Afdelingen Dagtilbud og Børnesundhed

BØRNEUDVALGET
 DEN 12.04.12
 SAG NR. 9

Tids- og handleplan for tilpasning af personaleressourcer i forbindelse med vedtagelse af netværksledelse på dagtilbudsområdet

Tid	Aktivitet	Bemærkning	Ansvarlig
Januar	Rambøll aflevere sin evaluering af ledelsforsøget, og det sendes i høring.		CHBI
Uge 12-16	Udarbejdelse af tids- og handleplaner ift. de 2 ledelsesmodeller. BUPL høres om udkast til tidsplan. Afklaring af konsekvenser ift. implementering af områdeledelse – for området, dagtilbuddene og for den enkelte.	Jørgen Pålsson	CHBI/JFV
Uge 15	12.04: ØK træffer beslutning og laver indstilling til KB		CHBI
Uge 17	23.04: KB træffer beslutning om den fremtidige ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet. Forvaltningen tager stilling til, hvad der skal ske ift. de vakacer, der er pr. 1. juni.		CHBI/JFV BFF/Pers.afd.
Uge 18	02.05: CHBI holder samtaler med børnehuslederne, om nye opgaver m.m. Stillingsopslag udfærdiges til vakante stillinger og de opslås til ansættelse pr. 01.06 eller snarest.	<i>Ændres fra børnehusledere til dagtilbudsledere pr. 1 juni</i>	CHBI <i>MAL/pædagogiske konsulenter</i>
Uge 19-20	Løn m.m. forhandles på plads med BUPL og forvaltningen sender indberetninger til personaleafdelingen. Personaleafdelingen udfærdiger nye ansættelsesbreve. <i>14.05: Ansøgningsfrist til de opslåede stillinger (?)</i>	Kan evt. skydes	CHBI/JFV Pers.afd. BFF
Uge 21	Ansættelsessamtaler (?)		CHBI
Uge 22	01.06: Ledelsforsøget på dagtilbudsområdet ophører og den nye struktur træder i kraft.		BFF

BØRNEUDVALGET
 DEN 12.04.12
 SAG NR. 9

Journalnr.:
 Dato: 24.02.2012
 Skrevet af: Chbi

Spørgsmål/svar papir
 om
Områdeledelse og netværksledelse

I forbindelse med fastlæggelse af den fremtidige ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune stilles hyppigt en række spørgsmål om de to ledelsesformer. Børne- og Fritidsforvaltningen har i dette papir forsøgt at svare på de typiske spørgsmål vedr. de to ledelsesformer: Områdeledelse og netværksledelse. Den konkrete udformning af de to modeller varierer fra kommune til kommune – svarene her tager udgangspunkt i de ledelsesmodeller, der er valgt i forsøgsperioden i Lyngby-Taarbæk Kommune.

Om områdeledelse	Om netværksledelse
<p>1. Hvad er områdeledelse?</p> <p>Områdeledelse er når flere institutioner samles i en organisation med en fælles leder, fælles budget og én forældrebestyrelse. Der er en børnehusleder i hvert hus.</p> <p>Områdeledelse er således én institution (i lovgivningsmæssig forstand) med flere afdelinger (børnehuse) med daglige ledere.</p>	<p>1. Hvad er netværksledelse?</p> <p>Netværksledelse er en fast og obligatorisk samarbejdsstruktur mellem ledere af flere institutioner med egen leder, eget budget og egen forældrebestyrelse. Der er desuden en souschef i hvert hus.</p> <p>Netværk er lokale ledelsesfællesskaber mellem flere børnehuse med egen ledelse på 1-årige kontrakter.</p>
<p>2. Hvem leder området (referenceforhold)?</p> <p>Forvaltningen ansætter én områdeleder for området via et formelt ansættelsesforløb med deltagelse af ledere, medarbejdere og forældrebestyrelsesmedlemmer.</p> <p>Områdelederen har det overordnede ansvar for områdets institutioner, herunder det overordnede økonomiske, pædagogisk, personalemæssige og strategiske ansvar for børnehuse. Områdelederen er leder for børnehuslederne i området. Børnehuslederne indgår sammen med områdelederen i et fælles ledelsesteam.</p> <p>Ledelsen af området er således en hierarkisk og entydig ledelse.</p> <p>Områdelederen refererer til dagtilbudschefen.</p> <p>Modellen nedenfor viser ledelsesstrukturen i områdeledelse:</p> <pre> graph TD A[Dagtilbudschef] --> B[Områdeleder Fælles områdeinstitution] B --> C1[Børnehusleder] B --> C2[Børnehusleder] B --> C3[Børnehusleder] B --> C4[Børnehusleder] B --> C5[Børnehusleder] </pre>	<p>2. Hvem leder netværket (referenceforhold)?</p> <p>Netværket udpeger en netværksholder blandt lederne for 1 år ad gangen i forbindelse med udarbejdelse af kontrakten.</p> <p>Netværksholderen har ansvar for at planlægge og afvikle møder og varetage kontakten til forvaltning og eventuelt andre eksterne parter. Netværksholderen har ingen ledelsesmæssige beføjelser overfor de øvrige ledere i netværket. Lederne indgår på lige fod i et fælles netværksteam.</p> <p>Ledelsen af netværket er således sideordnet og kollektiv ledelse.</p> <p>De enkelte daginstitutionsledere refererer til dagtilbudschefen.</p> <p>Modellen nedenfor viser ledelsesstrukturen i netværksledelse:</p> <pre> graph TD A[Dagtilbudschef] --> B1[Dagtilbudsleder] A --> B2[Dagtilbudsleder] A --> B3[Dagtilbudsleder Tovholder] A --> B4[Dagtilbudsleder] A --> B5[Dagtilbudsleder] B1 --> C1[Souschef] B2 --> C2[Souschef] B3 --> C3[Souschef] B4 --> C4[Souschef] B5 --> C5[Souschef] </pre>

<p>3. Hvilke opgaver løses i områdeledelsen?</p> <p>I området er der en formel og klar defineret arbejdsdeling mellem områdelederen og børnehuslederne.</p> <p>Områderne ledes af en områdeleder, som har det overordnede økonomiske, personalemæssige og strategiske ansvar for børnehusene. Børnehuslederne står for den daglige pædagogiske ledelse, den daglige personaleledelsen i børnehusene og den daglige kontakt til forældrene i de enkelte huse.</p> <p>Der er udarbejdet klare stillingsbeskrivelser for opgavefordelingen i områdeledelsesforsøgene.</p> <p>Klager og ledelsesmæssig sparring varetages af områdelederen.</p>	<p>Hvilke opgaver løses i netværksledelse?</p> <p>I netværket indgås årlige aftaler om fælles løsning af selvvalgte opgaver inden for på forhånd aftale kategorier, jf. nedenfor.</p> <p>Alle netværk skal aftale opgaver inden for følgende punkter, som kan deles i tre kategorier: Opgaver, der knytter sig til</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) netværkenes egne medlemmer (fx videndeling og uddannelse) 2) egen og netværkets institutioner (fx fælles løsning af administrative opgaver og pædagogisk udvikling) 3) hele dagtilbudsområdet og kommunen (fx budgetarbejdet eller implementering af ny lovgivning). <p>Der aftales årlige opgavefordelinger i kontrakterne.</p> <p>Klager og ledelsesmæssig sparring varetages af forvaltningen og dagtilbudschefen.</p>
<p>4. Hvordan er budgettet under områdeledelse?</p> <p>Budgettet under områdeledelse er samlet under områdelederen og genereret ud fra ressourcefordelingsmodellen på dagtilbuddene, hvor der gives ressourcer pr. barn. Der er således ens børnenormeringer under de to ledelsesformer.</p> <p>Idet der er tale om et fælles budget er det muligt at lave en tværgående prioritering mellem husene. Der er fx fælles overførelsesadgang.</p> <p>Budgettet til ledelse er ens under områdeledelse og netværksledelse, men anvendes forskelligt. Der er fx ansat en fælles administrativ medarbejder på ledelsesbudgettet under områdeledelse. Prisen på de to ledelsesformer er derfor som udgangspunkt den samme.</p>	<p>4. Hvordan er budgettet under netværksledelse?</p> <p>Budgettet under netværksledelse er delt i hvert dagtilbud og genereret ud fra ressourcefordelingsmodellen på dagtilbuddene, hvor der gives ressourcer pr. barn. Der er således ens børnenormeringer under de to ledelsesformer.</p> <p>Idet der er tale om et delte budgetter kræver det klare aftaler mellem de enkelte ledere at lave en tværgående prioritering mellem husene. Der er fx ikke fælles overførelsesadgang.</p> <p>Budgettet til ledelse er ens under områdeledelse og netværksledelse, men anvendes forskelligt. Der er fx ansat en fælles administrativ medarbejder på ledelsesbudgettet under områdeledelse. Prisen på de to ledelsesformer er derfor som udgangspunkt den samme.</p>
<p>5. Hvordan samarbejdes i områdeledelse?</p> <p>Lederne af de enkelte huse og områdelederen indgår i et fælles forpligtende strategisk ledelsesteam. Områdelederen har ansvar for at skabe og sikre et fagligt miljø i ledelsesteamet, herunder sikre børnehusledernes mulighed for sparring.</p> <p>Selvom områdelederen har det overordnede formelle ansvar for drift og udvikling i området, forudsættes og forventes et stærkt samarbejde i ledelsesteamet. Teamet kan sammen med områdelederen gennemføre beslutninger med virkning i de enkelte huse på trods af den enkelte leders ønsker.</p> <p>Områdelederen har ledelsesmæssige beføjelser og sanktionsmuligheder i til at sikre et samarbejde.</p> <p>Lederne i teamet kan uddelegere forskellige tovholderfunktioner.</p>	<p>5. Hvordan samarbejdes i netværksledelse?</p> <p>Lederne af de enkelte dagtilbud indgår i et fælles forpligtende strategisk netværksteam. Tovholderen har ansvar for at skabe og sikre et fagligt miljø i netværksteamet, herunder sikre børnehusledernes mulighed for sparring.</p> <p>Selvom der ikke findes et overordnet formelt ansvar for drift og udvikling i netværket, forudsættes og forventes et stærkt samarbejde i netværksteamet. Teamet kan ikke gennemføre beslutninger med virkning i de enkelte huse, hvis den enkelte leder ikke ønsker det.</p> <p>Ingen lokale kollegiale ledelsesmæssige beføjelser og sanktionsmuligheder i tilfælde af at enkeltmedlemmer ikke ønsker at samarbejde.</p> <p>Lederne i teamet kan uddelegere forskellige tovholderfunktioner.</p>
<p>6. Hvordan håndteres den fælles specialindsats?</p> <p>Fra 1. januar 2012 decentraliserede Børne- og Ungdomsudvalget specialkorpset til områder og netværk.</p>	<p>6. Hvordan håndteres den fælles specialindsats?</p> <p>Fra 1. januar 2012 decentraliserede Børne- og Ungdomsudvalget specialkorpset til områder og netværk.</p>

<p>Ledelsen og visitationen af specialpædagogerne i et område varetages af områdelederen. I tilfælde af uklarhed i opgaveløsningen har områdelederen ansvaret for løsning af en eventuel tvist.</p>	<p>Ledelsen og visitationen af specialpædagogerne i et område varetages af en af netværket udpeget dagtilbudsleder. I tilfælde af uklarhed i opgaveløsningen har den udpegede dagtilbudsleder intet ledelsesansvar for kollegaer – og forvaltningen træder derfor til.</p>
<p>7. Hvordan håndteres souschef og stedfortræderrollen i områdeledelse?</p> <p>Der er kun én leder i hvert hus. Er børnehuslederen væk er områdelederen stedfortræder i huset eller udpeger en anden i børnehuslederens fravær.</p> <p>I meget store huse eller i huse på to adresser kan det overvejes at udpege en afdelingsleder/koordinator.</p>	<p>7. Hvordan håndteres souschef og stedfortræderrollen i netværksledelse?</p> <p>Der er fortsat et to ledere i hvert hus bestående af en dagtilbudsleder og en souschef, der varetager stedfortræderrollen i hvert dagtilbud.</p>
<p>8. Hvordan er forældreindflydelsen i områdeledelse?</p> <p>Der nedsættes én fælles forældrebestyrelse (områdebestyrelse) i hvert område med en forældrerepræsentant fra hvert forældreråd i de enkelte børnehuse. Områdebestyrelsen varetager de formelle kompetencer for forældrebestyrelser.</p> <p>Der nedsættes derudover et forældreråd i hvert børnehus. Forældrerådenes opgave er primært at inddrage forældrenes perspektiv i arbejdet med drift og udvikling af egne børnehuse og sikre en lokal dialog og sparring af børnehusenes ledelse.</p>	<p>8. Hvordan er forældresamarbejdet i netværksledelse?</p> <p>Forældresamarbejdet påvirkes ikke af netværksledelse. Der er fortsat forældrebestyrelser i hvert dagtilbud.</p> <p>Der kan holdes fælles bestyrelsesmøder, men uden formel beslutningskompetence i det enkelte hus.</p>
<p>9. Hvordan påvirker områdeledelse børn og forældre?</p> <p>Der er tale om en ny ledelsesstruktur. Børnene bliver i samme daginstitutioner på samme stuer som hidtil.</p> <p>Områdeledelse muliggør bl.a. en tættere pædagogisk ledelse, flere tværgående pædagogiske projekter med andre institutioner og fælles prioritering af ressourceanvendelsen.</p> <p>Det daglige forældresamarbejde varetages af børnehuset. Klager håndteres af områdelederen.</p>	<p>9. Hvordan påvirker netværksledelse børn og forældre?</p> <p>Der er tale om en ny ledelsesstruktur. Børnene bliver i samme daginstitutioner på samme stuer som hidtil.</p> <p>Netværksledelse muliggør bl.a. en tættere pædagogisk ledelse og flere tværgående pædagogiske projekter med andre institutioner.</p> <p>Det daglige forældresamarbejde varetages af dagtilbuddet. Klager håndteres af forvaltningen.</p>
<p>10. Hvordan håndteres samarbejdet med forvaltningen under områdeledelse?</p> <p>Idet dagtilbuddene ledes af 5 områdeledere er et muligt at holde hyppigere fælles strategiske møder mellem forvaltning og områdeledere i lighed med skoleledermøderne. Møderne er beslutningsfora for hele sektoren.</p> <p>Kommuner med områdeledelse vælger derudover at holde et vist antal årlige temamøder (fx 3) for alle børnehusledere.</p>	<p>10. Hvordan håndteres samarbejdet med forvaltningen under netværksledelse?</p> <p>Netværkene vælger en årlig tovholder, der jævnligt holder fælles strategiske møder med forvaltningen. I det tovholderne ikke har egentlige ledelsesbeføjelser i de andre huse er det svært at træffe egentlige beslutninger på møderne – kræver et mandat.</p> <p>Da dagtilbudschefen fortsat er personaleleder for den enkelte dagtilbudsleder kan være behov for hyppigere stormøder mellem alle ledere og forvaltning.</p>
<p>11. Hvordan er Med-inddragelsen under områdeledelse?</p> <p>I forlængelse af Medaftalen for Lyngby-Taarbæk Kommune nedsættes ét lokalt MED-udvalg i hvert område.</p> <p>Idet den overordnede personaleledelse, herunder løn-</p>	<p>11. Hvordan er Med-inddragelsen under netværksledelse?</p> <p>Idet langt de fleste dagtilbud er meget små arbejdspladser, er der ikke et egentligt Med-udvalg i de enkelte dagtilbud. Der holdes der for i de fleste huse personalemøder med Med-status.</p> <p>Idet den overordnede personaleledelse, herunder løn-</p>

forhandling varetages af områdelederen anbefales en tillidsrepræsentant i hvert område.	forhandling varetages af dagtilbudslederen anbefales en tillidsrepræsentant i hvert dagtilbud.
<p>12. Ændres lederens stilling og løn i områdeledelse?</p> <p>Ledernes stillingsbetegnelse ændres (jf. ny opgavefordeling ovenfor), således at lederne fremover ansættes som børnehusleder (daglig pædagogisk leder).</p> <p>Børne- og Fritidsforvaltningen anbefaler, at der gives ansættelses- og løngaranti i forbindelse med en eventuel overgang til områdeledelse som det skete på klubområdet.</p> <p>Nyansættelser sker efter de overenskomstmæssige rammer for daglige pædagogiske ledere.</p>	<p>12. Ændres lederens stilling og løn i netværksledelse?</p> <p>Idet stillingsbetegnelsen og opgaver ikke ændres, ændres løn og ansættelsesforhold ikke med netværksledelse.</p> <p>Dog skal børnehusledere ansat som daglige pædagogiske ledere under områdeforsøgene, ansættes som dagtilbudsledere under netværksledelse.</p>
<p>13. Hvad sker der med souscheferne, hvis Lyngby-Taarbæk Kommune overgår til områdeledelse?</p> <p>Souschefstillingerne nedlægges. Alle souschefer tilbydes pædagogstillinger på samme timetal i børnehuset i tilfælde af gennemførelse af områdeledelse.</p>	<p>13. Hvad sker der med områdelederne, hvis Lyngby-Taarbæk Kommune overgår til netværksledelse?</p> <p>Områdelederne er ansat på midlertidige kontrakter og er sikret deres tidligere stilling som dagtilbudsleder ved forsøgets ophør.</p>
<p>14. Hvordan organiseres de selvejende institutioner under områdeledelse?</p> <p>De selvejende institutioner kan selv vælge at danne en fælles områdeledelse. Dét er fx sket i Høje-Taastrup Kommune.</p> <p>Ønsker de selvejende institutioner ikke det, forbliver de selvstændige selvejende institutioner. Der skal i givet fald tages stilling til, hvordan de indgår i samarbejdet på dagtilbudsområdet.</p>	<p>14. Hvordan organiseres de selvejende institutioner under områdeledelse?</p> <p>De selvejende institutioner kan selv vælge at danne et forpligtende netværk, som det er sket for nogle institutioner i Lyngby-Taarbæk Kommune (2 selvejende/puljeinstitutioner valgte ikke at indgå i netværksstrukturen).</p> <p>Ønsker de selvejende institutioner ikke det, forbliver de selvstændige selvejende institutioner. Der skal i givet fald tages stilling til, hvordan de indgår i samarbejdet på dagtilbudsområdet.</p>
<p>15. Hvordan dannes områderne?</p> <p>Det er en politisk beslutning at samle institutioner i områder.</p> <p>Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at det nuværende samarbejde mellem dagtilbud i områder eller netværk fortsætter efter forsøget i områdeledelse. Det bør dog overvejes at flytte enkelte institutioner med vakante stillinger på grund af størrelse (et typisk område består i dag af ca. 300 børn, mens netværkene dækker lidt flere børn).</p>	<p>15. Hvordan dannes netværkene?</p> <p>Principperne for netværkene fastlægges politisk.</p> <p>Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at det nuværende samarbejde mellem dagtilbud i områder eller netværk fortsætter efter forsøget i netværksledelse. Det bør dog overvejes at flytte enkelte institutioner med vakante stillinger på grund af størrelse (et typisk område består i dag af ca. 300 børn, mens netværkene dækker lidt flere børn).</p>

Principnotat om Forpligtende ledernetværk på daginstitutionsområdet

Børneudvalget besluttede i maj 2009 at etablere forpligtende ledernetværk for alle daginstitutionsledere i Lyngby-Taarbæk Kommune. Derfor etablerede forvaltningen i eftersommeren 2009 en projektgruppe bestående af repræsentanter for daginstitutionslederne, medarbejderne og forvaltningen, som fik til opgave at udarbejde et forslag til en model for forpligtende ledernetværk for daginstitutionsledere. Se kommissorium i bilag 1.

Modellen skal indeholde forslag til netværkenes formål, opgaver, struktur, organisation, arbejdsform og samarbejdsrelationer. Modellen skal således fastlægge rammerne for de forpligtende ledernetværk. Målet er at implementere nye forpligtende ledernetværk på hele daginstitutionsområdet i begyndelsen af 2010.

I forbindelse med udarbejdelse af modellen er der lagt vægt på at formulere en *ambitiøs* model, som forpligter lederne til en fælles løsning af en række opgaver – naturligvis i respekt for, at der forsat er 49 institutioner med egen ledelse, bestyrelse og budget. Samtidig skal modellen *gøre en forskel* og i fremtiden bidrage til endnu bedre tilbud for børn og forældre, og en større helhed og samarbejde om børnenes liv. Modellen rækker dermed ud over udvikling af lederne. Endelig er der tale om en *rummelig og attraktiv* model, som omfatter alle institutioner i Lyngby-Taarbæk Kommune, og som levner plads til at udvikle netværkene i de kommende år.

Nærværende notat er et principnotat, som skal danne udgangspunkt for den endelige fastlæggelse af struktur og model hen over årsskiftet 2009-10. Notatet er udarbejdet af projektgruppen og drøftes med hele ledergruppen, Lokaludvalget for daginstitutionsområdet, Småbørnsforum, de selvejende institutioners organisationer og Børneudvalget.

Med udgangspunkt i dette notat og i de følgende drøftelser sammensættes de konkrete netværk, som forelægges Børne- og Ungdomsudvalget i januar 2010.

1. Hvad er forpligtende ledernetværk? (Definition)

Lyngby-Taarbæk Kommune har haft ledernetværk på daginstitutionsområdet i mange år, nemlig basisgrupperne – det nye er det *forpligtende*.

Forpligtende netværk er en fast og obligatorisk samarbejdsstruktur, hvor hver institution har egen ledelse, budget og forældrebestyrelse, men hvor bestemte opgaver løses i netværket. Der er tale om en form for komplementerende ledelse, hvor ledere i fællesskab varetager en række opgaver.

Forpligtelsen rækker således ud over deltagelses- og mødepligten. Hver leder har ansvar for netværkenes fællesskab, funktion og opgavevaretagelse, herunder fælles udvikling, opgave-

løsning, kommunikation, møde- og projektafvikling, samarbejde med andre mv. Det indebærer også, at deltagerne bidrager med ressourcer som kompetencer, viden, tid og økonomi til netværket. Forpligtelser i forbindelse med netværkene vil fremgå af netværkets kontrakt.

2. Hvorfor forpligtende ledernetværk? (Formål)

Ledernetværkene har overordnet til formål at sikre en stærkere koordination af den personalemæssige, pædagogiske og ledelsesmæssige udvikling, styrke fællesskabet på daginstitutionsområdet og aflaste lederne administrativt med henblik på at skabe mere tid til ledelse og pædagogisk udvikling.

Stadig flere og flere opgaver er i løbet af årene lagt ud til institutionerne og i dag har institutionerne en udstrakt grad af decentralisering i Lyngby-Taarbæk Kommune. Det stiller stigende krav til lederne både i form af administrative kompetencer og tid. Indførelsen af det nye økonomistyringsystem og gennemførelse af lønsumsstyring og en ny ressourcefordelingsmodel i 2010 øger kravene til ledernes administrative kompetencer yderligere. Samtidig bliver opgaverne mere komplekse. I de seneste år er der fra central side kommet en række nye tiltag som sætter fokus på styring, læring og dokumentation. Det gælder især læreplaner, virksomhedsplaner og kvalitetsreformens dokumentationsfokus.

Igennem de seneste år er der på børneområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune sat øget fokus på det tværfaglige samarbejde – særligt i relation til sårbar og udsatte børn og deres familier. De forpligtende ledernetværk skal understøtte dette arbejde. Men samtidig er der et behov for at samarbejde om at skabe en større sammenhæng i alle børns dagligdag og liv ude i lokaleområderne, herunder støtte op om det forebyggende arbejde og løsning af konkrete lokale problemstillinger.

Institutionerne i Lyngby-Taarbæk Kommune er forskellige – både hvad angår størrelse, driftsformer og pædagogiske profiler. Sådan skal det også være i fremtiden. Men skal daginstitutionerne rustes til fremtiden, er der behov for at øge sammenhængskraften i den fælles dagtilbudssektor og den fælles varetagelse af udfordringerne på småbørnsområdet – både udfordringer af økonomisk-administrativ, pædagogisk og social- og integrationsmæssig karakter.

Derfor er formålet med de forpligtende ledernetværk i Lyngby-Taarbæk Kommune at medvirke til at:

- Skabe **endnu bedre dagtilbud for børn og forældre** gennem etablering af et fælles fundament for den pædagogiske og faglige udvikling af institutionerne og bidrage til en større vidensdeling mellem lederne og institutionerne i netværkene.
- **Styrke fællesskabet** på daginstitutionsområdet og skabe en fælles forståelse og løsning af udfordringerne på hele småbørnsområdet, understøtte en fælles kvalitetsstandard, samt sikre at lederne spiller en aktiv rolle i den strategiske udvikling af hele børneområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune.
- Sikre en **større professionalisering** og bedre varetagelse af de administrative opgaver og driften af daginstitutionerne gennem gensidig supervision og fælles opgaveløsning.
- Skabe en mere professionel ledelse med fokus på at udvikle en fælles ledelseskultur og **styrke ledernes ledelseskompetencer**. Derfor skal netværkene fungere som arena for kompetenceudvikling af lederne.

- Sikre **bedre overgange og større sammenhæng** i børnenes liv. Netværkene bidrager aktivt til at fremme det tværfaglige samarbejde i lokalområderne mellem relevante aktører (daginstitutioner, skoler, sundhedsplejersker, dagplejere, rådgivere mv.).

3. Hvad laver netværkene? (Opgaver)

Med udgangspunkt i ovennævnte fem formål varetager netværkene en række fælles opgaver, som løftes ud af daginstitutionerne og placeres i netværkene. Derudover kan netværkene aftale indbyrdes at løfte yderligere opgaver i regi af det enkelte netværk. Netværkene har således både en række *skal-* og *kan-*opgaver. Omvendt er der fra central side kun lagt få krav til, hvordan opgaverne skal løses af netværkene. Her er det op til de enkelte netværk at fastlægge egen arbejdsform.

Alle netværk skal aftale opgaver inden for følgende punkter, som kan deles i tre kategorier: Opgaver, der knytter sig til 1) netværkenes egne medlemmer, til 2) egen og netværkets institutioner og til 3) hele dagtilbudsområdet og kommunen:

Opgaver rettet mod netværkenes egne medlemmers egen ledelsesudvikling:

- Refleksion over egen og andres ledelse – læringsrum
- Sparring og supervision
- Kollegial support i forhold til konkrete opgaver og problemstillinger
- Vidensdeling
- Fælles uddannelse, fælles kompetenceudvikling
- Mentorordning for nye ledere

Opgaver i relation til egen og netværkets institutioner:

- Varetagelse af økonomisk-administrative opgaver, fx økonomistyring, indkøb udover de eksisterende indkøbsaftaler, hjemmesider, vikardækning
- Initiativer i relation til fx virksomhedsplaner, børnemiljøvurderinger og læreplaner
- Pædagogisk udvikling og personaleudvikling
- Samarbejde om personaleressourcer, kompetencer og specialiseringer
- Fast samarbejde med andre aktører, herunder (daginstitutioner, skoler, sundhedsplejersker, dagplejere, rådgivere mv.)

Opgaver i forhold til hele dagtilbudsområdet og kommunen

- Bidrag til løsning af problemstillinger i forhold til forvaltningen, herunder fælles visitationsmøder
- Gensidigt dialog- og debatforum i forbindelse med fælles projekter i dagtilbudsområdet og kommunen som helhed
- Implementeringsansvar i forbindelse med gennemførelse af ny lovgivning eller forandringer på dagtilbudsområdet, fx i form af tovholdere, superbrugere mv.

4. Hvem er netværkene? (Struktur)

Der er i dag 49 daginstitutioner i Lyngby-Taarbæk Kommune, heriblandt 11 selvejende institutioner og 2 er puljeinstitutioner. Derudover huser kommunen 3 private institutioner.

De 49 institutioner er fordelt som 30 børnehuse, 10 børnehaver og 9 vuggestuer. Ser vi på størrelsen af de 49 institutioner er hovedparten af institutionerne – dvs. 30 institutioner – middelstore (41-89 børn). Derudover er der 13 mindre institutioner (40 børn og derunder) og 6 store institutioner (90 børn og derover).

Udgangspunktet for hvem netværkene omfatter, er givet i kommissoriet. Her hedder det, at modellen skal omfatte alle daginstitutionsledere i vuggestuer, børnehaver og børnehuse – både de kommunale, de selvejende og puljeinstitutionerne. Samtidig pointeres det, at netværkene skal samtænkes med den fremtidige model for tværfaglige netværk. De tre ledere af private institutioner deltager ikke i netværkene.

Med udgangspunkt i de overordnede formål for netværkene – dvs. endnu bedre dagtilbud for børn og forældre, styrke fællesskabet, større professionalisering af driften af daginstitutionerne gennem, styrke lederens ledelseskompetencer og bedre overgange, og større sammenhæng i børnenes liv i lokalområderne – foreslås følgende principper for dannelsen af netværk:

- Alle ledere skal deltage i et netværk – også de selvejende og puljeinstitutionerne, som dog grundet andet ejerforhold skal have deltagelsen godkendt
- Netværkene omfatter 5 – 8 ledere
- Netværkene er funderet i lokalområderne (nærhed)
- Netværkene er bredt sammensatte på tværs af størrelse, institutionstyper (vuggestuer, børnehaver og børnehuse) og ejerforhold (kommunal, selvejende eller pulje)
- Netværkene er den eneste generelle struktur på daginstitutionssområdet – men der kan naturligvis dannes tematiserede faste og midlertidige samarbejder, som fx samarbejder mellem institutioner med egentlige MED-udvalg eller med særlige sociale udfordringer.
- Det tilstræbes, at ingen netværk er fuldstændig identiske med de tidligere basisgrupper

Der er i forbindelse med fastlæggelse af principperne lagt vægt på opfyldelse af alle formål, jf. afsnit 2 ovenfor, herunder særligt at fremme en fælles forståelse og løsning af udfordringerne på hele småbørnsområdet og styrke samarbejdet om at skabe nogle gode dagtilbud og helhed i børns liv i lokalområderne. Derfor omfatter netværkene alle ledere, sammensættes på tværs og tager udgangspunkt i lokalområderne.

Samtidig er der lagt vægt på, at netværkene har en størrelse som sikrer, at det rent faktisk er muligt at etablere et reelt samarbejde om en række opgaver, men omvendt at netværkene ikke bliver så store, at den gensidige sparring og tillid ikke kan etableres.

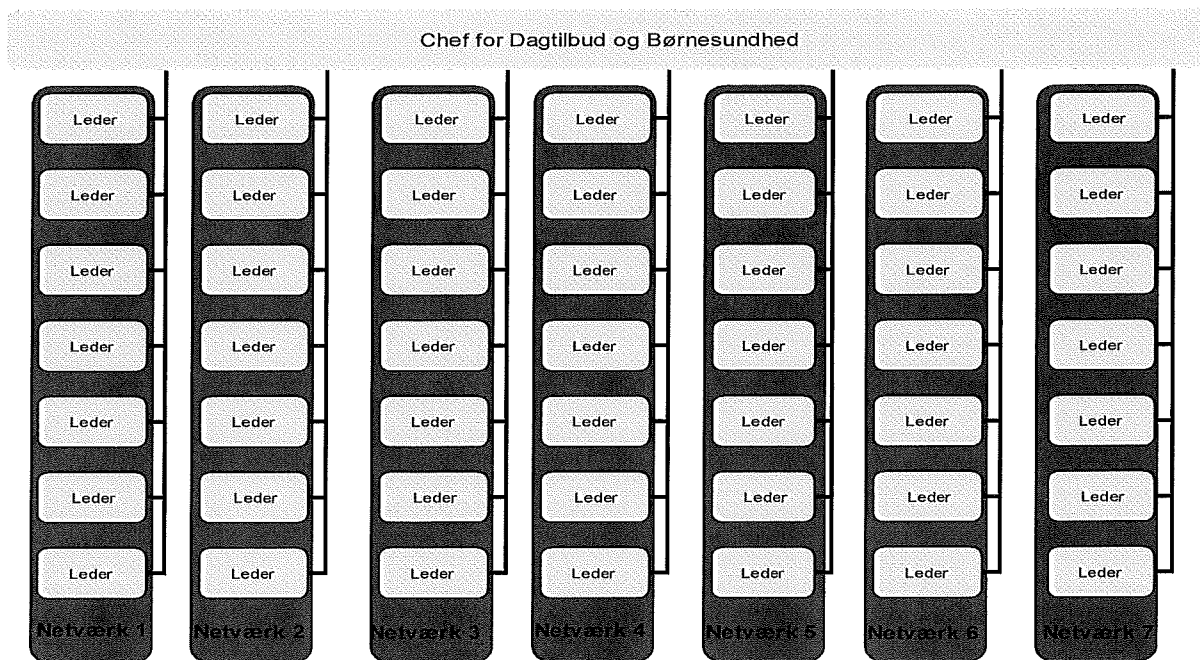
Principperne er udgangspunktet for dannelsen af den konkrete netværksstruktur.

For at understøtte netværkenes samarbejde om fælles opgaver, reorganiseres souschefgrupperne, så de svarer til netværksstrukturen for de forpligtende netværk.

5. Hvordan indgår netværkene i den formelle organisation? (Styring)

Netværkene er en fast samarbejdsstruktur, hvor hver institution har egen ledelse, budget, egne læreplaner, egen virksomhedsplan, MED-struktur og forældrebestyrelse mv. Lederne af hver institution vil derfor fortsat referere til dagtilbudschefen, og indgår i et tæt samarbejde med kolleger i netværkene om løsning af en række opgaver, herunder understøttelse af institutionernes drift og varetagelse af administrative opgaver og drøftelse læreplaner og virksomhedsplaner, årshjul mv.

Formelt kan strukturen i dagtilbudssektoren, derfor afbilledes som nedenstående model. Stregerne angiver det formelle referenceforhold, mens de mørke/grønne bokse angiver netværks-samarbejderne.



I forbindelse med implementering af netværkene revurderes de månedlige ledermøders formål, indhold og afvikling. Der vil fortsat være månedlige ledermøder med deltagelse af alle ledere og forvaltningen. Men i fremtiden vil en del af den gensidige sparring og dialog blive flyttet til netværkene, og ledermøderne vil i højere grad kunne tematiseres ud fra faglige, ledelsesorienterede eller organisatoriske temaer. Der formuleres en ny model for ledermøderne primo 2010.

Desuden vil dialogen med forvaltningen fremover også ske i selve netværkene med deltagelse af fx chefen for Dagtilbud og Børnesundhed eller de pædagogiske konsulenter. Samtidig kan netværkene i fremtiden blive bedt om hver især at stille med en tovholder i forbindelse med implementeringen af store nye tiltag, som fx gennemførelse af lønsumsstyring, som varetager kontakten til forvaltningen og supervisere kollegerne i netværkene.

6. Hvordan ledes og arbejdes netværkene? (Roller og arbejdsform)

Netværkene mødes 10-12 gange årligt og alle medlemmer af netværkene forventes at deltage i møderne og netværkenes øvrige arbejde. Hvert netværk udarbejder en kontrakt, som forpligter lederne og deres institutioner til samarbejdet i netværket. Kontrakten er dynamisk og revideres en gang årligt i januar måned, og sendes til forvaltningen senest den 15. februar hver år. Revisionen foregår i gensidig formidling mellem forvaltning og netværkene.

Kontrakten indeholder følgende elementer:

- Netværkets forpligtelser – både internt over for hinanden og eksternt over for forvaltningen, samt de overordnede principper for netværkene.
- Netværkets visioner for det kommende år med udgangspunkt i virksomhedsplaner, fælles mål, budgetter mv.
- Roller- og arbejdsdelinger i netværket, herunder netværksholderens funktion og opgaver.
- Netværkets formelle struktur, herunder mødeplan, formidling mv.
- Netværkets opgaver – både *skal*-opgaver, og *kan*-opgaver, samt bundne opgaver fra forvaltningen, herunder aftaler vedr. fælles ressourceforbrug.

Alle ledere i netværket er forpligtet til at overholde kontrakten, herunder et fælles ansvar for varetagelse af opgaver aftalt i netværket. Opgaverne i netværkene deles blandt medlemmerne, hvor de enkelte ledere udnævnes som tovholdere og projektledere på opgaverne, og dermed har ansvaret for at opgaverne løses.

Hvert netværk udpeger derudover en netværksholder for 1 år ad gangen i januar måned i forbindelse med udarbejdelse af kontrakten. Netværksholderen har ansvar for at planlægge og afvikle møder og varetage kontakten til forvaltning og eventuelt andre eksterne parter. Netværksholderen har således ingen ledelsesmæssige beføjelser overfor de øvrige medlemmer i netværket.

For at sikre en løbende justering og fælles udvikling af selve netværkene mødes netværksholderne hver 3. måned og vidensdeler erfaringer, udfordringer og løsninger mv. fra netværkenes arbejde. Dagtilbudschefen deltager i disse møder.

7. Hvordan besluttet netværkene? (Beslutningsproces)

Børneudvalget besluttede i maj 2009 at etablere forpligtende ledernetværk for alle daginstitutionsledere i Lyngby-Taarbæk Kommune, og i september 2009 godkendte de projekt- og procesplanen for udarbejdelse af en endelig model.

Nærværende notat beskriver hovedprincipperne i modellen og drøftes med hele ledergruppen, Lokaludvalget for daginstitutionsområdet, Småbørnsforum, de selvejende institutioners organisationer og projektgruppen bag modellen for det tværfaglige samarbejde.

Principnotatet forelægges Børneudvalget den 8. december 2009.

Den konkrete netværksmodel forventes besluttet på Børne- og Ungdomsudvalgets møde i januar 2010.

8. Hvordan etableres netværkene? (Implementering)

Netværkene opstartes ved et kick-off arrangement ultimo januar/primo februar 2010. Der udarbejdes en detaljeret implementeringsplan for etablering af netværkene, herunder brug af eksterne konsulenter i opstartsfasen og undersøgelse af mulighederne for at tilbyde alle ledere kompetenceudvikling i form af et diplommodul i netværksledelse.

I forbindelse med Budget 2010 er der afsat midler til kompetenceudvikling, bl.a. i forbindelse med implementering af netværksledelse.

Første generation af netværkskontrakter afleveres til forvaltningen den 1. april 2010. Modellen evalueres i januar 2011 i forbindelse med indgåelse af kontrakter for netværkenes 2. år. Netværkene midtvejs evalueres på et fælles leder- og souchefseminar i eftersommeren 2010.

Indmeldte børn marts 2012

D1 Lyngby / Ulrikkenborg	Normering			Marts		Garanti	Venteliste	
	0-2 år	3-6 år	Enh.	0-2 år	3-6 år		0-2 år	3-6 år
Carlshøj Vuggestue	48	0	96	50				
Bondebyens Børnehave	0	67	67	72				
Lyngby Meningshedsbørnehave	0	40	40	45				
Dansk Røde Kors Børnehave	0	40	40	42				
Vuggestuen Firkloveren	36	0	72	38				
Børnehuset Hjortholm	27	38	92	26	43			
Børnehuset Stoppestedet	24	40	88	26	45			
Børnehaven Carlsrock	0	60	60	64				
Børnehuset Svanen	34	56	124	29	69			
Vuggestuen Chr.X	44	0	88	46				
Vuggestuen Andedammen	24	0	48	25				
Børnehuset Emilpipersvej Børnely	22	36	80	23	42			
Børnehuset Emilpipersvej Ulrikke	19	32	70	23	34			
Børnehuset Kastaniehuset	12	40	64	14	46			
Rudolf Steiner Sjømedalen	0	16	16	18				
Børnehuset Klokkeblomsten	24	54	102	25	63			
Vuggestuen Trinbrættet	30	0	60	32				
Børnehuset Papillon	12	40	64	9	46			
Total	356	559	1271	366	629			

D3 Lundtofte/Hjortekjær	Normering			Marts		Garanti	Venteliste	
	0-2 år	3-6 år	Enh.	0-2 år	3-6 år		0-2 år	3-6 år
Børnehuset Lærkereden	24	40	88	26	39			
Børnehuset Troldbebo	10	34	54	12	34			
Børnehuset Rosenlyst	24	48	96	24	54			
Børnehuset Lille Ørholm	9	38	56	16	33			
Børnehuset Drivhuset	30	40	100	31	49			
Børnehuset Bulderby	12	40	64	12	43			
Børnehuset Vandpytten	6	40	52	3	48			
Vuggestuen Garantien	40	0	80	43				
Børnehuset Eremitagten	36	56	128	40	54			
Børnehuset Revehøjen	24	36	84	25	38			
Rudolf Steiner Børnehaven Enhjørninge	0	22	22	21				
Total	215	394	824	232	413			

Dagplejen	Normering	Garanti	
		0-2 år	enh
	140	0	159
		136	0

D2 Virum/Sorgenfri/Brede	Normering			Marts		Garanti	Venteliste	
	0-2 år	3-6 år	Enh.	0-2 år	3-6 år		0-2 år	0-2 år
Børnehuset Mælkevejen	46	70	162	43	79			
Vuggestuen Børnereden	20	0	40	24				
Børnehuset Askevænget	22	40	84	25	40			
Brede Børnehave	0	54	54		58			
Vuggestuen Villa Furesø	36	0	72	37				
Børnehuset Blomsten	20	54	94	22	59			
Børnehuset Blå	24	40	88	26	43			
Børnehuset Åkanden	32	54	118	31	62			
Skovbakkens Børnehave	0	80	80		83			
Børnehuset Humlehuset	24	50	98	24	57			
Børnehaven Bøggely	0	60	60		66			
Børnehuset Grøftekanten	24	40	88	22	48			
Børnehuset Langs Banen	12	40	64	12	48			
Børnehuset Valmuen	23	54	100	23	60			
Børnehaven Prinsessehøj	0	52	52		58			
Vuggestuen Kaplegården	22	0	44	22				
Børnehuset Spurvehuset	36	58	130	34	72			
Børnehuset Grønnevej	12	37	61	16	33			
Vuggestuen I.H.Mundts Vej 2C	36	0	72	39				
Total	389	783	1561	400	866			

D4 Taarbæk	Normering			Marts		Garanti	Venteliste	
	0-2 år	3-6 år	Enh.	0-2 år	3-6 år		0-2 år	3-6 år
Taarbæk Børnehus	28	32	88	35	28			
Total	28	32	88	35	28			

Total daginstitutioner marts 2011

I alt	Normering			Marts		Garanti	Venteliste	
	0-2 år	3-6 år	Enh.	0-2 år	3-6 år		0-2 år	3-6 år
Distrikt Lyngby/Ulrikkenborg	356	559	1271	366	629			
Distrikt Lundtofte/Hjortekjær	215	394	824	232	413			
Distrikt Virum/Sorgenfri/Brede	389	783	1561	400	866			
Distrikt Taarbæk	28	32	88	35	28			
Lyngby-Taarbæk total	971	1768	3744	1033	1936			

*) Vær opmærksom på at dagplejen opererer med en anden enhedsberegning end de øvrige dagtilbud

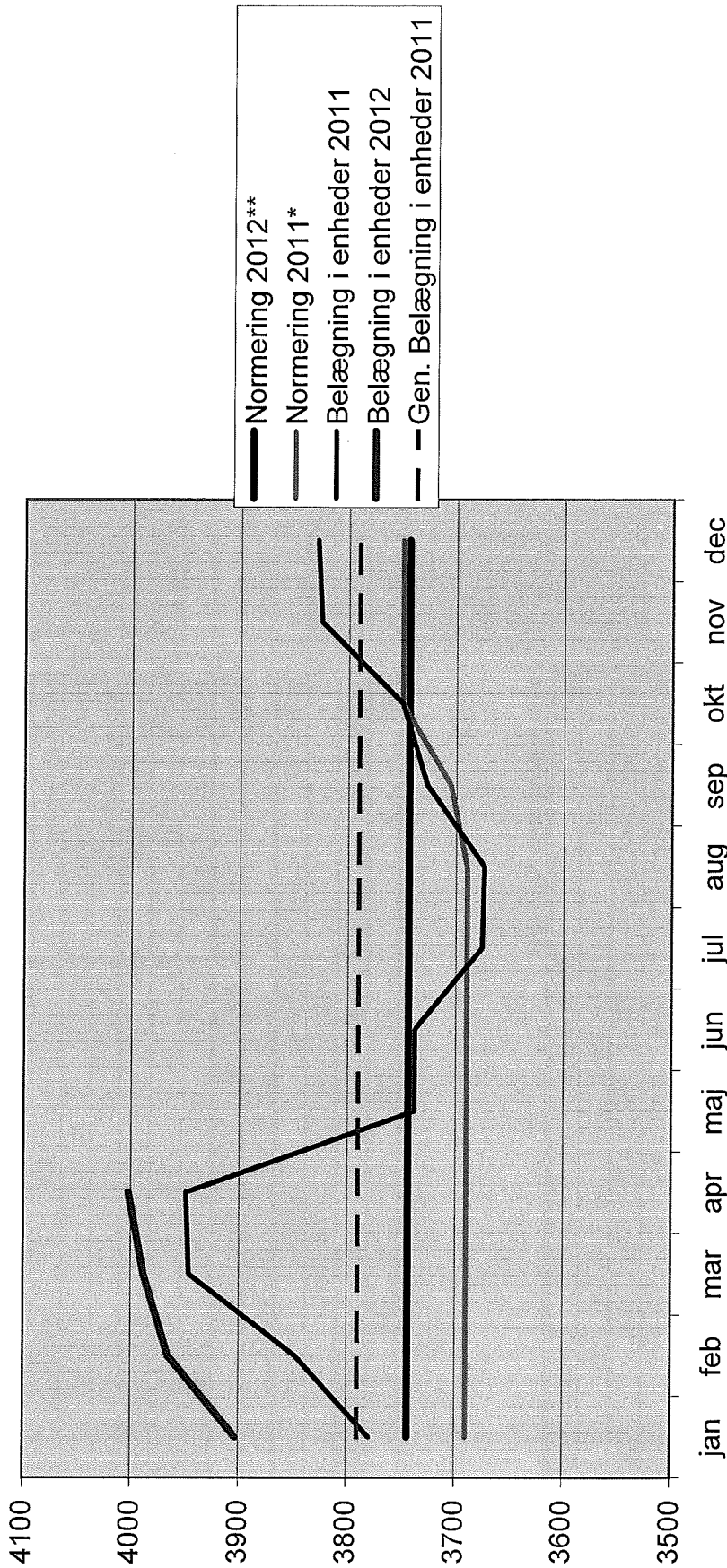
BORNEUDVALGET

DEN 12.07.12
SAG NR. 15

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
Normering 2012**	3744	3744	3744	3744	3744	3744	3744	3744	3744	3744	3744	3744
Normering 2011*	3690	3690	3690	3690	3690	3690	3690	3690	3705	3750	3750	3750
Belægning i enheder 2011	3779	3848	3946	3949	3738	3738	3676	3674	3727	3750	3825	3829
Belægning i enheder 2012	3903	3965	3988	4002								
Gen. Belægning i enheder 2011	3790	3789,9	3790	3790	3790	3790	3790	3790	3790	3790	3790	3790

*Forandringen i normeringen skyldes gradvist opstart af Trimbrættet med plads til 15 børn fra 1.15 vuggestuebørn fra 1. sept. ber og 30 børn 1. oktober og frem
 ** Nedgangen i normeringen i 2012 på trods af opnormering i budgettet med 12 vuggestuepladser skyldes at Børnehaven Skovbo fra 1. januar er privat og at Lyngby-Taarbæk Kommune derfor ikke disponerer over pladserne.

Belægning i daginstitutioner 2011 og 2012

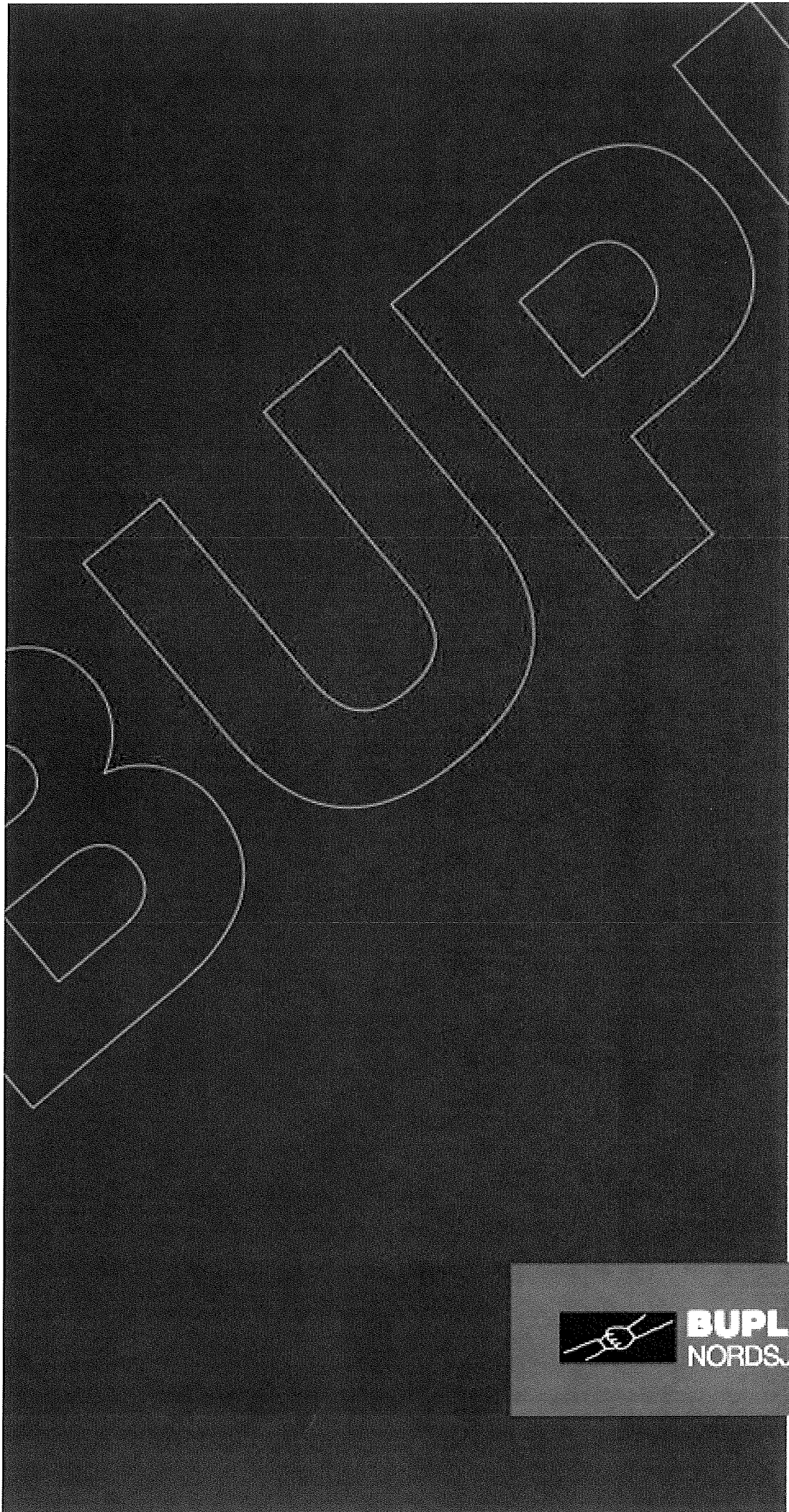


NOTAT

om

Indkomne høringssvar vedr. ny ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet

1. BUPL
2. PMF
3. Forældrebestyrelsen for Område Ulrikkenborg
4. Forældrebestyrelsen for Område Virum Nord
5. Forældrebestyrelsen Børnehuset Stoppestedet
6. Forældrebestyrelsen Taarbæk Børnehus
7. Forældrebestyrelsen Carlshøj Vuggestue
8. Forældrebestyrelsen Børnehuset Hjortholm
9. Forældrebestyrelsen Carlshøj Børnehave
10. Forældrebestyrelsen Vuggestuen Firkløveren
11. Forældrebestyrelsen Vuggestuen Børnereden
12. Forældrebestyrelsen Vuggestuen I.H. Mundts Vej
13. Forældrebestyrelsen Børnehuset Pilen
14. Forældrebestyrelsen Børnehuset Spurvehuset
15. Forældrebestyrelsen Børnehuset Humlehuset
16. Forældrebestyrelsen Udebørnehaven Bøgely
17. Forældrebestyrelser fra Netværket Lundtofte/Brede/Hjortekær
18. Forældrebestyrelsen Børnehuset Drivhuset
19. Forældrebestyrelsen Børnehaven Prinsessehøj
20. Forældrebestyrelsen Rudolf Steiner Børnehaven Enhjørningen
21. Forældrebestyrelsen Vuggestuen Chr. X' alle
22. Forældrebestyrelsen Brede Børnehave
23. Forældrebestyrelsen Børnehuset Svanen
24. Forældrebestyrelsen Børnehuset Lærkereden
25. Forældrebestyrelsen Børnehuset Åkanden
26. Forældrebestyrelsen Børnehuset Blomsten
27. Forældrebestyrelsen Lyngby Menighedsbørnehave
28. Tværgående lokal-MED for dagtilbud
29. MED-udvalg Område Ulrikkenborg
30. MED-udvalg Område Virum Nord
31. MED-udvalg Børnehuset Spurvehuset
32. MED-udvalg Carlshøj Vuggestue
33. MED-udvalg Børnehuset Hjortholm
34. MED-udvalg Børnehuset Troldebo
35. MED-udvalg Børnehuset Rævehøjen
36. MED-udvalg Børnehuset Rosenlyst



NORDSJÆLLANDS HØRINGSSVAR

1



BUPL
NORDSJÆLLAND

BUPL Nordsjællands høringssvar om Lyngby-Taarbæk Kommunes evaluering af ledelsesforsøg

BUPL Nordsjælland er som udgangspunkt positiv overfor en evalueringsmetode, som forholder sig til de afprøvede ledelsesforsøg i kommunen – netværksledelse og områdeledelse. Der er dog en række forhold i relation til implementeringsfasen, som BUPL Nordsjælland vil opfordre Lyngby-Taarbæk Kommune til at have for øje og se nærmere på i forbindelse med gennemførelsen af en permanent ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune.:

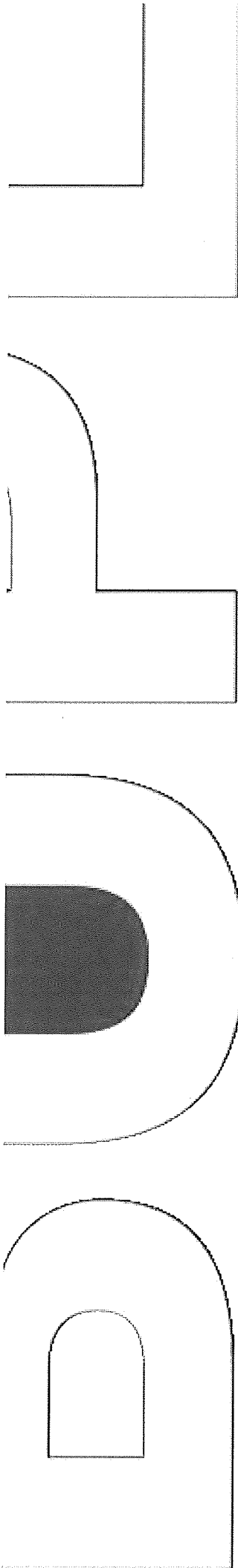
BUPL Nordsjælland har i nærværende høringssvar særligt fokuseret på følgende forhold:

- Hvad giver god ledelse?
- Implementering – hvad skal der til?
- Brugerperspektivets fravær

BUPL Nordsjælland forholder sig ikke konkret til, hvorvidt områdeledelse eller netværksledelse er det bedste for lederne og medarbejderne i kommunen. BUPL Nordsjælland er mere optaget af, hvad der giver og kendetegner god ledelse. Ikke blot for ledelsen og forvaltningen men også for brugeren og borgeren. I kodeks for god ledelse, udarbejdet af Væksthus for ledelse, opstilles 11 punkter for hvad god ledelse er. De 11 punkter skal forstås som normative pejlemærker, som man kan tage bestik af og stile efter. Dog er det helt centralt at forstå pejlemærkerne som meningsgivende for den enkelte leder. Deri ligger, at betydningen af kodekset kan variere fra leder til leder og afhængigt af den aktuelle ledelsesmæssige situation.

Med dette for øje forholder BUPL Nordsjælland sig som nævnt ikke konkret til, hvilken af de afprøvede ledelsesformer, der er den mest hensigtsmæssige i Lyngby-Taarbæk Kommune. Vi opfordrer kommunen til at have fokus på, hvordan man kan indtænke nogle af de parametre for god ledelse, der præsenteres i kodeks for god ledelse i en løbende implementeringsproces. Som evalueringen også påpeger, er der ingen af de to ledelsesformer, som er svaret på de udfordringer, man står overfor i forhold til fremtiden. I forlængelse heraf peger BUPL Nordsjælland på nødvendigheden af, at kommunen ser nærmere på hvilke mål, for god ledelse, der skal prioriteres fremover, uanset hvilken ledelsesform der vælges. Dvs. at indholdsdrøftelserne, omkring hvad god ledelse er indenfor den givne ledelsesstruktur, prioriteres højt.

Nogle af de væsentligste pointer, som BUPL Nordsjællands undersøgelse om ”Instituti-
onslederens rolle i forhold til udvikling af offentlig velfærd” i oktober 2011 pegede på i relation til udvikling af god ledelse, er nødvendigheden af tydeliggørelse af lederrollen, samt mulighed for innovativ tænkning.



For at lede i og udvikle innovative miljøer og institutioner, forudsætter det at man både kompetencemæssigt kan metareflektere og, at man har kendskab til den enkelte institution – dette for at kunne skabe sammenhæng og succesfuld implementering af nyt. Således nytter det ikke noget kun at lede på distancen eller kun at være helt tæt på. Som undersøgelsen understreger, er det vigtigt både at være helt tæt på – og at skabe innovation på distancen.

Dette understreger nødvendigheden af, at uagtet ledelsesstruktur- og form er der ledelsesmæssige forhold, som er helt centrale at have med i processen omkring implementeringen af strukturen.

BUPL Nordsjælland er desuden interesseret i hvordan der bevidst er arbejdet med succeskriterier og målsætning i og undervejs i forsøgsperioden. Det fremstår nemlig uklart hvordan der helt konkret er arbejdet med succeskriterierne i forhold til opfyldelsen af dem – og hvilken betydning dette får for valg eller fravalg af ledelsesform. Og tillige hvordan kommunen arbejder videre med de i evalueringen lavtscorende succeskriterier?

Her er det igen vigtigt at understrege, at uanset hvilken ledelsesform Lyngby-Taarbæk Kommune beslutter sig for at implementere, er det helt afgørende for forandringsprocessen og dermed implementeringsfasen at holde sig tydelige målsætninger for god ledelse for øje og hermed ruste såvel ledere og medarbejdere til en forandringsproces.

Slutteligt er BUPL Nordsjælland optaget af fraværet af bruger/borgerperspektivet i evalueringen. Personaleperspektivet, forældreperspektivet og børneperspektivet er ikke til stede i evalueringen af de nye ledelsesformer. Dette anser BUPL Nordsjælland for meget problematisk – specielt i forhold til de opstillede mål 4 og 5, som netop har fokus på at sikre bedre overgange og større sammenhæng i børnenes liv. Derfor opfordrer BUPL Nordsjælland til at inddrage dette perspektiv i det fremtidige forløb.

BUPL Nordsjælland vedlægger undersøgelsen fra oktober 2011 og opfordrer til, at der i forbindelse med en kommende forandringsproces indtænkes en plan for hele forløbet, således at man sikrer, at alle faser og elementer omkring god ledelse er indtænkt for på den måde at opnå den bedst mulige proces. I den anledning opfordrer BUPL Nordsjælland Lyngby-Taarbæk Kommune til at inddrage lederes samt pædagogiske medarbejderes viden og ekspertise fremadrettet evt. ved at etablere et tværgående netværk, for at få skabt ejerskab og for at få processen til at leve.

Med venlig hilsen

Katja B. Christensen
Faglig konsulent BUPL Nordsjælland

PMF

Pædagogiske assistenter &
PædagogMedhjælperes
Fagforening, afdeling 1

Søborg den 26. marts 2012

Høringssvar fra PMF afd 1, vedrørende den nye ledelsesstruktur for daginstitutioner.

Vi finder at det er vigtigt at der vælges en ledelsesmodel, der er holdbar ind i fremtiden og matcher både nuværende og fremtidige krav, både til ledelse og struktur. Dagtilbuddene skal sikres en bedre indflydelsesmæssig og strategisk vægt i den nye struktur.

Allerede i den nuværende struktur kan vi se at den eksterne ledelse i dagtilbud ikke kan matche ledelsen på skoleområdet. Her vil områdeledelse kunne give nogle ledelsespersoner fra dagtilbudsområdet mere pondus.

Vi har ikke brug for at forsøgsperioden forlænges. Vi har brug for en afgørelse nu. Vi har oplevet at forsøgsperioden bremser for initiativer/tiltag der eventuelt ville skulle rulles tilbage efter endt forsøgsperiode.

Som eksempel kan nævnes at vi i forsøgsperioden i områdeledelsesmodellen ikke har valgt tillidsrepræsentanter for området og derfor ikke har set hvilken betydning dette kunne have for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere.

Vi anbefaler områdeledelse og står gerne til rådighed for uddybelse af anbefalingen.

På vegne af PMF afd. 1



Jonna Rønne
Fællestillidsrepræsentant for
pædagogmedhjælper og
pædagogiske assistenter

Tlf 28202515

Lyngby Taarbæk Kommune
Att.: horing@ltk.dk
Rådhuset
2800 Kgs. Lyngby

Kgs. Lyngby d. 21. marts 2012

Høringssvar vedr. ledelsesstruktur – områdeledelse vs. netværksledelse

Vi har i Område Ulrikkenborg været pilotprojekt m.h.t. anvendelsen af områdeledelse.

Konklusionen af vores vurdering er helt klart en anbefaling af områdeledelse som fremtidig ledelsesstruktur.

Indledningsvis vil vi dog gerne have lov til at stille os noget uklare overfor hvorledes man fra politisk hold vil være i stand til at foretage en vægtet vurdering af de indkomne høringssvar – da langt størstedelen af høringssvarene kommer fra institutioner med netværksledelse og som derfor slet ikke har stiftet bekendtskab med områdeledelse. Derudover vil der jo have været forhold som kan påvirke oplevelsen af hvorledes dagligdagen fungerer for de enkelte institutioner, som principielt ikke har noget med selve ledelsesstrukturen at gøre.

Vi har lagt følgende forhold til grund for vores anbefaling af områdeledelse:

- Områdeledelse vil give sikkerhed for en professionel og ensartet styring/ledelse af daginstitutionsområdet. LTK er nødt til at sikre at daginstitutionsområdet drives som en professionel virksomhed og det vil områdeledelse være den eneste håndtering som sikrer
 - Koordinering og udvikling af fælles pædagogiske rammer, aktiviteter og kompetencer
 - Økonomisk og ressourcemæssig effektivitet og fleksibilitet
 - Større sikkerhed for en ”ensartet kvalitet” i institutionerne og dermed også i forhold til at sikre en målrettet udvikling af vores børns kompetencer og deres skoleparathed m.v.
- Netværksledelse er efter vores vurdering en alt for tilfældig og ineffektiv måde at forsøge at lede mere end 50 institutioner og mange hundrede medarbejdere.
 - Det er således vores bekymring, at hvis man fra LTK’s side vælger netværksledelse som fremtidig ledelsesstruktur, så vil det alene være ud fra en hensyntagen til de eksisterende ledere og souschefer - og en frygt for deres reaktion i forhold til valg af områdeledelse.
- Områdeledelse vil ud fra vores oplevelse og vurdering ikke gå ud over en vis ”egen identitet” og lokale medbestemmelse i den enkelte institution.
- Det har været et meget afgørende element for vores indstilling hvorledes medarbejderne har opfattet områdeledelse – for medarbejdernes trivsel, motivation, udviklingsmuligheder og ikke mindst oplevelse af kompetent overordnet ledelse og planlægning (kort- og langsigtet) er vigtige elementer, som direkte påvirker vores børns dagligdag og udvikling. Det er vores opfattelse, at der er taget godt imod de aktiviteter som er gennemført og igangsat – og at dette også giver en fællesfølelse og fleksibilitet på tværs af institutionerne.
- Det er også vores opfattelse, at der ikke i forhold til de enkelte institutioner og forældre har været negative oplevelser som skyldes indførelse af områdeledelse – men alene forhold som kan henføres til de efterhånden meget begrænsede økonomiske og personalemæssige ressourcer. Til gengæld har der været positive oplevelser – eks. for vores vedkommende fælles ”musikprojekt” og ”frilandsmuseet”, som har kunnet etableres på tværs af institutioner.

I forhold til de opstillede 4 spørgsmål har vi følgende korte besvarelser som supplement til ovenstående.

1. Vi føler at målene vedr. områdeledelser er opfyldt i forbindelse forsøget under hensyntagen til, at dette er og vil være en proces som under normale omstændigheder vil tage længere tid at se den ønskede fulde effekt af. I en fuldt implementeret model, vil økonomien også være blevet fuldt sammenlagt for institutionerne, hvilket ikke har været tilfældet i pilotprojektet.
2. Som ovenfor anført anses de væsentligste mål at være
 - Koordinering og udvikling af fælles pædagogiske rammer, aktiviteter og kompetencer
 - Økonomisk og ressourcemæssig effektivitet og fleksibilitet
 - Større sikkerhed for en ”ensartet kvalitet” i institutionerne og dermed også i forhold til at sikre en målrettet udvikling af vores børns kompetencer og deres skoleparathed m.v.
 - Mulighed for at fastholde en vis ”egenidentitet” og medindflydelse i den enkelte institution – herunder sociale aktiviteter og forældreinvolvering.
3. Det er vores vurdering, at områdeledelse som ovenfor anført vil være den bedste mulighed for at sikre en professionel ledelse – såvel økonomisk, ressourcemæssigt og pædagogisk – herunder udvikling og udnyttelse af personalemæssige kompetencer.
4. Af særlige forhold man skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur vil være følgende spørgsmål:
 - **Hvordan sikrer man bedst muligt at Lyngby-Taarbæk Kommunes daginstitutioner lever op til fastlagte visioner og målsætninger (herunder pædagogiske og personalemæssige mål og indsatsområder) – og sikrer den mest optimale udnyttelse af ressourcer. Med andre ord, hvorledes sikres det at dette område drives mest professionelt?**
 - Er det via områdeledelse – med markant færre formelle ledelsesmæssige og organisatoriske/økonomiske enheder? **JA**
 - Er det via bibeholdelse af alle eksisterende institutioner som selvstændige ledelsesmæssige og organisatoriske enheder og hvor ”netværksledelse” kan bidrage til at sikre synergier og ensartethed? **NEJ**

Derudover skal det naturligvis sikres, at det er de ”rigtige” kompetencer der indsættes til ledelse af disse områder (og de enkelte institutioner) og at der sikres en ressourcemæssig balance mellem de ønskede mål/indsatsområder/krav og de midler der afsættes – herunder eks. administrative opgaver.

Vi står naturligvis til rådighed for en dialog og afklaring af evt. spørgsmål.

Med venlig hilsen

Bestyrelsen for Område Ulrikkenborg

Virum den 20. marts 2012

Høringssvar til børne- og ungdomsudvalget i Lyngby-Taarbæk Kommune

Kommunen har opfordret til at områdebestyrelser m.fl. bidrager med høringssvar vedr. fremtidig ledelsesstruktur på dagpasningsområdet. Som udgangspunkt er det bestyrelsens vurdering, at der er gennemført en grundig evaluering af ledelsesforsøget, og at der allerede findes rigelig dokumentation for fordele og ulemper ved de forskellige ledelsesformer baseret på erfaringer rundt om i landet. Ligeledes mener bestyrelsen, at de fire spørgsmål man er opfordret til at svare på, er søgt besvaret i Rambølls rapport.

Områdebestyrelsen har på den baggrund valgt at forholde sig til fordele og ulemper oplevet ved områdeledelse i Virum Nord.

Ulemper:

- Ledelsesforsøget – sammenholdt med andre centralt iværksatte initiativer – har medført at den daglige leder har været meget ud af huset. Det har selvsagt påvirket dagligdagen i huset.
- Fraværet af en souschef har dels i det omfang lederen har været væk i længere tid skabt usikkerhed om ansvarsfordeling og lignende, dels medført begrænsede muligheder for daglig sparring om det pædagogiske arbejde, udvikling af institutionen mv.
- Ledelsesforsøget har ift. målopfyldelsen ikke i nævneværdigt omfang i forsøgsperioden medført mere tid til pædagogisk arbejde, bevirket et strategisk løft, skabt bedre overgange eller styrket fællesskabet.

Fordele:

- Ledelsesteamet har været gode til at samarbejde bl.a. omkring projektplanlægning som er kommet hele området til gavn
- For medarbejdere har det gjort en stor forskel med mere uddannelse, men dog uden de store ændringer i hverdagen.

Det er helt afgørende, at udvalget træffer en endelig beslutning om hvilken model man ønsker for fremtiden. Så længe der er tale om et forsøg vil institutionerne befinde sig i et vakuum, uden mulighed for langsigtet planlægning mv. Derudover vil bestyrelsen opfordre til, at man vælger en model som på én gang er robust, klar og gennemsigtig – og samtidig skaber udvikling, videndeling og sparring institutionerne imellem. Der kan med fordel hentes inspiration fra andre kommuner (f.eks. Kolding).

Set fra et forældreperspektiv har ledelsesforsøget ikke skabt nogle ændringer for vores børn. Rambølls rapport har meget fokus på styrkelse af ledelsen, men det er ikke gennemskueligt, hvordan og hvornår det konkret vil komme vores børn til gavn. Som forældre er det selvsagt centralt, at der er tid og hænder – og at der basalt set drages omsorg for vores børn. Det er dét det fremtidens ledelse i småbørnsinstitutioner bør handle om!

Venlig hilsen

Områdebestyrelsen for Virum Nord

Lyngby-Taarbæk Kommune
Børne- og Fritidsforvaltningen
Att.: Maiken Larsen Birkegaard, mal@ltk.dk

21. marts 2012

Høringssvar vedrørende Ledelsesforsøg

Forældrebestyrelsen i Børnehuset Stoppestedet har diskuteret de seneste års ledelsesforsøg med ledelsen. Børnehuset Stoppestedet har haft stor glæde af udbyttet i deltagelsen i netværksledelsen, hvor institutionerne har sparret med og inspireret hinanden. Børnehuset Stoppestedet vil være glade for at fortsætte i netværket. Vælger kommunen at institutionen skal overgå til en anden form for ledelse, eksempelvis områdeledelse, så vil det også være i orden; det forventes at eksisterende netværk vil fortsætte samarbejdet uanset hvilken ledelsesmodel, der vælges for fremtiden. Institutionerne ønsker blot en snarlig afklaring.

Med venlig hilsen

Ane Kockvedgaard
Formand
På vegne af forældrebestyrelsen i Børnehuset Stoppestedet

Børne- og Fritidsforvaltningen
Administrationsbygningen
Toftbæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

Lyngby, den 22. marts 2012

Høringsvar vedr. fremtidig ledelsesmodel på dagtilbudsområdet.

For Taarbæk Børnehus vedkommende blev ledelsesforsøget implementeret på et forholdsvis kaotisk tidspunkt, idet det faldt sammen med en kommunalisering af det tidligere selvejende Børnehus Taarbækdal, og en "fusion" af dette med den kommunale institution Børnehuset 84 per 1. juni 2010. Samtidig blev der to måneder efter opstart af ledelsesforsøget ansat en ny souschef i den ene afdeling, afdeling Skov, og der blev fra kommunens side indført store besparelser generelt for området.

Implementeringen af netværksledelse samt besparelser i denne periode gør det vanskeligt at gennemskue, hvor stor en indflydelse forsøget reelt har haft på dagligdagen i husene, og om målene er blevet opfyldt.

Dog må forsøget tilskrives at have skabt usikkerhed blandt souscheferne i kommunen generelt, idet de ikke ved om de er købt eller solgt pr 1. august 2012, hvis valget af fremtidig ledelsesmodel skulle falde på områdeledelse, som må vurderes at være en meget "trendy" ledelsesform, på trods af, at den ikke ser ud til at medføre økonomiske besparelser. Til orientering har begge souschefer i Taarbæk Børnehus desværre opsagt deres stilling i forsøgsperioden – netop pga. usikkerheden om deres fremtidige situation under områdeledelse. Ligeledes er der lignende tilfælde fra andre institutioner i kommunen.

At forholde sig til områdeledelse, og sammenligne denne ledelsesform med netværksledelse uden at have prøvet områdeledelse, er svær, hvorimod der kan kommenteres på de opnåede resultater af netværksforsøget, vi har været en del af.

Selvom det har været en meget kort forsøgsperiode har leder og souschefer haft stor glæde af sparring, erfaringsudveksling og videndeling i netværket, både pædagogisk og ledelsesmæssigt, men også fælles uddannelse har været en del af pakken. Der har været uddelegering af opgaver til personer med de rette kompetencer, og eksempelvis er der arbejdet med en skabelon til udarbejdelse af virksomhedsplan.

Souscheferne har arrangeret udflugter og besøgsdage, hvor vores børn eksempelvis har været til rockkoncert hos Børnehuset Carlsrock, og Carlshøj vuggestue har besøgt os og deltaget i skattejagt i Dyrehaven.

Netværksforsøget har også medført fælles foredrag for personalegrupperne, og en kommende fælles forældreaften med foredrag af en hjerneforsker.

Selvom der har været lokal økonomisk styring, vil der på sigt være stordriftsfordele i form af fælles indkøb som bleer, toiletartikler og andre forbrugsvarer. Der kan også i de enkelte netværk sidde en person med kompetence og interesse for budgetter, som eventuelt kunne overtage en del af dette for de andre institutioner, imod afgivelse af nogle af sine egne ansvarsområder til en anden i netværket, så man på denne måde får styrket forskellige områder.

På lang sigt anser vi det i Taarbæk Børnehus som den **bedste løsning at vælge netværksledelse**, specielt fordi man her bevarer det daglige ledelsesteam, hvor souschefen kan tage over hvis lederen er til møder, på ferie eller andet. Dette sikrer, at der altid er en professionel og synlig ledelse til stede i huset, som desuden må vurderes at styrke teamet i forhold til at opretholde en stærk pædagogisk linje.

Samtidig skaber det ro blandt forældrene, at de altid kan komme i kontakt med ledelsen, hvilket er særligt vigtigt i vores tilfælde, hvor institutionen omfatter to huse

Undersøgelsen fra Rambøll, der imidlertid ikke giver nogen endelig konklusion på hvilken model der er mest rentabel, viser at områdeledelse fritager lederen for mange af de økonomiske aspekter, men at der samtidig pålægges en del af souschefernes arbejde som eksempelvis skemalægning, hvorfor der bliver mindre tid til at være på gulvet. Dette forringer den nære dialog mellem ledelse og forældre, som man ser i netværksledelsen, og giver samtidig lederen ringere mulighed for at følge personalegruppen, og fagligt spare med denne og opretholde en god pædagogisk linje.

Ved implementeringen af den endelig fastlagte ledelsesmodel opfordrer vi kommunen til at afsætte rigeligt med ressourcer til gennemførelsen. Specielt områdeledelse forudser vi vil medføre øget brug af pædagogiske konsulenter fordi det vil få stor indflydelse på den pædagogiske linje i de forskellige institutioner. Man må forvente at flere souschefer vil vælge nye jobs frem for en lønnedgang og nedgradering i ansvar. Lederen vil hermed stå alene med både personaleledelse og pædagogisk ledelse, som man tidligere har været minimum to til at gennemføre. Særligt i store institutioner må det være svært pludselig at mangle sin daglige sparringspartner.

| På vegne af forældrebestyrelsen i Taarbæk Børnehus,
Formand
Camilla Frost Sørensen.

Høringssvar vedr. ny dagtilbudsstruktur

Lyngby d. 20.03.2012

Forældrebestyrelsen i Vuggestuen Carlshøj har følgende kommentarer til ledelsesforsøgene i Lyngby Taarbæk kommune:

Børne- og ungdomsudvalget har bedt os forholde os til følgende spørgsmål:

1. I hvilket omfang vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene – begrund gerne vurderingen med eksempler?
2. Hvilke mål vurderer I som de væsentligste i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?
3. Hvordan vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet – begrund gerne vurderingen med eksempler?
4. Er der særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Ad. 1

Vi føler os som forældre dårligt klædt på til at besvare spørgsmålet, da delkonklusionerne i Rambølls rapport ikke giver os et entydigt svar.

Ad. 2

Vi finder at det pædagogiske arbejde og udvikling i børnehuseene bør være i højsædet.

Ad.3

Vi mener at sparring lederne imellem er væsentlig for udvikling af det pædagogiske arbejde.

Ad. 4

Vuggestuen Carlshøj har i løbet af de sidste par år undergået store forandringer i forbindelse med de kommunale besparelser. Det har betydet at personalenormeringen er beskåret betydeligt og at personalet har måttet ændre væsentligt på de daglige arbejdsgange. Vi mener derfor målet er fuldt i forhold til hvad man kan byde personalet af store forandringer. Af samme grund råder vi til at fortsætte med netværksledelse.

Vores erfaringer med netværksledelse er, at der er kommet gode samarbejdsrelationer ud af forsøget. Børnene oplever variation i deres hverdag, herunder muligheden for at komme ud af huset, hvilket har været begrænset siden de store personalenedskæringer trådte i kraft. Pædagogerne får mulighed for at udveksle erfaringer med pædagoger fra andre institutioner, til pædagogisk videreudvikling på Carlshøj.

Vi frygter at områdeledelse vil betyde at mødeaktiviteten hos den pædagogiske leder vil være så stor, at man som forælder ikke oplever en synlig leder der er en integreret del af børnenes og personalets hverdag.

Som forældre har vi naturligvis vores børns hverdag i fokus: trivsel, udvikling og det at de møder udfordringer der svarer til deres alderstrin. Et personale der trives og føler sig trygge er i stand til at levere dette.

Det er vores opfattelse at personalet trives med netværksledelse, hvorfor vi peger på netværksledelse som en fremtidig ledelsesform.

For os at se er der en naturlig forbindelse fra børnenes trivsel og til den gode ledelse vi oplever i dag.

Vi finder det nødvendigt, at der hurtigst muligt kommer en afklaring på den fremtidige ledelsesstruktur.

På bestyrelsens vegne

Dorthe Klingenberg

Formand

Lyngby, 19. marts 2012

Høringssvar vedr. evaluering af ledelsesforsøg

Bestyrelsen for Børnehuset Hjortholm har diskuteret de udsendte spørgsmål i forbindelse med evalueringen af ledelsesforsøgene. Vi har følgende kommentarer:

I hvilket omfang vurderer I at ledelsesforsøget i jeres institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene?

Pga. forsøgets korte løbetid er det svært at vurdere i hvor høj grad målene er opfyldt, da mange tiltag er i deres vorden og endnu ikke har foldet sig fuldt ud.

I hverdagen oplever vi især, at der er sket udveksling institutionerne imellem, med besøg hos hinanden. Der er planlagt fælles forældremøde, og der har været fælles personaledage.

På bestyrelsesmøder har vi desuden kunnet høre, at den faglige sparring for hhv. ledere og souschefer har været rigtig givende, fx i forhold til at nå ud og engagere alle medarbejdere og ved udarbejdelse af virksomhedsplanen.

Hvilke mål vurderer I som de væsentligste i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Alle mål er formuleret, så det er svært at være uenige i nogen af dem. Vi vurderer derfor, at alle målene kan være vigtige, men for os er perspektivet, der lægges ned over de enkelte mål det vigtigste. Går man efter målet for børnenes eller forvaltningens/KB' skyld? Fx er mål 3 (bedre overordnet styring og bedre udnyttelse af ressourcer) for os vigtigt, hvis det resulterer i frigjorte midler, som kan bruges til andre ting til børnene. Men hvis en bedre udnyttelse af ressourcer drejer sig om at finde besparelser, så er det ikke et vigtigt mål i vores optik.

I forhold til mål 5 (at styrke fællesskabet og samtidig bevare mangfoldigheden), ser vi i netværksstrukturen en større mulighed for mangfoldighed blandt institutionerne, hvilket giver forældre mulighed for at prioritere en institution med en særlig profil. Vi mener det er vigtigt, at de enkelte institutioner bevarer deres egen "kant", samtidig med at man i et netværk kan inspirere hinanden og give og tage idéer.

Hvordan vurderer I at ledelsesforsøget i jeres institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet?

Vi mener i høj grad, at netværksledelse kan understøtte kravene til fremtidens ledelse, når man ser på den store succes, modellen er i Kolding. Her i kommunen vil det nok kræve yderligere arbejde med strukturer, så man opnår en model med mere stram struktur. Men vi ser den store fordel i, at netværksledelsen samtidig er så forankret i det nære, så man får initiativer med stærke rødder. For os er det meget vigtigt, at der er et godt arbejdsmiljø, hvor de enkelte medarbejdere føler stor indflydelse på egen hverdag og dermed bevarer ejerskab og engagement. I den forbindelse må vi igen henvise til Kolding, hvor man har formået at skabe en struktur så god, at kommunen har modtaget en arbejdsmiljøpris. Glade medarbejdere giver ro og stabilitet, og det er for alvor til gavn for vores børn.

Er der særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Vi ser fordele og muligheder i begge ledelsesmodeller, men foretrækker netværksmodellen, hvor der både er leder og souschef i huset. Vi mener, at souschefens rolle er yderst vigtig, fordi vedkommende har børnetid og derfor i dagligdagen er i kontakt med børn, personale og arbejdsvilkår på en anden måde end en leder på kontoret har mulighed for. Dermed er souschefen en uvurderlig sparringspartner for lederen. Desuden udfylder souschefen en vigtig position som daglig leder, når lederen er fraværende i forbindelse med sygdom, kurser og ferie.

Vælger man områdeledelse mener vi, at man må være yderst opmærksom på, hvilken profil områdelederen har/skal have for at nyde faglig respekt på både pædagogisk og ledelsesmæssigt plan.

Med venlig hilsen

Bestyrelsen for Børnehuset Hjortholm

Høringssvar vedr. fremtidig ledelsesstruktur

På baggrund af ledelsesforsøget vurderer bestyrelsen i Carlshøj Børnehave flg.:

1. Ledelsen har draget fordel af det netværk, der er etableret mellem institutionerne. Man har fået kendskab til hinandens kompetencer og har kunnet udnytte disse, man har kunnet støtte hinanden på tværs af institutioner i perioder, hvor der har været behov for det, man har kunnet arrangere fælles foredrag for ledere og medarbejdere på tværs af institutionerne mv.
2. De mål vi vurderer som de væsentligste er:
Mål nr. 3: at kunne drage fordel af hinandens kompetencer, som f.eks. at Carlshøj børnehave har en to-sprogskonsulent, som de andre institutioner kan drage nytte af.
Mål nr. 4: Når der sker skift fra vuggestue til børnehave, vil pædagogerne allerede have et bedre kendskab til det enkelte barn – alternativt kan pædagogerne bedre samarbejde og udveksle erfaringer omkring det enkelte barn.
3. Da Carlshøj Børnehave kun har erfaring med netværksledelse (ikke områdeledelse), er det ud fra den ledelsesform vi har vurderet at:
Ledelsesforsøget i vores institution understøtter rigtig fint kravene om at den faglige ledelse udøves for at sikre pædagogisk udvikling og kvalitet, da dette kræver en nærværende ledelse. Det samme gør sig gældende for kravet omkring sikring af motivation, hvilket også kræver at lederen er til stede i institutionen. Slutteligt understøtter ledelsesforsøget det tværfaglige samarbejde.
4. Set i lyset af den kommende fusionering mellem Carlshøj Børnehave og Vuggestue, vil netværksledelse være den mest optimale løsning for institutionerne (personale såvel som børn). Vi mener at der er behov for at der er ledere tilstede i begge institutioner, både pga. de udfordringer den etniske mangfoldighed medfører og pga. den fysiske placering på 3 forskellige etager - Blot for at nævne et par eksempler.

Venlig hilsen

Bestyrelsen
Carlshøj Børnehave

Hørings svar vedrørende ledelsesforsøg

Opsummering og anbefaling:

Bestyrelsen i Vuggestuen Firkløveren anbefaler ibrugtagning af netværksledelse da det skønnes at give en god lokal styring af institutionerne og tillader mere individualitet.

Det anbefales at de grupper der har været brugt gennem forsøget med netværksledelse bibeholdes.

Bestyrelsen opfordrer til en hurtig afklaring og beslutning således at pædagoger og medhjælpere kan få ro i deres hverdag og ikke skal stå uafklarede i længere tid.

Bestyrelsen opfordrer til at der ikke igangsættes nye forsøg eller bruges yderligere midler på rapporter der i den grad ikke virker afklarende.

I hvilket omfang vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene – begrund gerne vurderingen med eksempler?

Det er meget svært for bestyrelsen at vurdere ledelsesforsøgene da det ikke er klart hvad udgangspunktet var, samt at et udfald i den ene eller anden retning primært vil blive påvirket af ledelsen selv og personalet i institutionen.

Mål 1:

Bestyrelsen kan kun udtale sig på baggrund af om den oplever at børnene har ro, fungerer godt og virker glade. Hvordan selve samarbejdet i netværket har været er svært at vurdere da der ikke er data eller observationer der kan understøtte en udtale. Bestyrelsen oplever at børnene er glade og velfungerende.

Mål 2:

Personalet i Vuggestuen Firkløveren har flyttet sig og bestyrelsen har kunnet se resultater af dette i form af mere selvsikre og tilfredse medarbejdere.

Mål 3:

Vuggestuen Firkløveren har undergået ledesskift og det er derfor svært at vurdere om en bedre styring kommer af ledesskift eller ledelsesmodel. Det er dog bestyrelsens vurdering at hver institution bedst kan varetage egne midler. Det er en frygt, at bruges midler i en pulje vil man tage større opgaver ind hos de enkelte institutioner og nogle institutioner vil i perioder ikke opleve samme ressourcer. For rene vuggestue institutioner kan dette virke hæmmende.

Mål 4:

Et medlem af bestyrelsen har mærket dette direkte og finder det væsentligt at netværksledelsen støtter op om dette således at børnene får en glidende overgang. Det har for Vuggestuen Firkløveren og Hjortholm været en succes.

Mål 5:

Netop bevarelse af mangfoldighed understøttes af netværksledelsen. Den enkelte leder kan frit styre egen institution og tage læring fra de andre gennem dialog og aktiviteter.

Hvilke mål vurderer I som de væsentligste i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Bestyrelsen finder at målsætning om børnenes trivsel samt deres pædagogiske udvikling er af største prioritet hvorfor vi finder Mål 1 som det primære og de øvrige som supporterende for dette mål.

Hvordan vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet – begrund gerne vurderingen med eksempler?

Bestyrelsen finder ikke at der er tilfredsstillende eller rigelig dokumentation til rådighed til at lave en sådan vurdering.

Er der særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Bestyrelsen ser gerne at der træffes en beslutning hurtigt og at der ikke indledes flere forsøg for at komme den medfølgende usikkerhed til livs.

Med venlig hilsen
Forældrebestyrelsen i Vuggestuen Firkløveren

Høringssvar angående Ledelsesstruktur:

Forældrerepræsentanterne i Vuggestuen Børnereden, Virum, har fulgt diskussionen omkring fremtidig ledelsesstruktur for dagtilbud og med stor interesse læst Rambølls rapport og deltaget på diverse møder arrangeret af kommunen omkring dette emne. Vi har følgende kommentarer til emnet:

1) Ledelsesforsøget i vores dagtilbud og dets evne til at opfylde målene for ledelsesforsøgene

MÅL 1: Skabe endnu bedre dagtilbud for børn og forældre gennem et styrket fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling i børnehuse:

Vi oplever hverdagen i Vuggestuen Børnereden som noget meget positivt. Det er tydeligt at Børneredens ledelse og medarbejdere har et stort fokus på den pædagogiske udvikling og vi har under ledelses forsøget kunne iagttage den inspiration og det samarbejde netværksledelsen har haft. Samtidig har der været god kommunikation imellem det øvrige personale og os som forældre. Vuggestuen Børneredens personale skaber en rar atmosfære for både børn og voksne, der har sin daglige gang i huset. Informations flowet mellem personale og forældre fungerer godt og vi har derfor alle fået oplysning om f.eks. introduktionen af SAL. Det er vores indtryk, at personalet, forældre og børn har en meget tæt dialog om hverdagen og at der lægges stor vægt på denne kommunikation. Vi er derfor enige om, rigtigheden i netværksledelsens struktur, og det at lede nedefra, samt vertikalt og horisontalt.

MÅL 2: Professionalisering af ledelsen af dagtilbuddene med mulighed for et mere strategisk lederfællesskab og målrettet faglig udvikling:

Se ovenfor. Derudover vil vi gerne understrege at det har været positivt at høre om sparringerne mellem de enkelte ledere i netværket.

MÅL 3: Bedre overordnet styring og en bedre udnyttelse af det ressourcemæssige råderum (økonomi, tid, kompetencer), som sikrer at udfordringerne på dagtilbudsområdet håndteres:

Da de fleste beslutninger bliver truffet af ledelsen selv i de enkelte dagtilbud i netværksledelse, er det vores indtryk, at ressourcerne derved er blevet bedst muligt udnyttet. Det er for Børneredens daglige trivsel essentielt at kunne råde over den daglige økonomi, da det giver mulighed for at bruge ressourcerne til de pædagogiske projekter, som Børnereden vægter højt. Netværket er blevet brugt til fælles indkøb af f.eks. ipads til flere af dagtilbuddene. Denne model giver dermed de enkelte dagtilbud spillerum til at forvalte eget budget bedst muligt, men samtidig drage nytte af besparelsesmuligheder som f.eks. fælles indkøb kan give.

MÅL 4: At sikre bedre overgange og større sammenhæng i børnenes liv:

Netværksledelsen har den store fordel, at vi ved at bevarer ledelsen, tydeligt mærker nærværet og kendskabet til det enkelte barn. Det er af største vigtighed, for at kunne samarbejde omkring barnet og familien og sikre det enkelte barn de bedste kår. Lederen har føling med tingene, og SER barnet. Dette har afgørende betydning, særligt for de børn som måtte have særlige behov. Derudover gør Vuggestuen Børnereden meget for at forberede børnene på overgangen til børnehaven netop fordi vi "kun" er en vuggestue, så den tætte

kontakt til andre dagtilbud er meget vigtig. Igennem netværket har der været afholdt fællesarrangementer som f.eks. teater og ”sangens dag”, og her har børnene mødtes med børn fra andre institutioner.

MÅL 5: At styrke fællesskabet på dagtilbudsområdet og skabe en fælles forståelse og løsning af udfordringerne på hele småbørnsområdet og samtidig bevare mangfoldigheden:

Det er vores opfattelse at deltagelsen i netværksmøderne har givet anledning til sparring og dialog mellem ligestillede. Samtidig har vi som forældre været glade for at netværksledelsesmodellen har bevaret den direkte kommunikation mellem forvaltning og dagtilbud, da det giver et tættere samarbejde og skaber mere tryghed for alle parter omkring børnenes hverdag. Igen kan vi kun understreg vigtigheden af, at kunne lede nedefra, samt vertikalt og horisontalt.

2) De vigtigste mål i forbindelse med indførelsen af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene

Det er af afgørende betydning for os:

- At børnene i dagtilbuddet får den omsorg, tid og udfordring i hverdagen som de har behov for, ved at bevare lederen i huset og sikre nærværet og den direkte kommunikation.
- At kommunikationen mellem forældre, ledelse og forvaltning fungerer optimalt – ved at lede nedefra.
- At ressourcerne bliver udnyttet bedst muligt til gavn for børn, forældre og personale.

3) Ledelsesforsøget i vores dagtilbud og dets evne til at understøtte kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet

På Gå-hjem-mødet den 7. marts blev der fortalt om både områdeledelse og netværksledelse. Områdeledelsens fokus punkter var:

- At lede ledere
- At der stadig er knaster på vejen
- At der ønskes flere timer til administration
- At der i de enkelte dagtilbud ønskes en stedfortræder for den daglige leder

Netværksledelsen fokus punkter var:

- At lede nedefra, vertikalt og horisontalt
- Den pædagogiske udvikling
- Børn, forældre og mangfoldighed

Der er ingen tvivl om, at vi kun kan tro på og støtte netværks ledelsen som den fremtidige ledelses struktur på dagtilbudsområdet.

4) Særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet

Som nævnt ovenfor er det af afgørende betydning for os:

- At børnene i dagtilbuddet får den omsorg, tid og udfordring i hverdagen som de har behov for, ved at bevare lederen i huset og sikre nærværet og den direkte kommunikation.

- At kommunikationen mellem forældre, ledelse og forvaltning fungerer optimalt – ved at lede nedefra.

- At ressourcerne bliver udnyttet bedst muligt til gavn for børn, forældre og personale

Vi oplever som sagt en meget velfungerende hverdag i Vuggestuen Børnereden og vi har naturligvis et ønske om at de gode rammer også bliver at finde fremover. Det er selvfølgelig en meget central del af hverdagen, at børnene bliver mødt af et personale med mulighed for at yde den omsorg og give børnene de udfordringer, som de har brug for, for at kunne udvikle sig socialt og fagligt blandt jævnaldrende.

Der er flere faktorer som spiller ind for at dette kan løses bedst muligt, men en af de vigtigste er, at vi i dagtilbuddet har mest mulig indflydelse på eget budget og har den størst mulige handlefrihed i forhold til forvaltningen af dagligdagen. Vi foreslår derfor at netværksledelsesformen implementeres, idet den giver de bedste muligheder for ovenstående.

For os bygger netværksledelse på et nærhedsprincip, idet afstanden mellem leder/forældre og leder/forvaltning er kortest. I forhold til den øgede kommunikation og inddragelse af forældre i hverdagen, må det alt andet lige, være at foretrække, at den tætte kommunikationsform bibeholder uden et yderligere led i form af en områdeleder.

I en områdeledelse vil det selvfølgelig være naturligt at visse administrative opgaver overflyttes til områdelederen og dermed bør der være mulighed for frigivelse af tid, som i stedet kan bruges på børnene. Den samme mulighed bør være til stede i netværksledelse ved ansættelse af en administrativ medarbejder, som vil kunne servicere alle dagtilbuddene i et givent netværk. En sådan medarbejder vil ikke være den samme løntunge type som en områdeleder, men vil alligevel kunne blive en vigtig ressource i samspillet mellem netværksmedlemmerne, da vedkommende vil kunne hjælpe med kommunikationsmateriale, planlægning og udførelse af arrangementer, indkøb og indhentning af tilbud osv. Der vil være tale om at et netværk hermed øger sin mulighed for udnyttelse af ekspertfunktioner blandt lederne, da mange "tidsrøvere" vil kunne overgives til den administrative medarbejder.

Af ovenstående fremgår det i al tydelighed, at vi i Vuggestuen Børneredens bestyrelse støtter netværksledelsen som den fremtidige ledelses struktur i Lyngby-Taarbæk kommune.

Høringssvar omkring ledelsesstruktur

Forældrebestyrelsen i vuggestuen I.H. Mundtsvej har forholdt sig til evalueringen af ledelsesforsøget. Det er vores opfattelse, at netværksledelse har fungeret rigtig godt for vores institution. Vi har oplevet nye initiativer om samarbejde på tværs af institutionerne, bl.a. kompetence katalog.

Vi anbefaler at netværksledelse vælges som den fremtidige ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet. Udover at det er den "mindst" omfangsrige ændring, mener vi også at den er det rigtige valg ud fra følgende overvejelser:

- 1) Netværksledelse opfattes som mere nærværende i forhold til børn, forældre og pædagogisk udvikling. Vi ønsker at den ansvarlige for vores børn er tilstede i institutionen og ikke placeret eksternt på et kontor.
- 2) Det er vigtigt at der er en souschef til at opretholde en daglig ledelse i lederens fravær, samt at yde sparing til lederen. Vi hæftede os vil områdeleder Lene ønskede en koordinatorrolle i sin gennemgang på gå-hjem mødet d. 7/3-2012.
- 3) Vi er bekymret for at valget af områdeledelse vil medføre personale flugt blandt de dygtigste medarbejder, hvilket vi synes blev understøttet af områdeleder Jonas fra Rudersdal der fortalte at der stadig 4 år efter skiftet stadig er "knaster". Det er vigtigt at der er karrieremuligheder for de ansatte.
- 4) Områdelederne på gå-hjem mødet fremhævede tilfredsheden ved at være leder af ledere, samt økonomistyring mens netværkslederne talte om pædagogik, forældre og det vigtigst - for os - vores børn.

Set med vores øjne er det en meget stor beslutning at vælge ledelsesstruktur og taget i betragtning af at Rambøll ikke har påvist fordele ved den ene model fremfor den anden så anbefaler vi at man vælger netværksledelse. Dette vil medføre de samme fordele som områdeledelse, undgå at indføre endnu et ledelsesniveau (og administrationsniveau) samt skabe en tryghed blandt personale, forældre og vores børn.

Med venlig hilsen
Forældrebestyrelsen

Børne- og Fritidsforvaltningen
Administrationsbygningen
Toftøbæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

Sorgenfri d. 21.3.2012

Høringssvar vedr. fremtidig ledelsesmodel på dagtilbudsområdet

Det lyder enkelt at skulle besvare de udsendte spørgsmål, men som det allerede er kommunen bekendt, har det været meget vanskeligt for forældrebestyrelserne at få indtryk af, i hvor høj grad målene er blevet opfyldt. Trods gode intentioner og tilbud om gå-hjem-møde og stormøde er der stadig meget tvivl – ikke blot om fremtidens konkrete indhold og form af den ledelsestype, der måtte blive valgt, men også om, hvad der skyldes hvad gennem de sidste 1 ½ år. For Børnehuset Pilens vedkommende faldt forsøget sammen med en sammenlægning af to tidligere selvstændige huse (Valmuen og Grøfttekanten), hvilket betød ny ledelsesstruktur og ny leder for Grøfttekantens vedkommende, og implementeringen af massive besparelser for hele området generelt.

Det skal også tilføjes at Pilens personale på nogle områder har holdt sig lidt i baggrunden i fht. engagementet i netværket, fordi sammenlægningen af de to huse har krævet mange ressourcer og mange omstillingsprocesser for både børn og personale. Samtidig har erfaringerne fra sammenlægningen dog vist sig positive og kan netop i en miniudgave sammenlignes med netværksmodellen med øget sparring, vidensdeling, fleksibilitet og stordriftsfordele som omdrejningspunkt.

Det gør det ydermere vanskeligt at udtale sig skråsikkert om målopfyldelsen i fht. den ene model, vores egen institution har oplevet, når man tager i betragtning, at vi ikke har erfaringer med den alternative model. Udgangspunktet er dermed ikke ideelt at tage kvalificeret stilling ud fra.

På trods af den korte forsøgsperiode med netværksmodellen er det grundlæggende vores opfattelse, at netværksmodellen har skabt bedre muligheder for vidensdeling og samarbejde – ikke blot på leder- og souschefniveau, men også på pædagogniveau. Eksempelvis er der blandt de ansatte pædagoger udnævnt praksisformidlere i hvert hus, indenfor for hvert af de læringstemaer, der arbejdes ud fra i institutionerne. De mødes en gang årligt og udveksler erfaringer, der sikrer, at de gode ideer spredes og at dilemmaer og nye retningslinjer kan diskuteres i et fagligt og nært miljø. Der har været afholdt foredragsaftener for personalet på tværs af netværket for at sikre kvalificeret opgradering af den pædagogiske faglighed. Netværket har herudover bl.a. deltaget i sangens dag i Virum Parken, været i teatret med vuggestuebørnene og har haft mulighed for at samle større grupper – fx de skolesøgende børn.

Det er også vores indtryk at ledelsen er blevet mere professionel i løbet af forsøgsperioden. Der har været større fokus på strategisk lederskab og de målrettede faglige udfordringer i stedet for på detaljerne i dagligdagen, som de daglige ledere (souscheferne) i stedet har taget sig af. Modellen har altså frigjort tid til større tanker og en mere langsigtet indsats.

Det lokale ledelsesteam er meget værdifuldt og ville blive savnet i områdemodellen. Fremtidens krav til ledere indebærer bl.a. deltagelse i flere udvalg, møder etc. og kræver netop en sådan form for ledelsesteam, så der altid er nogle med overblik tilstede.

Netværksmodellen sikrer samtidig både overordnet styring og lokalt råderum indenfor det økonomiske område. Dvs. der har både været tale om stordriftsfordele og økonomisk råderum for de enkelte huse. Det er vores indtryk, at netop dette er højt værdsat i børnehuset Pilen.

Den store fordel ved netværksledelse synes at være, at de ansatte på dagtilbudsområdet i fællesskab diskuterer, sparrer og vidensdeler på alle niveauer (leder-, souschef- og pædagogniveau), og at mange derfor føler sig hørt og dermed forhåbentlig tager større ansvar og udviser større motivation. Et tilfreds, motiveret og tilpas udfordret personale er grundstenen i vores børns oplevelse af nærvær og trivsel i hverdagen. – Faren ved netværksmodellen kan være, at områder ikke ajourføres, hvis der ikke i netværket er en person med interesse for eller kompetencer indenfor området. Sådanne forhold bør forvaltningen sikre alligevel prioriteres, hvis man vælger netværksmodellen – selvfølgelig med plads til forskellighed. Men den fortsatte faglige udvikling er for forældrebestyrelsen det allervigtigste.

Derfor kunne man forestille sig, at netværksmodellen, som i udgangspunktet er en ganske løs model, med fordel fra forvaltningens side kunne pålægges flere fællespuljer indenfor udvalgte områder. På denne måde ville man kunne imødekomme tanken om økonomisk fællesskab på lige fod med områdeledelse og dermed også sikre en større økonomisk retfærdighed husene i mellem. Samtidig ville man gennem fællespuljer fra forvaltningens side kunne understøtte fremdrift og udvikling indenfor særlige fokusområder som ledelse og pædagogisk arbejde, hvis netværket ikke selv viser initiativer på et tilstrækkeligt højt fagligt niveau.

Vi finder det meget vigtigt, at kommunen, inden der tages stilling til ledelsesmodel, er helt afklaret omkring, hvad den forventer af den fremtidige ledelse. Det er mindst lige så væsentligt, at de vedtagne ændringer ikke hastes igennem, men at der afsættes den nødvendige tid til implementering, samt at der naturligvis følger ressourcer med, der kan dække den store økonomiske ekstraudgift, der vil bestå i at aflønne det nødvendige antal konsulenter, efteruddanne personale etc. Det er vigtigt for personalets og dermed for børnenes trivsel, at processen bliver så god som overhovedet muligt.

På vegne af forældrebestyrelsen i Børnehuset Pilen,
Næstformand
Kira Kofoed

Sorgenfri, den 22. marts 2012

Høringsvar vedrørende beslutning om fremtidig ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet fra forældrebestyrelsen i Børnehuset Spurvehuset

Forældrebestyrelsen i Børnehuset Spurvehuset ønsker først og fremmest en nærværende ledelse, der fysisk er placeret og bedriver ledelse i den institution, hvor børnene og medarbejderne er. Vi er ikke overbeviste om, at en områdeleder vil have samme føling med institutionen og forståelse for den enkelte institutions behov og problematikker, når lederen ikke er til stede og ikke kender institutionens dagligdag indgående.

Forældrebestyrelsen i Børnehuset Spurvehuset mener, at udvalget i forbindelse med beslutningen om fremtidig ledelsesstruktur skal være særligt opmærksom på følgende:

1. Tryghed og klarhed under beslutningsprocessen

Forældrebestyrelsen anbefaler, at der under beslutningsprocessen skabes tryghed hos lederne, souscheferne og medarbejderne fx ved at undgå væsentlige ændringer i ansættelsesvilkår, så det så vidt muligt sikres, at der ikke sker en personaleflugt fra de enkelte institutioner.

2. Personaleledelse og pædagogisk ledelse hænger sammen med lønsumsstyringen

Vi har igennem flere år i forældrebestyrelsen set, hvor vigtigt det er, at lederen af institutionen har ansvaret for lønsumsstyringen. Uanset hvilken ledelsesform der i sidste ende vælges, anbefaler vi derfor, at råderetten over lønmidlerne forbliver i institutionen. Det skyldes, at man selvfølgelig bruger lønmidlerne strategisk i forhold til den pædagogiske og personalemæssige ledelse. Fx. tænkes der i, hvilke kompetencer man ønsker ens pædagoger skal have og ansætter ud fra det og honorerer for det med løn, hvis der er mulighed for det i lønsummen.

3. Betydningen af dagtilbuddenes størrelse og fysiske placering for ledelsesstrukturen

Institutionerne i LTK er meget forskellige for så vidt angår størrelse og sammensætning. Der er rene vuggestuer, børnehaver og integrerede institutioner, og i nogle områder af kommunen fx Sorgenfri, hvor Spurvehuset ligger, er der børn, der skal til 3 til 4 forskellige folkeskoler.

En af pointerne i områdeledelse er, at man som oftest samler de institutioner, der overleverer børn til den samme skole, fordi man så kan styrke samarbejdet mellem skolen og institutionerne igennem områdelederen og skolens ledelse. Det vil dog betyde, at man som forældre mister muligheden for at søge den institution, der passer bedst til barnet og familien uanset bopæl og tilhørsforhold til folkeskoler. Netop på grund af institutionernes forskellighed i størrelse, sammensætning og fysiske placering i LTK ser forældrebestyrelsen, at netværksledelse vil være den mest hensigtsmæssige ledelsesstruktur. Desuden vil forældrebestyrelsen opfordre kommunen til at fortsætte deres arbejde med fusioner af institutioner, hvor det giver mening samt tænke i nybygning af nye mere bæredygtige institutioner med en størrelsesorden på omkring 100 børn, der kan optage nogle af de meget små og utidssvarende institutioner, der er i kommunen. En investering på lang sigt.

4. Ensartet ledelsesstruktur

Forældrebestyrelsen mener, at det er nødvendigt, at der vælges en ledelsesstruktur, der understøtter den meget forskelligartede, men også værdifulde institutionssmasse, der er i LTK. Her tænkes især på, at institutionsmassen i LTK er sammensat af kommunale, selvejende og privatdrevne institutioner samt puljeinstitutioner. En forskelligartethed, som forældrebestyrelsen ser som meget betydningsfuld for udbuddet og kvaliteten af institutionerne i LTK.

Forældrebestyrelsen ser, at netværksledelse vil være den ledelsesstruktur, der bedst understøtter de mange forskelligartede tilbud. I den forbindelse vil vi opfordre til, at kommunen ser nærmere på den ledelsesmodel, man har valgt i Gentofte kommune, som man kalder styringsnetværk samt Kolding kommune, hvor man også har arbejdet med netværksledelse i flere år.

Netværksledelse understøtter:

- Direkte dialog med forvaltningen
- Den direkte og nære forældremedindflydelse
- Den direkte og nære medarbejderindflydelse
- Professionalisering af ledelsen i institutionerne
- En nærværende, værdisættende, faglig og handlekraftig ledelse
- Mangfoldighed (her tænkes fx på at de selvejende institutioner og puljeinstitutioner rummes uden problemer i netværksledelse)
- Innovative miljøer og pædagogisk udvikling
- Strukturen er fleksibel og kan hurtig tilpasse sig forandringer
- Udvikling af kommende ledere igennem souchefstillingen
- En visionær ledelsesstruktur, der kan udvikle sig mange steder hen

Områdeledelse understøtter:

- En traditionel hierarkisk ledelsesstruktur. Der skabes en nyt forvaltningsenhed
- Mindre forældremedindflydelse
- Mindre medarbejdermedindflydelse
- En mere teknokratisk ledelsesstruktur, hvor der kan være fare for, at den beslutningstagende ledelse (områdelederen) mister følingen med den pædagogiske praksis i sin udførende form
- Dobbelt arbejde i form af flere møder fx både forældreråd og områdebestyrelse
- Mindre fleksibel ledelsesstruktur i det enkelte dagtilbud

Forældrebestyrelsen vurderer, at ledelsesforsøget med netværksledelse i høj grad har opfyldt målene for ledelsesforsøgene, men vil pointere, at det på grund af den korte forsøgsperiode og to længere uddannelsesforløb under forsøgsperioden for ledergruppen, først er inden for det sidste halve år, at man i netværket er der, hvor man virkelig kan se, at "det forpligtende netværksledelse" gør en forskel.

Nedenstående er svar på de fem hørings spørgsmål og svarene tager blandt andet udgangspunkt i konkrete og erfarne eksempler på netværksledelse:

a. **Ex. Mål 1 Fokus på det pædagogiske arbejde:** I Virum/Sorgenfri netværket (VSN) har man bevidst valgt, at det primært er souschefer og daglig pædagogiske ledere, der er tovholdere for implementeringen af SAL. Det vil sige, at det er souscheferne og de daglig pædagogiske ledere, der står for at holde SAL-møderne i de enkelte institutioner. Dette valg har haft stor betydning for, hvor godt implementeringen med at afholde SAL-processer i netværkets institutioner er forløbet. Dette betyder, at der allerede er igangsat bevidste SAL-indsatser i forhold til børn i institutionerne. Medarbejderne tager SAL-møderne meget seriøst, de ser frem til, at være en del af møderne og giver udtryk for, at de handleplaner de kommer frem til i forhold til et barn, har stor betydning for, at de kan bringe barnet i en bedre trivsel og dermed i bedre udvikling. Tovholderne for SAL i hele netværket holder møder en gang om måneden, hvor de fx har faglig sparring med hinanden omkring deres rolle som tovholdere, vidensdeler fx om, hvordan der findes praktisk tid til at afholde møderne osv. Tre af institutionerne i netværket har igangsat et pædagogisk udviklingsprojekt, hvor de har indkøbt I-pads til brug sammen med bl.a. vuggestuebørnene, da de gerne vil være med til at fremme børns kendskab til IT og hvordan man kan bruge det medie til udvikling af fx sproglige kompetencer. Souschefer og dagligpædagogiske ledere har også igangsat et projekt, der hedder "pædagogiske praksisformidlere", det er et projekt der går ud på, at pædagoger fra netværket skal mødes og vidensdele omkring, hvordan der arbejdes med de forskellige temaer i læreplanerne, målet er en opkvalificering af arbejdet med de pædagogiske læreplaner.

b. **Ex. Mål 2 Professionalisering af ledelsen:** Efterhånden er lederne i netværket blevet klar over hinandens kompetencer, hvilket betyder, at de gør brug af hinanden på kryds og tværs. For eksempel er en af lederne rigtig god til Opus og lønsumsstyring og har holdt "kurser" for andre. En anden er god til hjemmesider og har hjulpet andre med det osv. Ligeledes bruger lederne deres netværksmøder til at drøfte forskellige dilemmaer, som man som leder kan sidde med og hjælper hinanden med sparring, så man har mulighed for at få hjælp til at løse sin opgave. Eksempel på sparringsemner er personaleproblematikker, forældreproblematikker, børneproblematikker osv. Det samme sker også for souscheferne og de daglig pædagogiske ledere, som mødes en gang om måneden og drøfter dilemmaer på deres niveau, som går mere på det pædagogiske arbejde i praksis. Ledernetværket har i forsøgsperioden oplevet, at man sammen er blevet meget skarpere til at bringe problemstillinger op til forvaltningen, som det så opleves bliver løst på en lang mere kvalificeret og effektiv måde. Et eksempel kunne være netværkets oplæg til decentralisering af støttepædagogskorpset.

c. **Ex. Mål 3 Bedre overordnet styring og en bedre udnyttelse af det ressourcemæssige råderum:** I Virum/Sorgenfri netværket (VSN) står en leder for at igangsætte teaterforestillinger for vuggestuebørn på tværs af institutionerne. Det vil sige, at børnene kan komme til at opleve flere teaterforestillinger end der ellers kan tilbydes i de enkelte institutioner, samtidig er det med til at give medarbejdere et lidt større kendskab til hinanden ved det, at de mødes indimellem. I 2012 har lederne valgt at skrive en fælles

overordnet virksomhedsplan i VSN. Der er nedsat et udvalg på tre ledere til at varetage opgaven. Ligeledes vidensdeler lederne andre skrivelser med hinanden, så de ikke hver især skal finde på formuleringer om det samme og på den måde spares der tid på udførelsen af opgaven. Lederne er begyndt at drøfte, om det kan være en fordel, at der kan deles tilkaldevikarer og dermed bedre kunne fastholde gode medarbejdere, idet netværket i højere grad kan sikre dem løbende arbejde. Derudover kan nævnes fællespasningen i sommerferieugerne samt evt. "fællespasning" på indeklemte dage i forbindelse med helligdage, hvor der er færre børn. Her er der planer om at slå sig sammen, hvis der er børn, der skal passes, således at flere personaler kan afvikle ferie eller afspadsere fra de enkelte institutioner. Netværket påtænker også at igangsætte uddannelse på tværs, har drøftet om man kan dele en administrativ medarbejder osv. I Gentofte og Kolding kommune ligger der flere års gode erfaringer med, at netværksledelse også bidrager til en bedre overordnet styring og en bedre ressourceudnyttelse.

d. Ex. Mål 4 At sikre bedre overgange og sammenhæng i børnenes liv: Dette mål har der ikke været stort fokus på under ledelsesforsøgene, da der i forvejen i LTK ligger en tværgående fælles strategi for, hvordan der arbejdes med overgange i børns liv, som alle institutioner i VSN arbejder struktureret efter.

e. Ex. Mål 5 At styrke fællesskab, forståelse og løsning af udfordringerne og samtidig bevare mangfoldigheden: Netværksledelse fungerer effektivt og hensigtsmæssigt som et moderne ledelsesværktøj til at skabe en bedre forståelse og løsning af udfordringerne på hele dagtilbudsområdet og til samtidig at bevare mangfoldigheden. Der bliver i netværksstrukturen stor gennemsigtighed og åbenhed til forvaltningen, hvilket gør det muligt i høj grad at inddrage alle dagtilbudslederne i udviklingen af den samlede organisation.

Virum, den 27. marts 2012

Børne- og Ungdomsudvalget i
Lyngby-Taarbæk Kommune

Den fremtidige ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet

Forældrebestyrelsen i Børnehuset Humlehuset støtter en områdeledelsesstruktur, der kan styrke det økonomisk og administrativt samarbejde mellem daginstitutionerne og Børne- og Fritidsforvaltningen.

Idet implementering af en ny ledelsesstruktur vil være såvel tids- som ressourcekrævende for den daglige ledelse, er vi af den opfattelse, at der vil være behov for at fastholde en souschef funktion, som minimum i en overgangsfase fra nuværende struktur til fuld implementering af områdeledelse.

Samtidig lægger vi stor vægt på, at daginstitutions særegne fysiske rammer og pædagogiske profil fortsat bliver respekteret og understøttet i en struktur baseret på områdeledelse.

Beslutningen om en ny ledelsesstruktur er relevant og vigtigt for udviklingen af dagtilbudsområdet. Vi indstiller til Børne- og Ungdomsudvalget, at der træffes en saglig beslutning, som skaber tryghed og langsigtede rammer for institutionen og dens ansatte.

Med venlig hilsen

Forældrebestyrelsen i Børnehuset Humlehuset

Virum d. 19. marts 2012

Børne- og Fritidsforvaltningen
 Att.: Børne- og Fritidsdirektør Ulla Agerskov
 Toftebæksvej 12
 2800 Kgs. Lyngby

Vedr.: Høringssvar ang. fremtidig ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet

1. I hvilket omfang vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene – begrund gerne vurderingen med eksempler?

Forældrebestyrelsen har vanskeligt ved at svare uddybende på dette spørgsmål. Men overordnet er det vores indtryk fra leder og personale i Bøgely, at forsøgsperioden med netværksledelse har været positiv, når det gælder sparring og erfaringsudveksling på forskellige planer. Konkret er der opnået en række gode resultater bl.a. er der udarbejdet et kompetence-katalog, der er koordineret fælles uddannelsesstiltag, der har været et givtigt samarbejde omkring skole-grupper, sangens dag m.m. og fælles pasning og lukkedage er blevet koordineret på tværs.

Det tog nogen tid at få afklaret, hvordan netværket kunne og skulle bruges. Forsøgsperiodens varighed taget i betragtning har det ikke været realistisk både at implementere netværket og nå alle de opstillede mål – hvilket også er en væsentlig konklusion i Rambøll rapporten. Det kan således ikke udelukkes, at Netværksmodellen set i et længere tidsperspektiv kan understøtte opnåelsen af Kommunens definerede mål.

2. Hvilke mål vurderer I som de væsentligste i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Focus på højere pædagogiske kvalitet:

- At der ikke sker forringelser af nogen karakter i forhold til børnenes dagligdag
- At der ikke bliver skåret i normeringerne. En målsætning om forbedring af den pædagogiske kvalitet er ikke i overensstemmelse med færre voksentimer til børnene.
- At der bliver opstillet mål for konvertering fra administrative timer til flere pædagogiske timer
- At der sikres et decentralt råderum for hver enkelt daginstitution så mangfoldighed bevares.

Bedre arbejdsvilkår og kompetenceudvikling af ledere og pædagoger:

- At sparring og erfa-udveksling på tværs af institutioner fastholdes i en fremtidig model. På Gå-hjem-mødet d. 7. marts 2012 blev øget tværgående samarbejde fremhævet som væsentligt for input, fornyelse, inspiration og større arbejdsglæde blandt medarbejderne. Det gjaldt både Netværksledelse og Områdeledelse.
- At der bliver opstillet konkrete mål for gevinster og synergieffekter, som kommer børnene til gavn (kan fx. være i form af indførelse af "best practice cases" på områder som f.eks. skolegrupper, naturgrupper, motorikgrupper, sproggrupper etc.)
- At der sikres bedre uddannelses- & arbejdsmiljø for alle ledere og pædagoger

Bedre udnyttelse af ressourcer (nedbringelse af potentielle tidsrøvere):

- At der optimeres og effektiviseres på administration og økonomi, både ved sparring og idéudveksling på tværs af daginstitutionerne, men også ved fordeling af opgaver af praktisk og administrativ karakter i mellem lederne af dagsinstitutionerne
- En væsentlig forudsætning for at opnå effektiviseringsgevinster og administrative besparelser er, at Kommunens administrative systemer, herunder økonomisystemer indrettes, så de understøtter nye processer, uagtet hvilken ledelsesform, der indføres

3. Hvordan vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet – begrund gerne vurderingen med eksempler?

Forældrebestyrelsen kan ikke umiddelbart vurdere dette. Se endvidere kommentar til spørgsmål 1.

4. Er der særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

**LTK indførsel af forandringsledelse:
Generelt:**

Kommunens valg af ny ledelsesmodel for dagtilbuddene skal være holdbar også på langt sigt.

Kommunen skal have præmisserne på plads. Ambitionsniveauet skal tydeliggøres og konkretiseres, og der bør allerede i forbindelse med Byrådets beslutning om fremtidig ledelsesmodel forelægge et gennearbejdet udkast til en implementeringsplan inklusiv et økonomioverslag. Kommunen skal være sig bevidst, at den indfører forandringsledelse, som er en lang proces, uagtet hvilken ledelsesform der vælges. Forandringsprocesser vil initialt kræve en investering, mens gevinsterne først realiseres efter en årrække.

Det er afgørende - både for valg af model og for en vellykket implementering - at kommunen på forhånd 'kritisk' har vurderet, i hvilket omfang den råder over den fornødne kapacitet og kompetence til at gennemføre et stort forandringsprojekt.

Umiddelbart vil det være mest udfordrende og ressourcekrævende at indføre områdeledelse, da denne model initialt indebærer de største forandringer i forhold til de nuværende arbejdsprocesser, kultur og selvforståelse i dagtilbuddene. Det er dog væsentligt, at implementering af en effektiv netværksledelse ikke undervurderes – også her vil arbejdsrutiner og kultur skulle ændres på markante områder, hvis kommunens målsætninger skal indfries. Så også i denne model vil der blive tale om et langt sejt træk.

Erfaringer viser, at gennemførelse af forandringer ofte indebærer "tab af momentum" i en periode. Dette blev også påpeget af både Rudersdals Kommune og LKT's egen Ulrikkenborgområdet på mødet d. 7. marts 2012. Som forældrebestyrelse vil vi påpege, at kommunen i sin planlægning og implementering har et stort ansvar for at sikre, at tab af momentum bliver så begrænset som muligt, så afsmittende konsekvenser for børnene undgås.

Uagtet ledelsesmodel skal LTK være opmærksom på følgende:

- Der skal allerede i forbindelse Kommunens beslutning udarbejdes en kommunikationsplan tilpasset forskellige målgrupper – ledere, medarbejdere og forældre. Det er vigtigt at valget af fremtidig ledelsesstruktur begrundes og formidles, samt at hovedelementerne i den videre proces synliggøres fra start.
- Der skal sikres professionel konsulentbistand, ledessparing og den nødvendige coaching, så ledere og medarbejdere sikres kompetenceudvikling.
- Der skal etableres workshops om ledelse og håndtering af usikkerheden i overgangsperioden.
- Der skal sikres kommunikationsbistand og alle kommer på kursus i forandringsledelse- og kommunikation.
- Der skal udarbejdes en beskrivelse af ansvar og rollefordeling.

- I projektfaserne skal der tages højde for den nødvendige tid, kvalitet og ressourcer til:
 - **Afklaring:** (formål, vision og helt konkret Hvad fører det til? Hvad betyder det for mig? Hvordan skal det håndteres?)
 - **Planlægning og organisering:** Økonomisk planlægning, organisering, konsekvens- og risiko analyser (håndtering af medarbejderreaktioner, usikkerhed og manglende klarhed, hvad betyder dette for den berørte medarbejder?)
 - **Detailplanlægning og medarbejderinvolvering:** Fremlægge en aktivitets- & implementerings- og kommunikationsplaner (med dialog fora etc.) og huske at inddrage medarbejdere på hele området (workshops for alle berørte). Nye roller og ansvarsfordeling skal være klare, så der ikke opstår gnidninger og "modstand mod forandring"- konflikter.

- **Etablering:** Realistiske tids- og implementeringsplaner. Hjælp til den nye dagligdag.
- **Evaluering og videreudvikling:** At der er afsat tid og penge til fortsat uddannelse og hjælp til videreudvikling

Jfr. områdebaseret ledelse:

- *Fordele:*
 - Umiddelbart lettere at opstille og gennemføre konkrete mål for effektivisering i administration og økonomi.
- *Ulemper:*
 - Den største indgriben for hele området og LTK forvaltning af dette område.
 - LTK skal fra start have en afklaring på problematikken omkring souschef-rollen, som påpeget Ulrikkenborg-området
- *Indsatsområder for LTK:*
 - Forandringsledelse, gennemførelse af en stor organisationsændring. LTK skal sikre sig, at de har de rette Ambitioner, Ressourcer, Tid og Kvalitet og Kompetencer til gennemførelse af forandringsledelse.
 - Afklaring af ansvars- og rollefordeling mellem områdeleder og daglige ledere, herunder det decentrale råderum vedr. økonomi
 - Ansættelse af områdeleder – præmisser og principper herfor.

Jfr. netværksbaseret ledelse:

- *Fordele:*
 - Udmøntes primært i bevarelse af styringen af eget dagtilbud. Stor mangfoldighed.
 - Netværksbaseret ledelse er den ledelsesform, der har mindst indgriben i nuværende ledelsesstil, og som der formentlig vil være mindst modstand imod.
- *Ulemper:*
 - Større usikkerhed om, hvorvidt de synergier, der skabes via øget samarbejde, sparring og erfa-udveksling på tværs af dagtilbuddene i netværkene, vil være tilstrækkelige til at nå Kommunens mål om for gevinster på administration og økonomi
- *Indsatsområder for LTK:*
 - Opsætte klare retningslinjer for opnåelse af gevinster til gavn for børnene så konkrete synergieffekter opnås på tværs af dagtilbuddene
 - Behov for afklaring af ansvars- og rollefordeling – jf. erfaringer fra Kolding kommune
 - Uddannelsesindsats for pædagoger rettet mod tværorganisatorisk projektledelse- og gennemførelse

Venlig hilsen

Forældrebestyrelsen fra Udebørnehaven Bøgely

Virumvej 35

2830 Virum

Høringsvar vedr. fremtidig ledelsesstruktur i Lyngby-Taarbæk kommune

Til Børne- og Fritidsforvaltningen
Administrationsbygningen
Toftebæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

(chbi@ltk.dk)

Lyngby, den 22. marts 2012

Kære Ulla og Charlotte,

Indledningsvis vil vi takke for det hidtidige forløb, frem imod jeres indstilling til beslutning om valg af fremtidig ledelsesstruktur for dagtilbudsområdet i kommunen.

Ikke alene har det været spændende at være en del af processen, fra initiering af forsøget til og med plenumdrøftelserne for og imod de mulige ledelsesstrukturer. Det har ligeledes styrket os i vores uforbeholdne støtte til jeres forventede valg om at indstille til fremtidig implementering af netværksledelse, som ledelsesstruktur for kommunens dagtilbudsområde.

Ovenstående udtrykkes sådan set bedst af Ullas egen udlægning ved sidste præsentationsrunde: "*I modsætning til områdeledelse, der fordrer lange forberedelses- og implementeringsforløb, er der intet i vejen for, at man kan påbegynde implementeringen af netværksledelse med det samme og at kommunen dermed langt hurtigere kan begynde at høste de positive effekter af en ledelsesstrukturændring*".

Baseret på det foreliggende materiale fra bl.a. Rambøll samt de præsenterede erfaringer fra repræsentanter for såvel Lyngby-Taarbæk kommune, som for Kolding og Rudersdal kommuner, kan vi således kun tilslutte os, at netværksledelsesstrukturen vil være det rette valg for Lyngby-Taarbæk Kommune.

På vegne af vores børn og kommunens institutioner, glæder vi os nu til et endnu mere tæt og frugtbart samarbejde i og imellem kommunens fremtidige netværk.

Med venlig hilsen

De nætværkende forældrebestyrelser i
Lundtofte, Brede & Hjortekær Netværket

- *Vuggestuen Garantien, Næstformand Anne Reinholdt*
- *Børnehuset Bulderby, Formand Lisa S Rasmussen*
- *Børnehuset Eremitagen, Formand Trine Bischoff*
- *Børnehuset Lille Ørholm, Formand Martin Utzon*
- *Børnehuset Rævehøjen, Formand Iben Plate*
- *Børnehuset Rosenlyst, Formand Claus G Hemmingsen*
- *Børnehuset Troldebo, Formand Helle H Nielsen*
- *Børnehuset Vandpytten, Formand Mille Pristed*

Til brug for forvaltningens forberedelse på endelig indstilling, er vi blevet bedt om at inkludere en besvarelse af nedenstående 4 spørgsmål. Det er vores overbevisning, at besvarelsene er fyldestgørende og relevante. I fald der måtte være behov for uddybelse heraf forud for den endelige beslutning, stiller vi os naturlig til forvaltningens rådighed.

Sprg 1. I hvilket omfang vurderer I, at ledelsesforsøget i Jeres institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene – begrund gerne vurderingen med eksempler?

Målene er til fulde blevet opfyldt til gavn for trivlsen af vores børn, medarbejderne og ledelsen.

Der er ingen tvivl om, at netværksledelsen er modtaget særdeles positivt i netværkets institutioner og fordelene ved netværksledelsen har i væsentlig grad udmyntet sig i positive tiltag. Såvel administrativt som fagledelsesmæssigt på tværs af netværkets institutioner.

Det havde været ønskværdigt, at såvel målsætning som succeskriterier og rammer for ledelsesforsøget havde været kommunikeret tydeligere fra forvaltningens side. I så fald havde der i endnu højere grad været mulighed for at realisere de åbentbare økonomiske gevinster ved introduktionen af netværksledelse.

Sprg 2. Hvilke mål vurderer I som de væsentligste i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur på dagtilbudene?

Vi mener, at der i væsentlig grad bør lægges vægt på at sikre mulighederne for fastholdelse af en lokal professionel ledelse, med den fornødne lokale institutionskendskab og den fornødne handlekraft, herunder beføjelser, budgetter og mulighed for at råde over samme.

Endvidere mener vi, at det er nødvendigt at fastholde lokal personaleledelse samt souschefer med henblik på at holde fokus på medarbejdertrivsel og kompetenceudvikling samt ledelsesmæssig handlekraft i de enkelte netværk og institutioner.

Med henblik på at styrke kommunens dagtilbud igennem introduktionen af en ny ledelsesstruktur, har forvaltningen således mulighed for at sikre, at institutionernes ledelse fremover kan træffe nærværende beslutninger, der i høj grad afspejler lokale behov, ønsker og forventninger til dagtilbudsområdet i de enkelte netværk samt på tværs af kommunen, til fælles gavn for såvel forvaltningen, institutionerne samt ikke mindst vores børn.

Sprg 3. Hvordan vurderer I, at ledelsesforsøget i Jeres institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet – begrund gerne vurderingen med eksempler?

Det er svært at konkludere præcist hvilket krav Lyngby-Taarbæk kommune stiller til fremtidens ledere på dagtilbudsområdet. Børne- og Fritidsforvaltningen har dog udarbejdet dokumentet "Skoleudviklingsstrategi 2020", der bl.a beskriver forvaltningens forventninger til den fremtidige skoleledelse i kommunen. Af dette dokument fremgår følgende:

"Ansvarlige skoleledelser med råderum

Dygtige medarbejdere kræver dygtige og handlekraftige skoleledelser, som har ansvaret for helheden og udviklingen på den enkelte skole. Ledelse af en skole er en kompleks opgave, der kræver både management og leadership."

Set i relation til, at ét af ledelsesforsøgets 5 mål var en yderligere professionalisering af ledelsen, må det jf. ovenstående forventes, at en sådan professionalisering bl.a. opnås ved, at den enkelte leder varetager det samlede ledelsesmæssige ansvar for helheden og udviklingen på den enkelte institution. Idet dette er et af de fundamentale principper, som netværksledelse bygger på, konkluderer vi, at ledelsesforsøget i vores netværk fuldt ud har understøttet Lyngby-Taarbæk kommunens krav til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet.

Dette understøttes yderligere af Henrik Larsen, cand. scient. pol, der underviser og rådgiver om ledelse, fortrinsvis i det offentlige.

"Netværksledelse er efter Henrik Larsens erfaring bedre til at udnytte personalets samlede ressourcer end hierarkiske systemer er. »I en udpræget hierarkisk organisation er der stærk konkurrence mellem de enkelte institutionsledere, og derfor ønsker de ikke at dele ideer og erfaringer med hinanden«.

»I netværksledelse transformeres ledernes individuelle ideer og erfaringer ud i fælles idéudvikling og bliver derfor til kvalitetsløft for både det enkelte netværk og hele organisationen. Fælles succes bliver målet frem for individuel succes«, siger Henrik Larsen.¹

Sprg 4. Er der særlig forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbudene?

Netværksledelse fungerer og bidrager såvel til forvaltningens, institutionens og børnenes fælles bedste. De bedste beslutninger træffes der hvor viden eksisterer og resultaterne manifesterer sig. Dette er gældende for såvel faglig som administrativ ledelse.

Netværksledelse kan implementeres og fordele kan realiseres uden væsentlige ulemper for forvaltning, institutioner og børn. Netværksledelse trækker på de gode erfaringer og resultater fra en eksisterende ledelsesstruktur, og tilføjer elementer hvor disse giver ledelses- og forvaltningsmæssig mening.

At introducere andre ledelsesformer på dagtilbudsområdet, baseret på Lyngby-Taarbæk kommunes ledelsesstrukturforsøg, vil alene være "forandring for forandringens skyld" og uden at kende til den reelle konsekvens heraf. Hidtil har andre ledelsesstrukturer i forsøget udelukkende vist ringe resultater, eller såkaldte "spirer". Ingen har således nogen ide om hvorvidt introduktionen af andre ledelsesformer end netop netværksledelse vil have et positivt resultat, om overhovedet noget.

Der må således henvises til, at det vil være dybt uansvarligt at introducere andre ledelsesstrukturer end netværksledelsen. Dette var tilfældigvis også den konklusion man kom frem til i Lyngby-Taarbæk kommune for 4 år siden, da man sidste gang tog stilling til samme spørgsmål.

¹ Uddrag fra: "Kolding-modellen", Netværksledelse af dagtilbud i praksis

Kgs. Lyngby 22. marts 2012

Børne- og Fritidsforvaltningen
Administrationsbygningen
Toftebæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

Høringsvar omkring den fremtidige ledelsesmodel på dagtilbudsområdet:

Generelt er det vores vurdering at forsøget med netværksledelse, som Børnehuset Drivhuset har deltaget i, har været meget positivt for institutionen på alle niveauer leder, souschef, det pædagogiske personale samt for bestyrelsen.

Børnehuset Drivhuset er en selvejende institution, og vi vil indledningsvis gøre opmærksom på at Rambøll i deres rapport fremhæver, at det kan være problematisk at indføre områdeledelse som selvejende institution. I rapporten maner Rambøll til besindighed mht. implementering af centraliserede ledelsesformer for selvejende institutioner, citat: "Rambøll anbefaler... at der gennemføres en proces efter en særlig tidsplan for kommunens selvejende institutioner... denne proces kan tage tid, bl.a. fordi der potentielt skal tages hånd om juridiske spørgsmål."

Herunder kommenterer vi kun på netværksledelse, da vi ikke har indgået i områdeledelse, og dermed ikke kan evaluere denne ledelsesmodel.

Hvad angår om ledelsesforsøget har opfyldt målene, er det vores vurdering, at alle målene er blevet berørt, men at forsøgs perioden har været kort i forhold til, at evalueringen kan blive fyldestgørende og totalt afdækket. Derudover er det vores vurdering, at nogle af målene på forhånd var svære at opfylde ved netværksledelse – f.eks. bedre udnyttelse af ressourcerne (mål 3) som i sagens natur vil blive bedre udnyttet under områdeledelse. Dog vil vi fremhæve, at netværksledelse vil øge muligheden for mangfoldigheden, da hver institution bibeholder muligheden for at være forskellig, hvilket ikke fremgår tydeligt Rambølls rapport.

Netværksledelse har haft stor betydning for vores leder, som har fået et stort udbytte af netværksledelsesforløbet herunder diplomkurserne, og har med stor iver implementeret og afprøvet det lærte. Dette har været til stor gavn for institutionen, og har været med til at definere lederne, som en stærk gruppe, der bruger hinanden som sparringpartnere. Der har været fokus på implementeringen omkring forskellige pædagogiske initiativer på tværs af netværket. Hvor der blandt andet har været afholdt møder mellem pædagogerne fra de enkelte institutioner for at snakke og høre om et specifikt pædagogisk tema og herigennem få opbygget et netværk. Der har også været initiativer, hvor man har mødtes sammen med børnene, hvor de har lavet forskellige aktiviteter sammen.

Vores leders entusiasme for netværket har forplantet sig til bestyrelsen, som også har nydt godt af, at der i netværket har været flere fælles initiativer, og at bestyrelserne på tværs har et ønske om, at se hvordan vi kan udnytte hinanden og få et tværgående bestyrelses fællesskabet. Af fælles arrangementer kan nævnes:

bestyrelseskurser, netværksmøde for bestyrelserne, og fællesaften med bestyrelser og paraplyorganisationerne.

Her har lederne været en bærende kraft og med en konstruktiv og sammenholdende tilgang. Tværfagligheden og belysning af forskelligheder til fordel for hinanden har været meget i højsæde.

Brug af netværkene til at uddanne og udvikle, inspirere til anderledes ledelse i den enkelte institution og til at bestyrelserne også får et netværk, som de kan spare med er meget positivt. En stor fordel ved netværksledelse er, at det også giver mulighed for at udnytte forskellighederne og afprøve flere tilgange til samme problem.

Kravene til ledelsen af institutionerne stiger, og vi vurderer, at lederne i netværket vil have gavn af det etablerede netværk, og frugten af det synlige store engagement fra lederne vil med tiden også blive mere synligt på tværs af institutionerne.

Vores indtryk af netværksledelsesmodellen er samlet set meget positivt, og vi mener, at den kan bidrage væsentligt til udvikling af vores institution.

Vi mener, at områdeledelse er problematisk for de selvejende institutioner, da bestyrelserne har arbejdsgiveransvaret samt det økonomiske ansvar. Det kan være svært at forene med 1 områdeleder for flere selvejende institutioner, da de derved vil miste deres idensitet og forskellighed, som netop er deres styrke

Vi anbefaler derfor, at der implementeres netværksledelse – alternativt kun for de selvejende institutioner.

Vi håber på en konstruktiv fremadrettet dialog med kommunen.

Med venlig hilsen

Bestyrelsen i Børnehuset Drivhuset

Charlotte H. Gotfredsen

Bestyrelsesformand

Hørings svar vedr. ledelsesforsøg

Forældrebestyrelsen i Børnehaven Prinsessehøj har forholdt sig til evalueringen af ledelsesforsøget. Udover at vi generelt synes det er svært at konkludere noget entydigt – specielt pga. det korte tidsforløb forsøget har kørt, har vi følgende bemærkninger.

Vi har oplevet, at der har været et øget fokus på samarbejde på tværs af institutionerne i vores netværk hvor specielt trivsel, nærvær for vores børn og den pædagogiske udvikling har været prioriteret. Dette kommer til udtryk ved inspirerede og engagerede medarbejdere som med glæde fortæller om tankerene bag deres udviklingsarbejde. Der er derfor vores klare opfattelse, at forpligtende netværk har været en succes for vores institution.

Vi har forholdt os til de 5 opstillende mål. Det er vores opfattelse at den fremtidige ledelsesstruktur skal understøtte: et professionelt dagtilbud, hvor fællesskab, mangfoldighed og faglig udvikling skaber rammerne for pædagogisk udvikling på tværs og dermed er til gavn for vores børn.

Vi har ligeledes deltaget i gå hjem mødet d. 7. marts 2012 hvor vi hørte indlæg fra hhv. Netværksledelse og Områdeledelse. Begge ledelsesformer beskrev overordnet set de samme opgaver og det er de samme udfordringer der skulle løses – dette blev meget synligt da Områdeleder Jonas fra Rudersdal fortalte om de netværk han havde etableret i sine institutioner. Som forældre var der nogle iøjnefaldende forskelle i de ord og emner de to ledelsesformer valgte at fremhæve:

Netværksledelse

- Talte om, fokus på **pædagogisk udvikling**, hvor souscheferne i Lyngby-Taarbæk havde øget samarbejde om relevante emner
- Nævnte hensyn til **børn** og **forældre**, hvor **øjnehøjde** og **nærvær** er vigtigt
- Giver mulighed og forpligtiger til at lede nedad, hen ad og op ad, hvor samarbejde blandt **ligeværdige** parter blev fremhævet

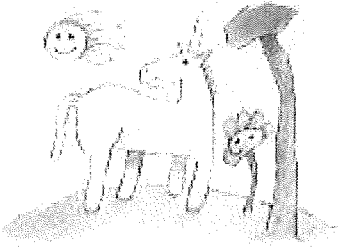
Områdeledelse

- Fremhæver opgaven er **at lede ledere**, men der har været **knaster** på vejen
- Mangel på **administrativ tid**, hvor områdeleder Lene fra Lyngby-Taarbæk opfordrede til at tildele **flere timer til administration**
- Forsøget fra Lyngby-Taarbæk havde ifølge områdeleder Lene afført et ønske om at **tilføre en koordinatorrolle / suppleant** til lederen af de enkelte børnehuse – et ønske der giver tanker på en bibeholdelse af souschef funktionen
- En succeshistorie blev fortalt hvor man havde **flyttet en "løn tung"** medarbejder for at kunne øge normeringen i et af børnehuse.

Vi og Rambøll har en opmærksomhed på vores status som selveje/pulje institution i forhold til områdeledelse. Vi er foruroligede over den model som Rudersdal har valgt, hvor institutioner som vores reelt er sat uden for indflydelse – hvor er mangfoldigheden i dette (mål nr. 5 i evaluering af forsøgende)?

Vi anbefaler derfor uden tøven: Netværksledelse er vejen frem. Styrken ligger i nærværet, skabertrangen og den berigelse det er for forældre og personalet i fællesskab, at have muligheden for at kunne påvirke eget arbejde og liv. Taget i betragtning at det er den evne og de værdier vi ønsker at give vores børn kan vi kun anbefale forpligtige netværk som ledelsesstruktur.

Venlig hilsen Bestyrelsen i Prinsessehøj



Rudolf Steiner Børnehaven Enhjørningen
 Gadevangen 18 A
 2800 Kgs. Lyngby
 Tlf.: 45 88 19 09

E-mail: enhjorningen@ltk.dk
 www.enhjorningen.ltk.dk

22. marts 2012

Til LTK ang. ny ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet.

Høringssvar fra Rudolf Steiner børnehaven Enhjørningens bestyrelse.

Rudolf Steiner børnehaven Enhjørningen anbefaler, at LTK vælger netværksmodellen som den fremtidige ledelsesmodel i Lyngby-Taarbæk Kommune.

Rudolf Steiner Børnehaven Enhjørningen har i maj 2010 valgt at være en del af det forpligtende netværk sammen med andre 10 selvejende og pulje institutioner. De selvejende og pulje institutionerne har en lang tradition for at mødes med hinanden, nu blev forskellen, at det var et forpligtende netværkssamarbejde, som skulle etableres. Det havde vores leder mod på. Vi synes, at det har været en spændende proces og det samarbejde, som blev sat i gang, har været med til at danne et godt fundament for et fremtidigt netværkssamarbejde.

Spørgsmål 1: I hvilket omfang vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene - begrund gerne med eksempel

Mål 1: Fokus på det pædagogiske arbejde:

Der blev arrangeret tre arrangementer for personalet. En aften, hvor personalet fra alle institutioner kom til at møde hinanden. Der var det muligt at kortlægge hinandens pædagogiske interessefelter og finde sammen i studiegrupper, udflugtsgrupper eller besøgsgrupper.

To aftener blev personalet inviteret til foredrag om pædagogiske højaktuelle emner. (Sensitive børn og inklusion)

En anden aften er blevet brugt til et bestyrelseskursus med paraplyorganisationen Danske daginstitutioner.

Mål 2: Fokus på professionaliseringen af ledelsen:

Opgaverne er de samme, bortset fra at vi har et ønske at udnævne ambassadører for forskellige opgaver. Vi har ikke brugt hinanden direkte som sparringspartnere, dog har vi haft et forum, hvor vi kunne følge op på ting med hinanden og referere til hinanden, hvis vi ikke havde været til et møde eller andet.

Mål 3: Bedre overordnet styring:

Vores tovholder har været i tæt kontakt med forvaltningen. Vi har ikke overgivet egentlige beføjelser til tovholderen.

Mål 4: Tværfagligt samarbejde og overgange:

Som i Kolding-modellen er vi også blevet glade for de gevinster, der er ved netværksledelse. F.eks. bedre arbejdsmiljø for de enkelte ledere i kraft af støtte og kollegialitet i netværket.

Mål 5: Styrkelse af fællesskabet og fælles forståelse samt bevare mangfoldigheden:

I forbindelse med vores første modul af lederuddannelsen, har vi hver især lavet en kulturanalyse af vores institutioner. Analysen har skabt et fint indblik i hinandens huse og dannet grobund for større forståelse for hinanden. Det er vigtigt, især for os som Rudolf Steiner børnehaver at bevare vores egenart og den kultur og ånd som vi har. Det samme gælder også de andre selvejende institutioner.

Spørgsmål 2: Hvilke mål vurderer I som de væsentligste i forbindelse med indførelsen af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Vi som bestyrelse peger primært på mål 1: Fokus på det pædagogiske arbejde. Vi mener, at netværksledelse skaber mulighed for vidensdeling imellem institutionerne. Pædagogerne kan bruge hinanden i studiegrupper og der kan inviteres til pædagogiske fyraftensmøder. Det er væsentligt, at pædagogerne oplever ejerskab til deres faglige udvikling.

Derudover peger vi på mål 2: Professionalisering af ledelsen af dagtilbuddene med mulighed for et mere strategisk lederfællesskab og målrettet faglig udvikling. Et styrket lederskab og faglig udvikling vil understøtte mål nr. 1.

Spørgsmål 3: Hvordan vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet - begrund gerne vurderingen med eksempler?

Der vil i stigende grad blive stillet krav om, at dagtilbudslederen skal påtage sig flere og flere administrative opgaver. At have et velfungerende og forpligtende netværk er med til at løfte ledelsesopgaverne endnu bedre. Samarbejdet mellem netværket og forvaltningen giver god og hurtig kommunikation på samme tid at løsningerne findes i netværket som skaber ejerskab.

Spørgsmål 4: Er der særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutningen om ny ledelsesstruktur?

Som selvejende institutioner er vi selvstændige juridiske enheder og en række beslutningskompetencer ligger i de enkelte bestyrelser. Beslutningskompetencen kan ikke tages fra institutionsbestyrelsen og lægges over til en områdeleder.

Til slut ønsker bestyrelsen for Rudolf Steiner Børnehaven at takke for at blive hørt i beslutningsprocessen. Vi håber at vores bidrag med vores erfaringer gør, at en endelig beslutning om den fremtidige ledelsstruktur kan træffes på et nuanceret grundlag som muligt.

På vegne af Bestyrelsen for Rudolf Steiner Børnehaven Enhjørningen

Cecilie Sun Mikkelsen (formand)

Høringssvar vedr. ledelsesforsøg i Lyngby-Taarbæk kommune.

Bestyrelsen for vuggestuen har følgende overordnede betragtninger i forbindelse med ledelsesforsøgene.

Det er vanskeligt for bestyrelsen at overskue betydningen af de nye ledelsesstrukturer, selvom bestyrelserne for pulje og selvejende institutioner har deltaget i flere arrangementer arrangeret af netværket. Bestyrelse og ledelse i vuggestuen har ligeledes været i løbende dialog om forsøgene. Tidsrammen for forsøgene har været ganske kort, hvorfor det er svært at drage endelige erfaringer og konklusioner.

1. I hvilket omfang vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene – begrund gerne vurderingen med eksempler?

Vuggestuen er en selvejende institution og del af netværket for pulje og selvejende institutioner. Netværkets opfyldelse af de enkelte mål er betinget af, at bestyrelserne er deres arbejdsgiver, deres økonomi skarpt adskilt og deres administration meget forskellig afhængig af deres tilknytning til deres paraplyorganisationer og andre individuelle forhold.

Vi vurderer, at Mål 1 – fokus på det pædagogiske arbejde, Mål 2 – professionalisering af ledelsen, og Mål 5 – styrkelse af fællesskabet og fælles forståelse samt bevare mangfoldighed, er mål vi har opfyldt. På baggrund af ovenstående er Mål 3 – bedre overordnet styring, opfyldt i mindre grad. Alligevel oplever lederne i netværket i hverdagen, at de aflaster hinanden med løsning af forskellige problemer.

Mål 4 – tværfagligt samarbejde og overgange er kun opfyldt på det teoretiske plan, da arbejdet med sammenhæng og overgange i børns liv primært foregår i de geografiske distrikter, og vores netværk er spredt geografisk over hele kommunen. Vuggestuen arbejder seriøst med overgange og i tilfælde med særligt sårbare børn, har personalet gjort en ekstra indsats i forhold til indkøring i børnehave. Netværket har dannet platform for kompetenceudvikling af både ledere og medarbejdere. Vi har bl.a. kunne arrangere flere foredrag med relevante emner, end den enkelte institution ville kunne magte.

2. Hvilke mål vurderer I som de væsentligste i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Mål 2 – professionalisering af ledelsen og Mål 5 – styrkelse af fællesskabet og fælles forståelse, samt bevare mangfoldighed, er de mål, der har størst betydning.

3. Hvordan vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet – begrund gerne vurderingen med eksempler?

Som følge af ledelsesforsøget har vi stor glæde af den videndeling og kompetenceudvikling, der finder sted i netværkene. Som tidligere beskrevet har netværket dannet platform for kompetenceudvikling af både ledere og medarbejdere. Samtidig har vi som selvejende netværk haft

stor glæde, af det uddannelsesforløb lederne har været igennem og af sparring med kollegerne. De strategiske dialoger vi i dag har i netværket betyder, at man som leder, bedre kan overskue og forholde sig til de tiltag, der kommer fra forvaltningen og andre, og dermed bedre kan gå i dialog om den fælles fremtid for daginstitutionerne i kommunen.

Netværket for pulje og selvejende institutioner arbejder målrettet på en arbejdsdeling, der medfører, at den enkelte leder bliver specialist / ambassadør på specifikke områder. Denne specialisering vil sætte lederne i stand til hurtigt at kunne imødekomme fremtidens krav.

4. Er der særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Vuggestuen er selvejende og derfor en selvstændig juridisk enhed. Det er en ramme, der har betydning for vuggestuens muligheder i forbindelse med en ny ledelsesstruktur. Vi ønsker også i fremtiden at være en del af og have indflydelse på opgaveløsningen i Lyngby-Taarbæk Kommune. Som selvejende institution finder vi, at vi og KFBU kan være med til at skabe mangfoldighed og udvikling for børnene i Lyngby-Taarbæk Kommune.

Netværket er et forum for strategiske dialoger. Vuggestuen ønsker denne dialog både internt og eksternt om den fælles fremtid for daginstitutionerne og ikke mindst børnene i Lyngby-Taarbæk Kommune.

På vegne af bestyrelsen
I vuggestuen Chr. X.

Minna Siegumfeldt
Formand



Brede 21. marts 2012

Høringssvar fra Bestyrelsen i Brede Børnehave angående ny ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet.

Brede Børnehave har indgået i netværket af selvejende institutioner i forsøgsperioden. Det har været en udfordrende og spændende proces, hvor fokus har været at få etableret fundamentet for et godt fremtidigt samarbejde. Et godt netværk tager tid at etablere og 1,5 år er en meget kort periode at evaluere ledelsesforsøget efter. På baggrund af vores foreløbige erfaringer har vi nedenstående tilbagemelding til Børne- og Ungdomsudvalget på de fire stillede spørgsmål.

Ud fra egne erfaringer såvel som de erfaringer, der blev delt med os på gå-hjemmødet, vil Brede Børnehave anbefale, at netværksmodellen vælges som den fremtidige ledelsesmodel i Lyngby-Taarbæk Kommune.

Spørgsmål 1

Mål 1:

Vi mener, at mål 1 allerede er opnået og kun vil blive yderligere styrket over tid. Gennem netværket har både personalegruppen samt bestyrelsen deltaget i forskellige aktiviteter for at styrke det pædagogiske arbejde og udvikling i børnehaven. For eksempel har netværket af selvejende institutioner afholdt fælles personaledage, hvor vigtige emner som inklusion og sensitive børn er blevet behandlet. Brede Børnehave har nydt stor gavn af disse fælles personaledage og ser det som en klar fordel at have dette større forum, hvor emner som disse kan tages op. Desuden har netværket afholdt tema-aftener for bestyrelserne og bestyrelsesformændene, hvor samarbejdet mellem institutionerne er blevet styrket.

Mål 2:

Vi mener, at mål 2 er opnået. I kraft af, at lederne fra de forskellige institutioner i netværket har mødtes regelmæssigt, har der været god mulighed for værdifuld ledelsesmæssig sparring. Gensidig vidensdeling er blevet brugt i høj grad, og det er oplevelsen at kommunikationen mellem netværk og forvaltning er styrket. Det har givet stor tilfredshed, at den øgede organisering har givet højere informationsniveau og bedre samarbejdsbetingelser.

Mål 3:

Vi mener ikke, at dette mål er nået endnu, men at det hænger sammen med at forsøgsordningen kun har forløbet over 1,5 år. At opnå bedre overordnet styring samt en bedre udnyttelse af det ressourcemæssige råderum vil tage tid og vil sandsynligvis opnås efter en længere periode med netværksledelse.

Mål 4:

Vi tror på, at målet med at sikre en bedre overgang og større sammenhæng i børnenes liv på sigt kunne opnås af institutionerne under netværksledelse ved at lære af hinandens erfaringer og fælles aktiviteter i nærmiljøet. Vi mener dog ikke, at målet er opnået efter den forholdsmæssige korte forsøgsperiode.



Mål 5:

Vi mener, at dette mål til dels er opfyldt. Institutionerne i netværket har fået styrket fællesskabet ved at mødes regelmæssigt, og lederne i netværket har fået større kendskab til hinandens institutioner og dermed de forskellige institutioners behov. Dette har samlet set skabt større forståelse af udfordringerne på småbørnsområdet.

Spørgsmål 2

Det vigtigste mål i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur er uden tvivl **mål nr. 1**: At skabe endnu bedre dagtilbud for børn og forældre gennem et styrket fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling i børnehuse. Efter en lang periode hvor der er blevet sparet kraftigt på ressourcerne, må fokus igen være på at styrke det pædagogiske arbejde.

Der næst vurderer vi **mål nr. 2** som anden vigtigst: Professionalisering af ledelsen af dagtilbuddene med mulighed for et mere strategisk lederfællesskab og målrettet faglig udvikling. Et styrket lederskab og faglig udvikling vil understøtte mål nr. 1.

Spørgsmål 3

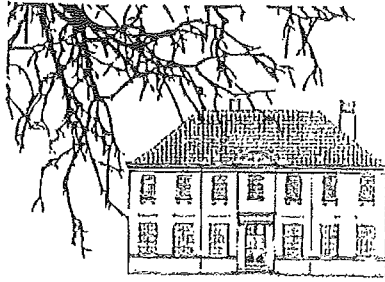
I fremtiden stilles større og større krav til forandringer, og det kræver, at alle bidrager til løsningen af de udfordringer, vi står overfor i fællesskab. Netværksledelse er bedst til at sikre løsninger skabt nedefra og i en fælles dialog. Erfaringen fra Kolding kommune er, at det har skabt stor forandringsvilje, at alle via netværksorganisationen har medansvar og medindflydelse. Derudover har de faste arbejdsgrupper i Kolding givet et tæt bindeled mellem netværk og forvaltning, samtidig med at det strategiske niveau er styrket.

En anden styrke ved netværksmodellen er, at souschef funktionen bevares. Souschefen fungerer som koordinerende stedfortræder ved lederens fravær, og har desuden en vigtig rolle i forhold til sparring med både lederen og personalet i det daglige. Souschefen spiller således en stor rolle i at understøtte og udvikle det pædagogiske arbejde i institutionerne. Derudover er souschef rollen et vigtigt værktøj til at forberede og udvikle kommunens dygtige medarbejdere frem mod jobbet som institutionsleder. Dette er ikke mindst vigtigt, set i lyset af det generationsskifte der blandt institutionsledere vil komme inden for en kort årrække.

Spørgsmål 4

De selvejende institutioner er selvstændige juridiske enheder, hvor en række beslutningskompetencer (bl.a. arbejdsgiveransvaret) ligger i bestyrelsen. Dette muliggør ikke, at vi som selvejende institution kan indgå i en områdeledelses-struktur, hvor beslutningskompetence flyttes fra institutionsniveau til en områdeleder over bestyrelsen.

Afsluttende er det meget vigtigt for os at understrege, at sammen med beslutningen om selve ledelsesstrukturen bør udvalget også nøje overveje, hvordan selve implementeringen kan foregå og hvilke ressourcer det realistisk vil kræve. Daginstitutionsområdet har allerede været igennem mange



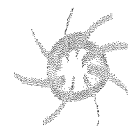
forandringer og usikkerhed om fremtiden, og begge ledelsesmodeller vil kræve yderligere ændringer og en tilpasning af kulturen i institutionerne. Dette kræver en stor og vedvarende indsats for at de opstillede mål for ledelsesstrukturen kan indfries. Vi opfordrer desuden til at institutioner og bestyrelser høres og inviteres til at deltage i udviklingen af implementeringsplanen.

Vi takker for at få muligheden for at give vores mening til kende og vi håber, I vil tage ovenstående erfaringer og betragtninger med i jeres overvejelser, når den endelige beslutning om fremtidig ledelsesstrukturen skal tages.

Med venlig hilsen

Bestyrelsen i Brede Børnehave

Christian Højnagaard Mossing, formand



Kgs. Lyngby den 23. marts 2012

Høringssvar vedr. fremtidig ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet

Vi i Svanens bestyrelse ser, at dagtilbuddene i Lyngby-Taarbæk kommune fremover er organiseret med netværksledelse. Vi oplever, at netværkene giver et øget fokus på samarbejde mellem institutionerne. I hverdagen giver det tryghed, nærvær og højnelse af den pædagogiske faglighed og en høj grad af trivsel hos personale, børn og forældre.

Netværksledelse kan være med til at opkvalificere ledere, idet netværkene fungerer som et forum, hvor lederkolleger kan give hinanden faglig sparring og dele erfaringer, samtidig vil souscheferne udgøre et oplagt rekrutteringsgrundlag til fremtidig ansættelse af ledere. Den nære professionelle ledelse (leder + souschef) er med til at gøre institutionerne mere omstillingsparate, hvilket med en stigende grad af lovkrav er et vilkår i institutionerne.

I netværkene har lederne i de deltagende institutioner forskellige ambassadørroller. Det højner kvaliteten, at den enkelte leder kan have stor kompetence på få områder frem for mindre på alle områder, hvilket alt andet lige giver en stærkere dialog mellem forvaltning og institution. Netværksledelse er et moderne ledelsesinstrument, hvor der er stor gennemsigtighed og åbenhed i organisationen.

Det er altafgørende er, at netværkene er forpligtende, men man skal samtidig også have for øje at graden af forpligtelse kan variere alt efter samarbejdsområde. To oplagte samarbejds punkter i netværk som pulje- eller selvejende institution vil være:

- Udvikling, Strategi og Ledelse
- Faglig kompetenceudvikling

Administration og økonomisk kompetence bør stadig naturligt ligge hos den enkelte institution. Det handler i høj grad om økonomisk bæredygtighed, og at vi har forskellige paraply-organisationer.

I det følgende har vi besvaret de fire spørgsmål, som ønskes besvaret i dette høringssvar. Vi har valgt at knytte vores besvarelse sammen med de overordnede mål for ledelsesforsøgene:

1. I hvilket omfang vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene - begrund gerne vurderingen med eksempler?

Mål 1:

Skabe endnu bedre dagtilbud for børn og forældre gennem et styrket fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling i børnehuse.

Det er vores oplevelse at den pædagogiske faglighed kan højnes via kompetenceudvikling af ledere (diplomuuddannelse) og pædagoger (SAL). Dette stemmer overens med Rambølls scorer "høj". Svanen har altid prioriteret pædagogisk faglighed højt - og må derfor betegnes som mere ydende end nydende til en generel højnelse af den pædagogiske faglighed.

Mål 2:

Professionalisering af ledelsen af dagtilbuddene med mulighed for et mere strategisk lederfællesskab og målrettet faglig udvikling.

Rambølls vurdering er på alle punkter "mellem" - i Pulje- og Selvejende (PS) netværket har vi prioriteret det fælles bestyrelsesarbejde og herunder været optaget af vores individuelle eller fælles forskellighed fra de kommunale institutioner. Meningsfuldhed i emner at arbejde sammen om har været kodeordet og vi er blevet mere afklaret hvad det skaber mening at samarbejde omkring.

Mål 3:

Bedre overordnet styring og en bedre udnyttelse af det ressourcemæssige råderum (økonomi, tid, kompetencer), som sikrer at udfordringerne på dagtilbudsområdet håndteres.

Administration og økonomi bør stadig ligge hos de enkelte institutioner i netværket. Her mener vi, at økonomisk bæredygtighed af den enkelte institution er et nøgleord. Institutioner i netværket skal have en minimumsstørrelse for at have økonomisk råderum og fleksibilitet til at kunne klare udfordringerne.

I PS netværket forsøgte vi med et nytænkende forslag til eksperiment indenfor inklusion, da vi mener, at de økonomiske ressourcer til specialstøttepædagogtimer efter en børnetalsfordeling ligger bedst i det enkelte dagtilbud. Vi fik afslag begrundet i de politiske beslutninger og har derfor i stedet brugt mange ressourcer på at implementere inklusion, ligesom alle de andre områder og netværk.

Mål 4:

At sikre bedre overgange og større sammenhæng i børns liv.

Rambølls vurdering scorer på alle punkter "lav". Det svarer fint til vores billede. Da PS netværket er spredt geografisk i kommunen har Svanens samarbejde ift. Engelsborgsskolen foregået med område Ulrikkenborg, som det har foregået de sidste 8 år med stor fokus fra Svanens side.

Det er en utopi at tro, at alle udfordringer skal løses i netværket. BUT er et også eksempel på dette, ligesom ændringen af visitationsreglerne, så søskende nu i høj grad sikres optagelse i samme dagtilbud, har betydning for opfyldelsen af målet. Vi ser, at Svanen scorer "høj".

Mål 5:

At styrke fællesskabet på dagtilbudsområdet og skabe en fælles forståelse og løsning af udfordringerne på hele småbørnsområdet og samtidig bevare mangfoldigheden.

Rambølls vurdering er på alle punkter "lav". Vi ser det afgørende at definere forpligtende netværk. Hvilke områder vælger vi som netværk at samarbejde omkring, og hvilke områder skaber det ikke mening at samarbejde omkring.

2. Hvilke mål vurderer I som de væsentligste i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Som Svanens bestyrelse ser vi mål 1 som det væsentligste - og for at opfylde det må der prioriteres at arbejde med mål 2 og 5. Mål 3 kræver økonomisk bæredygtige dagtilbud og her er sammenlægninger af mindre dagtilbud en nødvendighed. Vi oplever at Svanens størrelse giver mulighed for en bedre udnyttelse af det ressourcemæssige råderum.

3. Hvordan vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet - begrund gerne vurderingen med eksempler?

Målrettet udvikling af lederne (Mål 1 & 2) ligger fint i tråd med Svanens ledelsespolitik og er en af nøglerne til fremtidens ledelse.

4. Er der særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Det er vigtigt at få taget en beslutning om ledelsesstruktur - vi i Svanens bestyrelse anbefaler netværksledelse, da alle dagtilbud har brug for at være en del af et

fællesskab. Medejerskab i et netværk fordrer engagement og giver stolthed samtidig med at institutionernes individuelle profiler bevares. Det er ingen hemmelighed at graden af succes for et netværk er stærkt afhængig af personer, relationer og opgaver, som skal løses. Desuden mener vi ikke, at souschefen kan undværes i en institution som Svanen.

I Rambølls rapport foreslås en "specialproces" til pulje- og selvejende institutioner. Denne har vi ikke set noget til. Hvad er planerne?

På Svanens bestyrelses vegne

Lotte Andersen (formand)



Dato: 12.02.2012

Ref.:

J.-nr.:

24.

Forældrebestyrelser på dagtilbud

Kære forældrebestyrelser på dagtilbudsområdet

Børne- og Ungdomsudvalget godkendte den 9. februar 2012, at spørgsmålet om fremtidig ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet sendes i høring frem til 23. marts 2012. Rambøll rapporten medsendes til høringen.

På baggrund af høringen træffes der endelig beslutning om valg af fremtidig ledelsesstruktur.

Til brug for hørings- og dialogprocessen har udvalget formuleret følgende spørgsmål:

1. I hvilket omfang vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene – begrund gerne vurderingen med eksempler?
Lærkeredens bestyrelse: Ledelsesforsøget har ikke udmøntet sig i forhold til Lærkereden. Den hidtidige leder har deltaget i en række møder vedrørende tilrettelæggelse af samarbejdet, men det har ikke udmøntet sig i noget i forhold til Lærkereden. Det er bestyrelsens vurdering, at ledelsesforsøget på denne baggrund, ikke har opfyldt målene.
2. Hvilke mål vurderer I som de væsentligste i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?
Lærkeredens bestyrelse: Samarbejde på tværs af institutioner vedrørende fælles forhold. I forbindelse med ansættelse af ny leder og information vedr. netværket, vurderer vi det vigtigste er styrken i netop fælles forhold, vidensdeling, sparring og implementering af mangeartede opgaver. Derudover vurderer vi tydelighed, tid og klar køreplan er en forudsætning.
3. Hvordan vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet – begrund gerne vurderingen med eksempler?
Lærkeredens bestyrelse: Bestyrelsen håber, at ledelsesforsøget kan fungere som en sparringspartner for vores ledelse i Lærkereden således at konkrete problemstillinger, udfordringer og overvejelser kan drøftes i netværksgruppen til gavn for både Lærkereden og andre institutioner i netværksgruppen. Nyere information ang. netværket viser, at netop disse nævnte grundlag er eksisterende og er tydeligt implementeret hos andre i netværket. Ny leder gør gavn af disse, og vi som bestyrelse kan se dette netop understøtter kravene og ønsket om vidensdeling, højere faglighed samt dele kompetencer på tværs.
4. Er der særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?
Lærkeredens bestyrelse: De stramme budgetter betyder, at tiden skal bruges effektivt. At det er børnene det hele udspringer af. At netværksledelse i sin model kan sikre det enkelte barn og den enkelte personale der sammen i større perspektiv kan skabe resultater med konsensus og faglig sikkerhed.
At den valgte ledelsesform ikke blot skal omhandle effektivitet ved eks. information til færre, men effektivitet i handling og dermed praksis.

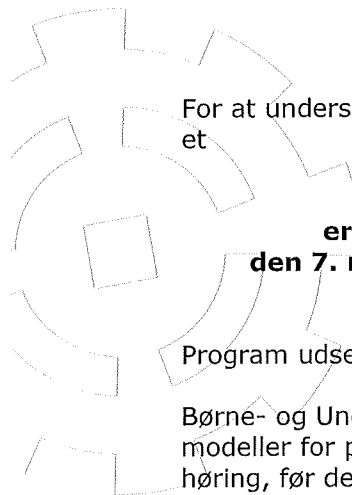
**Børne- og
Fritidsforvaltningen**

Administrationsbygningen
Toftebæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

Tlf. 45 97 30 00

Fax. 45 97 30 89

Chbi@ltk.dk
www.ltk.dk



For at understøtte dialogen om ledelsesforsøgene gennemfører forvaltningen et

**Gå-hjemmøde om egne og andre kommuners
erfaringer med netværksledelse og områdeledelse
den 7. marts 2012 klokken 16.00 – 18.30 i Lyngby Kulturhus**

Program udsendes forud for mødet.

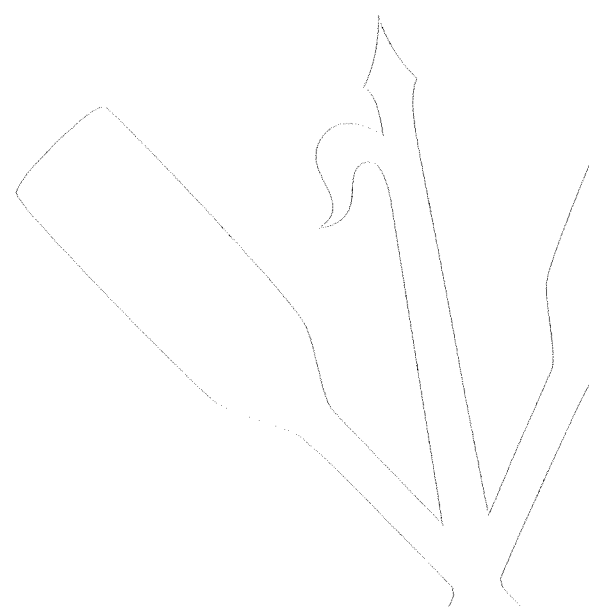
Børne- og Ungdomsudvalget vedtog desuden at sende sagen vedr. forslag til modeller for pulje til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen i høring, før der træffes endelig politisk beslutning om anvendelse af de ekstra afsatte midler til formålet (udmøntning af Budgetaftale 2012 – 15).

Fristen for indsendelse af høringssvar vedr. ny dagtilbudsstruktur og forslag til modeller for udmøntning af naturpuljen er den 23. marts 2012 klokken 10.00.

Venlig hilsen

Ulla Agerskov
Børne- og Fritidsdirektør

Charlotte Bidsted
Chef for Dagtilbud og Børnesundhed





25.

ÅKANDEN

Til
Børne og Ungdomsudvalget
i Lyngby-Taarbæk Kommune

Den Selvejende daginstitutions Børnehuset Åkandens institutionsbestyrelses hørings svar vedr. Evaluering af lederforsøg.

1. I hvilket omfang vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene – begrund gerne vurderingen med eksempler?

For Børnehuset Åkanden har det været interessant at følge kommunens ledelsesforsøg for de kommunale dagtilbud. Børnehuset Åkanden, Børnehuset Grønnevej, Børnehuset Blomsten, og Lyngby Menighedsbørnehave har ladet sig inspirere af forsøget og har dannet et Netværk; "Børneringsnetværket", bestående af dagtilbud med tilknytning til Børneringen.

Børneringsnetværket har bl.a. udarbejdet og besluttet 5 fælles indsatsområder i virksomhedsplanen for 2012;

- 1) **Etablering af BR netværk:** Indeholder følgende af de politiske indsatsområder: *Læring og kompetence, Inklusion og fællesskab,*
- 2) **Udviklingsforløb for pædagogerne i netværket:** Indeholder følgende af de politiske indsatsområder: *Inklusion og fællesskab, Forebyggelse og tidlig indsats, Børn og unges medindflydelse,*
- 3) **Sprogvurdering:** Indeholder følgende af de politiske indsatsområder; *Læring og kompetencer, Inklusion og fællesskab, Forebyggelse og tidlig indsats,*
- 4) **Sal** (systematisk analyse af læringsmiljøer): Indeholder følgende politiske indsatsområder; *Inklusion og fællesskab, Forebyggelse og tidlig indsats, Sammenhæng og samarbejde i børn og unges liv,*
- 5) **Børn og natur:** Indeholder følgende politiske indsatsområder; *Læring og kompetencer. Det er Børnehuset Åkandens vurdering, at dette selvstændige initiativ indeholder og omfatter de 5 mål i kommunens lederforsøg.*

2. Hvilke mål vurderer I som de væsentligste i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

1) At der skabes en synergi, dynamik og mangfoldighed på området, ved bl.a. at fastholde sondringen og videndelingen mellem de forskellige institutionstyper; Selvejende, Private og kommunale.



ÅKANDEN

2) At de enkelte leverandører selv former sin ledelsesstruktur, som dels tilgodeser forældrenes frie valg, fleksible ydelser, nærhedsprincip mht. forældredemokrati samt et sundt og nødvendigt konkurrenceelement mellem de fremtidige kommunale, Selvejende og Private dagtilbud.

3. Hvordan vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet – begrund gerne vurderingen med eksempler?

Som Rambøll udleder i sin rapport, har Netværksledelse, som praktiseret i de Netværk for de dagtilbud der er tilknytning til Børneringen, skabes den største og mest bæredygtige institutionelle effekt og løsningsorienteret tilgang nedefra og i fælles dialog. Denne ledelsesform inkluderer selvledelse, som er afgørende for fremtidens krav og forventninger til både pædagogisk/strategisk ledelse, faglig udvikling og sikker drift.

4. Er der særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Selvejende og Private daginstitutioner har en særlig juridisk status, der bl.a. indebærer, at bestyrelsen i de respektive juridiske enheder har det økonomiske ansvar og arbejdsgiver-ansvaret i institutionen samt at bestyrelsen selvstændigt træffer valg om sin ledelsesstruktur og organisering, jf. sine vedtægter.

Forslag til modeller for udmontning af naturpuljen:

Børnehuset Åkanden vil anbefale Børne- og Ungdomsudvalget, at man for at sikre, at alle børn i Lyngby-Taarbæk Kommune kommer ud i naturen og lærer om natur og naturfænomener, nedlægger samtlige eksisterende skovgrupper og skovbussen Ronja og overfører disse midler til Model 6 – ”fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder”.

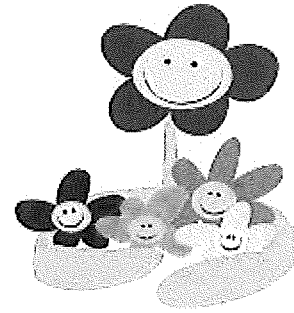
Med venlig hilsen

Institutionsbestyrelsen for Børnehuset Åkanden

v. Formand, Arne Bo Nielsen

Børnehuset Blomsten

Virumgårdsvej 22 C
2830 Virum



Høringssvar vedr. fremtidig ledelsesstruktur.

Først og fremmest er det rigtig svært at vurdere ledelsesforsøgene da forsøgsperioden har været relativ kort. Som selvejende institution er der desuden juridiske og økonomiske årsager til, at der ikke kan implementeres en "fuldbyrdet" områdeledelsesmodel.

Vores evaluering vil bygge på en to-trins forsøgsperiode vi har været igennem. Vi startede i Netværksledelse, hvor vi var 11 selvejende institutioner i netværksledelse. Den 1. januar 2012 etablerede vi os i et mindre netværk på 4 selvejende institutioner der alle er tilknyttet paraplyorganisationen Børneringen. (Det nye netværkssamarbejde blev godkendt af forvaltningen). Konklusionen på at netværksledelse bestående af 11 institutioner og ledere, der i øvrigt var meget forskellige var, at det ikke fungerede for os. Nu er vi en mindre gruppe, som vi er rigtig glade for at samarbejde i, **hvor vi vil hinanden.**

Spørgsmålene I ønsker besvaret i høringssvaret er gengivet hvorefter svar følger.

1. I hvilket omfang vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene – begrund gerne vurderingen med eksempler?

Mål 1: STYRKET FOKUS PÅ DET PÆDAGOGISKE ARBEJDE OG UDVIKLING I BØRNEHUSENE - (Tiden har været utilstrækkelig til at vurdere dette.) – Vi er i vores nuværende netværk dog ikke i tvivl om, at vi via bl.a. kompetenceudveksling og samarbejde på tværs vil kunne opfylde målet. Med hensyn til inklusion har vi udarbejdet kriterier for fordeling af ansøgningerne, og det fungerer godt.

MÅL 2: PROFESSIONALISERING AF LEDELSEN – Er allerede langt, da vi har en fælles sparringspartner i Børneringen. Vi har et godt velfungerende netværk blandt lederne / souscheferne og der er lavet netværk i tovholdere for SAL og sprogscreenings pædagoger. Der er en effektiv og professionel mødedisciplin.

MÅL 3: BEDRE OVERORDNET STYRING OG EN BEDRE UDNYTTELSE AF RESSOURCER – Vi har lavet en fælles virksomhedsplan i netværket. Vi gør brug af hinandens tovholdere i SAL. Fremadrettet har vi talt om at gøre brug af fælles vikarer. Vi arbejder med at forberede et fælles naturprojekt på Frilandsmuseet for alle 4 institutioner. Vi har diskuteret fælles koloniforhold, bondegårdstur eller andet, hvor man kan deles om udgifterne og på den måde spare ressourcer både personalemæssigt og økonomisk.

MÅL 4: BEDRE OVERGANGE OG STØRRE SAMMENHÆNG I BØRNEHUSLIV – Førskolebørnene starter allerede sidst på sommeren (året før de skal i skole) med at blive rystet sammen på koloni, hvor de er væk hjemmefra fra mandag til fredag. Det giver et fantastisk selvtillids-boost til børnene. Primo februar forsætter de skolegruppeforløbet, hvor den gruppe af børn træner i overgangen til skole. Det foregår både i huset og ude af huset. Ligeledes har vi et mellemgruppeforløb, hvor den gruppe af børn klargøres til at blive de "store". Overgangene fra vuggestue til børnehaven har vi ligeledes i fokus. I børnehaven er der desuden fokus på trin for trin, børnenes sociale relationer og kompetencer samt sprogvurdering af børnene. Som noget nyt har vi talt om at lave et fælles førskole forløb i netværket.

MÅL 5: STYRKELSE AF FÆLLESSKABET OG FÆLLES FORSTÅELSE SAMT BEVARING AF MANGFOLDIGHED –

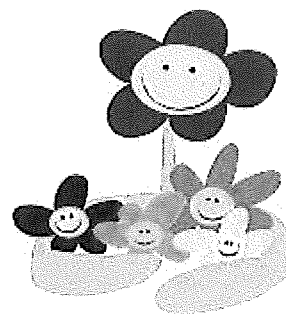
Vi igangsætter et fælles kompetence forløb for alle pædagoger i netværket. Dette vil styrke fællesskabet ved, at alle lærer hinanden at kende. Mangfoldigheden kan styrkes ved, at vi lærer af hinanden, bevarer vores egne traditioner og måske føjer nye til.

2. Hvilke mål vurderer I som de væsentligste i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Først og fremmest tror vi på, at det er rigtig vigtigt, at man vil hinanden som netværk – herved er der meget større overskud til at fokusere på det centrale i den nye ledelsesstruktur – nemlig at efterleve målene.

Børnehuset Blomsten

Virumgårdsvej 22 C
2830 Virum



De væsentligste mål for os er, at der bevares nærhed og plads til mangfoldighed. At opnå en bedre udnyttelse af ressourcerne samt kompetenceløft via kompetenceudveksling. At have muligheden for at bevare og udvikle børnenes overgange i deres "lille" liv.

3. Hvordan vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet – begrund gerne vurderingen med eksempler?
Synes det understøttes fint. Se under mål for eksempler.

4. Er der særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

En pulje / selvejende institution kan ikke indgå i et økonomisk og juridisk grundlag med andre institutioner. Ved at vi har regnskabsføring i den samme paraplyorganisation er der dog mulighed for en vis økonomisk sammenhæng.

Uanset ledelsesmodel er der netværkssamarbejde på alle niveauer. Det vigtigste her tror vi på, er at man i den enkelte institution kan se sig selv samarbejde og opleve nogen fordele ved at arbejde sammen med andre institutioner. Man skal ville hinanden.

Da områdeledelse medfører organisatoriske ændringer og de enkelte institutioner derfor vil blive udsat for omstruktureringer i opgaverne og i personalet, mener vi, I skal være opmærksomme på at det samtidig vil være svært at komme med yderligere besparelser på den korte bane.

Af fordele ved netværksledelse ser vi også:

- At der er en god forældreindflydelse, da hver institution fortsat har hver deres forældrebestyrelse. Herved også større nærhed samt involvering i institutionen.
- At man bevarer rekrutteringsfeltet til ledere blandt souscheferne.
- Souscheferne når ud til alle medarbejdere, således der bevares nærhed og medindflydelse.
- At der etableres en ligeværdig ledelse, med plads til indflydelse.

Desuden er der fordele, som også er at finde i en områdeledelsesmodel, som

- Muligheden for at lave et kompetencekartotek
- Sikre mangfoldigheden/plads til forskelligheder.
- En kontaktperson til forvaltningen fra ledelsen fra det samlede netværk.

Af økonomiske fordele er nævnt eksempler under MÅL 3, bla. udnyttelse af fælles vikarer.

I bund og grund handler det om, at vi i en ny ledelsesstruktur kan opnå synergier og kompetenceudveksling mellem netværkene. Det fremgår også i både Koldingmodellen og evalueringen i Rudersdal kommune, at der netværkes på tværs af institutionerne.

Konklusionen på vores høringssvar er, at vi har et stort ønske om at bibeholde den velfungerende netværksledelsesgruppe vi har.

Med venlig hilsen

Bestyrelsen i Børnehuset Blomsten

V/formand Trine Andersson



Hørings svar: Valg af fremtidig ledelsesstruktur

1) Evaluering af ledelsesforsøget

I hvilket omfang vurderer vi, at Ledelsesforsøget i vores institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene – begrund gerne vurderingen med eksempler?

Lyngby Menigheds Børnehave (LMB) har deltaget i forsøget med netværksledelse. Det har været en meget positiv oplevelse. Ledelsesforsøget har øget professionaliseringen hos en i forvejen dygtig ledelse i børnehaven.

LMB indgår i et netværk sammen 3 andre selvejende institutioner: Børnehuset Grønnevej, Børnehuset Blomsten og Børnehuset Åkanden. Netværket har titlen Børneringens Netværk idet alle fire institutioner er administreret af Børneringen.

Der har været høj grad af faglig sparring for såvel ledere som souschefer.

Konkret har dette givet mulighed for at den enkelte leder har kunnet specialisere sig yderligere, idet de nu trækker på hinandens viden og specialkompetencer. Hermed får den enkelte leder en bredere faglig horisont via sin adgang til at trække på netværkets samlede vifte af specialviden.

2) Mål for ny ledelsesstruktur

Hvilke mål vurderer vi som de væsentligste i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

- Øget professionalisering gennem faglig sparring.
- Mere tid til synlig ledelse i den enkelte institution
 - til glæde for personale, børnene og deres forældre.

3) Fremtidens ledelse

Hvordan vurderer vi, at Ledelsesforsøget i vores institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet – begrund gerne vurderingen med eksempler?

Lyngby Menigheds Børnehave har deltaget i forsøget med netværksledelse. LMB indgår i et netværk sammen 3 andre selvejende institutioner: Børnehuset Grønnevej, Børnehuset Blomsten og Børnehuset Åkanden.

Som et konkret eksempel på effektivisering er virksomhedsplanen for de fire institutioner udarbejdet i fællesskab i netværket med et meget lavere ressource forbrug end det ellers ville det ville være tilfældet for den enkelte institution. Dels har det sparet tid for ledere og personale i den enkelte institution og yderligere har det hævet kvaliteten til glæde for forældre og bestyrelser.



4) Anbefaling til udvalget

Er der særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

I en fremtid hvor forventninger og krav mellem forældre og institution samt mellem kommune og institution bliver stadig øget mht. professionalismisme og kvalitet, skal vi være ekstra opmærksomme på at dette opnås mest effektivt med synlig ledelse i den enkelte institution. Som forældre oplever vi klart stor respekt for en leder, som også er nær på børnene og som i det daglige ofte gør sine 'kolde' hænder til 'varme' hænder. Det giver føling med hele institutionen velbefindende hos såvel børnene, som det jo handler om, samt også føling med trivsel hos personale og forældre.

Dette nærvær gør det muligt for den kompetente leder at tage mange konflikter og små misforståelser i opløbet, så hverdagen fungerer og der ikke spildes tid og ressourcer på fnidder eller langvarige administrativt tunge klagesager.

Vi har til fulde set dette understøttet af den netværksbaserede ledelse, som LMB er en del af.

Venlig hilsen

Bestyrelsen for Lyngby Menigheds Børnehave

Thomas Hansen, Formand.

Børne- og Ungdomsudvalget

Tværgående lokal Med-udvalg for dagtilbud har drøftet sagen den 22. februar 2012 vedr. nye ledelsesformer på dagtilbuddene og har følgende bemærkninger:

Vedr. valg af fremtidig ledelsesmodel anbefales det:

- At der vælges en holdbar ledelsesstruktur, der sikrer at dagtilbudsområdet er rustet til de nuværende og fremtidige krav til sektoren.
- At der vælges en ledelsesmodel, der matcher den nye administrationsstruktur, således at dagtilbuddene sikres den fornødne indflydelsesmæssige og strategiske vægt i den nye struktur.
- At der kun vælges én fælles dagtilbudsstruktur for de kommunale dagtilbud, således at det sikres et fælles fundament for dagtilbudssektoren.
 - Hvis netværksledelse vælges er det vigtigt, at kontrakterne indeholder samme krav, mål og forventninger i forhold til ledelsen opadtil.
 - Uanset valg af model er det vigtigt at der sikres en synlighed i ansvarsfordelingen og i opgaveløsningen (begge modeller)
- At der uanset ledelsesstruktur fortsat er et tæt samarbejde med de selvejende institutioner og puljeinstitutionerne.

Vedr. selve forandringsprocessen i forbindelse med indførelse af en ny ledelsesmodel:

- For at vise hensyn og mindske den nuværende usikkerhed i dagtilbuddene er det vigtigt, at der hurtigt træffes en beslutning.
- Det er vigtigt, at der i den kommende proces tages hånd om lederne, især de ledere der kommer fra det forsøg, der ikke bliver valgt til fremtidig struktur. Det skal understreges, at det ikke er en personlig fiasko.

Peter Winding

Næstformand for det tværgående
Lokal Med-udvalg for dagtilbud

**Børne- og
Fritidsforvaltningen**

Administrationsbygningen
Toftebæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

Tlf. 45 97 30 00
Fax. 45 97 30 89

pladsanvisning@ltk.dk
www.ltk.dk



Børnehuset Ulrikke
Børnehuset Børnely
Børnehuset Klokkeblomsten
Børnehuset Papillon/Andedammen
Børnehuset Kastaniehuset
Vuggestuen Trinbrættet

Til Børne- og Ungdomsudvalget

Lyngby den 21. marts 2012

Vedr.: Høringssvar om fremtidig ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet

MED-udvalget i Område Ulrikkenborg vil i det nedenstående redegøre for vores erfaringer med områdeledelse. Indledningsvis vil vi gerne tilkendegive, at vi kun har positive erfaringer med områdeledelse.

Opfyldelse af målene for ledelsesforsøget

I forsøgets opstart, blev der gjort en stor indsats med henblik på at inddrage alle. Vi fik lejlighed til at stille spørgsmål til de politiske målsætninger samt hvilke rammer, vi skulle arbejde inden for.

Ret hurtigt blev der etableret et MED-Udvalg og medlemmerne kom på kursus i MED systemet.

Alt dette betød, at der var stor åbenhed fra alle og at der var en positiv indstilling til de forandringsprocesser, vi stod overfor. Nedenfor har vi nævnt en række eksempler på, hvad vi har set/ser af fordele ved områdeledelse:

- At vi erfaringsudveksler
- At vi er med i beslutningsprocesserne
- At den strategiske tankegang giver bedre udnyttelse af de økonomiske ressourcer. Eksempelvis er vi ved at etablere et fælles fagbibliotek, så hvert børnehus ikke behøver at indkøbe selv. På den måde vil vi få et større, bedre og bredere udvalg
- At større investeringer i husene bedre kan lade sig realisere, i det det ikke er ét børnehus der skal bære omkostningen selv. Den økonomiske fordel der ligger i at have økonomien samlet i én pulje, bevirker at der er langt bedre muligheder for forbedringer, investeringer m.m.
- På indkøbssiden ser vi en klar fordel i områdeledelse, da vi er bedre i stand til at forhandle fordelagtige aftaler på fx konsulentanvendelse, kurser og lignende
- Vi føler ikke, at vi mister vores pædagogiske særpræg i de enkelte børnehuse selvom vi er en del af områdeledelsen
- At vi har udarbejdet fælles personalepolitiske retningslinjer
- At vi tager udgangspunkt i fælles retningslinjer vedrørende APV



Børnehuset Ulrikke
Børnehuset Børnely
Børnehuset Klokkeblomsten
Børnehuset Papillon/Andedammen
Børnehuset Kastaniehuset
Vuggestuen Trinbrættet

Fælles pædagogiske aktiviteter på tværs af husene

- Vi har haft et stort fællesprojekt 'Projekt Friland'. Her var vi over en 8 ugers periode samlet med 5 børn fra hver områdeinstitution. Man kunne kalde det en slags "udflytter" børnehave i området. Projektet var en stor succes og en god mulighed for at få en god og konstruktiv dialog med pædagoger fra de andre huse
- Vi har haft sangdage
- Vi har haft en rytmik dag med deltagelse af fagpersoner fra Motorikhuset
- Vi har været på besøg på hinandens legepladser
- Vi har haft personalefest
- Vi har haft en fodboldturnering

Disse aktiviteter har betydet, at medarbejderne på nuværende tidspunkt føler sig mere som en enhed. Vi har fået bedre kendskab til hvilke kompetencer, der er i de forskellige huse i området samt hvilke ressourcer, medarbejderne ligger inde med.

Herudover er vi ved at uddanne 7 pædagoger samt 1 børnehusleder til projektpædagoger. De skal være de drivende kræfter til forskellige strukturerede projekter i området.

Fælles personalemøder

- På grund af stordriftsfordelen, har vi nu råd til endnu flere tiltag udefra bl.a. i form af eksterne konsulenter
- Vi har fået en bredere faglig diskussion og et fælles afsæt
- Vi får faglige input fra hinanden, som bidrager til en god udvikling i de respektive huse

Mere kvalificeret børnehusleder

- Gennem opkvalificering af børnehuslederne oplever medarbejderne, at det giver en god sparring til dem i hverdagen
- Der er ledelse i øjenhøjde
- Den nærmeste leder er tæt på
- Vi har fået en mere kompetent ledelse, da lederne kan sparre med hinanden og bruger hinanden langt mere end tidligere

Fælles støttekorps

- Det vil være kendte støttepædagoger, der kommer i vores børnehuse
- Det er en fordel, at ledelseskompetencen ligger hos områdelederen, så der er klar kommandovej.



Børnehuset Ulrikke
Børnehuset Børnely
Børnehuset Klokkeblomsten
Børnehuset Papillon/Andedammen
Børnehuset Kastaniehuset
Vuggestuen Trinbrættet

Fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet

Vi ser det som en fordel, at strategi og administration er samlet i områdeledelsen. Det betyder, at børnehusene kan koncentrere sig om den pædagogiske udvikling. Det vil betyde, at børnehuslederen får bedre tid til den daglige ledelse. Der er en klar fordeling af hvem, der gør hvad.

Vi får bedre mulighed for at drage fordel af de kompetencer, der er i de forskellige huse. Vi er langt mere innovative, fordi vi har ressourcerne i området.

Endelig skal det bemærkes, at vi mener områdeledelse afspejles godt i den ny organisationsstruktur i kommunen samt at man har valgt områdeledelse på klubområdet.

Særlige forhold

Vi anbefaler:

- At de politiske udvalg træffer en hurtig beslutning. Pt er der et stort vakuum rundt omkring. Der er en tendens til, at der nu begynder at sprede sig en afventende holdning til at sætte nye tiltag i gang samt at træffe beslutninger, der rækker ud over forsøgsperioden
- At der tilføres flere administrative timer til områdeledelsen
- At den ny ledelsesstruktur ikke kobles til besparelser, fusioner, nye tiltag m.v.

Spirende tendenser i kraft af områdeledelse

Slutteligt vil vi gerne nævne nogle spirende tendenser i vores område

- Mere pædagogisk udvikling på tværs
- Etablering af et fagbibliotek
- Afdækning og etablering af en 'kompetencebank'
- Vidensdeling der skaber udvikling
- Bedre vedligeholdelse af kommunens ejendomme i kraft af en større budgetsum

Vi håber på, at der bliver indført områdeledelse på hele dagtilbudsområdet, da vi udelukkende har gode og positive erfaringer.

Med venlig hilsen

Medlemmerne af MED-udvalget
Område Ulrikkenborg



Børnehuset Askevænget
 Børnehuset Blå
 Skovbakkens Børnehave
 Børnehuset Langs Banen
 Vuggestuen Villa Furesø

Til Børne- og Ungdomsudvalget
 Lyngby-Taarbæk Kommune
 Lyngby Rådhus
 2800 Kgs. Lyngby

Virum den 9. marts 2012

Vedr.: Høringssvar ang. ny dagtilbudsstruktur

Områdeledelse i Virum Nord har ikke slået igennem på alle niveauer. Personalet oplever ikke, at ledelsen er blevet mere professionel, end den var i forvejen. Fælles for alle er, at de føler, der mangler en souschef i dagligdagen. Personalet er af den opfattelse, at vejen er blevet længere. De savner indflydelse og at lederen er tæt på. Samtidig er mange af den mening, at de ikke bliver hørt lige så meget som tidligere.

Når det så er sagt, så har der også været flere fordele. Bl.a. har det været godt at få indsigt i, hvad de andre huse foretager sig. Personalet er kommet tættere på hinanden ved bl.a. fælles arrangementer, men det kunne man også have opnået ved netværksledelse. De fleste føler, at der er en spirende interesse for hinanden. På trods af områdeledelse har man formået at bevare mangfoldigheden.

Fællespasningen har været fin, da det har givet mulighed for at møde de andre pædagoger.

I Område Virum Nord har vi vægtet at have fokus på det pædagogiske arbejde/udvikling. Det har vi bl.a. haft i forbindelse med Inklusionsprojektet. Det ser vi som en fordel, at alle havde fokus på det samme projekt. På trods af evalueringen i Rambøll rapporten føler vi, at vi har opfyldt målet om pædagogisk fokus på det pædagogiske arbejde. Alle pædagoger har fået en fælles grundlæggende metode og viden. Vi har valgt at kompetenceudvikle personalet.

Vi har ikke haft fokus på det tværfaglige samarbejde, da det allerede fungerer i husene.

Konklusion

Uanset hvilken ledelsesstruktur der vælges er det vigtigt

- At have fokus på lederuddannelse
- At lederne kan sparre med hinanden
- At der er en souschef / koordineringsmedarbejder i husene
- At der findes én klart defineret ledelsesmodel i hele kommunen
- At der er en klar beskrivelse af kompetencer i den ledelsesstruktur der vælges
- At man beholder ressourcerne i eget hus
- At der træffes en hurtig beslutning

Med venlig hilsen
 Medlemmerne af MED-udvalget
 Område Virum Nord

Høringssvar vedrørende beslutning om fremtidig ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet fra MED-udvalget i Børnehuset Spurvehuset

Sorgenfri, d. 23. marts 2012

Medarbejderne i Børnehuset Spurvehuset ønsker først og fremmest en nærværende og værdisættende ledelse, der er fysisk placeret og bedriver i dagtilbuddet.

Det har stor betydning for medarbejdernes trivsel og dermed arbejdsmiljø, at den ledelse, der skal stå for at drive dagtilbuddet, er kendt af alle medarbejdere og har følingen med de problematikker, man som medarbejder kan stå med i forhold til kollegaer, børn og forældre.

Den ledelse, der er tilstede i dagtilbuddet, skal have ledelseskompetencen i forhold til alle ledelsesopgaverne. Som medarbejdere har det stor betydning, at man f.eks. forhandler løn direkte med den leder, man kender!

I Børnehuset Spurvehuset har vi flere medarbejdere, der har arbejdet under områdeledelse i andre kommuner. Disse medarbejdere giver udtryk af, at de tydeligt oplevede, at ved skiftet til områdeledelse, blev ledelsen mere fjern og der blev en større uklarhed omkring, hvem der havde kompetencen til at tage beslutninger.

Derudover vil vi, som medarbejdergruppe gøre opmærksom på, at det er vigtigt, at der under beslutningsprocessen skabes tryghed hos lederne, souscheferne og medarbejderne fx ved at undgå væsentlige ændringer i nuværende ansættelsesvilkår, så det så vidt muligt sikres, at der ikke sker personaleflugt fra de enkelte dagtilbud.

Til sidst vil vi referere til vores forældrebestyrelses høringssvar, hvori det er uddybet, hvordan Virum/Sorgenfrinetværket under forsøgsperioden bl.a. har arbejdet med netværksledelse.

Med venlig hilsen

MED-udvalget i Børnehuset Spurvehuset

Lyngby den 21. marts, 2012

Til:

Lyngby-Taarbæk Kommune
Att. Børne- og ungeudvalget

Vi ved, at det skal besluttet, om det fremover skal være område-/netværksledelse der skal danne rammerne for vores arbejdsplads, og vi vil gerne opfordre jer til at træffe et hurtigt valg, så vi kan få vished om, hvad fremtiden vil bringe os.

Da vi har gode erfaringer med netværksledelse, ønsker vi at give et indblik i vores tanker og ønsker for en god fremtid for både personale og ledelse i Carlshøj vuggestue.

Fordele ved netværksledelse... Hvad vi vægter højest:

- Vi har en synlig leder og souschef i huset i dagligdagen. Leder og souschef kan sparre hinanden i alle faglige sammenhænge.
- Er én ledelsesperson fraværende, er der stadig en til at tage det overordnede ansvar i den nære dagligdag.
- Vi har en ledelse der er nærværende, kender os personligt.
- Der er blevet brugt mange ressourcer (timer og penge) på at uddanne vores ledelse i forbindelse med netværksledelsesforsøget, det vil være dejligt om de vil få mulighed for at benytte sig af deres nye viden.
- Vi kan langt bedre bevare forskellighederne i de enkelte institutioner ved at have netværksledelse.
- Vi har et medejerforhold til vores arbejdsplads, vi er med i et skabende miljø sammen med vores ledelse, når de er tæt på os.
- Mangfoldigheden i netværket gør at vi kan inspirere hinanden og udvikle vores faglighed på tværs af institutionerne.
- Ved hjælp af netværket har lederne kunnet effektivisere deres arbejde og derved frigive tid til det pædagogiske arbejde i de enkelte institutioner.
- Samarbejde i netværket har været med til at skabe fælles arrangementer som foredrag, samvær med børn og voksne på tværs af institutionerne med sang og leg.

Det har været en turbulent tid med mange spørgsmål og knap så mange svar. Vi går i uvished og dette er med til at skabe usikkerhed og frustrationer hos os i vuggestuen. Vi er indforstået med, at der vil ske forandringer i vores dagligdag og vi håber fortsat at vores ledelse får mulighed for at skabe tryghed i processen.

Med venlig hilsen

Pædagoger og pædagogiske medhjælpere i Carlshøj Vuggestue.

Lyngby d. 21. marts 2012

Hørings svar vedr. ledelsesforsøg/ny dagtilbudsstruktur.

Personalet i Børnehuset Hjortholm har følgende kommentarer til de udsendte spørgsmål vedr. ledelsesforsøgene:

I hvilket omfang vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene?

Målene for ledelsesforsøgene er formuleret på en måde så vi finder dem svært målbare. Ydermere mener vi, at perioden for forsøget ikke været lang nok til at de langsigtede mål kan være opfyldt. Det mål som personalet på nuværende tidspunkt har kunnet forholde sig til er målet om at styrke fællesskabet. Vi oplever som personalegruppe et begyndende større fællesskab indenfor vores netværk. Dette er sket gennem: a) besøg hos hinanden, b) fælles p-møde, c) SAL/pæd. sparring, d) fællespasning og e) fælles forældremøde.

Hvilke mål vurderer I som de væsentligste i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Alle de opsatte mål er formuleret så man ikke kan være uenige i dem. Som personalegruppe er vi mest optaget af målene om at skabe større fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling, samt på målet om at styrke fællesskabet og samtidig bevare mangfoldigheden.

Hvordan vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet?

Vi mener netværket understøtter kravene til fremtidens ledelse på følgende måde: a) specialisering af de enkelte ledere, b) netværket kan bruges som sparrings rum, c) nogle ledelsesopgaver kan løses i fællesskab.

Er der særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Vi mener at en nær kontakt med ledelsen og en stor grad af indflydelse på de nære beslutninger vedrørende det pædagogiske arbejde og den pædagogiske dagligdag, har stor betydning for vores faglighed, vores engagement og arbejdsglæde. Derfor er det vigtigt at institutionslederen /den daglige leder har en stor grad af beslutningsråderum og at beslutningsvejene i forvaltningen er så korte og gennemskuelige som muligt. Vi mener desuden det er vigtigt med et ledelsesteam, bestående af en leder og en souschef, specielt i forhold til personaleledelse, men også til den daglige ledelse når lederen er væk pga. møder, kurser, ferie og sygdom.

Personalet i Børnehuset Hjortholm.

Børnehuset Troldebos personale anbefaler forpligtende netværksledelse.

Vi ansatte pædagoger og pædagogmedhjælpere i Troldebo går ind for netværksledelse, fordi vores børn og deres familier har meget brug for en institution med nærvær i hverdagen. Vi ønsker en arbejdsplads med trykke, tilfredse og udviklingsparate medarbejdere og med de nuværende ressourcer i behold. Vi behøver tid til kvalificeret pædagogik og har brug for en ledelse, som er til stede hver eneste dag.

Det er jo vores arbejdsplads, hvor vi for at yde det optimale og være gode rollemodeller for børnene og deres familier, har brug for en synlig og anerkendende leder hver eneste dag. En som kan tage sig af praktiske og ledelsesmæssige små som store opgaver, så vi menige medarbejdere får den nødvendige tid, til at passe på, lære fra os og danne børnene og samtidig skabe trygge rammer og have god og kvalificeret tid til forældre samarbejdet.

Vi ude i institutionerne har virkelig brug for en souschef i dagligdagen, da vi af erfaring ved, at lederen, både i netværks- og områdeledelse er meget væk fra institutionen. Alle os på gulvet har brug for en nærværende ledelsesperson, som i dagligdagen har tid og kan tage hånd om huset og os. Vi mener ikke at vi, i den i forvejen travle hverdag, har tid til at svare på telefon og mails, vagtomlægning, kontakt til kommunen, håndværkere, sælgere og andre lederopgaver, vi er der for at tage os af selve kerneydelsen som jo er børnene og deres behov.

Vi oplever at netværksledelse er godt for os på gulvet, til sparring i nærmiljøet med de pædagoger vi allerede kender fra vores netværk. Vi har gennem det sidste 1½ år mærket en rigtig god effekt af samarbejdet i netværket, både i forhold til det kollegiale netværks samarbejde for os menige og især i forhold til samarbejdet ledelserne imellem. Dette givtige samarbejde har smittet af i hele vores nærmiljø i netværket og her i Troldebo.

Vi oplever at der i netværket er god plads til pædagogisk selvstyring under ansvar, og vi føler os som ansatte under en flad ledelsesstruktur privilegerede, fordi vi alle har god mulighed for at kende hinandens styrker og kompetencer, og vi gør gerne brug af denne mangfoldighed både internt og i vores lokale netværk.

Vi kan mærke, at vores leder og souschef er meget glade for det samarbejde der er i netværksledelsen og det er tydeligt for os at samarbejdet allerede bærer god frugt, som kan anvendes positivt i vores institution. Vi har stor glæde af netværksledelse og den flade ledelsesstruktur, fordi vi på gulvet føler os hørt og medindtaget på en anerkendende og demokratisk måde. Vores leder og souschef er stadig vores og kommandovejen føles god og kort, med forpligtende netværksledelse oplever vi os ikke overladt os til os selv.

Denne ledelsesform giver for os en synergi effekt, idet institutionerne i vores fællesskab kan og vil hjælpe hinanden med praktiske opgaver og pædagogisk sparring og udvikling, samt mange andre positive tiltag og aktiviteter på tværs af husene. Samtidig er det stadig tilladt at beholde egne procedurer og afholde egne traditioner.

Vi ønsker at beholde den nuværende struktur med forpligtende netværksledelse for den virker for vores ledelse og for os menige medarbejdere, Vi mener at strukturen sagtens kan udvikles og

effektiviseres yderligere til fordel for ledelsen, os ansatte, børnene og deres familier og kommunen. Vi ønsker blot ikke en dårligere normering og anden nedskæring.

Til gengæld ønsker vi menige medarbejdere i Troldebo absolut ikke, at kommunen iværksætter et stort og omkostningsfyldt nyt apparat med områdeledelse, da vi oplever at rigtig mange af kommunens menige pædagogiske medarbejdere hverken har lyst eller overskud til at blive en del af dette.

Her i Troldebo er vi to erfarne pædagoger der har erfaring med områdeledelse fra tidligere ansættelser.

Den ene kommer fra 2 års arbejde, som fuldtidsansat pædagog i en kommune med områdeledelse. Hendes erfaring fra denne ansættelse med områdeledelse er ikke god, hun har oplevet en ledelsesform, som var meget autoritær, når den pædagogiske leder var i institutionen. Når lederen var væk - til mange møder og andre opgaver i området, var institutionen præget af en *laisze faire* ledelse. Dette bevirkede en mangelfuld og dårlig kommunikation. Der manglede i den grad en *souschef* da de menige ansatte var usikre på deres rolle, opgaver og ansvar.

De pædagogiske tiltag der blev iværksat fra områdeledelsen var ofte trukket ned over hovedet på medarbejderne - og måske også over den pædagogiske leder. Den fælles pædagogiske uddannelse og dokumentationsmetode, som kun pædagogerne måtte/skulle deltage i, var ikke let at anvende i den daglige pædagogiske praksis. Hun oplevede også, at tilkaldedeledelsen ikke fungerede ved den pædagogiske leders langtidssygdom og områdelederen var meget usynlig for personalet ude i institutionen. Personalet i den institution som vores kollega arbejdede i havde ofte en oplevelse af at være overladt til sig selv, uden ledelse.

Den anden pædagog arbejdede et år som fuldtidsansat under områdeledelse. Her viste det sig, på trods af at områdelederen var en meget erfaren leder med stor viden om ledelsesopgaverne, at være svært at implementere nyt. Det var også et stort problem for områdelederen at være orienteret om forholdene på den enkelte institution.

Der var på institutionen en udbredt stemning af mistillid i forhold til områdelederen og implementering af faglige tiltag blev ikke udført.

Husk det er vores og ikke kun ledelsens og administrationens arbejdsplads, som man påtænker måske at omstrukturere. Samtidig er det børnenes læringsmiljø som bliver påvirket af en stor omstrukturering.

Vi ønsker og håber at vi med dette høringssvar bliver hørt og anerkendt for vores gode erfaring med det nære og menneskelige. Det er trods alt os menige, som udfører det egentlige arbejde med at danne Danmarks fremtidige medborgere og det mener vi, at vi kan fortsætte med at styrke og udvikle med et forpligtende ledernetværk i ryggen.

Venlig hilsen

Pædagoger og pædagogiske medhjælpere i Børnehuset Troldebo
18-3-2012

Dette høringssvar er forfattet i Troldebo på et personalemøde d.17/3-2012 med Med-status.

Susanne White

Permille Vahl

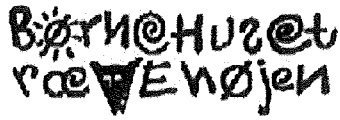
Erik Thomsen

Maja J

Dorte Schmaager

Wilma Toft

Susanne Rasmussen



Rævehøjvej 40 • 2800 Lyngby

Rævehøjen 22.marts 2012

Børne- og Fritidsforvaltningen
Administrationsbygningen
Toftebæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

Personalet i Børnehuset Rævehøjen ønsker hermed at fremkomme med vores erfaringer ved ledelsesforsøget : Netværksledelse.

Vi har nu været i forsøget det sidste halvandet år, hvor vi som medarbejdere har haft stor medindflydelse, stor trivsel og godt arbejdsmiljø. Vi har en kultur i huset som vi trives med, hvor medarbejdere føler sig trygge og hvor vores udvikling kan trives. Vi føler os som medejere af netværket, hvor vi kan bruge hinandens viden på tværs af institutionerne.

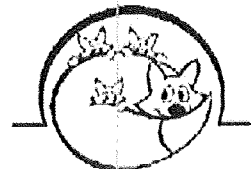
Vores souchefer har, i samspil med lederne, forstået at få et stort netværk til at fungere. I netværket har vi samlet et katalog, hvor alle personalets kompetencer er indført, hvor man kan slå op og finde andre med samme interesse, eller hvem ved noget om ex.babytegn, hvis vi har brug for den viden. Vi har "netværket" med de andre institutioner til stor tilfredshed for alle. Pædagogikken blomstrer og vi kender hinanden godt, specielt da vi har fællespasning til sommer.

Vore ledere er dygtige, har lavet et rigtig godt forarbejde, har forstået af få os alle med, samtidig med deres uddannelse og store opbygning af netværket. Vores ledelse er synlig, er tæt på - er nærværende - vi føler os forstået. Små ting kan ordnes nu og her og ikke kun når lederen er tilstede - vi er selvkørende, når lederen er på kursus/ uddannelse, fordi vi har en souchef, der tager vare på huset så længe.

Set i lyset af alle de omstillinger, vi har haft de seneste år - ikke mindst nedskæringer, mener vi, at vi trænger til ro og ikke ændringer på området, så vi kan bibeholde vores netværk, hvor initiativerne blomstrer til gavn for både voksne og børn. Her kan vi også 'pleje' vores særpræg, så institutionerne ikke kommer til at være ens men vi bevarer mangfoldigheden.

På personalets vegne

Annette Bruun
Børnehuset Rævehøjen
Rævehøjvej 40
2800 Kgs.Lyngby



Børne- og Fritidsforvaltningen
Administrationsbygningen
Toftebæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

Brede d.22.03.2012

Høringsvar ang. Fremtidig ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet:

Personalemøde med Med-status i Børnehuset Rosenlyst d. 12.03.2012

Vedr. spørgsmål 1:

Vi, personalet i børnehuset Rosenlyst, synes, at ledelsesforsøget med forpligtigende netværksledelse, har opfyldt målene for ledelsesforsøget. Med særlig fokus på styrkelse af det pædagogiske arbejde og udvikling i børnehusene samt professionalisering af ledelse.

I vores netværk lavede lederne, som en del af deres uddannelse, en kulturanalyse, der mundene ud i en kortlægning af medarbejdernes kompetencer på tværs af institutionerne i netværket. Målet var at finde et fælles indsatsområde; natur. Souscheferne var tovholdere på indsatsområdet. Der blev etableret netværksgrupper blandt personalet, hvor vi brugte møderne til at lære hinanden at kende, i første omgang i skoven med en gruppe børn og senere i hinandens institutioner. Dette projekt, samt fællespasning i sommeren 2011, har skabt et større fællesskab, faglig udveksling og samarbejde blandt personalet på tværs i netværket. Noget, der startede som et indsatsområde, er blevet en struktur/kultur for vores samarbejde. Efterfølgende dannede souscheferne nogle interessegrupper, som personalet har tilmeldt sig. Som resultat af disse grupper er der flere institutioner, der er gået i gang med at implementere babytegn, teater, motorik forløb samt en dag, hvor de kommende skolebørn skal mødes med andre børn fra netværket, som de skal i skole med. Souscheferne har sideløbende udfærdiget et kompetencekartotek, der skal være med til at danne et overblik om, hvilke kompetencer der er til stede i netværket og, hvor man kan opsøge og få ny viden. Dette betyder, at ledelse og personalet på tværs i netværket er i gang med at skabe et samarbejde, der danner grundlag for fælles pædagogisk praksis, samtidig med at de enkelte institutioner beholder deres eget særpræg. Dette er med til at sikre bedre overgange mellem institutioner for børn og forældre.

Souscheferne har i maj måned planlagt et fælles personalemøde med foredragsholder, hvor vi skal diskutere inklusion og rummelighed i netværket.

Spørgsmål 2:

Vi mener, at mål 1; fokus på styrkelse af det pædagogiske arbejde og kompetenceudvikling, er det væsentligste mål i forbindelse med indførelsen af ledelsesforsøget. Vi mener, at ledelsesforsøget har sat godt gang i styrkelse af det pædagogiske arbejde og kompetenceudvikling jævnt overstående. Vi kan kun være bekymret for, om denne udvikling vil fortsætte, såfremt der vælges en anden ledelsesform. Vi mener ligeledes, at mål 2; professionalisering af ledelse er vigtig - og allerede i kraft af ledernes uddannelse har haft en effekt i praksis.

Spørgsmål 3:

Vi er ikke i tvivl om, at strukturen netværksledelse kan leve op til de krav der stilles til ledelse i en moderne institution. Økonomistyring, personaleledelse, forældresamarbejde, netværkssamarbejde, udarbejdelse af virksomhedsplan, pædagogiske læreplaner, sprogvurderinger, dokumentation, bestyrelsesarbejde, tværfagligt samarbejde, børn med særlige behov samt indførelse af diverse udefrakommende tiltag. Vores ledere i netværket har kortlagt deres kompetencer og blandt andet fordelt ansvarsområder som: lovgivning inden for dagtilbud, overenskomster, økonomistyring (opus, lønsumsstyring) mm.

Spørgsmål 4:

Vi fortrækker at udvalget vælger forpligtigende netværksledelse, da den bevarer en tilgængelig og nærværende ledelse, i kraft af at der altid er enten en leder eller en souschef til stede. Dette har betydning for vores engagement i arbejdet, da der altid er en ledelsesperson at sparere med. I kraft af vores ledernetværk, souschefnetværk og medarbejdernetværk, har der vist sig at der ikke er langt fra ide til handling. Vores allerede etablerede interessegrupper, viser med alt tydelighed Netværksledelse har vist sig at have en hurtig implementeringskraft. Udvalget skal være opmærksom på, at alle de tiltag, der er i gang i vores netværk, er i en opstartsfasen. Vi er bekymret for om det store engagement der er i netværksinstitutionernes personalegrupper vil gå tabt, såfremt man ikke bibeholder den nuværende ledelsesstruktur, Forpligtende netværksledelse.

Med venlig hilsen

Personalet i Børnehuset Rosenlyst

NOTAT

om

Indkomne høringsvar vedr. anvendelse af naturpuljen

1. Forældrebestyrelsen Vuggestuen Børnereden
2. Forældrebestyrelsen Børnehuset Spurvehuset
3. Forældrebestyrelsen Vuggestuen I.H.Mundts Vej
4. Forældrebestyrelsen Børnehuset Pilen
5. Forældrebestyrelsen Udebørnehaven Bøgely
6. Forældrebestyrelsen Børnehuset Vandpytten
7. Forældrebestyrelsen Børnehuset Rævehøjen
8. Forældrebestyrelsen Børnehuset Eremitagen
9. Forældrebestyrelsen Vuggestuen Garantien
10. Forældrebestyrelsen Børnehuset Rosenlyst
11. Forældrebestyrelsen Børnehuset Troldebo
12. Forældrebestyrelsen Børnehuset Hjortholm
13. Forældrebestyrelsen Vuggestuen Firkløveren
14. Forældrebestyrelsen Børnehuset Stoppestedet
15. Forældrebestyrelsen Børnehuset Åkanden
16. Forældrebestyrelsen Børnehuset Blomsten
17. Forældrebestyrelsen Lyngby Menighedsbørnehave
18. Forældrebestyrelsen Børnehaven Prinsessehøj
19. Forældrebestyrelsen Brede Børnehave
20. Forældrebestyrelsen Børnehuset Drivhuset
21. Forældrebestyrelsen Vuggestuen Chr. X Alle
22. Forældrebestyrelsen Børnehuset Svanen
23. Forældrebestyrelsen Område Ulrikkenborg
24. MED-udvalg Område Ulrikkenborg
25. Forældrebestyrelsen Område Virum Nord
26. MED-udvalg Område Virum Nord

Maiken Larsen Birkegaard

Forældrerepræsentanterne i Vuggestuen Børnereden, Virum, har med stor interesse modtaget informationen angående fordelingen af midlerne fra Naturpuljen og vi har følgende kommentarer:

Efter diskussion blandt forældrerepræsentanterne, hvori vigtigheden af at alle børn – såvel små vuggestuebørn som store børnehalebørn i LTK bør være ude hver dag og gøre brug af de grønne omgivelser - blev understreget, nåede vi frem til at model nr. 6 bør fremhæves som den mest hensigtsmæssige af de fremsendte forslag.

Vi er overbeviste om, at pengene bedst kan udnyttes til naturaktiviteter, hvis det bliver uddelegeret til netværk/områder at fordele pengene imellem de enkelte institutioner.

Dette skyldes blandt andet, at der forholdsvis nemt kan tages hensyn til de enkelte institutioners særlige behov igennem et budgetår og derved sikre bedst mulig udnyttelse af naturpuljen til gavn for alle børn; e.g. indkøring af mange nye børn i en vuggestue vil måske kræve mindre behov i en del af året for ét dagtilbud, imens et andet dagtilbud i samme periode måske har en stor gruppe af store børn, som derfor ville kunne udnytte midlerne bedre.

Samtidig vil det også være en anledning til at skabe dialog om nye, kreative naturaktiviteter blandt institutionerne i et netværk/område og dermed udnytte erfaringer ved sådanne projekter mest effektivt.

Børnehusets Spurvehusets forældrebestyrelse høringssvar angående natursagen

Sorgenfri, d. 19.3.2012

Forældrebestyrelsen i Børnehuset Spurvehuset foreslår, at man i sagen, om puljen til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen, vælger model 6, hvor pengene kommer ud til netværk/områder.

Med venlig hilsen

Forældrebestyrelsen i Børnehuset Spurvehuset



Vuggestuen I.H.Mundtsvej Høringssvar
Sagsnummer: 20120310171
Oprettet: 23-03-2012
Dokumentejer: Maiken Larsen Birkegaard

Modtaget

E-post		Journalnøgle(r):	28.03.00 - K04 Etablering af dag-, fritids- og klubtilbud i almindelighed, Høringer
Emne:	Vuggestuen I.H.Mundtsvej Høringssvar	Besked:	
Oprettet:	23-03-2012		
Dokumentdato:	22-03-2012		
Fysisk placering:	GoPro		
Afsender			

Tekst:

Fra: Aksel Sedum-Larsen <Aksel@schantz.com>
 Dato: 22-03-2012 22:55:22
 Til: "mal@ltk.dk" <mal@ltk.dk>
 Emne: Høringssvar - Vuggestuen I.H.Mundtsvej

Vedr. Natursagen:

Vi er bekymret for en evt. nedlæggelse af eksisterende skovgrupper idet er i forvejen er stort pres på dagtilbud i Virum og dermed brug for de "ekstra" pladser skovgrupperne giver i de eksisterende tilbud. Vi ønsker at pengene kommer ud til netværkene og dermed kommer vores børn til gode i form af naturoplevelser. Altså model 6.

/Aksel

Børnehuset Pilen (Grøftekanten & Valmuen)

Børne- og Ungdomsudvalget
Administrationsbygningen
Toftebæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

Virum 20.marts 2012

Høringssvar vedr. Naturpuljen

Det var med glæde, vi gennemlæste udvalgets høringsmateriale om større fokus på at styrke børns muligheder for at komme ud i naturen. Et fokus der alt for ofte glemmes i samfundsdebatten, når vi taler om det enkeltes barns forskellige intelligensområder og udviklingsmuligheder.

Vi har i bestyrelsen drøftet de 7 modeller der bringes i spil for udmøntning af naturpuljen. 7 alsidige modeller som alle har sine fordele og ulemper. Nogle af dem dog også med så vidtrækkende konsekvenser både økonomisk, personligt og organisatorisk, at man igen må overveje, om det ikke burde tages op som et helt separat forslag ift., hvordan kommunens midler fordeles fremadrettet.

Her tænkes eksplicit på model 1, hvor overvejelser omkring at skovbørnehaverne måske mere rimeligt burde målrettes børn med særlige behov, og at det vigtigste i en sparetid må være at give bedst mulige vilkår for alle, i stedet for rigtig gode for nogle - tilfældigt heldige - og så langt mere skræbete for hovedparten, der naturmæssigt så er knap så heldige. I inklusionens navn tænker vi disse betragtninger kunne give god mening.

Et vigtigt element blev herefter, hvordan man bedst **sikrer initiativet** og får engageret personalet og dermed børnene til at være mere ude i naturen, under de nuværende prioriteringer der er i kommunen.

Til grund for vores valg af model blev flg. prioriteret:

- At pengene bliver fordelt via fordelingsnøglen mellem kommunens institutioner og dermed kan tilpasses de enkelte netværk eller områders behov. Behov som oftest og naturligt er forskellige.
- At pengene derefter øremærkes til "naturpuljen" i det enkelte netværk/område
- At beløbet kan disponeres lokalt og dermed tilgodese udvalgte grupper af børns behov

- At tidligere gode erfaringer med "ildsjæle" indenfor naturområdet kan bestilles lokalt og videregive viden og interesse rundt i institutionsmiljøet. Det er ildsjæle der kan skabe integrerede forandringer.

Vi anbefaler derfor, at der arbejdes videre med model 6, som vi tænker vil skabe det bedste tilbud for både børn og voksne i institutionerne

Med venlig hilsen

Marianne Munksgaard
Bestyrelsesmedlem i og på vegne af
Forældrebestyrelsen i børnehuset Pilen

Børne- og Fritidsforvaltningen
Att.: Børne- og Fritidsdirektør Ulla Agerskov
Toftebæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

Lyngby, d. 19 marts 2012

Vedr.: Høringssvar ang. forslag til modeller for pulje til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen

Forældrebestyrelsen i Udebørnehaven Bøgely anbefaler:

- at der benyttes en fordelingsnøgle, hvor midlerne bliver afsat pr. barn.

Dvs. vi anbefaler at midlerne tildeles alle dagtilbud i Kommunen alt efter antallet af børn.

Vi har fokuseret på, at alle børn skal have lige mulighed for at komme ud i naturen, uagtet om dagtilbuddet har en "grøn profil", har skovgrupper i forvejen eller ikke har særlig fokus på natur.

Vi opfordrer i øvrigt til, at midlerne frivilligt "puljes" i de enkelte netværk/området, således at hvert netværk/område har råderum til at iværksætte større naturtiltag på tværs af daginstitutionerne.

Desuden har vi vægtet, at det skal være et mål, at LTK skal bruge færrest mulige ressourcer til administration af disse ekstra midler.

Venlig hilsen
Forældrebestyrelsen fra Udebørnehaven Bøgely
Virumvej 35
2830 Virum

Børnehuset Vandpytten
Lundtofteparken

Hørings svar i forbindelse med natursagen - OM PULJE TIL FREMME AF BØRNS
MULIGHEDER FOR AT KOMME UD I NATUREN:

I henhold til børne- og ungdomsudvalgets forskellige modeller for udmøntning af naturpuljen, mener bestyrelsen i børnehuset Vandpytten at man ,for at sikre, at flere børn i LTK dagligt kommer i skoven, bør udvide antallet af faste skovgrupper fra 7 til i alt 16 =
MODEL 2.

Hvorfor flere skovgrupper?

1. Børnenes motoriske udvikling forbedres
2. Bedre indlæring
3. Masser af frisk luft
4. Masser af motion
5. Færden i natur og trafik udvikles
6. Ovenstående medfører bedre koncentration og mindre sygdom blandt skovbørn
(bl.a. Dokumenteret i den svenske undersøgelse "Ute på Dagis")

Skovens uforusigelighed leverer konstant motorisk stimulation til børnene. Der er højt til himmelen og masser af muligheder for at udfordrer kroppens formåen. Børn husker og lærer bedst , hvis de har sanserne og kroppen med og begge dele får børn i skovgrupper udviklet i langt højere grad, end hjemme i institutionen.

Pædagogerne i en skovgruppe kommer væk fra institutionen og dermed væk fra forældresnak, telefoner og papirarbejde, så de bedre kan koncentrere sig og fordybe sig med børnene.

Vi bor i et naturskønt, grønt område, som selvfølgelig skal være en del af vores børns

hverdag!

Så lad os bruge puljen på flere skovgrupper og håbe på at mange flere børn i LTK kan få glæde af vores grønne kommune i dagligdagen.

Med venlig hilsen

Bestyrelsen i Vandpytten

Mille Pristed - bestyrelsesformand

Kgs. Lyngby 20. marts 2012

Høringssvar – Natursagen

Forældrebestyrelsen i Rævehøjen er positive overfor, at der i budgettet for 2012-2015 afsættes 1.33 mio kroner årligt til at styrke børns muligheder for at komme ud i naturen. Det er opløftende at læse, at der for en gangs skyld sker tilførsel af midler til børne- og ungeområdet fremfor besparelser. Vi kan kun bifalde, at kommunen sætter fokus på at kommunens børn kan drage glæde af de grønne omgivelser i Lyngby-Taarbæk, som vi alle sætter så stor pris på.

Vi synes som udgangspunkt, at det er skønt at kommunen har institutioner med velfungerende skovgrupper. I en ideel verden så vi gerne, at det generelle niveau i alle institutionerne blev hævet således at alle børn fik lige mulighed for oplevelser i naturen. Vi ville også hilse initiativer såsom naturvejledere, turbusser, naturpædagogiske efteruddannelse og forårsinitiativer velkomne.

Vores virkelighed er desværre en anden. Det er vores erfaring, at de mange sparringsrunder har ramt nogle institutioner fremfor andre. Blandt andet mener vi, at skovgrupperne har været forskånet for besparelser, som andre institutioner har været pålagt. Resultatet af de senere års besparelser har ramt vores institution hårdt. Vi oplever blandt andet, at det er sværere og sværere at komme ud ad huset og ud i naturen end tidligere. Pædagerne skønner ofte, at de er for få voksne til at det er forsvarligt at tage på ture med børnene. Som forældre går sikkerhed naturligvis også først, men det er sørgeligt at de manglende ressourcer skal sætte en stopper for de mange muligheder lokalområdet har at byde på.

Det er vores vurdering, at indførelse af lønsumsstyring har medført, at institutionen "straffes" for at have en medarbejdersammensætning med mange erfarne pædagoger. Vi synes som forældre, at det i stedet burde belønnes, at institutionen formår at fastholde deres dygtige og erfarne medarbejdere i mange år. Denne form for kontinuitet i medarbejderstaben ser vi som et udtryk for et godt arbejdsmiljø, og det gør hverdagen tryk for os forældre, men vigtigst, så er det trykt for børnene at have en hverdag i et hus, hvor personalet trives.

Vi bifalder initiativet med mere fokus på naturen, men mener det bør gælde for alle kommunens børn. Derfor falder vores valg på Model 1 der giver flere børn end nu mulighed for at komme ud i naturen. Der er også elementer i Model 6, som tiltaler os. Det er en god ide at overlade det til netværk/områder at råde over midlerne. Således kan institutionerne i fællesskab igangsætte initiativer til gavn for så mange børn som muligt.

Det er med beklagelse, at vi bringer skovgrupperne til skafottet. Vi så hellere, at LTK satte handling (læs økonomi) bag ordene om at være en grøn by! Det vil sige, at der blev budgetteret således, at institutionerne på forsvarlig vis kunne tage vores børn med ud i verden og lære dem om vores fantastiske natur!

På vegne af Rævehøjens forældrebestyrelse

Iben Plate

Lyngby d. 23-03-2012

Høringssvar vedr. skovpulje.

Fra Børnehuset Eremitagen.

Bestyrelsen i Børnehuset Eremitagen peger på forslag 5 og 6 i oplæg til høringssvar.

Dette skyldes at det er vores opfattelse at disse løsninger vil komme flest børn til gode.

Løsning 5 og 6 kan kombineres så der ansættes en naturvejleder og det resterende beløb fra puljen deles ud til de enkelte institutoner/netværk/områder.

Med venlig hilsen

Trine Bischoff

Bestyrelsesformand i Børnehuset Eremitagen.

Vuggestuen Garantien
Lundtoftevej 89
Tlf. 45 28 59 60
mobil 51 48 90 31



Kongens Lyngby d. 21/3-2012

Vuggestuen Garantien's anbefaling til udmøntning af naturpuljen

Først og fremmest vil vi forældre gerne pointere at vi, i kraft af de omgivelser vi bor i, prioriterer vores børns mulighed for at komme ud i naturen højt. Vi mener at netop institutionernes beliggenhed i dette naturskønne område er en unik forudsætning for at vores børn kan få et meget tæt og indgående forhold til naturen. Et forhold der er afgørende for vores børns senere trivsel, sundhed og generelle nysgerrighed for naturen. En målbar forskel, som passer sammen med kommunens politik om sunde børn med et højt fagligt niveau i naturfag. Kort sagt – bliv ved med at prioritere vores børn i naturen.

Vi har vurderet de forskellige modeller for udmøntningen af naturpuljen og er kommet frem til at vores anbefaling er klar: Vi anbefaler **Model 6 – Fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder**. Den vurdering er baseret på at det giver netværkene/områder de bedste muligheder for, kortsigtet såvel som langsigtet, at distribuere og prioritere pengene og mulighederne for vores børn lokalt. Netværkene/områderne har mulighed for at anvende pengene i netværket/området eller uddele dem til de enkelte institutioner efter ønsker og behov. Der kan foretages fælles investeringer til gavn for hele netværket – f.eks. ved at indkøbe ladcykler, som kan cirkulere mellem institutionerne i netværket/området og dermed fremme alles muligheder for at komme ud i naturen. Eller arrangeres fælles skovture med fælles transport og derved reducerede transportomkostninger.

Denne model mener vi giver den største fleksibilitet, råderet og mulighed for at realisere naturpædagogiske mål indenfor netværket/området og samtidig sikre flest børns muligheder for at komme ud i naturen. En sidegevinst ved at lade netværkene/områderne varetage denne opgave kan være øget faglighed og engagement ved fælles løsning af naturaktiviteter. Vi har i Garantien oplevet af LBH netværket har højnet niveauet og frigivet tid til det pædagogiske arbejde og ikke mindst givet stolte og motiverede medarbejdere. Af denne årsag har vi stor tiltro til at pengene vil blomstre i netværkene og indfri målet om at fremme vores børns muligheder for at komme ud i naturen.

Modellen er valgt under forudsætning af, at netværket/området udarbejder klare definerede naturpædagogiske mål og opstiller rammer/kriterier for brugen af pengene, således at det sikres at de valg der træffes stemmer overens med kvalitetsmålet – at fremme vores børns muligheder for at komme ud i naturen.

Desuden mener vi ikke at **Model 1 – Ny anvendelse af midlerne til de eksisterende skovgrupper** – giver mening, idet den er baseret på at opløse de eksisterende skovgrupper. Det vil netop være at fjerne det fundament, som fungerer godt og som er yderst eftertragtet blandt forældre (lange ventelister hos institutioner med skovgrupper). Den nye naturpulje bør ikke forringe de eksisterende skovgrupper, men være et tillæg til at fremme børns muligheder i naturen.

På vegne af forældrebestyrelsen i Vuggestuen Garantien


Formand
Helle Holmegaard Mossing



Rosenlyst: Vedrørende hørings svar omhandlende naturpuljen...
Sagsnummer: 20120310171
Oprettet: 28-03-2012
Dokumentejer: Maiken Larsen Birkegaard

Modtaget

E-post		Journalnøgle(r):	28.03.00 - K04 Etablering af dag-, fritids- og klubtilbud i almindelighed, Høringer
Emne:	Rosenlyst: Vedrørende hørings svar omhandlende naturpuljen...	Besked:	
Oprettet:	28-03-2012		
Dokumentdato:	23-03-2012		
Fysisk placering:	GoPro		
Afsender			

Tekst:

Fra: "Claus G Hemmingsen" <ch@rego.dk>
Dato: 23-03-2012 14:57:54
Til: "Maiken Larsen Birkegaard" <mal@ltk.dk>
Emne: Vedrørende hørings svar omhandlende naturpuljen...

Kære Forvaltning,

Hermed ganske kort hørings svar vedrørende "Forslag til modeller for udmøntning af naturpuljen". Vi er først nu blevet gjort opmærksomme på, at der var angivet en tidsmæssig frist den 23/3 og håber således, at I alligevel vil tage vores input i betragtning.

Rosenlyst har dagligt meget stor glæde af sin skovgruppe og har i mange år set dette som en væsentlig platform for en styrket pædagogisk platform til fælles glæde og gavn for såvel personale og børn. Noget som vi, som forældrebestyrelse ved påskønnes af vores samlede forældregruppe. Hos Rosenlyst under vi naturligvis, at andre af kommunene institutioner får mulighed for ligeledes at drage fordel af både nærområde og de fantastiske muligheder, som inddragelsen heraf giver til børnenes udvikling samt personalets faglige handle- og udfaldsrum. Således kan vi tilslutte os, at de yderligere midler, som naturpuljen giver, fordeles til etablering af lignende skovgrupper i en del af de øvrige institutioner.

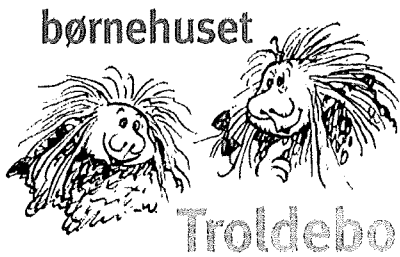
Vi kan der i mod, på ingen måde tilslutte os tiltag, der potentielt kan medføre, at der fjernes midler fra de eksisterende skovgrupper, da dette må anses som en kraftig forringelse af såvel børne som arbejdsforhold.

Hvis ikke Lyngby-Taarbæk kommune, med adgang til naturforhold, placering og personalevilje, skulle kunne fastholde et så vigtigt og produktivt tiltag som skovgrupper, kan vi ikke forestille os hvem der skulle. Endvidere tror vi på, at investeringen i skovgrupper i rigelig grad kommer tilbage til kommunen i form af børn, der er blevet positivt udfordrede i deres institutioner, og dermed er endnu mere selvkørende og ressourcestærke end ellers.

Med venlig hilsen

Claus G Hemmingsen

Forældrebestyrelsesformand i Rosenlyst



Brede d. 19/3-12

Høringssvar angående modeller for udmøntning af naturpuljen i dagtilbud:

Vi mener at den mest retfærdige fordeling af naturpuljen, som vil gavne flest mulige børn i kommunen, sker efter model 6:

Fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder

Med venlig hilsen og på vegne af forældrebestyrelsen i børnehuset Troldebo

Helle Hougaard Nielsen
Bestyrelsesformand.

Lyngby, 14. marts 2012

Høringssvar vedr. udmøntning af puljen til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen

Bestyrelsen for Børnehuset Hjortholm har diskuteret de fremlagte modeller og er kommet til følgende konklusion:

Vi foretrækker model 6 (fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder), som er en fleksibel model, der kommer alle børn i kommunen til gode. Der er i denne model mange muligheder for at netværket kan tænke kreativt og anvende midlerne på forskellige måder, der passer til netværkets institutioner og deres behov.

Med venlig hilsen

Bestyrelsen for Børnehuset Hjortholm

Kgs. Lyngby, 22. marts 2012

Høringssvar vedr. udmøntning af puljen til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen

Bestyrelsen fra vuggestuen Firkløveren har diskuteret de fremlagte modeller og er kommet til følgende konklusion:

Vi foretrækker model 5 (Ansættelse af en naturvejleder i kommunen). Vi anser denne model som værende fleksibel, samtidig mener vi at modellen tilgodeser alle børn i kommunen – vuggestuebørn og børnehavebørn. Model 5 giver ligeledes pædagogerne mulighed for større medbestemmelse i form af planlægning af tema uger om naturen, hvor naturvejlederen kunne bookes. Vi forestiller os, at man kunne ansætte mere end en naturvejleder i kommunen, så flere institutioner kunne booke sig ind samtidig.

Vi vil tilføje af kommunen også kunne anlægge naturlegepladser, som institutionerne kunne besøge når det passer ind i programmet – samtidig ville disse naturlegepladser kunne bruges af kommunens børnefamilier.

Afslutningsvis vil vi gerne efterlyse, at kommunen skilter med hvilke legepladser der er i kommunen, eventuelt på deres hjemmeside.

Med venlig hilsen

Bestyrelsen fra vuggestuen Firkløveren

Lyngby-Taarbæk Kommune
Børne- og Fritidsforvaltningen
Att.: Maiken Larsen Birkegaard, mal@ltk.dk

21. marts 2012

Høringssvar vedrørende Natursagen

Forældrebestyrelsen i Børnehuset Stoppestedet har diskuteret Natursagen og ønsker i lighed med Taarbæk Børnehus at gøre brug af en naturvejleder. Ledelsen i Børnehuset Stoppestedet er sammen med de øvrige institutioner i institutionens netværk interesseret i fortsat at bruge de nære grønne områder, der netop findes i Lyngby-Taarbæk kommune, og vi mener at betaling for en fælles bus er et irrelevant initiativ, idet børnene i vores institution har gåafstand til dejlige rekreative områder, ligesom de gør brug af klippekort til offentlige busser for at komme til andre dele af kommunens gode naturområder. Vi henviser derfor til Carina Pilgaard, skov- og landskabsingeniør og naturformidlers skriv Naturen kalder børnehavebørn, som kunne være ét af flere gode naturoplevelser for vuggestue- og børnehavebørn.

Med venlig hilsen

Ane Kockvedgaard
Formand
På vegne af forældrebestyrelsen i Børnehuset Stoppestedet



15

ÅKANDEN

Til
Børne og Ungdomsudvalget
i Lyngby-Taarbæk Kommune

Den Selvejende daginstitution Børnehuset Åkandens institutionsbestyrelses høringssvar vedr. Evaluering af ledersørg.

1. I hvilket omfang vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution har opfyldt målene for ledelsesforsøgene – begrund gerne vurderingen med eksempler?

For Børnehuset Åkanden har det været interessant at følge kommunens ledelsesforsøg for de kommunale dagtilbud. Børnehuset Åkanden, Børnehuset Grønnevej, Børnehuset Blomsten, og Lyngby Menighedsbørnehave har ladet sig inspirere af forsøget og har dannet et Netværk; "Børneringsnetværket", bestående af dagtilbud med tilknytning til Børneringen.

Børneringsnetværket har bl.a. udarbejdet og besluttet 5 fælles indsatsområder i virksomhedsplanen for 2012;

- 1) **Etablering af BR netværk:** Indeholder følgende af de politiske indsatsområder: *Læring og kompetence, Inklusion og fællesskab,*
- 2) **Udviklingsforløb for pædagogerne i netværket:** Indeholder følgende af de politiske indsatsområder: *Inklusion og fællesskab, Forebyggelse og tidlig indsats, Børn og unges medindflydelse,*
- 3) **Sprogvurdering:** Indeholder følgende af de politiske indsatsområder; *Læring og kompetencer, Inklusion og fællesskab, Forebyggelse og tidlig indsats,*
- 4) **Sal** (systematisk analyse af læringsmiljøer): Indeholder følgende politiske indsatsområder; *Inklusion og fællesskab, Forebyggelse og tidlig indsats, Sammenhæng og samarbejde i børn og unges liv,*
- 5) **Børn og natur:** Indeholder følgende politiske indsatsområder; *Læring og kompetencer. Det er Børnehuset Åkandens vurdering, at dette selvstændige initiativ indeholder og omfatter de 5 mål i kommunens ledersørg.*

2. Hvilke mål vurderer I som de væsentligste i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

1) At der skabes en synergi, dynamik og mangfoldighed på området, ved bl.a. at fastholde sondringen og videndelingen mellem de forskellige institutionstyper; Selvejende, Private og kommunale.



ÅKANDEN

2) At de enkelte leverandører selv former sin ledelsesstruktur, som dels tilgodeser forældrenes frie valg, fleksible ydelser, nærhedsprincip mht. forældredemokrati samt et sundt og nødvendigt konkurrenceelement mellem de fremtidige kommunale, Selvejende og Private dagtilbud.

3. Hvordan vurderer I, at ledelsesforsøget i jeres institution understøtter kravene til fremtidens ledelse på dagtilbudsområdet – begrund gerne vurderingen med eksempler?

Som Rambøll udleder i sin rapport, har Netværksledelse, som praktiseret i de Netværk for de dagtilbud der er tilknytning til Børneringen, skabes den største og mest bæredygtige institutionelle effekt og løsningsorienteret tilgang nedefra og i fælles dialog. Denne ledelsesform inkluderer selvledelse, som er afgørende for fremtidens krav og forventninger til både pædagogisk/strategisk ledelse, faglig udvikling og sikker drift.

4. Er der særlige forhold som udvalget skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om ny ledelsesstruktur på dagtilbuddene?

Selvejende og Private daginstitutioner har en særlig juridisk status, der bl.a. indebærer, at bestyrelsen i de respektive juridiske enheder har det økonomiske ansvar og arbejdsgiver-ansvaret i institutionen samt at bestyrelsen selvstændigt træffer valg om sin ledelsesstruktur og organisering, jf. sine vedtægter.

Forslag til modeller for udmøntning af naturpuljen:

Børnehuset Åkanden vil anbefale Børne- og Ungdomsudvalget, at man for at sikre, at alle børn i Lyngby-Taarbæk Kommune kommer ud i naturen og lærer om natur og naturfænomener, nedlægger samtlige eksisterende skovgrupper og skovbussen Ronja og overfører disse midler til Model 6 – ”fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder”.

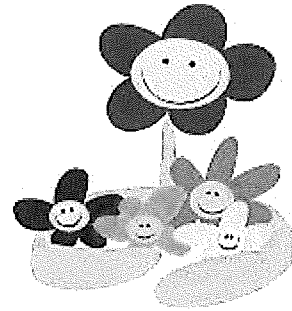
Med venlig hilsen

Institutionsbestyrelsen for Børnehuset Åkanden

v. Formand, Arne Bo Nielsen

Børnehuset Blomsten

Virumgårdsvej 22 C
2830 Virum



Forslag til modeller for udmøntning af naturpuljen

Vores forslag til udmøntning er følgende:

Forudsætningerne må være, at der ikke samtidig laves besparelser på daginstitutionsområdet af væsentlig karakter, da vi så hellere ser, at der bliver skåret i naturpuljen.

Hvis antagelsen er, at naturpuljen bliver effektueret, er vores forslag, at pengene ligeligt reserveres til hver institution. Der kan så være en given frist for institutionerne individuelt eller i netværksregi (uanset ledelsesmodel) til at søge disse penge. Der skal opstilles nogle formål/kriterier for anvendelse af denne pulje. Eksempelvis kunne det være:

- Det skal have relation til natur/miljø.
- Det skal være for minimum for x antal børn. (Eksempel: Hvis man for de samme penge kan få 50 børn med i et projekt i stedet for 10 børn).
- Projektet skal afsluttes med en evaluering, således at andre institutioner kan inspireres og videreudvikle på de gjorte erfaringer.
- Disse evalueringer kunne med fordel ligge i en database hos forvaltningen. Så når der bliver søgt om midler fra naturpuljen, kan der på sigt sendes materiale ud til institutionerne til inspiration samt som økonomisk sammenligning.

Når fristen for ansøgning har overskredet det givne tidspunkt, kan pengene enten overføres til næste år eller man kan beslutte om der kan søges igen til andre projekter.

Håber det kan bruges til inspiration for udmøntning af naturpuljen.

Med venlig hilsen

Bestyrelsen i Børnehuset Blomsten

V/formand Trine Andersson



Hørringsvar: Udmøntning af naturpuljen i dagtilbud

LMB indstiller model 1 til vedtagelse, for at sikre den bedste mulige udnyttelse af de økonomiske ressourcer til børnepasning.

Lyngby Menigheds Børnehave har allerede i dag fokus på at bruge nogle af de mange dejlige grønne områder, som er kendetegnende for vores kommune. Hvis naturmidlerne følger det enkelte barn og tildeles alle børn i kommunen ligeligt vil det konkret hos LMB give øget mulighed for at komme ud i naturen og understøtte læringen med de stimuli som udeliv giver.

Ved at fordele ressourcerne ligeligt vil flere børn i flere institutioner hver især kunne få mere glæde af naturen i Lyngby-Taarbæk Kommune. Således vil ressourcerne komme til gavn for alle børn i kommunen.

Venlig hilsen

bestyrelsen for Lyngby Menigheds Børnehave

Thomas Hansen, Formand for bestyrelsen i Lyngby Menigheds Børnehave



Børnehaven Prinsessehøj: Høringssvar
 Sagsnummer: 20120310171
 Oprettet: 23-03-2012
 Dokument ejer: Maiken Larsen Birkegaard

Modtaget

E-post		Journalnøgle(r):	28.03.00 - K04 Etablering af dag-, fritids- og klubtilbud i almindelighed, Høringer
Emne:	Børnehaven Prinsessehøj: Høringssvar	Besked:	
Oprettet:	23-03-2012		
Dokumentdato:	22-03-2012		
Fysisk placering:	GoPro		
Afsender			

Tekst:

Fra: Aksel Sedum-Larsen <sedum@me.com>
 Dato: 22-03-2012 22:45:55
 Til: mal@ltk.dk
 Emne: Høringssvar fra Børnehaven Prinsessehøj

Vi har ligeledes forholdt os til høringssvar omkring natursagen og vil anbefale at man bibeholder de eksisterende skovgrupper af hensyn til kontinuitet for de berørte institutioner (og dermed mulighed for planlægning), samt af det praktiske hensyn at der er mangel på børnehaveplader i Virum og en nedlæggelse af de eksisterende skovgrupper vil fjerne pladser fra området. Vi mener ikke det er relevant at ansætte en naturvejleder for de "nye" penge, da behovet er at børnene skal have nogle naturoplevelser, vi støtter derfor model 2 eller 6.

Med venlig hilsen
 Bestyrelsen i Børnehaven Prinsessehøj



Brede 21. marts 2012

Høringssvar fra Brede Børnehave til udmøntning af pulje til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen.

Kære politikere,

I Børne- og Fritidsforvaltningens indstilling vedrørende udmøntningen af pulje til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen indgår det, at de eksisterende skovgrupper, herunder skovbussen Ronja, nedlægges, således puljen kan forhøjes med ca. 1,7 mio. kr.

Det er med meget stor forundring, at vi har erfaret, at de eksisterende skovgrupper nu foreslås nedlagt. Vores forundring bunder i to forhold. (1) For det første vil det være at opfatte som decideret løftebrud i forhold til budgetforliget 2012-2015, da der heri indgår midler til den fortsatte drift af de eksisterende skovgrupper. Desuden er nedlæggelsen af de eksisterende skovgrupper imod formålet med puljen. (2) For det andet vil det ikke være muligt at realisere den besparelse, som forvaltningen forventer med nedlæggelsen af de eksisterende skovgrupper.

Ad 1. Løftebrud i forhold til budgetforliget 2012-2015 og formålet med puljen

I budgetforslaget 2012-2015 indgik også dengang et forslag om besparelse ved at nedlægge skovgrupperne. Det endte heldigvis med, at skovgrupperne blev bevaret, og med midlerne til naturpuljen i budgetforliget 2012-2015 var det samtidig et politisk signal om at styrke muligheden for mere natur for børnene i dagtilbuddene i kommunen.

Vi mener på den baggrund, at puljen helt klart må ses som et understøttende element i forhold til strategien om *mere natur* for børnene i dagstilbuddene i Lyngby-Taarbæk Kommune. Puljen må derfor nødvendigvis dels ses som understøttelse af de eksisterende naturinitiativer i dagtilbuddene – som må opfattes som en succes - og dels som supplement i forhold til at andre dagtilbud skal kunne tilbyde tilsvarende eller andre initiativer i naturen for børnene.

Brede Børnehave har i dag to meget velfungerende skovgrupper, som er en integreret del af børnenes forløb i børnehaven. Børnehaven oprettede den første permanente skovgruppe i 1994, og har derfor en lang erfaring med arbejdet med børnene i naturen. Brede Børnehaves identitet er i den grad bygget op omkring skov- og naturaktiviteterne, og den kronisk lange venteliste for at få sit barn i børnehaven er vel det tydeligste vidnesbyrd om, at forældre i kommunen finder dette tilbud meget attraktivt. Vi har derfor også anset puljen som oplagt mulighed for at udbygge og styrke naturaktiviteterne i Brede Børnehave.

For os er det derfor uforståeligt, at man overhovedet kan overveje at nedlægge noget, der er så velfungerende og attraktivt, som de syv eksisterende skovgrupper er i dag. Set i lyset af den lange venteliste i Brede Børnehavne virker det endnu mere paradoksalt, når forvaltningen oplyser, at man ikke er



bekendt med, at yderligere dagtilbud ønsker at oprette faste skovgrupper! Det er vores vurdering, at der i hvert fald blandt forældrene i kommunen er et stærkt ønske om muligheden for at vælge dagtilbud med skovgruppe(r).

Se "Pædagogisk begrundelse for Skovgrupperne", bilæg.

Ad 2. Økonomiske konsekvenser ved nedlæggelse af skovgrupperne

Vi har desuden svært ved at se, hvordan forvaltningen kan regne sig frem til, at nedlæggelsen af de eksisterende skovgrupper kan tilføre flere penge til puljen. For Brede Børnehave vil konsekvensen af nedlæggelsen af 2 faste skovgrupper betyde bortfald af i alt 19 af børnehavens 54 pladser. Forvaltningen er øjensynligt også klar over dette, idet man først overvejer at nedlukke skovgrupperne i 2013 af hensyn til de 20-35 pladser, der i givet fald må nedlægges i kommunen, fordi de fysiske rammer i husene ikke kan rumme, at skovbørnene permanent opholder sig inden døre.

Nedlæggelsen af de eksisterende skovgrupper betyder derfor, at der reelt skal findes – og finansieres – mellem 20 og 35 pladser et andet sted i kommunen. Det skal i den forbindelse bemærkes, at pladserne i Brede Børnehaves skovgrupper suverænt er de billigste i hele kommunen! Det faktum, at skovgrupperne er ude det meste af tiden, betyder netop, at man kan spare på de omkostningstunge fysiske rammer.

Med nedlæggelsen af de 2 skovgrupper – og dermed bortfaldet af 19 pladser - vil det endvidere være svært for Brede Børnehave at fortsætte sin eksistens, da hele driftsøkonomien er baseret på godt 50 pladser. Der er en lang række faste udgifter, uanset om man har 54 eller 35 pladser (husleje, vedligehold, rengøring, administration, ledelse osv.). Det vil derfor ikke være muligt for Brede Børnehave at tilpasse omkostningerne fuldt ud til de færre pladser.

Anbefaling fra forældrebestyrelsen i Brede Børnehave

Forældrebestyrelsen i Brede Børnehave vil foreslå Børne- og Ungdomsudvalget, at man udmønter den allerede afsatte pulje på 1,33 mio. kr. til naturaktiviteter, før man overhovedet begynder at overveje at ødelægge eksisterende velfungerende naturaktiviteter, som kan vise sig meget svære at bygge op igen. Tværtimod vil viden gå tabt som kunne bruges til inspiration og sparring for andre institutioner, der ønsker at opbygge naturinitiativer. Som det fremgår af forslagene fra institutionerne, kan man få meget natur til børnene for de allerede afsatte midler i puljen.

I forhold til selve udmøntningen af puljen synes vi, at der i de øvrige modeller (model 2 til 7) er flere gode idéer, og som umiddelbart kan lade sig gøre indenfor den afsatte ramme på 1,33 mio. kr.

Til understøttelse af de nuværende naturinitiativer i dagtilbuddene – herunder Brede Børnehaves skovgrupper – synes vi, at model 6 er rigtig brugbar. Modellen indebærer, at der sker en fordeling af ekstra midler til netværkene/områderne, som så kan planlægge anvendelsen af disse. Det betyder, at der er tale om en fleksibel model, som giver mange institutioner mulighed for at gennemføre initiativer, som de finder relevante i forhold til naturfremmende aktiviteter. Brede Børnehave vil have glæde af dette, da det giver mulighed for yderligere aktiviteter, som eksempelvis deltagelse i naturkonferencer, som kan være svært at prioritere i dag.



Endvidere virker model 2 attraktiv, da denne model indebærer oprettelsen af nye faste skovgrupper. På den måde får endnu flere institutioner mulighed for at arbejde langsigtet med naturpædagogikken og udvikle robuste tilbud og nå værdifulde resultater i form af øget trivsel for kommunens børn. Dette er naturligvis baseret på Brede Børnehaves egne erfaringer. Der er erfaringer, som vi ønsker, at andre institutioner også får mulighed for at erhverve sig. En vigtig forudsætning i forhold til beslutning om denne model er dog samtidig også, at forvaltningen får afdækket, at der blandt kommunens dagtilbud vitterlig er et ønske om oprettelsen af yderligere skovgrupper.

Vi ser frem til de fornyede drøftelser i Børne- og Ungdomsudvalget med ønsket om fokus på en fortsat udvikling og understøttelse af de gode løsninger for kommunens børn i naturen, som allerede eksisterer i dag i dagtilbuddene.

På vegne af bestyrelsen i Brede Børnehave

Christian Holmegaard Mossing, formand

Pædagogisk begrundelse for Skovgrupperne

Som supplement til Brede Børnehaves Bestyrelses hørings svar vedlægger børnehavens personale et helt konkret billede på vores naturpædagogik underbygget af den nyeste hjerneforskning.

Naturen, rum for læring og udvikling

Vi har et helhedssyn på læring, der involverer flere forskellige lærings- og vidensformer. Læring kan ikke stå alene, den er afhængig af oplevelser, socialt samvær, erfaringer, sanselighed, eksperimentering, dialoger, kreativitet osv. I naturen foregår læringen gennem sanselighed og sammenhænge. I dag fokuserer man meget på detaljer og mangler helheden. Børn lærer bedst gennem både oplevelser (meningsfuldhed), handling (håndterbarhed) og forståelse (begribelighed). Ifølge Kjeld Fredens (læge og hjerneforsker) er kontekst noget af det mest oversete i læring og ledelse i Danmark. Opmærksomhed på kontekst fordrer en receptiv opmærksomhed, som kun højre hjernehalvdel er ekspert i. Skandinavien har en lav kontekst kultur. Uddannelse er særligt lagt til rette for venstre hjernehalvdels evne til at fokusere. Endvidere siger Kjeld Fredens, at forståelse er afhængig af kroppens oplevelse af verden. Ved kropsliggjort bevidsthed forstås læring gennem oplevelser, handlinger (implicit) og forståelse (eksplicit). Størstedelen af læringsformerne møder børn kun ved at bruge kroppen og sanserne. Det understreger for os vigtigheden af at være i naturen, så både højre og venstre hjernehalvdel styrkes (gennem helhedstænkningen) hos barnet.

Nedenstående beskrivelse af fisketure med skovgrupperne (forår 2011) er et konkret eksempel på, hvordan vi dagligt arbejder med læring og helhedstænkningen under åben himmel, hvor oplevelse, handling og forståelse indgår i en sammenhæng.

Skovgrupperne på fisketure

Mandag og tirsdag i uge 19 var skovgrupperne på fisketur. Det var lunt og solen skinnede - og dermed perfekt fiskevejr! Første dag gjaldt det salamanderne i vandhullet på engen. Vi medbragte fiskenet, fakta-bøger om vanddyr, spande og undersøgelsesbakker til den forventede fangst.

Men hvordan fanger man en salamander? Og hvordan ser man forskel på hannerne og hunnerne? Børnene blev instrueret i at stå helt stille ved vandkanten og holde skarpt



øje med vandoverfladen. Var der noget der bevægede sig lige under bladene? Det kræver tålmodighed og stor udholdenhed, men snart havde både Jannis og Katrine en salamander i nettet. Stor begejstring!! Alle skulle jo beundre og skiftes til at holde det fantastiske dyr i flad hånd. Derefter gik det stærkt - og pludselig var der et større dyr, som for gennem vandet.



Josefine var hurtig med nettet og denne gang var det en stor frø, som kom i nettet. Den var lidt for livlig til at være i spanden og blev snart sluppet fri igen. I alt fangede vi 8 salamandere (og slog dermed Værkstedets rekord på 7 fra ugen før!!!) samt et uvist antal skorpionstæger, edderkopper, vandsnegle og skøjteløbere. Mætte af oplevelsen drog vi tilbage til børnehaven efter selvfølgelig først at have sat salamanderflokkene ud igen. Det var et fantastisk syn at se dem søge mod vandkanten hen over stenene og sno sig ud i vandet og friheden igen.

Tirsdag gik turen til broen bag tennisbanen i Brede - igen var vejret med os! I dag havde vi ud over fiskestængerne også et sænkenet og lidt madding tilsat vanille med. Det viste sig at være effektivt både overfor fisk og børn - begge var meget interesserede i den duft!! Der blev fisket lidt i vandkanten - på nogle af sivene sås de lange tråde fra fiskeæg - det udløste stor gensynsglæde fra Laura: Det er jo det jeg så i bogen, så er det rigtigt!



Vi havde stor succes med sænkenettet - allerede en af de første gange vi kastede ud



fik vi fem aborrer op! Fem igen ved næste kast - så ti og i løbet af kort tid havde vi fanget 38 aborrer. En var noget større end de andre og blev udnævnt til at være "faren". Vi spiste frokost i sivene og måtte finde os i at de stak lidt her og der - til gengæld hørte vi de smukke fuglestemmer: havesangeren, gøgen, solsorten og vistnok gærdesmatten?

Efter frokost orkede vi ikke mere fiskeri i den bagende sol og besluttede at lægge vejen forbi "uglestedet" på stien til Fuglevad. Dejligt at komme lidt ind i skyggen på stien. Straks plukkede børnene gule døvnælder, som de sugede nektar fra blomsterne af, nogle smagte på løgkarse og ramsløg, som blomstrede fint hvidt. Nu var de forreste fremme ved uglens tilholdssted, men der var ingen ugle at se, hverken ved redekassen eller i de nærmeste træer. En flok børn fortsatte op ad skrænten mod Tobias Z's mormors hus - måske hun var hjemme og ville have besøg? Da udbryderflokket kom ned på stien igen havde Lene og fem børn været nede ved træets fod og kigge efter uglegylp. Da de kiggede op mod redekassen så de uglen sidde i hullet og nærmest sige: her sidder jeg og passer på mine unger. Vi må lægge vejen forbi i nærmeste fremtid og se om vi er heldige at se uglemor og hendes unger udenfor redekassen.

Naturen; Barndommens habitat for alsidig udvikling

Helhedssynet på læring og udvikling

Fisketurene er et ideelt billede på vores helhedssyn på læring og udvikling. Her er ikke bare et enkelt konkret målbart læringsmål. Turene involverer flere lærings- og vidensformer. Der er decideret indlæring af teknik ved indfangelse af salamander og aborrerne. Der bliver også eksperimenteret med om der er andre muligheder. Nysgerrigheden vækkes hos både børn og voksne fordi naturen konstant byder på overraskelser. Denne uforudsigelighed styrker kreativiteten, noget nyt dukker op, hvilket medfører nye mål og løsninger. Børnene er hele tiden sansende og i bevægelse. Det sociale fællesskab styrkes: der samarbejdes, udveksles idéer, viden, undring, tillid, ansvar, opmærksomhed, empati m.m.



Børnene får et stort kendskab, til dyr og planter i deres nærområde, viden som de ofte formidler videre til deres familie.

Sproget stimuleres, nye ord og vendinger erobres, der snakkes og fortælles, dialogen tager udgangspunkt i fællesopmærksomhed.

Miljøbevidsthed indgår som en underliggende del, dyrerne bliver sluppet fri igen, vi snakker om, at det er deres bo og levested(habitat) og at nogle dyr er fredet.

Dagene er præget både af aktiviteter og leg. Nuet med mulighederne bliver grebet og spontant opståede initiativer støttes. Der er en vekslen mellem styring og frihed.

Tiden i skoven er meget anderledes end hjemme, man er sammen i meget længere tid end hjemme i børnehaven. Tiden og samværet i skoven er mere intens og uden afbrydelser. Der er tid til at være i nuet og fordybe sig.

Børnene lærer at færdes ved "farlige" steder med omtanke og respekt.

Kjeld Fredens siger: "Når vi befinder os inden døre eller går i en by, er alt, vi ser, i lineære strukturer, og det stimulerer kun venstre hjernehalvdel. Der er her, vores analytiske evner sidder. Men ensidig stimulering af denne analytiske sans gør os for fokuserede på detaljer, ikke helheder. Det gør os manipulérbare og giver os større behov for at være i kontrol."

Læring om naturen, i naturen, er autentisk læring



DTU den 20. marts 2012.

Børne- og Fritidsforvaltningen
Administrationsbygningen
Toftebæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

Høringssvar angående naturpulje.

Børnehusets Drivhusets bestyrelse mener, at ansættelse af en fælles naturvejleder vil kunne opkvalificer dagtilbuddenes tilgang til læreplanstemaet: Natur.

Pædagogerne vil få mulighed for at udvikle deres faglighed og dermed give det videre til børnene, og der vil formentlig også være mulighed for at lave naturprojekter med børnene, hvor naturvejlederen deltager.

På bestyrelsens vegne

Charlotte H. Gotfredsen
Formand.

Vuggestuen Chr. X.
Christian X's Allé 172.

Marts 2012.

Høringssvar vedr. natursagen – sagsnummer 20111211008.

Bestyrelsen for vuggestuen forholder sig positivt overfor kommunens ønske om, at styrke børns muligheder for at komme ud i naturen. Vi mener dog, at der er væsentlige områder, der skal være i fokus for, at midlerne i naturpuljen kommer alle børn til gode. Overordnet er vi bekymrede for, at midlerne kommer til at gå til formål, som vuggestuerne kun vil drage ringe nytte af. Flere af modellerne i høringsmaterialet er da også primært til gavn for børnehavebørn eller børn, som får mulighed for at indgå i en skovgruppe.

Vuggestuens personale har fremsendt et forslag til anvendelse af midlerne i naturpuljen. Forslaget gik blandt andet ud på, at alle institutioner bliver udstyret med én til to ladcykler (afhængig af børnetal) med plads til tre til fire børn. Hver cykel udstyres med en naturkasse indeholdende de vigtigste materialer til udforskning som f.eks. lupper, bakker, pincetter, bøger om dyr, planteskeer etc.

I forbindelse med overrækkelsen af cyklen til den enkelte institution kobles en naturvejleder på xx dage, der kan cykle med ud og inspirere personalet, og også inspirere hjemme på egen legeplads med de materialer der findes i naturkassen. Besøg af naturvejlederen kunne være en årligt tilbagevendende begivenhed.

Dette forslag er i høringsmaterialet lagt ind under model 6 – fordeling af midlerne til netværk og områder. En opsplitning af midlerne er med til at begrænse mulighederne for anvendelse af puljen, og vi finder at den politiske beslutning af puljen bør følges op af en politisk beslutning om anvendelse af puljen. At lægge beslutningen ud i netværk og områder er problematisk, da netværk og områder består af institutioner med meget forskellige behov og vilkår.

Vuggestuernes udfordring er, at normeringerne gør det vanskeligt / næsten umuligt at komme på tur, og personalets forslag har derfor haft dette som omdrejningspunkt.

Model 5 i høringsmaterialet – fælles naturvejleder, er den model, der kommer nærmest vuggestuens ønsker for anvendelse af puljen, når nu vores eget forslag ikke fremstår selvstændigt.

På vegne af
bestyrelsen for vuggestuen Chr. X.

Minna Siegumfeldt
Formand.

Børnehuset Svanen februar 2012

Til Børne- og Ungdomsudvalget

Input fra Børnehuset Svanen til den efterfølgende endelige beslutning om anvendelse af de afsatte midler - til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen.

For at fremme børns muligheder, ikke bare for at komme ud i naturen, men for at:

Naturen skal ses, høres, lugtes, mærkes og begribes, fordi mennesket skal have rod og bånd til de 4 elementer: Vand- luft- ild og jord.

Med barnets medfødte nysgerrighed og videbegærlighed tilbydes det naturens tumle- kundskabs og - oplevelsesplads. Forundring, fascination og fordybelse i naturens foranderlige og mangfoldige muligheder medvirker til barnets forståelse af dets omverden og senere stillingtagen til miljøspørgsmål.

Barnets naturoplevelser og erfaringsdannelse går gennem kroppen, følelser og kognitive, sproglige, sociale og kulturelle kompetencer.

Man passer på det, man holder af – man holder af det, man kender – man kender det, man har mødt.

(Fra Svanens pædagogiske Læreplaner 2012-13 – se www.svanen.ltk.dk)

For at alle børn i Lyngby-Taarbæk Kommune kan tilbydes dette, vil vi foreslå:

1. At der findes et naturhus som er **tilgængeligt** for flest mulige. I dag er der Oasen i Virum og Det lyserøde i hus i Taarbæk, som mange har svært ved at komme til. Der mangler et sted ved Lyngby Sø, hvor der er skov, vand og kuperet terræn. Er der kommunale bygninger, som man kunne bruge til dette? Naturhuset skulle indeholde de tunge/store naturmaterialer, som kan være besværlige at tage med på tur.
2. At der ansættes en fælles naturvejleder (model 5), som kan inspirere og vejlede, både ude i naturen, men også i det enkelte dagtilbud. Kurser for pædagogerne ville være en naturlig del af naturvejlederes rolle – og dermed ville der ske en kontinuerlig højnet faglighed omkring naturarbejdet. Månedens naturide´ fra naturvejlederen, ville understøtte og bidrage til daginstitutionernes aktiviteter vedr. natur og naturfænomener.

På Svanens bestyrelse og personales vegne

Leder,
Helle Wachmann

Lyngby Taarbæk Kommune
Att.: horing@ltk.dk
Rådhuset
2800 Kgs. Lyngby

Kgs. Lyngby d. 21. marts 2012

Høringssvar vedr. Naturpuljen

Vi mener det er vigtigt at fremme børns mulighed for at komme ud i naturen, og det er derfor positivt at midlerne på i alt kr. 1.651.974 indgår i puljen.

Efter gennemgang af de 7 modeller der er opstillet, mener vi at Model 6 - *Fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og området*, vil være den mest optimale.

Vi mener det er vigtigt at alle børn i kommunen få mulighed for at komme ud i naturen, og lærer herom. Endvidere er det vigtigt at aktiviteterne kan planlægges fleksibelt, og ud fra vores erfaring med områdeledelse, mener vi det netop er aktiviteter som dette, med samarbejde og erfaringsudveksling imellem områdets børnehuse, hvor områdeledelse har en af sine styrker.

Ved at benytte Model 6 vil vi få den optimale udnyttelse af midlerne i puljen, og det vil i større eller mindre grad være muligt at få dele af de andre modeller, ind under Model 6, skulle de enkelte områder eller netværk ønske det.

Vi vil derfor anbefale Model 6.

Med venlig hilsen

Bestyrelsen for Område Ulrikkenborg



Børnehuset Ulrikke
Børnehuset Børnely
Børnehuset Klokkeblomsten
Børnehuset Papillon/Andedammen
Børnehuset Kastaniehuset
Vuggestuen Trinbrættet

Til Børne- og Ungdomsudvalget

Lyngby den 21. marts 2012

Vedr.: Høringssvar Natursagen

I Område Ulrikkenborgs Med-Udvalg anbefaler vi, at Model 6 vælges.

Vi er af den holdning, at pengene skal forvaltes af området til egne projekter. Det giver efter vores opfattelse god mening, i sær med henblik på, at vi pt er i gang med at uddanne 7 projektpædagoger i område Ulrikkenborg til at være de drivende kræfter til forskellige naturprojekter i området. Det vil være til fælles gavn og vil være en motiverende faktor.

Efterfølgende vil det betyde, at når der ikke længere er puljepenge til formålet, kan vi selv arbejde videre med naturoplevelser i en langt mere struktureret og udviklende form.

Med venlig hilsen

Medlemmerne af MED-udvalget
Område Ulrikkenborg

Områdebestyrelsen, Virum Nord - 13. marts 2012

Børne- og ungdomsudvalget, Lyngby-Taarbæk Kommune

Hermed hørings svar vedr. udmøntning af naturpuljen.

Områdebestyrelsen Virum Nord har drøftet og læst sagsfremstillingen vedr. udmøntning af naturpuljen med de 7 opstillede modelforslag.

Bestyrelsen anbefaler og foretrækker at **model 6** – fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder, vælges. Denne model tilgodeser flest mulige, kan administreres let decentralt/lokalt og giver plads til alsidige aktiviteter.

Desuden vil vi gerne påpege at model 1 – ny anvendelse af midlerne til de eksisterende skovgrupper og model 2 – oprettelse af nye faste skovgrupper, ikke er at foretrække på nogen måde. De to modeller medfører, at kun en begrænset mængde børn fra udvalgte institutioner tilgodeses, hvorfor ordningen dermed ikke som ønsket kommer så mange til gode som muligt. Desuden skaber (ift. model 1) det at nedlægge skovbussen Ronja og flytte 20-35 pladser ikke i sig selv mulighed for at flere børn kommer ud i naturen, tværtimod.

Med venlig hilsen

Områdebestyrelsen Virum Nord

Område Virum Nord



26

Virum, den 28. marts 2012

Til Børne – og ungdomsudvalget
Lyngby-Taarbæk kommune
Toftøbæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

Høringsvar vedrørende naturinitiativer i Dagtilbuddene.

MED- udvalget har debateret emnet på møde d. 1. marts 2012.

Vi mener at model 1 **ikke** er en mulighed, da der i øjeblikket kommer flere børn til området end prognosen siger. Vi er bekymrede over om dagtilbuddene skal tage flere børn ind, hvis de eksisterende skovgruppeordninger nedlægges.

Vi mener derimod, at model 5 – fælles naturvejleder kombineret med model 6 – fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder vil give størst mulighed for naturoplevelser for alle børn. Da kan vi både tilgodese vuggestue – og børnehavebørns forskellige behov for naturoplevelser.

Med venlig hilsen
På MED-udvalget i Virum Nords vegne

Eva Lefholm
Områdeleder

Lyngby-Taarbæk Kommune
Område Virum Nord v/ Områdeleder Eva Lefholm
Fuglsanggårdskolen
Hasselvej 74 B
2830 Virum
Telefon: 20 46 96 47
E-mail: ele@ltk.dk

Følgende huse er med i område Virum Nord:

Børnehuset Askevænget
Børnehuset Langs Banen
Børnehaven Skovbakken
Vuggestuen Villa Furesø
Børnehuset Blå

Procestrin	Referat
Data for interview (målgruppe, tidspunkt, antal deltagere mv.)	Den 5. marts 2012 – 4. - 6. klassetrin 8 deltagere – 2 fra 4. klassetrin, 2 fra 5. klassetrin og 2 fra 6. klassetrin 4 drenge og 4 piger
Tema: Trivsel	
Gruppearbejde 1 Gruppe 1	Trivsel i skolen og i fritiden – beskrivelse af billede <ul style="list-style-type: none"> - Elev fra 4. klassetrin "Det er vigtigt med gode venner i skolen – ja og sport" - Fællesskabet er vigtigt. Alle drengene spiller fodbold i frikvarter og i fritiden – både piger og drengen, men mest drengene. 3 timer om dagen. Det vigtige er fællesskabet og det at bevæge sig - Det er vigtigt at hjælpe hinanden og redde hinanden. Det er ikke fedt at sidde alene. - Fællesskabet er vigtigt (både i skole og fritiden) fx, at alle drenge vil spille fodbold. Ja, til det rundt om bordet. - Godt med venner, når man kommer op og skændes. (Det fører tilbage til fællesskabet både i skolen og fritiden) - Sport gør mig glad både i skolen og i fritiden. Vigtig at vi leger sammen, og det gør vi også i klubben og via skype om aftenen - Vigtigt at vi kommer sammen på ture fx lejrskole. <p>I fritiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeg kan lide at danse. Det er hyggeligt med en fælles interesse sammen med vennerne og samtidig møde andre - Jeg kan godt lide at læse. Det er hyggeligt, når jeg læser en bog, som rigtigt fanger mig. Det er også sjovt at tale med andre om samme bog, for ofte har de tænkt noget andet - Jeg kan godt lide sport i fritiden - Fest - det er rigtig godt, når hele skolen er med eller i klubben fx overnatning - Vennerne, det er vigtigt at komme hjem til hinanden i fritiden. Det er næsten lige så godt at mødes på skype. Det er lidt kedeligere, hvis vi ikke kan se hinanden.
Gruppearbejde 1 Gruppe 2	Trivsel i skolen og i fritiden - Beskrivelse af billedet <ul style="list-style-type: none"> - Hører musik både i skolen (kan gå ind i mig selv og undgå støjen)og i fritiden, når jeg laver lektier - Hygge – i klassen fx i det kreative fag - Sjovt med vennerne i fritiden - Vigtig med frikvarterer – når timerne er kedelige – komme væk fra skolen og få lov til at bestemme selv - I fritiden er det også vigtigt at kunne bestemme selv, og ikke at lave noget for at slappe af <p>Hvordan slapper I andre af? Når jeg spiller et spil. Hører musik og får te og sådan lidt (hygge).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Griseri i skolen – tyggegummi under stolene osv. Det er trist, der er tit hærværk på skolen, og det er træls.

	<p>Hvis det skulle være godt og du trives – hvad så? Der skal være rent, og alle skulle tage ansvar for skolen. En skole, hvor vi trives er pæn. Wc'erne skal være i orden – ud med klamme wc'er.</p> <p>Ja til sammenhæng mellem pæne skoler og trivsel blandt deltagerne.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det skal være sjovt <p>Beskriv? Det skal være sjovt i skolen, ellers kan du miste koncentrationen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Udflugter er ok. Det giver trivsel - Kager, anderledes fag er godt fx at bage kager - Venner er vigtige. Ja, for at du trives. - <p>Skal alle være venner? Ja, men ikke nødvendigvis bedste venner. I vores klasse er vi lidt delt op, men alle er gode venner. Det er ikke godt at være uvenner i skolen. Alle skal lære hinanden at kende. En gang legede alle dåseskjult, og det var meget bedre.</p> <p>Kærester? Ingen byder ind.</p>
<p>Plenum drøftelse – tema Trivsel</p>	<p>Mobning?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det siger sig selv, at det har en dårlig betydning - Det er svært at se en ældre elev blive mobbet, men du kan ikke gøre noget - Jeg kender nogen, som blev mobbet. De har fortalt, at de var bange for at gå i skole - Jeg blev mobbet i 0. klasse af en fra 3. klasse. Jeg glemte det først igen i 3. klasse - Jeg synes, at vi skal sige fra, hvis vi ser nogle som bliver mobbet. <p>Ensomhed?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvis jeg føler mig ensom, så tænder jeg bare pc'en og går på skype (4. klasse) - Jeg er egentlig ikke så ensom. Jeg har en hund derhjemme, men hvis jeg virkelig keder mig og ikke gider noget som helst, så går jeg op til pigen på vejen, eller leger med min søster. <p>Føler alle sig lidt ensom engang imellem? Ja.</p> <p>Er det ok? Ja, bare det ikke er hele tiden.</p> <p>Er der nogle, som er ensomme hele tiden? Ja, dem der bliver mobbet.</p> <p>Hvad laver I i fritiden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans, fodbold, cykling - fedt at få nye venner - Tennis og spejder – kan bedst lide holdsport - Volleybold – det er en holdsport, og der har jeg fået rigtig mange gode venner - Sammen med venner – fx en på vejen <p>Håndbold, selv om jeg ikke kendte nogle på forhånd – det er der mange, som ikke</p>

gør.

Tema: Det kommunale fritidstilbud

Plenum drøftelse – tema det kommunale fritidstilbud

Hvad er et kommunalt fritidstilbud? (Interviewer og deltagerne starter med at tale om, hvad et kommunalt fritidstilbud er fx sommerferieaktiviteter, idrætsdag og fritidsklubben)

Alle om bordet går i fritidsklub.

Hvad bruger i klubben til?

- Hvis ingen hjemme, ja så kan jeg gå i klubben og være sammen med nogle
- Jeg kan have det sjovt – sammen med vennerne i klubben – vi spiller fodbold hele tiden
- Du kan fx bage, danse, drengemøder og parcour
- Forskellige aktiviteter som overnatning
- Pige pavillion – ok med de voksne, men det er igen vennerne + dreng fra parallelklassen
- Det er meget sjældent, at de voksne gider spille bold. Det er heller ikke nødvendigt
- Der er for få voksne. Min mor arbejdede i en meget mindre klub, men der var lige så mange voksne. Der må heller ikke komme for mange voksne, vi skal kunne kende dem – men gerne en til sporten udenfor.

Er det vigtigt at klubben er tæt på?

Der er blandede holdninger omkring bordet.

- Det vil være mere besværligt, men vil jeg stadig komme (hvis klub er længere væk)
- Ja, det er godt, at den er tæt på
- Du kan godt gå i en klub, hvor du skal gå et lille stykke, men det er nemmere, hvis den er tæt på, fx hvis du også skal til sport
- Hvis du ikke er vant til en kort afstand, så kommer du alligevel selv ved afstand.

Hvad er det vigtigste for at komme i klubben?

- Vennerne
- Lidt af det hele
- At de voksne er søde
- At der altid er nogle at tale med – både børn og voksne, som du også kan lege uden for med
- At pædagoger er der – at der er mange
- At der er pædagoger, som er klar til at lytte på dig og hjælpe dig igennem en situation, og det er vigtigt, at vennerne er der.

Procestrin	Referat
Data for interview (målgruppe, tidspunkt, antal deltagere mv.)	Den 8. marts 2012 – interview af 6 børn 2 fra 4.klasse (pige og dreng) 2 fra 6. klasse (dreng og pige) 2 fra 5. klasse (dreng og pige)
Tema: Trivsel	
Plenum drøftelse – tema Trivsel	<p>Plenumdrøftelser - af gruppearbejdet</p> <p>Hvad er det der gør, at I har det godt i skolen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gode venner, gode frikvarter og gode lærer. <p>Er I andre enige?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ja <p>Hvad er en god lærer?</p> <ul style="list-style-type: none"> - En, der kan holde styr på klassen, men som samtidig er sød - En, som gider at lærer os noget, og som ikke er doven - En, der kan styre klassen uden at være grov, pifte eller andet - Læreren må godt være bestemt, men ikke blive for ophidset - En sød, men ikke skrap lærer. En, som du ved godt kan blive sur, men som ikke bliver det - Eleverne skal vide, at alt efter hvordan vi opfører os, sådan opfører læreren sig også. Så vi ved, hvordan vi kan opfører os. <p>Jeg vil gerne have ro. Jeg kan ikke have larm. Ja, men der skal også være mulighed for lige at snakke med sidemanden.</p> <p>Hvad er gode frikvarter?</p> <p>Nogen, man kan lege med, spille fodbold med eller have nogle venner, så man ikke skal gå rundt alene.</p> <p>Med læreren?</p> <p>Nej, med venner.</p> <p>Et godt frikvarter er, at alle er sammen?</p> <p>Ja. Der er enighed rundt om bordet.</p> <p>Hvad gør at mange trives godt i skolen?</p> <p>Når man respekter hinanden.</p> <p>Popularitet?</p> <p>Nogle gange får man den kolde skulder... kan ikke sætte ord på... Vi spørger ind. Har det noget at gøre med, når alle ikke er sammen? Hum... Vi vender tilbage.</p> <p>Nogen gange er det sjovt, hvis vi er sammen med nogle andre fra andre klasser om fx</p>

boldspil.

Mobning?

- Hvis du bliver mobbet rigtigt meget, så tror jeg ikke, at du har lyst til være sammen med nogen. Nok bange for at blive mobbet
- Tror heller ikke, at mobberen trives – har det måske ikke godt derhjemme
- Hvis du mobber, bliver du måske ensom, fordi de andre synes, det er synd for den, som bliver mobbet.

Ja til sammenhæng mellem trivsel og mobbet. Hvis du bliver mobbet, trives du ikke.

Ensom, hvis du ikke er sammen med vennerne?

- Ikke nødvendigvis, men hvis du aldrig leger med venner, så bliver det lidt kedeligt, og så er du måske lidt ensom
- Du kan være alene uden at være ensom. Det er to forskellige ting
- Hvis du ikke er sammen med nogle 1 måned, ja så bliver du ensom. Jeg ville blive ensom efter en uge.

Kan man være ensom, selv om man er sammen med venner?

- Ja, hvis du oplever, at dine venner ikke kan lide dig
- Hvis du ikke er så meget sammen med familien
- Heller når du oplever, at du kun nødtvunget er tilladt at være med.

Det vigtigste for at trives på skolen er, at du har nogen derover, som du kan lide. Og du har nogle gode lærer, som du ikke er bange for. Det vigtigste er de personer, som du møder over på skolen.

Det er også godt i skolen, når du laver noget sammen med de andre i klassen fx i frikvarteret eller i gruppearbejdet, og alle tager det seriøst.

Skal pausen også være seriøs?

Nej, der skal du jo lade op til at være seriøs.

Er gruppearbejde godt?

Nogen gange og andre gange er det ikke – du får flere ideer, men det er mere svært at finde løsninger.

Fællesskab

Det er rigtigt vigtigt, at vi har det godt sammen i klassen. Vi har fællesleg en gang om ugen. Vi er næsten sammen hele klassen hver dag, fordi fælles legen er så sjov lige nu. Hos os er det duksene, som bestemmer fælles legen fx frisk. Det er frivilligt de andre dage end den ene gang. (4. klasse)

Vi havde det engang, men det gik hen og blev kedeligt, fordi drengene var rigtig konkurrencepræget, og så gik det i stå. (6. klasse)

Vi har ikke haft fælles leg. Vi leger ost lige nu, og de fleste er med. (5. klasse)

	<p>Trivsel i fritiden? Det allervigtigste for at trives er, at du har gode venner både i skolen og i fritiden. Hvis du sidder alene hjemme, så kan du godt blive ked af det.</p> <p>Hvad siger I andre?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venner er det andet vigtigste i mit liv (familien er vigtigst) - Venner åbner en masse andre muligheder. Du kan fx ikke spille håndbold alene. <p>Er der andet, som er vigtigt?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Godt sted at gå i fritidsklub. Et sted, du gider være. Et sted, hvor du føler dig tryk fx min klub - Jeg går til håndbold, og det synes jeg er rigtigt sjovt og hyggeligt - Jeg går også til håndbold. Jeg er enig, og jeg møder andre end dem i skolen - Jeg går til fodbold, og er enig - Ja, det at være sammen med nogle, som faktisk godt kan lide dig og du dem - Jeg går til fodbold. <p>Det er rart at være sammen med nogle, der kan lide det samme som dig. Jeg kan lide, at være i skoven. Og jeg kan lide at være ved Furesø om sommeren.</p> <p>Kan man trives, hvis man er en?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ja, det kan man godt, men ikke hele tiden - Det er bedst at være sammen. <p>PC? Det kan vi også være sammen om. Ja, vi bruger pc, playstation m.v. Jeg er meget udenfor i weekenden.</p> <p>Om aften? Sammen med familien – hygge sammen – der trives vi også – fx se tv. Hyggeligt at spille et spil.</p> <p>Hvad går I til?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fodbold – drenge (2) – Håndbold – piger (3) – Hvis jeg keder mig, så ringer jeg til nogle fra håndbold, og måske går vi ud og kaster nogle bolde, mens vi taler om alt andet.
<p>Tema: Det kommunale fritidstilbud</p>	
<p>Plenum drøftelse – tema det kommunale fritidstilbud</p>	<p>Bruger I de kommunale fritidstilbud? (forud har interviewer talt med børnene om, hvad kommunale fritidstilbud er)</p> <p>Jeg gik til sommeraktiviteter. (4. klasse). Jeg kommer også i klubben, men tager ikke med på deres ture. Jeg kommer der også (4.klasse).</p> <p>Begge fra 5. klasse kommer på fritidsklubben. ”Jeg kommer her – synes, at det er lidt hyggeligt, at det er lidt væk, for så kan vi gå og tale sammen fra skolen til klubben.”</p> <p>Jeg kommer på klubben – i morgen skal vi til Lalandia. Jeg kommer der ikke. Jeg synes ikke, det passer til mig. (6. klasse)</p>

Alle har gået i klub – betød det noget for jer, at den lå tæt på?

Det er der blandet holdning til.

Hvad er vigtigt i klubben eller i sommerferieaktiviteter?

- At det er sjovt

Hvad med de voksne?

- Det er lige meget med de voksne
- Nej, da jeg var mindre betød det noget, hvordan de voksne var. Nu er det vigtigste, at der er sjovt.

Hvad er vigtigst for at komme i klubben?

- Det er aktiviteterne og vennerne. Vi kommer rigtig mange fra klassen. Det betyder noget, at vi kommer mange fra klassen
- At vi kan lave noget, som vi ikke kan lave derhjemme. Da jeg startede var jeg rigtig glad for alle de nye muligheder – efter et stykke tid var det mere kedeligt.

Procestrin	Referat
Data for interview (målgruppe, tidspunkt, antal deltagere mv.)	Den 13. marts interview af børn fra 4. - 6. klassetrin – 10 børn i alt 4 drenge fra 6. klassetrin 1 dreng og 3 piger fra 4. klassetrin 1 dreng og 1 pige fra 5. klassetrin
Tema: Trivsel	
Gruppearbejde Gruppe 1	Trivsel i skolen: <ul style="list-style-type: none"> - Gode venner – taleboble ”kom så venner” - Har det godt, når der er en god stemning i klassen, og hvor læreren ikke er sur - Kan godt lide arbejdsro – så jeg slipper for lektier. - Gode venner både på skolen og i fritiden - God stemning i klassen. Hvad er en god stemning? <ul style="list-style-type: none"> - Når alle ikke råber, og ingen pjækker. Når vi har det sjovt og rart. Trivsel i fritiden: <ul style="list-style-type: none"> - Sjove aktiviteter i klubben.
Gruppearbejde Gruppe 2	Trivsel i skolen: <ul style="list-style-type: none"> - Gode venner - Gode lærer - Godt frikvarter - God skolegård - At der er rent. Hvad er en god lærer? <ul style="list-style-type: none"> - Det er en, som ikke er sur, og som godt vil lege. Hvor det ikke kun er lektier - En lærer, som er dygtig, men også vil andet end undervise. Hvad er en god dag i skolen? <p>Når det er hyggeligt og sjovt uden at være vildt.</p> Hvis der ikke er rent? <p>Det påvirker ens humør, når der ligger affald på gangen og sådan – du bliver lidt øv, nu skal jeg i skole igen. Det er ikke fedt at være i et beskidt klasseværelse.</p> Trivsel i fritiden: <ul style="list-style-type: none"> - Venner - Nye venner Hvad betyder det? <ul style="list-style-type: none"> - Når du fx møder andre til en sport, så du ikke altid er sammen med de samme. Så det ikke bliver kedeligt

	<p>Trivsel i fritiden fortsat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det er vigtigt med en hobby – så du ikke bare sidder fx foran fjernsynet. I fritiden går jeg til håndbold, floorboard og laver mad - Gode forældre. <p>Hvad er gode forældre?</p> <ul style="list-style-type: none"> - De er ikke sure, og kan godt lave sjov - Du kan snakke med dem om fx problemer, og de tager dig alvorlig.
<p>Gruppearbejde</p> <p>Gruppe 3</p>	<p>Trivsel i skolen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frikvarteret <ul style="list-style-type: none"> • Vi har lige fået indeordning , og det har gjort det hyggeligt om vinteren. Vi er sammen med venner, og vi undgår at skændes • Vi er meget sammen med vores parallelklasse fx pigerne efter drengene. Eller rundbold. Vi er sammen i hvert frikvarter. - Fællesskab både med venner og med familie - Venner – både i skolen og i fritiden - Ingen løber og spiller bold i klassen - Vi passer på hinanden og tager hensyn til hinanden - Ikke at holde nogen uden for legen. <p>Hvad mener du?</p> <p>I dag har der været en konflikt, og de gik ud af legen. Så var de alene, og det er ikke sjovt. Det påvirker kun den/dem, som blev holdt uden for.</p> <p>Ensom?</p> <p>Ja. De andre leger bare videre. Men så talte vi om det i timen, og så blev det ok igen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Klubben. <p>Trivsel i fritiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Billedet er af mit største idol. Når jeg kommer hjem, og fx har skændes med mine venner, så sætter jeg hendes musik på og bliver i godt humør igen. Musik er godt, når du vil afkode følelser - Hygge sig - Venner - Sport.
<p>Plenum drøftelse – tema Trivsel</p>	<p>Plenumdrøftelser - af gruppearbejdet</p> <p>Hvis du ikke trives, bliver du så ensom?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ja, hvis ingen vil være sammen med mig i skolen eller i fritiden – så ville jeg være ensom - Jeg følte mig ensom, da en lærer ikke kunne lide mig, men alle de andre. Jeg følte mig ikke lige så god som de andre. Så jeg var ensom, selvom jeg var sammen med andre. - Ja, du kan være ensom, selvom du er sammen med andre. <p>Flere taler om nogen, som ikke trives pga. af, at de har haft det skidt med en lærer. Er læreren vigtig for at I trives?</p> <p>Ja, du og læreren skal kunne sammen.</p> <p>Mobning?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Jeg har det ikke særligt godt, hvis nogen andre mobber nogen - Helt ærligt stop det der. Jeg har selv oplevet at blive ignoreret, og det er ikke sjovt - Jeg har det rigtigt dårligt, når nogen bliver mobbet – både for den, som bliver mobbet og den, som mobber - Kender en som blev mobbet, og nu har hun skiftet skolen. Hun trives ikke. <p>Ensomhed? Ingen melder ind.</p> <p>Ensomhed, når du har fri? Ingen svarer på spørgsmålet.</p> <p>Kan du godt være ensom til fx en sport? Nej.</p> <p>Kan man være ensom hjemme hos forældrene?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ja, når jeg ikke kan finde på noget at lave med mine søskende - Ja, mine forældre er skilt, og hvis jeg keder mig, så leger jeg med min søster. <p>Kan du godt trives og være ensom? Jeg kender en, som går meget rundt alene, men jeg tror ikke, at han er ensom. Nogen gange er det også godt være alene og fx at læse en bog uden at være ensom.</p>
--	---

Tema: Det kommunale fritidstilbud

<p>Plenum drøftelse – tema det kommunale fritidstilbud</p>	<p>Hvad laver I?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Håndbold 4 gange om ugen - Spiller klaver og går i klub - Dans (fire former – 11 gange om ugen) – fået masser af venner – godt fællesskab - Fodbold og leg med venner – gået til rigtig meget sport - Parcour, fodbold og venner – parcour er bedst - Fodbold, svømning, tennis og lidt forskelligt – glad for at få så mange kammerater i holdsport – det er godt at være sammen med nogen - Spejder og klaver – jeg kan godt lide det, så jeg ikke bare sidder for fjernsynet – det giver mig noget at lave - Sejlads, skate og venner – sejlads er vigtigst - Venner – vi laver forskelligt her og der – vigtigste sted er her i klubben – her trives jeg sammen med vennerne. I weekenden spiller jeg floorboard. <p>Bruger I kommunale fritidstilbud? (forud har interviewer talt med børnene om, hvad kommunale fritidstilbud er) Alle kommer i fritidsklubben.</p> <p>Er det vigtigt, at have klubben tæt på? Blandet holdninger.</p> <p>Hvad er vigtigt i klubben?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktiviteterne
---	---

- Gode pædagoger, som vi kan snakke med – og som gider danse, se en film og lave noget med os.

Ville I komme i klubben, hvis jeres venner ikke kom?

Nej.

Det er rigtig irriterende, at vores klub ikke har en kunstgræsbane, så vi kan spille fodbold om vinteren – det har de andre klubber.

Procestrin	Referat
Data for interview	Den 5. marts 2012 – 7. - 9. klassesetrin To fra 7.klassesetrin – en pige og en dreng To fra 8. klassesetrin – en pige og en dreng
Tema: Trivsel	
Plenum drøftelse – tema Trivsel	<p>Plenumdrøftelser ved interview</p> <p>Hvad er vigtigt for, at du trives i skolen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Godt med gode lærer – som er interesseret i at lære os noget, og som vi kan snakke med. Lærere, som ikke er sure - Godt med gode klassekammerater - At der er pænt – fx lugter vores klasse lige nu - At vi har respekt for hinanden og en selv - At vi har det godt sammen – og at du finder ud af, hvem du har det godt med. Det er vigtigt for at kunne trives. Nogle i vores klasse har diskuteret ret meget, og det har gjort, at en har gået meget rundt og været bange for at sige sin mening. Råb op i stedet for at gå og brænde inde med det – det skal være muligt at kunne sige sin mening højt. <p>Hvad er en god lærer?</p> <ul style="list-style-type: none"> - En, som gør, at du glæder dig til at gå i skole. Det gør jeg, hvis læreren interesserer sig for mig og ikke er sur. Jeg trives ikke ved at være nervøs for at komme i skolen pga. af læreren - En, som du kan tale med, og som du kan diskutere med. Vi kan tale rigtigt godt med vores dansklærer. Fx skulle vi lave plancher, og vi var uenige om hvordan. Da sagde vi fra, og det tog læreren til efterretning. <p>Venerne er vigtige?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ja, men ikke nødvendig for at trives i skolen – men uden for i fritiden er det nødvendigt. - Jeg har andre venner i skolen end i fritiden, og det fungerer. - Det er vigtigt, at alle i klassen kan sammen. <p>Hvad er en god ven?</p> <ul style="list-style-type: none"> - En, som du føler dig tryk ved, og som vil hjælpe dig. En, som du taler godt med. <p>Hvad er vigtigt for, at du trives i fritiden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fritiden er vigtig. Venerne er allervigtigst – dem som påvirker dig - Du bliver lidt trist, hvis ingen spørger dig om at være sammen i fritiden - Det er vigtigt med rigtigt gode venner, for at du føler sig accepteret - Vener, som du føler dig tryk ved og kan være dig selv med. Du snyder dig selv, hvis du er sammen med nogle, hvor du ikke kan være dig selv. For piger er venner nødvendige for at tale sammen om fx problemer, som du ikke vil snakke med dine forældre om - Jeg er meget mere mig selv sammen med min rigtigt gode ven i fritiden, end når jeg er hjemme. Derhjemme er der mange grænser, som hindrer, at jeg kan være mig selv - Det er også vigtigt med en hobby, som du brænder for - Det er vigtigt at kunne slappe af i fritiden. Sådan har jeg det fx, fordi jeg har skiftet skole og derfor er meget træt, når jeg kommer hjem. Eller når jeg har været sammen

	<p>med min mormor og været flink, så er det dejligt, og komme hjem og spille heavy musik</p> <ul style="list-style-type: none"> - Musik er rigtigt godt, når du vil afkode dine følelser - Det er også vigtigt at have det godt derhjemme - Hjemmefronten skal være i orden både i forhold til din trivsel i skole og i fritiden. <p>Alle svarer nej til det at snakke om problemer med fx en lærer.</p> <p>Alle går til noget i fritiden fx amerikansk fodbold, håndbold.</p> <p>Mobning versus trivsel:</p> <p>Det ikke at blive mobbet er vel vigtig i forhold til din trivsel i skolen. Hvis du har gode venner i fritiden, så betyder det måske mindre. Men mobning kan gøre, at du holdes uden for. Det påvirker din trivsel, hvis andre bliver mobbet. Fællesskabet er vigtigt.</p> <p>Flere er ikke enige. De tror, at den negative energi trækkes med over i fritiden – også over til dit samvær med dine venner.</p> <p>Det gør mere ondt med en dårlig bemærkning face to face end fx via sms. Du kan blive mere ydmyget face to face, for der er der også kropssprog.</p> <p>Vi tænker ikke mere på mobning.</p> <p>Ensomhed:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Der er nogen, som ønsker at være alene. Men du er vel ensom, selv om det er selvvalgt - Vi ønsker alle at være sammen med andre, og det er vigtigt for trivsel - Jeg tror, at det påvirker dig senere i livet, hvis du ikke tør at gå ud og finde venner - Jeg har følt mig ensom, og der er nogen, som har prøvet at spørge ind til det, men jeg har ikke ønsket at tale om det - Ja, der er masser, som er ensomme. I min klasse tænker jeg da, at der er nogle, som må være ensomme.
<p>Tema: Det kommunale fritidstilbud</p>	
<p>Plenum drøftelse – tema det kommunale fritidstilbud</p>	<p>1 har kommet i ungdomsklubben. Ingen kommer der nu.</p> <p>3 kommer på US – det er et sted, som du kommer sammen med dine venner. Jeg kommer der for at lære flere at kende, fordi jeg er ny i kommunen. Jeg kommer der også for at vise en anden side af mig selv. US – det er også godt, at vi mødes på tværs af klassetrin.</p>
<p>Tema: Rusmidler – alene 7. – 10. klassetrin</p>	
<p>Gruppearbejde 2 + plenumdrøftelse</p>	<p>Hvornår er du gammel nok til at begynde at drikke alkohol og til at ryge fx cigaretter?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Der er stor forskel på at drikke og ryge. Mange drikker og færre ryger. Derfor opleves det mere normalt at drikke end at ryge. En grænse på 14 – 15 år i forhold til at drikke alkohol - Når du ved, at hjernen tager skade, så er det jo dumt. Rygning er ulækkert. Rygere bliver udstillet. Rygning og drikke er ikke det samme. Det er ok at smage alkohol og drikke det, hvis du kan styre det. 18 år er måske en anden grænse, men det er lovligt

sent

- Det kommer an på, om du er moden, og hvad din omgangskreds gør. Der er ingen bestemt alder, så det er ens egen holdning, der bør gælde. Alle har ret til at bestemme selv. Det er dumt at drikke, men det er deres beslutning
- Det er umuligt at sætte en aldersgrænse, for det kommer an på, hvor du er henne i dit liv. Hvis du kan styre det og ikke bliver for fuld osv. Så er det ok.

Er man gammel nok, hvis man er 10 år?

- Nej

Så der er en grænse?

Ja, men det er meget nemt at købe det.

Forældre: hvad siger de og hvad har de gjort? Er det i orden, at forældre "blander sig"?

- Ja, forældrenes holdning har stor betydning og indflydelse. Alle er enige.
- Mine forældre har bakket op, selvom jeg er startet tidligt. Det er gået godt, men jeg kender til andre, som har drukket, selvom deres forældre var imod, og det er gået dårligt
- Min forældre har stramme regler. Jeg vil meget gerne have, at vi kunne tale om det og at de måske kunne give mig lov til at tage fx en Sommerby med til en fest
- Dialog er vigtigt, men jeg er glad for grænser
- For meget modstand kan også gøre, at du går i gang
- Ja til at forældre skal blande sig. Der er enighed rundt om bordet.

Hvornår og hvordan er det ok at drikke alkohol – at ryge?

- Hvis jeg er sammen med mine venner fx i en kælder, og ingen ser mig. Eller sammen med familie, hvis de kunne tillade det.
- Nej, det er ikke i orden at drikke på skolen
- Langt de fleste af os kan ikke lide alkoholsmagen, vi gør det for at blive fulde
- En af mine venner har lyst til at ryge, og det er vel som, hvis du har lyst til en faxe kondi
- Det er ikke i orden på skolen
- Jeg vil heller ikke drikke med mine venner derhjemme. Jeg vil hellere drikke, hvis jeg skulle til en fest for at blive påvirket
- Du drikker, hvis du skal til fest eller hænger ud med venner.

Hvor meget?

- Jeg drikker ikke så meget, at jeg brækker mig og ikke kan styre mig selv. Det er dog ok at gøre det, hvis du selv vil
- Hvis dine venner er så fulde, så skal du også selv være det
- Det er ikke ok at drikke så meget, at du ikke kan passe på dig selv, eller hvis du er for ung, eller hvis det er hver gang, du er til fest. Det er vigtigt at huske på, at det er farligt for dig, når du fortsat vokser
- Vi drikker alene til fest, eller når vi tager i byen (Kbh.) (pige)
- Nogle gange drikker jeg også om aften, fordi det smager godt (dreng)
- Det er ikke i orden at drikke sig stang stiv i min alder (7. klassesetrin)
- Jeg vil gerne prøve bare en gang, før jeg starter i gymnasiet at drikke mig stang stiv fx til en fest.

Hvor udbredt er det at drikke nu?

- I vores klasse er der kun to, som har prøvet det. Det er langt fra os alle. (8.klasse)
- Der er meget forskellige holdninger om det i vores klasse – hvis der var fester, så ville nogle måske have drukket nu (7.klasse).

Hvad med hash?

- I vores parallelklasse er der flere, som ryger, men jeg vil ikke selv
- Jeg er bange for, hvor meget det skader mig også i forhold til min drømme fremover --
- Jeg vil dog meget gerne prøve det.
- Jeg tror, at hash kan føre mere med sig, at du får lyst til at prøve mere
- Jeg har ikke lyst til at prøve det. Det er vildt ulækkert. Hvis min venner begyndte at ryge hash, så tror jeg, at jeg ville opgive dem. Jeg vil være bange for at blive presset til det
- Jeg har ikke lyst til at prøve det – det er lidt ligegyldigt.

Procestrin	Referat 8.marts
Data for interview	3 drenge fra 7. klassetrin
Tema: Trivsel	
Plenum drøftelse – tema Trivsel	<p>Trivsel i skolen - hvad er vigtigt?</p> <p>Venner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det er vigtigt at have nogle at snakke med og hygge med - Venner er det vigtigste <p>Hvorfor? For at du ikke keder dig i fx frikvartererne, og det er i timerne godt at have nogle at arbejde med.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvis jeg ikke havde nogen venner, så ville jeg ikke kunne klare mig i skolen. Hvis jeg ingen venner havde, så havde jeg ikke noget liv. Det er det allervigtigste - Engang havde jeg kun en ven, og nogen gange kunne vi ikke være sammen. Det gjorde, at jeg ikke kunne koncentrere mig i skolen. <p>Ro</p> <p>Det er også vigtigt, at der er ro – så du kan koncentrere dig, når du arbejder.</p> <p>Hvad med klassen?</p> <p>Ret vigtigt, vi kan sammen – at du ikke er alene.</p> <p>Hvad med lærerne?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selvfølgelig er det godt med en god lærer, som ikke er sur eller ond - Enig. Det er godt, hvis læreren kan være sjov. Så vi kan grine i timerne. Det gør, at vi måske bedre kan lytte bagefter. <p>Mobning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det kan betyde, at en person bliver lukket ude af klassen. Han har måske kun en eller to venner, som måske også mobber. Det gør, at han bliver ensom. Hvad med resten af klassen? Ja, de har det jo sjovt med at mobbe. - Jeg tror, at en person, som bliver mobbet, selv er uden om det. <p>Hvad betyder det for klassen, at nogen holdes uden for?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ja, det har nok påvirket hende, men ikke os andre. Hun har nu skiftet skole - Jeg er blevet mobbet og alle mine brødre. Vi er blevet holdt uden for – alle går til den ene side, og du står på den anden. Ofte en eller to, som mobber. Og de resten kikker bare på. Det var meget ubehageligt. Du bliver lukket uden for lege, og du kan godt blive ensom i frikvarterene – fordi du går rundt alene. Nu oplever ingen af os det mere. Det er meget sjovere nu. Jeg har fået flere venner. Lærerne hjalp meget. Mobberen går stadig på skolen, og indimellem kan vi tale sammen nu. <p>Er der sammenhæng mellem at blive mobbet og være ensom?</p>

- Ja, det er der.

Ensom:

- Ja, vi kan godt være ensomme. Hvis du keder dig hver dag, så føler du dig nok lidt ensom. Venner er det vigtigste for ikke at være ensom. Forældrene er ikke lige så vigtige, du kan ikke snakke om alt med dem fx om piger.

- Du kan godt være alene uden at være ensom. Jeg kan ikke undvære venner mere end 2 dage. Jeg bliver hurtig ensom, hvis der ikke er nogen hjemme, eller er sammen med venner mv.

- Jeg kan godt lide at være alene. Jeg bliver ikke hurtigt ensom, selv om jeg har mange venner, så ser jeg dem alene 3 til 4 gange om ugen

Kan du være ensom blandt mange?

Ja, fx til gallafesten, for der viste jeg ikke lige, hvad jeg skulle lave, selv om alle min venner var der.

Trivsel i fritiden

Venner

- Det er vigtigt, at være sammen med venner, så du ikke alene laver lektier i fritiden

- Jeg er sammen med vennerne på klubben, og derhjemme er jeg sammen med vennerne via spil

- Alle venner har en fælles interesse. Vi kan stadig have det godt sammen uden egentlig at lave noget

- Det betyder noget, at du behandler hinanden godt for at være venner. Vi skal have det rart sammen

Tror I pigerne har det på samme måde?

De går virkeligt meget op i at have fælles interesser. Det er endnu vigtigere for dem at have venner. De går mere op i det.

Kan piger blive mere ensomme så?

Ja, det tror jeg.

Familien og trivsel

- Forældrene betyder ikke så meget. Du elsker dem selvfølgelig, men de kan ikke hjælpe dig så meget mere. Det er vigtigt, at de støtter dig

- Brødre er meget vigtige. Vi snakker om alt – de har stor betydning for vores trivsel. (NB alle har større brødre).

Fritidsaktiviteter

- Fodbold – ”alle går til fodbold” – to gange om ugen. Derudover er jeg sammen med venner. Vi besøger hinanden – det er forskelligt. Jeg skater også

- Dykning - alle går til fodbold, men jeg har masser af venner til dykning på US. Jeg har fået to nye venner der, og vi går også sammen til it-programmering på US. Derudover kommer jeg på ungdomsklubben.

Tema: Det kommunale fritidstilbud

Plenum drøftelse – tema det kommunale fritidstilbud	<p>Hvor mange af jer kommer i ungdomsklubben? 1 person. En anden overvejer at starte igen - vennerne er begyndt at hænge ud der. Det kommer an på om vennerne kommer der, og om du er frisk om aften.</p> <p>Er det fedt at besøge en anden klub? Ja, der var federe der – du møder andre mennesker.</p> <p>Hvor mange af jer kommer på Ungdomsskolen? 1 person. Jeg har hørt, at de stopper tidligere og har færre fester. Jeg kom dog til en fest – i starten kom jeg også om aften, men de stopper for tidligt. Jeg går ikke til aktiviteter på US. Jeg kommer der ikke – gider faktisk kun fodbold i øjeblikket.</p> <p>Det er meget efter, hvad vennerne gør, og hvad du selv har interesse i.</p> <p>Betyder afstanden til US noget? Ja, det kommer an på, om du gider alt efter, hvad du har lavet om dagen.</p> <p>Mangler I nogle fritidstilbud?</p> <ul style="list-style-type: none">- Lav lidt som Club 10 på klubben- Der mangler en skaterbane.
--	---

Tema: Rusmidler – alene 7. – 10. klasses trin

Plenum drøftelse – tema rusmidler	<p>Plenumdrøftelse</p> <p>Hvad er jeres holdning til, hvornår man må drikke og ryge? Der var ingen fælles holdning – til gengæld var der stor spredning i deres holdninger.</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvorfor må man købe, når man er 16 år, men ikke drikke?- Må man ikke godt drikke fra man er 14 år?- Jeg synes godt, man må drikke alkohol, når man er 15 år på hverdag eller oftere- 16 år er nok en god aldersgrænse- Når man var 14 – 15 år – altså til en fest selvfølgelig – ikke hver weekend- Fint med 16 år. <p>Og til cigaretter?</p> <ul style="list-style-type: none">- Det bestemmer man egentlig selv sammen med forældrene – det er ikke sejt overheadet – nok 16 år- Nok 18 år, hvis du selv bestemmer – tidligere i samråd med forældrene- 14 år, hvis jeg selv skulle bestemme det – eller på vores alder. Selvfølgelig ikke for mange – fx 4 pakker. Der er 19 i en pakke- 10 om dagen er alt for meget- Enig i, at du selv skal bestemme og ikke ryge for mange (max 1 pakke om ugen). <p>Forældres holdning til unge og alkohol – unge og rygning – hvad siger de, og hvad har de gjort? Er det i orden, at forældre "blander sig"</p>
--	--

Igen var der stor spredning i deres holdninger.

- Forældre skal blande sig, når du er under 18 år og bor hjemme – der er konsekvenser ved for mange genstande
- De må gerne blande sig, men de skal ikke bestemme alt, for de forstår ikke alt. De må godt sige fx max 2 genstande (når du er 15 år), men hvis alle andre drikker 10, så vil jeg sige, at de ikke skal blande sig
- Det er jeg ikke enig i, de skal sige, at du ikke skal følge de andre.

Kender I til jeres forældres holdning?

- Jeg må godt drikke lidt, men jeg er også lige blevet 14 år. Jeg må ikke drikke på hverdage, før jeg er 15 år
- Jeg må godt drikke en nisseøl. Vi har talt om det
- Nej, de har alene talt med min storebror, men han startede ikke så tidligt som jeg. Han gik ikke så meget til fest med piger. Jeg tror, at de tror, at jeg er som min bror.

Jeres forældres holdning til cigaretter?

- Ja, de har advaret mig
- Nej, men de gav min bror en pc for ikke at gøre det
- Ja, de vil selvfølgelig ikke have, at jeg ryger – aldrig rigtig talt om det – de sagde bare, at jeg skulle holde op.

Hvornår og hvordan er det ok at drikke alkohol – at ryge?

Igen var der stor spredning i deres holdninger.

- I vores alder max en gang om ugen, måske et par gange om ugen, så du ikke ødelægger dine hjerneceller
- Jeg synes godt, at du må drikke, når du er i udskoling fx til fester på skolen. Hvis du begynder at drikke i hverdagen, så er der noget galt. Du drikker til fester. Når du drikker mere end 7 øl i fx en ølstafet, så er det for meget
- Først når du er 15 eller 16 år er det ok, at du drikker dig fuld. Det kommer an på, hvor fuld du er. Ok, hvis du stadig kan passe på dig selv, at drikke sig fuld i 14 – 15 års alderen. Det er ok, at prøve det af, når du er 13 år.

Skal der være voksne tilstede?

Måske godt, at der er en voksen til stede i området, men de skulle ikke se på fx være inde i rummet. Det vil være godt med en voksen tæt på, som du kan gå til.

Hvorfor skal man drikke eller ryge?

- Jeg har hørt, at man stresser lidt af ved at ryge
- Fordi andre gør det, og det er sejt – gælder både alkohol og cigaretter
- Jeg kender en, som har røget. Alle syntes, at det ikke var sejt, og så holdte ham op.
- Det har ikke noget at gøre med, om det er sejt. Det at drikke gør, at du slapper mere af og kan gøre mere
- Du kan godt have det sjovt til en fest uden at drikke. Det er jeg ikke enig i. Jeg tror, at alle har drukket til festen i aften, ellers bliver det kunstigt.

Hvad siger I til hash?

- Det er ikke ok at ryge hash og tage stoffer. To er enige. Når du er over 18 år, så er det ok, for der bestemmer du selv.

	<p>- Jeg ved det ikke. Jeg kender mange, som tager det. Jeg har hørt, at du kan stoppe med at vokse af det, men jeg ved ikke, om det er rigtigt?</p> <p>- Hvad er bivirkningerne egentligt ved hash?</p>
--	--

Procestrin	Referat
Data for interview	Den 13. marts 2012 interview af unge fra 7. - 9. klassetrin – i alt 8 elever 4 fra 7. klassetrin (2 drenge og 2 piger) 2 piger fra 8. klassetrin 2 fra 9. klassetrin (1 dreng og 1 pige)
Tema: Trivsel	
Gruppearbejde 1 Gruppe 1	<p>Grupperne blandes på tværs af deltagerne – så alle sidder med andre end klassekammeraten.</p> <p>Trivsel i skolen: - Gode kammerater og en god lærer. Det er også vigtigt, at vi trives i klassen - At der altid er kammerater, og at der ikke er for dødssygt. Ordentlige lærere, er også vigtige.</p> <p>Trivsel i fritiden: - Venner, og at der er noget at lave.</p>
Gruppe 2	<p>Trivsel i skolen: - Gode lærer, gode venner og at der er en god stemning.</p> <p>Trivsel i fritiden: - Gode venner og gode omgivelser + noget kvalitetstid for dig selv. Der skal være en god balance herimellem - Der er, når der er noget at lave, og at du har venner.</p>
Gruppe 3	<p>Trivsel i skolen: - Gode venner, og at læreren er god og kan sit fag, så vi kan nå at lave lektierne i skolen - Det er godt med lærer, der kan joke – og samtidig lærer os noget.</p> <p>Trivsel i fritiden: - Venner, familie, træning og tid til at feste - Venner og træning.</p>
Gruppe 4	<p>Trivsel i skolen: - Gode venner og læreren er engageret - Venner, du kan stole på, så vi kan hjælpe hinanden fx med lektier.</p> <p>Trivsel i fritiden: - Gode venner - Træning med en god træner og gode venner.</p>

<p>Plenum drøftelse – tema Trivsel</p>	<p>Plenumdrøftelser - af gruppearbejdet</p> <p>Hvad er en god ven? i skolen og i fritiden? Det er forskelligt fra person til person, om vennerne er de samme i skolen og i fritiden Det væsentligste er, at de kan lide at være sammen og har det sjovt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - I skolen har du også brug for venner, som gider arbejde og have det sjovt sammen på samme tid. I fritiden er det ok med venner, som du kun har det sjovt med. - I skolen kan du have gode venner fx i klassen, men som aldrig er sammen med dig i fritiden - Det er vigtigt for mig at have en tæt ven (pige). <p>Er det vigtigt med en til en ven?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ja, det er vigtigt at have sådan en for at trives, men ikke nødvendigvis både i skolen og i fritiden - I skolen er vi lidt tvungne til at være gode kammerater – dine venner i fritiden, det er dem, som du selv har valgt. - Det er vigtigt at have begge grupper af venner. <p>Hvad er en god ven fx en til en?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vi snakker om alt, og du kan stole på dem - Det er vigtigt at have nogen at stole på - I skal kunne grine sammen – og ikke altid være alvorlig. <p>Har det at have venner stor betydning for at feste?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ja, det har det. Dybt. <p>I talte om læreren for trivsel i skolen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vi har en lærer, som er meget klog, og vi lærer noget. Samtidig kan han være personlig med os fx både være barnlig og være ond (tale grimt om nogen). Han er god - Det kommer meget andet på læreren, om jeg gider lære noget. Det kommer an på hans undervisning - Vi har en lærer, som går meget hurtigt frem, og det er ikke særligt godt – vi lærer ikke nok - En lærer skal selvfølgelig lære os noget, men det er også vigtigt, at han også er sjov og styrker fællesskabet - At læreren gider os, og som ikke forsøger at være ung sammen med os. Vi må godt have respekt for dem. <p>Ensomhed i forhold til trivsel? Ingen byder rigtigt ind. - Ensom – ja, så trives du ikke.</p> <p>Ensom og alene er det det samme?</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Nej, ensom, det er når du føler, at du ingen venner har, og at du er alene." Du kan godt være alene uden at være ensom - Nogen gange er det rart at være alene, fx hvis du er overbooket i fritiden med aktiviteter.
---	---

	<p>Trivsel i fritiden: Hvad skal man lave af aktiviteter, for at have det godt? - Det du bedst kan lide, og når du rører dig fx til fodbold - Al holdsport, så du kan få venner der.</p> <p>Hvad med computeren? Ok, når du ikke har kræfter til en fysisk aktivitet.</p> <p>Hvad gør, at du ikke trives i fritiden? - Rode op og pligter derhjemme - Lektier - Folk, der er sure - Sociale ting, du gerne vil deltage i, men som du ikke må være med til derhjemme fra - Hvis du har for mange aktiviteter i fritiden, så kan du godt få for meget og trives mindre.</p> <p>Hvad laver I fritiden, som I trives ved? Cykling Shoppe – det er bare rart Håndbold (4 gange om ugen) Basketball Floorboard Dykke (US).</p>
--	--

Tema: Det kommunale fritidstilbud

<p>Plenum drøftelse – tema det kommunale fritidstilbud</p>	<p>Hvem bruger US? 6 personer - Jeg er glad for US.</p> <p>Bruger I andre tilbud? - Club 10 (nogle af deltagerne) Hvorfor? - Vi er mange og samlet. Der kommer venner andre steder fra. Vi kommer der også for festen - Det er ikke en fest, kommer der kun for at være sammen med andre.</p> <p>Vi brugte tidligere UK. Der var meget plads og vi hyggede os, men så kom alle de små. Så holdte vi op. Det var fedt med rejserne. Nu er det bare blevet til fx ”pynt din kiks” - kedelige aktiviteter.</p> <p>Hvad gør I så i stedet? - Vi bruger ikke tilbuddene (8). Det er dog rart med muligheden - Hvis jeg skal komme i klubben, og du ikke ved, om andre kommer – så går jeg ikke derned.</p>
---	--

Tema: Rusmidler – alene 7. – 10. klassesetrin

Gruppearbejde 2 Gruppe 1	<p>Hvornår du er gammel nok til at begynde at drikke alkohol og til at ryge fx cigaretter?</p> <p>Alkohol: Der er delte meninger om det. De fleste (minus 1) synes, at grænsen skal være lavere end de 16 år fx 14 år. De 16 år bliver ikke overholdt. 1 fastholdt de 16 år. Alle har nem adgang til alkohol – det er nemt at skaffe.</p> <p>Cigaretter: - Cigaretter mv. skulle være ulovligt og være helt væk fra os. Det gør intet godt - Personligt har jeg ikke noget imod rygning – jeg ser hver dag næsten alle fra 7.klasserne ryge Der var enighed om en aldersgrænse på 16 år.</p> <p>Forældre - hvad siger de og hvad har de gjort? Er det i orden, at forældre "blander sig"?</p> <p>- Nej, deres holdning gør ikke en forskel – vi får bare mere lyst til fx cigaretter, hvis de altid siger nej - Hvis du ikke må, men du alligevel drikker, så må du finde på en løgn, og det presser dig - De stoler ikke på os – tænker kun på negative ting.</p> <p>Alle er enig om, at det er ok og vigtigt, at forældre blander sig i 7. klasse.</p> <p>Gør det en forskel?</p> <p>- Ja, jeg drikker ikke, fordi de siger nej .</p>
Gruppearbejde 2 Gruppe	<p>Hvornår du er gammel nok til at begynde at drikke alkohol og til at ryge fx cigaretter?</p> <p>Alkohol: - Meget forskelligt fra person til person. Hvis du har en moden holdning, så laver du ikke dumme ting.</p> <p>Gruppen når frem til en alder på 13 år med undtagelse af en person, som "måske synes det samme". De 13 år er alene til enkelte genstande uden at blive fuld. Der skal ikke være gruppepres. Gruppen tror, at det nuværende forbud under 16 år hindrer, at de helt unge bliver syge. Det er derfor godt med en aldersgrænse.</p> <p>Cigaretter: 14 år.</p> <p>Forældre - hvad siger de og hvad har de gjort? Er det i orden, at forældre "blander sig"?</p> <p>Det er ok, at de blander sig. Det påvirker os, hvad de synes. - Ja det er ok, vi taler om det. Også når jeg har drukket (7. klasse).</p> <p>Hvornår og hvordan er det ok at drikke alkohol</p> <p>Det er ok til fester. "Husk lige at informere forældrene forud, eller når du kommer hjem"</p> <p>Hvornår bliver det en fest?</p> <p>Hvor der er mange mennesker, musik og alkohol. - "Så er det fint nok – men du skal ikke drikke så meget, når man er på min alder (7.</p>

	<p>klasse)”</p> <p>Er det ok, at drikke i hverdagen? Nej, kun til private fester.</p> <p>Er det ok at drikke forud for Club 10? Ja.</p> <p>- ”Jeg synes, at du først skal begynde at drikke fra 8. klasse. Jeg er selv ikke begyndt (8. klasse)”.</p> <p>Første gang, hvor meget drak I? - Jeg drak indtil jeg kunne mærke det - til jeg blev glad - Vi drikker ikke for smagen, men for effekten - Absolut ingen drikker pga. af smagen - Det er kikset at drikke med forældrene.</p> <p>Er det smart at drikke? - Ja, det er vigtigt, at du føler dig lidt voksen - Det behøves ikke at være kikset, hvis du ikke drikker, hvis du bare kan forklare hvorfor. - På en eller anden måde er det - Nej ikke i 7. klasse. Jo, alligevel i vores klasse er det smart. Dem, der drikker, er fremme i skoene og ikke nørder.</p> <p>Er det fornuftigt? Der er enighed om, at det er det ikke.</p>
<p>Plenum drøftelse – tema rusmidler</p>	<p>Plenumdrøftelse - af gruppearbejdet</p> <p>Hash - hvad er jeres holdning? - Jeg kender forholdsvis mange, der har prøvet det. Og de siger, at de nu vil holde op fordi, de har prøvet det. Det burde være op til dig selv. Jeg har ikke selv lyst. - Jeg kender også en, men tør ikke selv at blive høj af det - Jeg har mange tætte venner, som ryger dagligt. De er blevet anderledes og sløve. Det gør ingen gode ting – og jeg vil ikke selv prøve det - Det er ok at prøve, og det bør være op til den enkelte - ”Hvorfor, når du ved, at det er skidt?”</p>

Procestrin	Referat
Data for interview (målgruppe, tidspunkt, antal deltagere mv.)	LTU 10.klassetrin den 19. marts 2012 9 i alt - heraf 2 piger. En pige gik forud for drøftelse af rusmidler. En dreng gik til anden aftale kl. 13.30.
Tema: Trivsel	
Gruppearbejde 1 Gruppe 1	<p>Trivsel i skolen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gode klassekammerater, være vellidt og selv være et ordentligt menneske - Have det godt i skolen med godt samvær. Hvor vi er der for hinanden og respekter hinanden + en god lærer. <p>Trivsel i fritiden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Familie og venner - Venner, sport og have det godt.
Gruppearbejde 1 Gruppe 2	<p>Trivsel i skolen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vigtigt at respektere hinanden, være søde ved hinanden og have et godt forhold til læreren - Have det godt sammen og med læreren. <p>Trivsel i fritiden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Være social og aktiv - Arbejde, familie og venner.
Gruppearbejde 1 Gruppe 3	<p>Trivsel i skolen</p> <ul style="list-style-type: none"> - God lærer, som du kan snakke med - være venner med - God lærer, som er opmærksom + gode klassekammerater. <p>Trivsel i fritiden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gode forældre, som kan hjælpe dig + gode kammerater - Gode venner og en super opkobling til pc'en.
Gruppearbejde 1 Gruppe 4	<p>Trivsel i skolen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gode venner – som støtter op om dig og en lærer, som du kan snakke med - Gode venner, der gider lytte til dig. <p>Trivsel i fritiden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Familie og venner - Familie, venner og arbejde.
Plenum drøftelse – tema Trivsel	<p>Plenumdrøftelser - af gruppearbejdet</p> <p>I nævner venner og familie i fritiden – hvordan skal de være, for at I trives?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Der skal være et tæt forhold, og I skal respektere hinanden - Venner og familie skal du tale godt sammen med, og de skal være nogle, som du kan stole på - Det er vigtigt, at vennerne og familien er med til at holde dig glad og holde dit humør oppe - De skal være gode mennesker.

Læreren? Hvornår god?

- Læreren skal forstå dig, og en som du kan snakke med om andet end skole fx om weekenden
- De interesserer sig for dig, og er der for dig
- Det er ikke kun undervisning.

Hvilke aktiviteter laver I med jeres venner og familie? Når I trives?

Venner:

- Hænger ud, ryger smøger, shopper mv.
- Venner, som du fester med.

Familien:

- Når vi sidder rundt om bordet, spiser og snakker sammen.

Er I sammen med jeres venner om aktiviteter?

Ja – se ovenfor samt ved fritidsarbejde og sportsaktiviteter.

Hvis jeg siger ensomhed – hvad tænker I så?

- Du sidder og laver lektier alene
- Jeg tror, at alle ind imellem er ensomme fx hvis der er skænderier i familien. Du har det dårligt og er alene med det. Så bliver du måske sur, gider ikke snakke ønsker blot at være alene med problemet
- Nogle dage vil jeg gerne være alene. Det at være alene er ikke nødvendigvis det samme som at være ensom
- Du kan godt være alene og hygge dig
- Det er ok at være alene en gang imellem – det skal der være plads til.

Ensom eller alene?

- Det kan være det samme, men er det langt fra altid.
- Det er vigtigt at være alene og slappe af. Du kobler af, når du fx kommer hjem fra skolen.

Mobning og trivsel?

- Det forgår ikke så meget mere, det er vi blevet for store til.
- Vi kan godt irritere, men vi kender godt grænsen.

Foregår det slet ikke?

Det foregår ikke i vores klasse.

I de andre klasser?

Måske ser vi det ikke.

Betyder det noget, at se nogle blive mobbet?

- Du tænker over, om du skal gå med – det er jo nemt, men omvendt ved du godt, at det ikke er sjovt for den, som bliver mobbet
- Valget er selvfølgelig, at du ikke skal mobbe
- "Det kommer an på så mange ting, fx har personen tidligere irriteret dig – det er nemt at hoppe med".

Tema: Det kommunale fritidstilbud

Plenum drøftelse – tema det kommunale fritidstilbud	Bruger i kommunale fritidstilbud? Alle voksede fra fritidsklubben i 6. klasse og har siden ikke kommet der. Flere af deltagerne benyttede tidligere tilbud på US. 4 af deltagerne har været på Club10, men alle er holdt op igen. Der er for stor aldersspredning. Der er forslag om at dele festerne op i aldersklasser. Ingen benytter kommunale fritidstilbud. 4 kommer i en boligforenings egen klub. Aktiviteter i fritiden? Flertallet af drengene går til sport eller fitness. - "Vi er et andet sted nu".
--	--

Tema: Rusmidler – alene 7. – 10. klassestrin

Gruppearbejde 2 Gruppe 1	Hvornår er du gammel nok til at begynde at drikke alkohol og til at ryge fx cigaretter? Alkohol: Det er op til dine forældre og dig selv at aftale, hvornår du er klar. Så hvis 12 år, så er det ok? (spørgsmål fra en anden deltager) Ja, men det er selvfølgelig forkert. Flertallet om bordet siger 16 år. Cigaretter: Det er op til dig selv. Generelt er det ved ca. 16 år, for der kan du fx få knallertkørekort. Forældre - hvad siger de og hvad har de gjort? Er det i orden, at forældre "blander sig"? Det er helt i orden, at de blander sig. Det er ok, at vi drikker, bare ikke så meget, at vi drikker hjernen ud hver weekend. Deres holdning er vigtig, og den har en betydning. "Min mor har sagt fra overfor mit druk i weekenden – hun vil ikke hente mig mere, så jeg er holdt op". Hvornår og hvordan er det ok at drikke alkohol og at ryge? Hvis du ved, at du ikke skal noget, så er det ok at drikke. Hvis du skal noget fx til sport dagen efter, så drik med måde. Det bedste er at drikke lige netop så meget, at du har det ok dagen efter.
Gruppearbejde 2 Gruppe 2	Hvornår du er gammel nok til at begynde at drikke alkohol og til at ryge fx cigaretter? Var I enige? Alkohol: Nej, vi er uenige om, det skal være 16 år eller 18 år. En mener, at det helt skal forbydes. Cigaretter: 18 år eller 21 år. Det er jo meget farligt. Det skal helt væk fra de små. 21 år, så det bliver sværere at ryge før de 18 år. Forældre - hvad siger de og hvad har de gjort? Er det i orden, at forældre "blander sig"? Det er godt, at dine forældre ved, at du drikker. Så skal du ikke lyve. De ved ikke, at jeg ryger, og det er træls, at jeg skal liste rundt. Jeg får et kørekort, hvis jeg ikke ryger.

	<p>Forældre skal vide det, så de kan råde dig. Deres holdning er vigtig.</p> <p>Hvornår og hvordan er det ok at drikke alkohol og at ryge? Det er ikke ok at drikke i hverdagen. Der skal være en grund til at drikke fx en fest, der er det en helt anden sag. Det er ikke ok at drikke alene. Det er lidt taberagtigt.</p>
<p>Gruppearbejde 2</p> <p>Gruppe 3</p>	<p>Hvornår du er gammel nok til at begynde at drikke alkohol og til at ryge fx cigaretter? Alkohol: Når du er 16 år eller 18 år. Gruppen kan ikke blive enige.</p> <p>Cigaretter: Når du er 21 år. Det skal holdes væk fra de unge. Det er virkelig en skidt ide, og som ældre fortryder du det.</p> <p>Hvorfor må man være yngre til at drikke? (Spørger alle om bordet) Der er ikke nikotin i alkohol, så du bliver ikke afhængig. Det er ikke lige så skadeligt.</p> <p>Hvornår begyndte I selv med at drikke og ryge? (Spørger alle om bordet) Alkohol: Flertallet var 13- 14 år. 1 startede som 15-årig og en anden som 16-årig. En har aldrig drukket.</p> <p>Cigaretter: 5 af deltagerne ryger, og de startede generelt, da de var 14 – 15 år. 1 var 12-13 år.</p> <p>Forældre - hvad siger de og hvad har de gjort? Er det i orden, at forældre "blander sig"? Det er vigtigt, at de er et godt forbillede. Jeg hører efter min far. Det kan nogle gange være irriterende, men generelt er det ok. De gør det jo for dit eget bedste.</p> <p>Det er vigtigt, hvordan de gør det. De skal ikke true og give straf, men i stedet snakke med os og være et godt forbillede.</p> <p>Hvornår og hvordan er det ok at drikke alkohol og at ryge? Du skal ikke drikke for at have det sjovt, men det kræver selvtillid at gå over til en pige uden alkohol. Dem, der drikker, gør det for at spille smarte.</p> <p>Er der forskel på piger og drenge? Både ja og nej, måske er det bare forskellige tilgange.</p>

Plenum drøftelse – tema rusmidler	Plenumdrøftelse Hash, hvad er jeres holdning? <ul style="list-style-type: none">- Hash er sørgeligt, og det er skidt- Det skulle forbydes. Der enighed om bordet- Det er latterligt. Ryger mange hash? <ul style="list-style-type: none">- Over halvdelen af mine venner gør- Kender ingen- Flere kender til nogen, som ryger hash, men kende til flere som ikke ryger- Dem, som ryger, kommer til at glemme og vil kun være sammen med andre, som ryger.- De skifter personlighed. Er det nemt at købe hash? <p>Det er alt for nemt. Det er bare ind til Christiania. Det er derfor, der er så mange som ryger. Det bliver nemmere og nemmere at købe hash i LTK.</p> Andre stoffer? <ul style="list-style-type: none">- Ja, Kokain. Det skulle forbydes, og alle hårde stoffer skal helt væk- Jeg kender en, som sniffer. Jævnalderen? Hvad tænker du om det? <p>Han tænker ikke specielt langt. Det smadrer jo din hjerne. "Det er ligesom at være ensom".</p> <p>"Jeg var på arbejde i fredags, og der kom der tre ind, som helt klart var på andet end alkohol. De gik i slowmotion og var helt væk."</p>
--	--

Kolding-modellen

Netværksledelse af dagtilbud i praksis



Indhold

Om Kolding Kommune	2
Netværksledelse af Kolding Kommunes dagtilbud	3
Kolding-modellens opbygning	4
Diagram over Kolding-modellen	5
Hvad siger lederne?	6
Netværksledelse som supplement til traditionelt hierarki interview med konsulent, cand. scient. pol. Henrik Larsen	8
Litteraturliste	11

Om Kolding Kommune

Kolding Kommune ligger centralt i Danmark, midt i Trekantområdet. Kommunen har godt 87.000 indbyggere. Kommunen er præget af både fremstillingsvirksomheder og mere videnstunge virksomheder. Dertil kommer en stor koncentration af detailhandel, som trækker kunder fra Jylland og Fyn – bl.a. til Kolding Storcenter. Kolding by er også hjemsted for et af de nyudpegede regionale akutsygehuse.

I Kolding er placeret flere uddannelsesinstitutioner. Udover de gymnasiale uddannelser er byen hjemsted for pædagoguddannelsen under University College Syd, DesignSkolen Kolding, IBC – International Business College, afdelinger af Syddansk Universitet og HansenBerg Teknisk Skole.

På det kulturelle felt er Kolding især kendt for det gamle Kongeslot Koldinghus, kunst- og designmuseet Trapholt, Geografisk Have og teatret Mungo Park Kolding.

Vi passer xxxx børn 0-6 år

Inden for dagtilbudsområdet har Kolding Kommune 42 daginstitutioner og et antal dagplejehjem. Efter en række fusioner er daginstitutionerne nu i størrelser fra xxx til xxx børn, mens den enkelte dagpleje har xx-xx børn.

Inden for daginstitutionsoverområdet er beskæftiget xxx medarbejdere (evt. pædaoger/pædagogmedhjælpere), mens der inden for dagplejen er ansat xxx dagplejere.

Hertil kommer ledelsen af dagtilbudsområdet med en børnechef, en pædagogisk udviklingskonsulent, en dagplejeleder samt to pædagogiske konsulenter og xx pædagogiske dagplejekonsulenter.

I 20XX ændredes ledelsesformen fra den mere traditionelle hierarkiske ledelsesform til netværksledelse.

I Kolding Kommune har vi gode erfaringer med netværksledelse, som udover dagtilbudsområdet også er indført på skole- og SFO-området.

Denne brochure fortæller om netværksledelse på dagtilbudsområdet.

Kontakt

Børnechef Sv. Aa. Nielsen

Telefon 79 79 19 00 · svan@kolding.dk

Pædagogisk Udviklingschef Suzan Werther Andersen

Telefon 79 79 28 06 · suwa@kolding.dk

Netværksledelse af Kolding Kommunes dagtilbud

Alle dagtilbudsledere (lederne af daginstitutioner og dagplejen) i Kolding Kommune er organiseret i netværksgrupper. Netværksgrupperne er det vigtigste værktøj i den netværksledelse, som er etableret på Kolding Kommunes dagtilbudsområde.

Ikke blot mødes de enkelte dagtilbudsledere i deres respektive netværksgrupper. Her møder de også jævnligt de ledelsesansvarlige fra Børne- og Uddannelsesforvaltningen.

De enkelte netværksgrupper er altså både et fagligt og kollegialt forum for lederne i gruppen og en vigtig platform for udveksling af erfaringer og ideer med de øvrige netværk, forvaltningen og dermed hele organisationen inden for dagtilbudsområdet.

Det faglige og kollegiale

Fagligt og kollegialt fungerer netværksgrupperne som et forum, hvor lederkollegaer møder hinanden for at få og give faglig sparring, dele erfaringer og støtte hinanden. Netværksgruppen har dermed også en funktion for den enkelte leder i dennes selvudvikling af lederrollen og kompetencer.

I netværksgruppen kan lederne desuden fordele opgaver mellem sig. Det kan for eksempel være research i forhold til nye pædagogiske værktøjer eller opklaring af principielle spørgsmål i forhold til forvaltningen og det lovgivningsmæssige.

Den enkelte netværksgruppe vælger en kontaktperson, der fungerer som gruppens primære kontakt i forhold til forvaltningen.

Det ledelsesmæssig

Når det enkelte netværk mødes med de ledelsesansvarlige fra forvaltningen, udveksles der erfaringer, ligesom nye ideer og tiltag tages op til drøftelse, samtidig med at der er mulighed for at gennemgå principielle forhold på dagtilbudsområdet.

I det daglige har netværket den vigtige og praktiske funktion, at forvaltningens ledelse kommunikerer med den leder i netværket, der er udpeget som kontaktperson. Det vil typisk være i spørgsmål af principiel og overordnet karakter. Herefter formidler den pågældende leder forespørgslen eller informationen videre til sine kolleger i netværket.

På samme vis retter kontaktpersonen henvendelse til forvaltningen på netværksgruppens, hvis der er spørgsmål af mere principiel, overordnet karakter.

Denne form for kommunikation sparer tid og medvirker også til en mere entydig kommunikation mellem dagtilbudsledere og forvaltningen.

Et godt eksempel på, hvor denne form for kommunikation mellem ledere og forvaltningens ledelse er en stor gevinst er i forbindelse med høringsfaser inden implementering af

større ændringer og nyskabelser på dagtilbudsområdet. Kontaktpersonen har her ansvaret for, at netværksgruppen afgiver sig hørings svar til tiden.

Det er ikke netværksgruppens opgave at erstatte den direkte kommunikation mellem forvaltningen og den enkelte dagtilbudsleder i spørgsmål, som kun er aktuelle for det enkelte dagtilbud.

De enkelte dagtilbud har med andre ord stadig deres suveræne ledelse, som står direkte til ansvar over for de ledelsesansvarlige på forvaltningen.

Aktivt ledelsesinstrument

Netværksledelse fungerer effektivt og hensigtsmæssigt som moderne ledelsesinstrument.

Der bliver stor gennemsigtighed og åbenhed i ledelsessystemet, hvilket gør det muligt i langt højere grad end tidligere at inddrage alle dagtilbudsledere i udviklingen af den samlede organisation. De enkelte ledere motiveres bedre og gøres lettere medansvarlige i forhold til at styrke og udvikle hele børneområdet.

Netværksledelse gør det i langt højere grad end i en traditionel hierarkisk ledelsesform muligt at agere hurtigt og præcist på nye lovkrav og på nye ønsker fra det lokale politiske system.

Ledelse på tværs

To gange årligt mødes dagtilbuddenes netværksgrupper med SFO-ledernes og skoleledernes netværksgrupper. Det sker i form af matrixkonferencer med udveksling af erfaringer og kompetenceudvikling for hele den samlede organisation på Børne- og Uddannelsesforvaltningen i Kolding Kommune.

**Værdigrundlag for
Kolding Kommunes
netværksledelse
(dagtilbudsområdet)**

Vi er udviklingsorienterede

Vi er engagerede

Vi er anerkendende

Vi sætter fagligheden højt

Kolding-modellens opbygning

Kolding-modellen er bygget op med 7 netværksgrupper med 6-7 dagtilbudsledere i hver gruppe.

Hver netværksgruppe har en skriftlig kontrakt, som indeholder:

- ◆ etiske og faglige spilleregler
- ◆ fastlagt mødefrekvens
- ◆ ansvarsfordeling i gruppen

Hver netværksgruppe har en kontaktperson, som er forvaltningens primære kontakt til netværksgruppen.

Arbejdsgrupper – det udbyggede netværk

Til løsning af den række fælles opgaver for alle dagtilbud er der en række faste arbejdsgrupper samt ad hoc-grupper.

Hvor netværksgrupperne består af ledere fra 6-7 daginstitutioner, består arbejdsgrupperne af repræsentanter fra de enkelte netværksgrupper.

På den måde er arbejdsgrupperne forum for netværkssamarbejde mellem de enkelte ledelsesnetværksgrupper.

De enkelte netværksgrupper fremgår af diagrammet på næste side.

Sparringsgruppen

Sparringsgruppen har en særlig rolle i forhold til kvalitetssikring af netværksledelsen

og -samarbejdet inden for dagtilbudsområdet.

Gruppen består af 7 dagtilbudsledere fra hvert sit netværk samt områdechefen (dagtilbudschefen) og den pædagogiske udviklingschef for børneområdet.

Sparringsgruppen mødes mindst tre gange om året. Sparringsgruppen har til formål at give netværket løbende serviceeftersyn, så det bevarer sin rolle, dynamik og betydning i den daglige ledelse og styring af dagtilbudsområdet.

Sparringsgruppen tager derfor blandt andet initiativ til nødvendige ændringer i forhold til spilleregler og organisering af netværksarbejdet. Gruppen skal samtidig sikre, at netværksgruppers behov for efteruddannelse og ekstern støtte kommer til forvaltningens kendskab.

Overordnede spilleregler

- ◆ Forvaltningen lever et årligt servicetjek i alle netværksgrupper.
- ◆ Der holdes 4 obligatoriske netværksdage om året. Formålet er, alle netværk samlet kan mødes og gå i dialog med både ledelsen af dagtilbudsområdet og områdets eksterne samarbejdspartnere fra for eksempel den lokale pædagoguddannelse.
- ◆ Når forvaltningen vil nedsætte en arbejdsgruppe eller et høringsforum, kontaktes

alle ledere på mail med beskrivelse af opgaven samt 1. mødeindkaldelse.

- ◆ Hvert netværk skal udpege repræsentanter samt suppleanter til de respektive arbejdsgrupper. Navn på repræsentanter og suppleanter skal meddeles forvaltningen.
- ◆ Hvis en repræsentant er forhindret i at møde i arbejdsgruppen, har repræsentanten ansvaret for at give sin suppleant besked.
- ◆ Repræsentanten har pligt til at sikre, at alle synspunkter fra eget netværk fremlægges i arbejdsgruppen og imndgår i gruppens arbejde.
- ◆ Repræsentanten skal sende skriftligt referat fra arbejdsgruppens møde til kollegerne i sit eget netværk. Som hovedregel laves referatet af en valgt referent i arbejdsgruppen, så alle netværk får enslydende referater.

Ledermøder

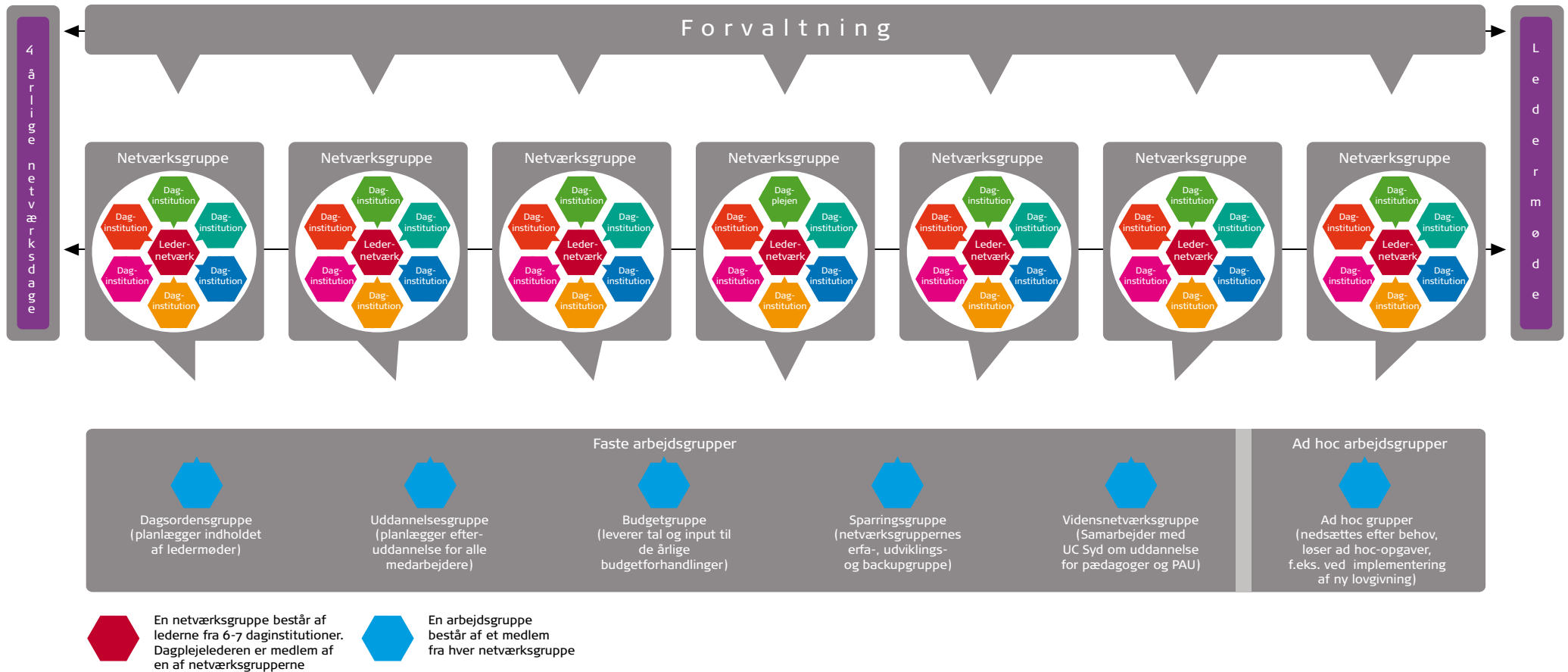
Ledermøderne anvendes til udveksling af erfaringer og ideer på tværs af hele dagtilbudsområdets organisation. Derfor er en af de faste arbejdsgruppers opgaver at planlægge indholdet af ledermøderne.

Ledermøderne fungerer desuden som forvaltningsledelsens overordnede kontaktrum til den samlede stab af dagtilbudsledere.

Gevinster og udfordringer

- ✓ Entydig placering af ansvaret????
- ✓ Direkte dialog med de decentrale enheder.
- ✓ Ledelsesteam med leder og souschef i alle dagtilbud: stærkere lokal ledelse og udvikling af kommende ledere.
- ✓ Bedre arbejdsmiljø for de enkelte ledere i kraft af støtte og kollegialitet i netværket.
- ✓ Ledere med problemer bakkes op af kollegerne i netværket, så lederen selv løser problemet eller beder forvaltningen om hjælp.
- ✓ Alle ledere indgår i udviklingen af det samlede børneområde. Det øger engagementet hos den enkelte og højner kvaliteten for hele området.
- ✓ Dagtilbudsområdet i Kolding Kommune er blevet mere attraktivt, hvilket ses i et støt stigende antal ansøgninger om lederjobs fra medarbejdere i andre kommuner.
- ✓ De selvejende institutioner rummes uden problemer i netværksorganisationen.
- ▽ Forvaltningen skal løbende støtte netværkene og sikre, at de fungerer.
- ▽ Der skal ske løbende koordinering på tværs af netværksgrupperne.
- ▽ Kommunen har fortsat relativt mange decentrale enheder, selvom der laves fusioner.

Diagram over Kolding-modellen



Dagtilbudslederen: Et must at mødes med ligestillede

Hanne Fallesen er leder i Børnehaven Over Vejen i Kolding. For hende er det et must at kunne mødes med andre ledere inden for organiserede rammer.

»Hertil kommer, at det er vigtigt for mit engagement og arbejdsglæde at blive hørt oppe i systemet og at være med til at kvalitetsudvikle den samlede dagtilbudsorganisation«, forklarer hun.

Her peger hun på netværksledelse som den bedste løsning, hun har oplevet.

Ikke en kaffeklub

»For at netværksledelse kan fungere, skal der stilles krav til, hvordan netværksgrupperne fungerer. Det skal være et professionelt netværk, ikke en kaffeklub. Derfor skal der være nogle klare spilleregler«, siger Hanne Fallesen.

- ◆ Vi har indgået en formel, nedskrevet kontrakt, så man er enige om mål og midler, mødefrekvens osv.
- ◆ Kontrakten skal holdes vedlige og gås kritisk efter – vi gør det en gang om året.
- ◆ Der skal til hvert møde foreligge en grundigt udarbejdet dagsorden.
- ◆ Der skal på hvert møde udpeges en, der har ansvar for udarbejdelse af dagsorden til næste møde, så alle ved, hvem man skal melde dagsordenspunkter ind til.

»Herudover er det en udfordring at holde kontakt til andre ledere i organisationen, så man ikke lukker sig inde i sit eget netværk«, tilføjer hun.

Et typisk netværksmøde

»Når vi mødes, starter vi med en kort runde, hvor alle har pligt til at bringe en eller to ting op, som er vigtigt for en selv eller vedkommendes institution. I denne indledende runde siger man også til, hvis man har behov for de andres coaching på en af de problemstillinger, man lægger frem«, fortæller Hanne Fallesen.

Alle Kolding Kommunes dagtilbudsledere er trænet af psykologer i at coache hinanden.

Hvis en leder for eksempel har problemer med en eller flere af sine medarbejdere, forældre til børn eller med sin egen lederrolle, kan vedkommende bede om sine kollegers coaching.

»Nu går vi jo ikke rundt og coacher til daglig. Derfor har vi en »pixiudgave«, der repeterer fremgangsmåden ved coaching, så vi husker at gribe forløbet rigtigt an og stille de rigtige spørgsmål, så det ikke munder ud i ren snak«, forklarer hun.

»Et andet fast punkt på dagsordenen er temaer til og fra ledermøder. Det kan være principielle spørgsmål, som vi ønsker at bringe frem i organisationen og op til

ledelsen. På den måde tager vi ansvar for, hvad der sker i selve organisationen og får på den måde også indflydelse på forhold, der er vigtige for vores dagligdag og for kvaliteten i hele organisationen.«

Hvis vi for eksempel har forslag til, hvordan støttepædagogsystemet kan forbedres, kan vi drøfte det i vores netværksgruppe og fremlægge vores ideer og synspunkter på et ledermøde, hvor alle ledere og ledelsen af dagtilbudsområdet er til stede. En anden mulighed er, at vi kan invitere lederen af støttepædagogerne til et møde i vores netværksgruppe. I begge tilfælde sikrer vi en formel og saglig drøftelse af problemstillingerne, i stedet for at det hele blot bliver til snak i krogene.«

»På den måde medfører seriøst organiseret netværksledelse, at vi ikke blot tager ansvar indad i vores egen institution, men også ansvar for at lede udad i organisationen. Sagt med andre ord så tager vi vores lederansvar på os i helikopterperspektiv, fordi det ikke er nok, at vores egen institution fungerer – hele organisationen skal fungere.«

Gevinster for lederen

◆ »Med netværksledelse opnår vi en professionalisering af lederrollen. I netværksgruppen kan vi sætte os selv på dagsordenen. Når vi får input af vores kolleger til

håndtering af de udfordringer, vi ønsker hjælp til, bliver disse input også til gavn for de andre ledere i netværksgruppen.«

- ◆ »Vi får stor indflydelse op ad i organisationen og en mere direkte linje til chefer.«
- ◆ »Kollegial omgang med ligestillede giver bedre trivsel for den enkelte leder.«
- ◆ »Vi får bedre muligheder for udvikle pædagogikken, fordi vi kommer fra forskellige institutioner. Vi kan inspirere hinanden i stedet for at holde på hver sin lille succes. Vi stjæler med arme og ben fra hinanden.«
- ◆ »Vi har et godt kollegafællesskab, hvor der ikke er magt involveret. Vi har samme status, så vi er i et magtfrigt rum, hvor kræfterne bruges på den positive, fælles udvikling.«
- ◆ »Vi kan blive »tilpas forstyrret«: Når man har fået hjælp af sine kolleger til at løse nogle problemer, holder de fast i forløbet ved næste møde. Vi følger op på hinanden – udfordrer hinanden, og det kan lade sig gøre i kraft af, at vi mødes jævnligt.«
- ◆ »Vi har kort vej til hjælp. Vi ved, hvem i vores netværksgruppe, der er god til hvad.«
- ◆ »Vi uddelegerer opgaver til hinanden af både praktisk eller videnskabelig karakter.«
- ◆ »Vi kan holde fælles kurser for alle medarbejdere på tværs af institutionerne.«

Senest har daginstitutionerne i Hanne Fallesens netværk i fællesskab ansat en sekretær til at tage sig af kontorarbejdet på skift i de tilknyttede institutioner.

Gevinster for organisationen

◆ »Netværksledelse er en ledelsesform, der bedre involverer dagtilbudslederne end andre ledelsesformer, som jeg kender. Jeg sidder for eksempel sammen med kolleger fra andre netværk i netværksgruppe med UC Syddanmark, hvor vi samarbejder om udvikling af praktikken i pædagoguddannelsen. Det giver mine kolleger og mig

indflydelse og motiverer os til at være med til at udvikle den samlede organisation.

- ◆ »Vi får opkvalificeret ledermøderne, fordi mindre problemer er håndteret i netværksgrupperne. Vi kan koncentrere os om det mere principielle, og flere ledere tør træde frem, fordi de har deres netværkskolleger i ryggen.
- ◆ »Når forvaltningen skal nedsætte arbejdsgrupper, kommer alle ledere nu med på skift, i stedet for, at der er Tordenskjolds soldater, der bliver udpeget igen og igen«.
- ◆ »Sparringsgruppen, hvor formændene fra de enkelte ledernetværksgrupper mødes med ledelsen af dagtilbudsområdet,

betyder, at der er stærk og direkte kontakt mellem institutionsledere og forvaltning».

- ◆ »Vi har fået overskud til det sociale liv, fordi vi kender hinanden bedre. Der er i dag en rigtig god stemning i ledergruppen, selvom vi er vidt forskellige. Det har igen betydning for arbejdsmiljøet«.
- ◆ »Coaching og opbakning fra netværksgruppen gør, at den enkelte leder nu i tide får henvendt sig til forvaltningens ledelse for at bede om hjælp. Desuden er lederen nu mere afklaret om, hvad problemet egentlig går ud på og kan derfor bedre bede om for eksempel professionel hjælp ude fra«.

- ◆ »Når der ansættes en ny leder, sørger forvaltningsledelsen for at vedkommende kommer i et netværk, hvor vedkommende passer godt ind. Det giver den nye leder en god begyndelse. For at undgå fastlåste roller placeres en ny leder aldrig i samme netværk som sin forgænger«.

Konklusion

»Netværksledelse er en berigelse. Det limer vores organisation sammen. Det har udviklet et uproblematisk samarbejde mellem dagtilbudslederne og forvaltningen. Vi har lært at gå efter og føle glæde og stolthed over den fælles succes«, slutter Hanne Fallesen.

Netværksledelse som supplement til traditionelt hierarki



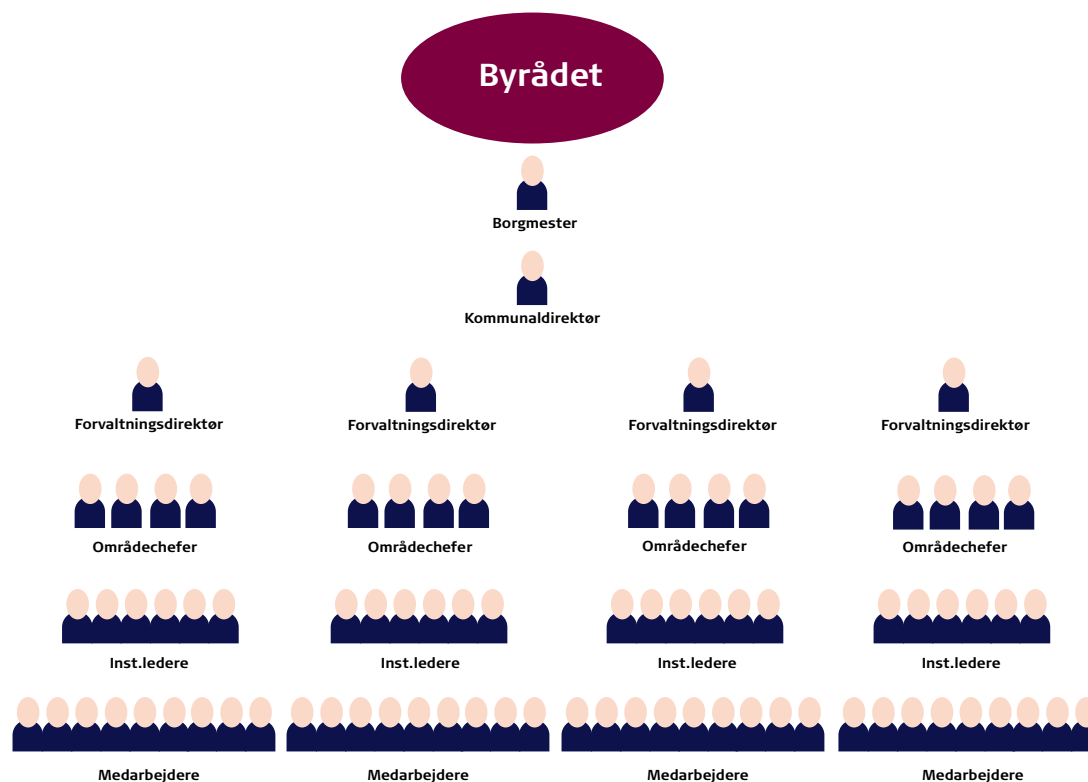
Henrik Larsen, cand. scient. pol,
konsulent, Syddanske Forskerparker, Odense

Henrik Larsen rådgiver, underviser og coacher om ledelse i fortrinsvis den offentlige sektor.

Censor ved statskundskabsuddannelserne ved Københavns Universitet, Aarhus Universitet og Syddansk Universitet.

Hvad er forskellen på traditionel, hierarkisk ledelse og netværksledelse?

Det giver ledelseskonsulent Henrik Larsen en forklaring på i dette interview. Han fortæller også, hvordan netværksledelse som regel bliver et supplement til hierarkisk ledelse. Endelig forklarer han sit synspunkt om, hvorfor ægte netværksledelse bør fungere på tre niveauer.



Det kommunale styrelsesystem er hierarkisk i sin opbygning.

Hierarkisk ledelse

»Det hierarkiske ledelsessystem er det bærende princip i hele den offentlige sektor og er som ledelsesform fastslået i den kommunale styrelseslov«, forklarer Henrik Larsen.

»I en kommune har en leder et over- og underordningsforhold. 'Han eller hun modtager beslutninger ovenfra og træffer afgø-

relse – gerne efter involvering – vedrørende dem, der er underordnede vedkommende.. Systemet beskrives typisk med en trekant«, fortsætter han og henviser til ovenstående figur.

»Den hierarkiske ledelsesmodel er også fremherskende i private virksomheder«, fastslår Henrik Larsen.

I en hierarkisk, traditionel ledelsesmodel vil chefen nu om stunder normalt involvere sine medarbejdere i vigtige sager, før der træffes beslutninger.

»Lad os som eksempel tage en dagtilbudschef. Han eller hun kan involvere sine daginstitutionsledere og øvrige medarbejdere, før han eller hun træffer en afgørelse. Det

vil som regel ske som en uformel snak med de institutionsledere, som dagtilbudschefen føler størst behov for at knyttet til sig«, forklarer Henrik Larsen.

»I det gammeldags hierarkiske system så vi ofte, at lederen alene gav ordrer ud fra egne holdninger og eget skrivebord. Vi oplevede en leder med skyklapper på«, tilføjer han. »Men det er en saga blot, i dag involverer ledere de underordnede«.

Netværksledelse

I en kommune kan netværksledelse ikke erstatte det traditionelle styringssystem, som er lovbestemt. Men man kan modificere og supplere systemet, og det er netværksledelse oplagt til.

I netværksledelse inddrager man som chef de underliggende lag i processen, inden man træffer beslutningen.

» Som daginstitutionsleder ved man godt at beslutningerne træffes på forvaltningen,

Fortsættes næste side



Henrik Larsen rådgiver, underviser og coacher om ledelse og samarbejde i mange daginstitutioner.

men man ved også, at man bliver hørt af cheferne, før de træffer beslutning«.

»Man kan inddrage institutionsledere og medarbejdere længere nede ad hoc i et uformelt netværk, men kan også etablere en formel netværksorganisation, sådan som man har gjort i Kolding«.

»Når netværket er formelt organiseret, forpligter det i højere grad cheferne til at inddrage medarbejderne længere nede i systemet, inden der træffes beslutninger«.

»På samme måde forpligter det institutionslederne til at deltage i udviklingen af den samlede organisation«, påpeger Henrik Larsen.

Han fortæller også, at det er en klar tendens, at man i moderne ledelse etablerer en formel netværksorganisation. Uddelegering af kompetencer fremskynder beslutningsprocesser.

»I den formelle organisering er Kolding-modellen netværksledelse for den samlede organisation, hele dagtilbudsområdet«, siger Henrik Larsen og kalder det for makroniveau.

Netværk på flere niveauer

Efter Henrik Larsens opfattelse bør netværksledelse dog ikke blot foregå på makroniveau, men også på mellem- (meso-) og mikroniveau.

Netværk på mellemniveau

»Hvis et netværk består af for eksempel 4-6 institutioner i ét geografisk område, opstår der nye muligheder«, siger Henrik Larsen.

»Selvom den enkelte leder stadig har den formelle ledelse af sin egen institution, kan lederne delegerer opgaver ud til hinanden. For eksempel kan én institution stå for al perso-

naleadministration og ansætte en halvtidssekretær, som alle institutioner betaler til i fælleskab«.

»Ligeledes kan en af lederne tage sig af coaching af alle områdets medarbejdere. Institutionerne kan også aftale et fælles udviklingstema, som en af lederne så har ansvaret for«, siger Henrik Larsen.

»Dette eksempel er det, som jeg kalder netværksledelse med krydsende relationer uden organisationsleder«.

»I modsætning hertil kan man opbygge et hierarkisk ledelsessystem i et distrikt, nemlig den form for distriktsledelse, som man har i visse kommuner. Her er der uheldige eksempler på, at de enkelte daglige ledere i samfusede huse mister engagement, fordi distriktsledelsen ikke inddrager dem i områdets ledelse og udvikling. Vi har set skyklapledelse, hvor det var bedre med dynamisk netværk«.

Netværk på mikroniveau

»Netværksledelse på mikroniveau kan foregå mellem alle medarbejderne i netværkets institutioner«, forklarer Henrik Larsen.

»Et eksempel: Hver institution har typisk 60 børn og en 13-14 ansatte. I alle institutioner skal man have fokus på forskellige forhold, for eksempel børnenes sproglige træning og deres sociale kompetencer«.

»I den enkelte institution vil der typisk være én pædagog, som har den særlige indsigt i børns sproglige udvikling og som skal formidle sin viden videre til sine kolleger. Denne ene medarbejder går lidt ensomt med sit ansvarsområde«.

»Hvis vedkommende kunne netværke med de tilsvarende medarbejdere i naboinstitutionerne, ville de kunne støtte hinanden og løfte hinanden fagligt. Til gavn for alle institutioner i området«.

»Når vi har så små institutionerne, ville vi ved at lade de fagligt dedikerede medarbejdere netværke med hinanden på kryds og tværs kunne opnå flere fordele: højere faglighed, mere engagement, større tilfredshed hos de enkelte medarbejdere, en mere attraktiv arbejdsplads«.

»Alt i alt synes jeg, at det er godt med netværksledelse på forvaltningsniveau, men jeg ser det også gerne indført på mellem- og mikroniveau«, siger Henrik Larsen.

Netværk kontra hierarki

Netværksledelse er efter Henrik Larsens erfaring bedre til at udnytte personalets samlede ressourcer end hierarkiske systemer er.

»I en udpræget hierarkisk organisation er der stærk konkurrence mellem de enkelte institutionsledere, og derfor ønsker de ikke at dele ideer og erfaringer med hinanden«.



Netværksledelse på mellem- (meso-) niveau med krydsende relationer uden organisationsleder.

Litteratur

»I netværksledelse transformeres lederens individuelle ideer og erfaringer ud i fælles idéudvikling og bliver derfor til kvalitetsløft for både det enkelte netværk og hele organisationen. Fælles succes bliver målet frem for individuel succes«, siger Henrik Larsen.

Faldgruber ved netværk

»Ulemperne ved netværksledelse kan være, at det bliver til mere snak end reelle forandringer. At netværkene blot lægges oven i de hierarkiske strukturer. Så taber netværksmønstrene hurtigt kraft, og deltagerne siver fra netværkene«, siger Henrik Larsen og henviser til erfaringer i en del kommuner.

»Netværk bør understøttes af formelle modeller og aftaler – og gerne med ændringer i den formelle struktur. Hvis man for eksempel indfører netværksledelse i et geografisk område, så vil det give effekt, når man netop giver færre ledere krydsende funktioner i flere huse og uddelegerer kompetence og ressourcer til dedikerede medarbejdere, som på mikroniveau også arbejder i netværk«.

»Hermed resulterer netværksledelse både i dynamik og effektivitet«, tilføjer Henrik Larsen.

»Der er også den risiko ved netværksledelse, at ansvaret forsvinder. At alle har ansvar og ingen reelt tager det. Og det er noget skidt, især i en offentlig sektor, hvor vi er optaget

af retssikkerhed og lovmedholdelig administration. Det er vigtigt, at netværksledelse ses som supplement til den formelle og hierarkiske styringskæde«, slutter Henrik Larsen

Lone Dalsgaard og Jan Bendix:

Netværksorganisering – etablering og ledelse af netværk som ny organisationsform, 1996

Christian Stadil og Christian Waldstrøm:

Corporate Networking – strategisk ledelse af virksomhedens netværk, 2009

Ledelse i Dag (tidsskrift)

nr. 56, forår 2004

BUPL's Kommuneundersøgelse 2009

Ledelse af dagtilbud under forandring

Væksthus for ledelse, oktober 2007

Evaluering af områdeledelse i Rudersdal Kommune



Af John Andersen, Søren Gundelach og Klaus Kasper Kofod
juni 2011



DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
AARHUS UNIVERSITET



Evaluering af områdeledelse i Rudersdal Kommune

Evaluering af områdeledelse i Rudersdal Kommune

© UdviklingsForum og DPU, juni 2011

Eftertryk er tilladt med tydelig kildeangivelse

UdviklingsForum I/S, Hjulbjergvej 56, 8270 Højbjerg, tlf. + 45 70 26 03 19, mail info@udviklingsforum.dk

www.udviklingsforum.dk

DPU, Tuborgvej 164, 2400 København NV, tlf. +45 88 88 98 13, mail kako@dpu.dk, www.dpu.dk

Rudersdal Kommune, Dagtilbud til Børn, Stationsvej 36, 3460 Birkerød, tlf. +45 46 11 43 09, mail dagtilbud@rudersdal.dk, www.rudersdal.dk

ISBN/EAN: 978-87-91535-39-5

Indholdsfortegnelse

Forord	8
Indledning	9
1. Har Rudersdal Kommune opnået sine mål og succeskriterier?	11
Samlet set	11
Tema 1: Udvikling af det pædagogiske arbejde.....	11
Tema 2: Større ledelsesmæssigt fokus.....	12
Tema 3: Mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer.....	12
Tema 4: Bæredygtighed og stordrift.....	13
Tema 5: Decentralt råderum	13
Tema 6: Strategisk samspil mellem centralt og decentralt niveau	14
2. anbefalinger	15
Kvaliteten	15
Forvaltningen	15
Ledelse og ledelsesteamet	15
Det tværgående samarbejde.....	16
Kommunikation	16
Administration	16
Kompetenceudvikling	17
Rekruttering.....	17
Forældresamarbejdet	17
3. Om evalueringen	18
Evalueringens formål	18
Evalueringens formål på institutionsniveau	18
Evalueringens formål på forvaltningsniveauet	21
Evalueringens metoder	22
Dokumentanalyse	22
Spørgeskemaundersøgelse	22
Interview	22
Evalueringens faser	22
Forskelle i pædagogiske lederes og pædagogers vurderinger	25
4. Områdeledelse i Rudersdal Kommune	26
Dagtilbuddenes organisering i en områdestruktur	26
Indførelse af områdestruktur på daginstitutionsområdet: Baggrund og historie	27

Udfordringerne i daginstitutionsområdet	27
De oprindelige ideer og rationaler	27
Hensigten med den nye struktur	28
Det reviderede forslag	28
Det styrende notat	29
Politisk opbakning – ingen nedskæringer, men midler til kompetenceudvikling	29
Samarbejde med fagforeningerne	30
Høring af forældrebestyrelserne medio 2007	31
Visionen for dagtilbudspolitik 2008	31
Understøttelse af ændringsprocessen	33
Midtvejsstatus 2009	34
Masterplanen 2011 – 2021	34
Oversigt over processen frem mod indførelse af områdeledelse	35
Sammenfatning	35
Ansættelser, personaleudskiftninger og rokader	36
Forvaltningens organisering	36
Biografiske data, ledere og pædagoger	37
Sammenfatning, biografiske data – ledere og pædagoger	40
5. Hvad har fremmet og hæmmet indførelsen af områdeledelse?	41
Implementeringens kontekst	41
Implementeringen af områdelederorganiseringen	41
Hvad har fremmet implementeringen?	42
Hvad har hæmmet implementeringen	43
Modstand mod forandring	43
En kulturel dekonstruktion og ny konstruktion	45
Sammenfatning og konklusion	46
6. Organisering, styring og ledelse i daginstitutionsområdet	47
De fire idealtyper for styring	47
Hierarkisk styring	47
Professionel, horisontal styring	47
Markedsbaseret styring	48
Netværksbaseret styring	48
Styringsparadigmer	49
Det bureaukratiske paradigme	50
Det professionelle paradigme	50
New Public Management-paradigmet	50
Det humanistiske paradigme	50
Evalueringen, idealtyper og paradigmer	51

Styringskæden	51
Styringskæden og indførelse af områdeledelse	51
Forvaltning – områdeinstitution	52
Områdeinstitution – børnehus.....	53
Fordeling af ledelsesopgaver mellem områdeleder og daglig leder	54
Dobbeltarbejde	55
Sammenfatning om dobbeltarbejde	56
Visitationen	56
7. Områdeledelse på institutionsniveau	58
Udvikling af det pædagogiske arbejde.....	58
Virksomhedsplaner og pædagogiske praksis- og handleplaner	58
Mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer	61
Ledelsesmæssigt fokus på udviklingen af pædagogisk kvalitet	65
Arbejdet med strategi for udvikling af områdeinstitutionen og børnehuset.....	65
Sammenhænge mellem områdeleder, daglig leder og pædagoger	68
Lederteamets arbejde med erfaringer med tværgående pædagogiske forløb og aktiviteter	71
Løse og faste organisatoriske koblinger på daginstitutionsområdet	72
Organisatoriske koblinger	72
Organisatoriske koblinger på daginstitutionsområdet	73
Decentralisering og samtidig centralisering	73
Sammenfatning organisatoriske koblinger	74
Daglige lederes og pædagogers kobling til områdelederorganiseringen.....	74
Bæredygtighed og stordrift.....	76
Bæredygtighed	76
Pædagogisk bæredygtighed på voksenplanet.....	77
Økonomisk bæredygtighed	78
Økonomisk bæredygtighed fremmer pædagogisk bæredygtighed	79
Stordrift	79
Sammenfatning og konklusion vedrørende stordrift.....	81
Decentralt råderum	81
Lokalt pædagogisk råderum	81
Sammenfatning og konklusion vedrørende pædagogisk råderum	85
8. Områdeinstitutioner på kryds og tværs	87
Samarbejdet på kryds og tværs.....	87
Samarbejdet mellem forskellige områdeinstitutioner	87
Pædagogisk udvikling mellem områdeinstitutioner	87
Netværk for ressourcepersoner	88
Konkurrence og prestige blandt områdelederne	89
Udvikling på tværs af børnehuse i samme områdeinstitution	90

Pædagogisk udvikling på tværs inden for områdeinstitutionen	90
Pædagogiske forløb på tværs af børnehuse i områdeinstitutionen	91
Forskelle og ligheder mellem områdeinstitutioner	93
De daglige ledere	93
Pædagogerne	93
Sammenfatning og konklusion	94
9. Kompetenceudvikling.....	95
Kompetencer og kompetenceudvikling	95
Uddannelsesforløb for områdeledere og for daglige ledere	95
Kompetenceudvikling i daginstitutionsområdet	95
Ressourcepersoner	97
10. Ledelse af områdeinstitutioner – lederen i områdeledelsen	101
Samarbejde i ledelsen	101
Samarbejde mellem områdeleder og daglig leder	101
Ledelse af børnehusene.....	102
Sammenfatning – ledelse af børnehusene.....	103
Ledelsesmæssig bæredygtighed.....	104
Faktorer i ledelsesmæssig bæredygtighed.....	104
Modtage og give kollegial støtte.....	104
Hvor mange skal den enkelte leder lede.....	104
Ledernes kompetencer	105
Dagtilbud til børns fokus på ledelse	106
Områdeledernes fokus på ledelse	107
Ledelse opad	107
Ledelse nedad	108
Større afstand til ledelsen.....	108
De daglige lederes og pædagogernes fokus på ledelse	109
Pædagogfaglig ledelse.....	110
Personaleledelse	111
Strategisk ledelse	112
Administrativ ledelse.....	112
Det administrative system	113
Sammenfatning og konklusion vedrørende fokus på ledelse af områdeledelse – lederen i områdeledelsen	114
11. Udfordringer set med de involveredes øjne.....	115
Udfordringer i et forvaltningsperspektiv	115
Udfordringer i et områdelederperspektiv.....	116
Udfordringer set ud fra den daglige leders perspektiv	117

Udfordringer set ud fra et pædagogperspektiv	118
Udfordringer i et bestyrelsesperspektiv	118
Andre udfordringer	119
Sammenfatning og konklusion.....	119
12. Referencer	120

Forord

Denne evaluering er bestilt af Rudersdal Kommune, som har ønsket en evaluering af områdeledelsen på daginstitutionsområdet. Der er tidligere gennemført evalueringer af områdeledelse i en del kommuner. Det særlige ved denne evaluering er både dens omfang i form af data og den bredde af spørgsmål, som bliver belyst.

Vi har bestræbt os på at se de forskellige temaer, der beskrives i rapporten, ud fra forskellige perspektiver.

Evalueringen er blevet til i et tæt og godt samarbejde mellem *DPU, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet og UdviklingsForum*. Begge trækker på en lang række forskellige erfaringer inden for områder, der supplerer hinanden.

Rapportens primære målgruppe er direktører, chefer, ledere, medarbejdere og forældre i Rudersdal Kommune.

Vi håber, at også andre, der er interesserede i moderne ledelses- og organisationsformer inden for daginstitutionsområde, vil have glæde af at læse rapporten.

Evalueringen er udført af cand.psych. John Andersen, cand.pæd.pæd. Søren Gundelach, UdviklingsForum og lektor ph.d. Klaus Kasper Kofod, DPU.

Cand.merc. Betina Doktor, stud.scient.soc. Christina Sanden Andersen og bac.adm. Andreas Eliassen har deltaget som projektassistenter.

Vi vil gerne takke alle ansatte og forældre i Rudersdal Kommune, der velvilligt har besvaret spørgeskemaer, har stillet sig til rådighed som interviewpersoner og beredvilligt har stillet diverse dokumenter til rådighed for evalueringen.

John Andersen, Søren Gundelach, Kasper Kofod

Juni 2011

Indledning

Evalueringen af områdeledelse i Rudersdal Kommune er både en forløbsbeskrivelse og en status over, hvor langt man er nået med implementeringen af områdeledelse på daginstitutionsområdet. Desuden indeholder rapporten en vurdering af, i hvor høj grad de opstillede mål er opnået.

Indholdet i rapporten bygger på en lang række dokumenter, som beskriver forløbet, en spørgeskemaundersøgelse og interview med chefer, forvaltning, områdeledere, daglige ledere, ansatte og formænd for og medlemmer af forældrebestyrelserne.

Rapportens opbygning følger ikke den klassiske akademiske struktur. For at gøre den mere læsevenlig er vurderingen af, om Rudersdal Kommune har opnået de ønskede resultater, beskrevet i første afsnit.

I afsnit 1 er en kort gennemgang af, om og i hvilket omfang Rudersdal Kommune har opnået de mål og succeskriterier, som kommunen har opstillet for indførelse af områdeledelse. Det er således et af rapportens meget centrale afsnit.

Afsnit 2, "Anbefalinger", indeholder, som overskriften angiver, de anbefalinger, som vi ønsker at give til Rudersdal Kommune på baggrund af de resultater, som er fremkommet i evalueringen.

Det tredje afsnit "Om evalueringen" har fokus på evalueringens formål og de temaer, mål og succeskriterier, der skal undersøges. Derudover er der en gennemgang af de anvendte metoder. Derefter kommer en redegørelse for de anvendte metoder.

I det fjerde afsnit "Områdeledelse i Rudersdal Kommune" beskrives den måde, dagtilbudsområdet er organiseret på. Der gives et kort rids af det historiske forløb fra før kommunesammenlægningen mellem Søllerød og Birkerød Kommune og op til i dag. Der bliver lagt vægt på en beskrivelse af tankerne bag den store organisationsændring.

Indførelse af områdeledelse er en lang proces, hvor forskellige elementer og faktorer kan virke henholdsvis hæmmende og fremmende på processen. De involverede bliver i de gennemførte interview spurgt om deres oplevelse af, hvad der har hæmmet og fremmet implementeringen af områdeledelse. Dette beskrives i afsnit 5. "Hvad har fremmet og hæmmet indførelsen af områdeledelse?"

Analysen i sjette afsnit om "Organisering, styring og ledelse på daginstitutionsområdet" er inspireret af Janet Newman, Henry Mintzberg og Leon Lerborg, der beskriver, analyserer og diskuterer forskellige styrings- og organisationsformer, som kan iagttages inden for det moderne daginstitutionsområde.

Der bliver anvendt en række styringsparadigmer og -modeller som ramme og baggrund for de videre analyser. Det er ikke hensigten at presse Rudersdal Kommune ned i de forskellige kategorier, men at bruge kategorierne som afsæt for analysen af de indsamlede data. I afsnittet beskrives styringskæden og den måde, områdeinstitutionerne er organiseret på, både med afsæt i dokumenter, spørgeskemadata og interview.

"Områdeledelse på institutionsniveau" er temaet for afsnit 7. Her fokuserer vi nærmere på, hvordan virksomhedsplaner, systematisk refleksion og analyse danner baggrund for den pædagogiske udvikling i områdeinstitutionerne og i børnehuse. Der er endvidere en beskrivelse af mangfoldigheden af de pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer samt det ledelsesmæssige fokus på den pædagogiske kvalitet.

På det ledelsesmæssige niveau ser vi på sammenhængen mellem områdeleder, daglig leder og pædagoger samt den måde, de forskellige ansatte kobler sig til områdeorganiseringen på. Herudover er der en vurdering af områdeinstitutionernes økonomiske og pædagogiske bæredygtighed.

I afsnit 8, "Områdeinstitutioner på kryds og tværs", beskriver vi en række elementer i det tværgående samarbejde mellem børnehuse og områdeinstitutioner. Det kan for eksempel være i form af deltagelse i tværgående netværksarbejde eller et samarbejde på områdelederniveau. Samarbejdet på tværs af områdeinstitutionerne indeholder på nogle punkter forskellige former for konkurrence blandt områdelederne. Et centralt tema er naturligvis,

om børn og medarbejdere har udbytte af det tværgående samarbejde og de tværgående forløb. I dette afsnit er der fokus på forskelle og ligheder mellem områdeinstitutionerne indbyrdes.

Indførelse af områdeledelse kræver andre kompetencer af de involverede, end der kræves i den klassiske daginstitutionstruktur. Ledelserne skal tilegne sig nye kompetencer, og der er muligheder for at bruge kompetencerne på andre måder, end det tidligere var muligt. Det er baggrunden for at behandle temaet kompetencer. Det sker i afsnit 9.

Afsnit 10 har fokus på "Ledelse af områdeledelse – lederen i områdeledelsen". De forskellige former for ledelse, såsom personaleledelse og pædagogfaglig ledelse, bliver beskrevet og vurderet, ligesom der er nogle mere grundlæggende betragtninger over, hvor mange (ledere) der kan ledes af en leder, koblet til områdeledelse i Rudersdal Kommune. At lede en områdeinstitution kræver særlige kompetencer, ligesom det kræver særlige kompetencer at lede andre pædagoger i et børnehus. Det gør det relevant at beskrive udvalgte aspekter af, hvad vi ved om god ledelse af dagtilbud.

Alle store organisationer står over for en række udfordringer, således også områdeinstitutionerne i Rudersdal Kommune. Disse udfordringer bliver beskrevet i afsnit 11, "Udfordringer set med de involveredes øjne". Udfordringerne beskrives ud fra flere perspektiver: forvaltning, områdeleder, daglige ledere, pædagoger og bestyrelser.

Udover nærværende rapport er der udarbejdet en bilagsrapport, der indeholder alle spørgeskemaer, interviewguides, et uddybet metodeafsnit, frekvenstabeller med resultatet fra spørgeskemaundersøgelsen m.v. Se dokumentet "Bilagsrapport til evaluering af områdeledelse i Rudersdal Kommune, juni 2011".

Fakta om dagtilbudsområdet i Rudersdal kommune. juli 2011

Der er indskrevet i alt 3.090 børn (0-6 årige) i dagtilbud fordelt med 125 i dagpleje, 115 børn i vuggestue, 515 i børnehave og 2336 i integreret institution

Der er følgende daginstitutioner:

- 7 kommunale områdeinstitutioner, hver mellem 4-7 børnehuse
- 1 selvejende områdeinstitution med 7 børnehuse
- 11 selvejende institutioner
- 4 private/puljeinstitutioner

Der er følgende ressourcepersoner:

- 45 sundhedsambassadører
- 16 sprogvejledere
- 1 naturvejleder – herudover har nogle områdeinstitutioner tilknyttet egne naturvejledere i projektforbøb.

Der er følgende fysiske rammer til naturformidling: En naturskole samt 2 naturhuse.

1. Har Rudersdal Kommune opnået sine mål og succeskriterier?

Rudersdal Kommune har opstillet sine ønsker til evalueringen i 6 temaer med tilhørende mål og succeskriterier.

I dette afsnit giver vi en samlet vurdering af, i hvilken grad de opstillede mål og succeskriterier er opfyldt.

Samlet set

Samlet set viser evalueringen, at den nuværende områdeledelsesstruktur er velfungerende. Der er således ikke behov for grundlæggende at ændre strukturen på nuværende tidspunkt, selvom der selvfølgelig er en række punkter, hvor områdeledelsesstrukturen med fordel kan optimeres.

Tema 1: Udvikling af det pædagogiske arbejde

Målene i tema 1 "Udviklingen af kvaliteten af det pædagogiske arbejde skal fortsat være i centrum for institutionernes arbejde" er operationaliseret i en række succeskriterier:

Succeskriterium 1. a. Den pædagogiske læreplan og evalueringskulturen er udviklet gennem systematisk analyse og refleksion af praksis, og der opstilles mål og handleplaner på baggrund heraf.

Områdeinstitutionernes virksomhedsplaner er udarbejdet af både områdeledere og daglige ledere, og i forbindelse med udarbejdelsen heraf er der foretaget en kobling til praksis i form af evalueringer og refleksioner.

Evalueringen viser, at der blandt pædagogerne er et stort ejerskab til børnehushets pædagogiske praksis- og handleplan. Der er dog muligheder i at forbedre den systematiske analyse og refleksion af praksis.

Succeskriterium 1. b. Der har været afholdt målrettede kompetenceudviklingsforløb fælles for medarbejderne, og der er gjort brug af hinandens kompetencer.

Der er afsat betydelige beløb til kompetenceudvikling både for ledere og medarbejdere.

Et meget stort flertal af lederne og halvdelen af medarbejderne angiver, at de har deltaget i kompetenceudviklingsforløb. Da forandringerne ved indførelsen af den nye områdestruktur har været størst for lederne, er det naturligt, at det er dem, som har deltaget mest i kompetenceudviklingen.

Ca. en tredjedel af lederne svarer, at der bliver trukket på deres kompetencer. Med hensyn til de daglige ledere er dette succeskriterium således opfyldt i nogen grad.

I forhold til, om pædagoger fra andre børnehuse i områdeinstitutionen har trukket på hinandens kompetencer, har under hver tiende af pædagogerne svaret "I meget høj grad" eller "I høj grad", og hver femte pædagog svarer "I lav grad", og lidt under halvdelen af pædagogerne svarer "Slet ikke". For pædagogernes vedkommende kan dette succeskriterium kun siges at være opfyldt i ringe grad.

Der har således i høj grad været afholdt målrettede kompetenceforløb. Man udnytter i stigende grad hinandens kompetencer, men der er et uudnyttet potentiale på dette område.

Succeskriterium 1. c. Der har været afviklet pædagogiske forløb på tværs af afdelingerne i områdeinstitutionen, og der er indhentet erfaringer med, hvordan kvaliteten er ændret for børnene.

Ca. halvdelen af alle pædagoger deltager i et samarbejde om udvikling på tværs af børnehuse i deres områdeinstitution. Omfanget og karakteren af denne udvikling kan undersøgelsens data dog ikke vise noget om.

Der har været afholdt mange pædagogiske forløb på tværs af børnehuse, og der er indhentet mange erfaringer med, hvordan det kan gøres.

De fleste områdeinstitutioner lever op til succeskriteriet, og de har afviklet pædagogiske forløb på tværs. Evalueringen tyder på, at der primært har været fokus på samarbejdet på tværs på voksenplanet, og i lidt mindre grad været fokus på børnenes udbytte af de pædagogiske forløb på tværs.

Succeskriterium 1. d. Der er etableret og uddannet ressourcepersoner for specifikke fagområder og etableret netværk på tværs af områdeinstitutionerne for dem.

Evalueringen viser, at der er etableret og uddannet ressourcepersoner i alle områdeinstitutioner. Mange angiver, at der er uddannet ressourcepersoner inden for specifikke områder.

Etableringen og uddannelsen af ressourcepersoner har i flertallet af områdeinstitutionerne fungeret fuldt ud efter hensigten.

Tema 2: Større ledelsesmæssigt fokus

Målene i tema 2, "Der skal sikres et større ledelsesmæssigt fokus på udviklingen af kvaliteten i og omkring det pædagogiske arbejde med børnene", er operationaliseret i en række succeskriterier:

Succeskriterium 2. a. Ledelsesteamet har fastlagt en strategi for institutionens udvikling, som der arbejdes efter.

I forhold til personaleledelse, pædagogfaglig ledelse og strategisk ledelse viser evalueringen, at de daglige leders fokus er øget eller fastholdt. I forhold til strategisk ledelse var det forventningen, at de daglige ledere havde mindsket deres fokus. De daglige ledere har fastholdt eller øget fokus på strategisk ledelse.

Hver femte daglig leder har et øget fokus på administrativ ledelse. Det harmonerer ikke med succeskriteriet om, at det administrative arbejde skal samles og forenkles.

Evalueringen viser, at både daglige ledere og pædagoger vurderer, at omfanget af alle fire ledelsesområder (pædagogisk, personale, strategisk og administrativ) er blevet øget eller er blevet fastholdt. For pædagogisk ledelse og personaleledelse er dette i overensstemmelse med de opstillede succeskriterier.

Succeskriterium 2. b. Der har været afviklet pædagogiske forløb på tværs af afdelingerne i områdeinstitutionen, og der er indhøstet erfaringer med, hvordan kvaliteten er ændret for børnene.

Langt de fleste af børnehuse har på pædagogniveau et samarbejde med andre børnehuse om udviklingen af pædagogikken. Tankerne om, at det er en fordel at samarbejde på tværs inden for områdeinstitutionen, er således ført ud i en praksis, der involverer pædagoger de fleste børnehuse. Mere end halvdelen af de daglige ledere og ca. hver femte pædagog svarer, at der er sket forbedringer i den pædagogiske kvalitet. Lidt under en tredjedel af de daglige ledere og halvdelen af pædagogerne svarer "Ingen ændring".

Der har været afholdt mange pædagogiske forløb på tværs af afdelinger, og der er en række positive erfaringer, der kan bruges til en videreførelse heraf.

Tema 3: Mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer

Målene i tema 3, "Institutionerne skal samlet set kunne tilbyde en mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer med forskellige anerkendte pædagogiske metoder og aktiviteter i udmøntningen af de fælles værdier for institutionsområdet", er operationaliseret i en række succeskriterier:

Succeskriterium 3. a. Der er etableret mange forskellige aktivitetstilbud samlet i institutionen, og indretningen både indenfor og udenfor afspejler børnenes aktiviteter.

Der arbejdes med nye læringsmiljøer i flertallet af børnehuse.

Evalueringen viser, at to tredjedele af de daglige ledere og en tredjedel af pædagogerne svarer, at der i perioden 2009-2010 er indrettet mange eller nogle nye læringsmiljøer, mens en tredjedel af de daglige ledere og halvdelen af pædagogerne svarer "Ingen ændring".

Succeskriterium 3. b. Der har været iværksat projektførelse og forskellige tilrettelagte forløb for børnene, og der afprøves til stadighed nye metoder i arbejdet.

Evalueringen viser, at der i perioden er sket en forøgelse af de tilrettelagte forløb.

Halvdelen af de daglige ledere og lidt mere end en fjerdedel af pædagogerne svarer, at der er i perioden 2009-2010 er blevet flere tilrettelagte pædagogiske forløb. En tredjedel af de daglige ledere og halvdelen af pædagogerne svarer, at der ikke er sket nogen ændring i de pædagogiske forløb.

Tema 4: Bæredygtighed og stordrift

Målene i tema 4, "Institutionerne skal være fagligt, økonomisk og ledelsesmæssigt bæredygtige, og der skal kunne indhøstes stordriftsfordele", er operationaliseret i en række succeskriterier:

Succeskriterium 4. a. Visitationen til den samlede områdeinstitution fungerer med tilfredshed og kapaciteten tilpasses løbende efterspørgslen.

Besvarelsene tyder på, at visitationen fungerer tilfredsstillende, selvom der er fundet eksempler på, at den ikke på alle måder fungerer optimalt.

Med hensyn til den løbende kapacitetsudvikling bliver det fremhævet, at i en periode med et faldende børnetal er områdelederstrukturen et godt redskab til løbende at tilpasse medarbejderressourcerne.

Succeskriterium 4. b. Dobbeltfunktionerne er minimeret, og der er stor bevågenhed på ressourceanvendelsen.

I et mindre omfang er der stadig administrative dobbeltfunktioner mellem områdeledere og daglige ledere. Dette skyldes primært, at der generelt er en række uhensigtsmæssige rutiner, for eksempel vedrørende visitation, sygemeldinger, økonomi m.v. Der er endvidere tale om, at de daglige ledere er tilbageholdende med at give administrative opgaver fra sig, og områdelederne er tilbøjelige til at lægge administrative funktioner ud i børnehuse.

Evalueringen viser, at der er meget stor bevågenhed på ressourceanvendelsen.

Succeskriterium 4. c. Der er etableret en personalemæssig fleksibilitet, både i forhold til personalemæssig dækning og i forhold til projekter på tværs.

Der er etableret en personalemæssig fleksibilitet, hvad angår vikardækning m.v. internt i områdeinstitutionerne, og der bliver i nogen grad samarbejdet på tværs af børnehuse i områdeinstitutionerne med pædagogiske projekter. Der er en række positive erfaringer, der kan bruges til en videreførelse heraf.

Succeskriterium 4. d. Der er stor bevågenhed på økonomien, og der er fokus på fællesindkøb, hvor det er muligt.

Der er stor bevågenhed for fordelingen af ressourcer inden for det enkelte børnehus, men det kan i evalueringen ikke ses, i hvilket omfang der er fokus på fællesindkøb, hvor det er muligt.

Tema 5: Decentralt råderum

Målene i tema 5, "Der skal være et stort decentralt råderum i forhold til den ressource, der stilles til rådighed til daginstitutionsvirksomhed har følgende mål", er operationaliseret i en række succeskriterier:

Succeskriterium 5. a. Der er etableret en vidtgående delegation af opgaver og ansvar til daglige ledere og pædagoger.

Det er forskelligt fra områdeinstitution til områdeinstitution, hvor vidtgående delegeringen er af de opgaver og det ansvar, der er lagt ud til de daglige ledere og til pædagogerne.

I interview og kommentarer er der fremkommet en række udsagn, der peger i retning af, at der hos nogle er en oplevelse af at være presset ind i områdelederstrukturen. Udsagnene viser, at de strategiske områder, der er prioriteret i områdeinstitutionen, ikke altid opleves meningsfulde, ligesom nogle savner mere fokus på at holde fast i børnehushets egne initiativer. Da der er tale om kvalitative udsagn, er disse udsagn ikke nødvendigvis repræsentative.

Succeskriterium 5. b. Medarbejderne tilkendegiver, at de har fået øget indflydelse og ansvar, og at de løser opgaver til gavn for hele institutionen.

Medarbejderne tilkendegiver kun i begrænset omfang, at de har fået øget indflydelse og ansvar. En tredjedel af pædagogerne oplever at være en del af områdeinstitutionen. En femtedel svarer "I lav grad" eller "Slet ikke".

Succeskriterium 5. c. Der er foretaget en målrettet prioritering af de økonomiske ressourcer med henblik på at sikre mangfoldigheden i det pædagogiske miljø for børn og medarbejdere.

Der kan ikke ud fra evalueringen siges noget konkret om, i hvilket omfang der foretages målrettede økonomiske prioriteringer af at sikre mangfoldigheden i det pædagogiske miljø.

Tema 6: Strategisk samspil mellem centralt og decentralt niveau

Målene i tema 6, "Det strategiske samspil mellem det centrale og det decentrale ledelsesniveau skal styrkes", er operationaliseret i en række succeskriterier:

Succeskriterium 6. a. Der er etableret en mødestruktur, hvor områdeinstitutionslederne mødes kontinuerligt med ledelsen i Dagtilbud til børn om opgaveløsningen.

Der er etableret en mødestruktur, hvor områdelederne mødes fast en gang om måneden med ledelsen i Dagtilbud til børn. Hertil kommer deltagelse i ad hoc-grupper. Denne mødestruktur fungerer tilfredsstillende

Succeskriterium 6. b. Områdeinstitutionslederne bidrager med konkrete forslag og ideer til udvikling og tilpasning af området. De indgår i arbejdsgrupper og projektgrupper ad hoc.

Områdeledernes deltagelse i de faste møder indebærer, at de er blevet en aktiv del af ledelsesgruppen af Dagtilbud til børn. Hertil kommer, at områdelederne deltager i diverse ad hoc-grupper.

Det strategiske samspil mellem centralt og decentralt niveau er en stor fordel for Dagtilbud til børn, der på denne måde har opnået en meget effektiv ledelsesmodel.

2. anbefalinger

Formålet med anbefalingerne er at bidrage til fortsat udvikling af områdeinstitutionerne til gavn for børn, forældre og ansatte i områdeinstitutionerne i Rudersdal Kommune.

På baggrund af resultaterne fra evalueringen vil vi anbefale, at Rudersdal Kommune arbejder videre med at konsolidere de resultater, der allerede er opnået, og gennemføre de tiltag, der er beskrevet i det følgende med henblik på en videreudvikling af områdeinstitutionerne. Vi har valgt at inddele anbefalingerne i følgende hovedkategorier:

- Kvalitet
- Forvaltningen
- Ledelse og ledelsesteamet
- Det tværgående samarbejde
- Kommunikation
- Administration
- Kompetenceudvikling
- Rekruttering
- Forældresamarbejdet

Kvaliteten

Evalueringen viser, at der er stor fokus på den pædagogiske kvalitet, og at ambitionsniveauet er højt. Derfor anbefaler vi, at:

- Der fokuseres mere på resultaterne af indsatsen med inddragelse af børnenes perspektiv i forhold til deres udvikling, trivsel, leg og læring i dagtilbuddet.
- Der stadig skal være stort fokus på kerneydelsen og på udviklingen af denne.
- Ambitionsniveauet fortsat sættes højt.
- Der stadig skal være fokus på den pædagogfaglige udvikling.
- De mentale modeller for, hvordan områdeledelsen i Rudersdal Kommune skal fungere, bør stadig udfordres.
- Der bliver større mulighed for gennemførelse af nedefra-op-initiativer. Det skal ske på måder, der er meningsfulde for pædagogerne, og som giver et udbytte for børnene.

Forvaltningen

Evalueringen viser, at der kan være usikkerhed hos nogle områdeledere og forvaltningsansatte om, hvordan der nedsættes arbejdsgrupper med ledere af områdeinstitutioner som deltagere.

Derfor anbefaler vi, at kriterierne for udvælgelse af tværgående arbejdsgrupper på lederniveau gøres tydeligere og mere fagligt begrundet.

Ledelse og ledelsesteamet

Evalueringen viser, at der er velfungerende ledelsesteam flere steder. Der er dog også områdeinstitutioner, hvor der kan og bør skabes forbedringer.

Derfor anbefaler vi, at de resultater, der er opnået, konsolideres og videreudvikles. Det kan ske ved at:

- Fastholde et stærkt fælles ledelsesforum for forvaltning og områdeledere.
- Sikre, at der er en god balance mellem sammenhæng og autonomi områdeinstitutionerne imellem.
- Styrke ledelsesteamene i områderne.
- Klargøre kompetencegrænser mellem daglig leder og områdeleder.
- Afklare, hvordan områdelederne kan blive mere synlige i forhold til daglige ledere og pædagoger, og hvilken form for synlighed der ønskes.
- Der kommer mere fokus på de daglige lederes personaleledelse og pædagogfaglige ledelse tæt på ansatte og børn.

Det tværgående samarbejde

Evalueringen viser, at nogle områdeinstitutioner er kommet langt med hensyn til at udvikle det tværgående samarbejde. Denne udvikling vil vi anbefale konsolideres og udbygges.

Vi vil derfor anbefale, at:

- Der sker en systematisk udveksling af de positive erfaringer, der er gjort, så alle områdeinstitutioner får et kvalitetsløft.
- Der arbejdes systematisk på at udvikle de former for tværgående aktiviteter, der giver størst udbytte for børn og voksne – og at nedtone de øvrige.
- Arbejdet med ressourcepersoner konsolideres og udbygges, således at der udvikles flere former for fleksible specialiseringer.
- Tværgående netværk gøres tidsbegrænsede og opgaveorienterede.

Kommunikation

Evalueringen viser, at der kan være uklarhed om kommunikationsvejene mellem forvaltning og områdeinstitution, og at der kan være behov for en klarere kommunikation inden for nogle områder.

Derfor anbefaler vi, at:

- Der arbejdes på at skabe større klarhed om kommunikationsvejene mellem de forskellige fagområder i forvaltningen og henholdsvis områdeleder og ledere af børnehuse.
- Det sikres, at der kommer tilbagemeldinger fra det yderste led (personalet, der arbejder med børnene) og hele vejen op i organisationen.
- Der løbende er en kommunikation om kvaliteten i det pædagogfaglige arbejde.
- Der anvendes let tilgængelige, fagpædagogisk effektive og tidsøkonomiske evalueringsredskaber som et led i denne kommunikation.

Administration

Evalueringen viser, at der stadig er dobbeltarbejde på nogle områder.

Derfor anbefaler vi, at de administrative arbejdsgange både mellem forvaltning og områdeinstitution og internt i områdeinstitutionerne efterses med henblik på afbureaukratisering og gennemførelse af rationaliseringer.

Rationelle procedurer skal efterleves. Det er ikke et acceptabelt argument for brugen af tidligere procedurer, at den giver viden. Se anbefalingen om kommunikation.

Denne anbefaling skal ses i sammenhæng med, at nogle daglige ledere af børnehuse skal aflære tidligere administrative fremgangsmåder. Det skal tydeliggøres, hvilken form for viden den enkelte dagtilbudsleder har brug for, og hvordan denne viden fremskaffes.

Kompetenceudvikling

Evalueringen viser, at det kræver et højt kompetenceniveau at kunne leve op til de mange krav, der stilles. Derfor anbefaler vi, at:

- Kompetenceudviklingen fortsættes.
- Der arbejdes med kompetence og kvalifikationsprofiler.
- Der udarbejdes kompetenceudviklingsplaner på områdeinstitutions-, børnehuse- og individuelt niveau.
- Der indføres rutiner til sikring af, at medarbejdernes viden og kompetencer gøres fælles og ikke forbliver private.

Det vil medføre en form for mild specialisering på alle niveauer, og at de ansattes særlige kompetencer kan bruges fleksibelt, hvor de kan skabe størst værdi.

Derudover kræver det, at de daglige ledere, der ikke er helt kompetencemæssigt opdateret i forhold til de opgaver, de skal løse, får den nødvendige støtte og det nødvendige kompetenceløft.

Rekruttering

Evalueringen viser, at der er brug for nye kompetencer efter indførelsen af områdeledelse og på grund af de mange nye krav til daginstitutionsområdet. Dette aktualiseres også af den alderssammensætning, der er blandt de ansatte.

Derfor anbefaler vi, at der arbejdes med følgende temaer:

- Beskrivelse af den rekrutteringsprofil, man vil anvende i fremtiden.
- Udviklingen af en rekrutteringspolitik.
- Klargøring af, hvordan man vil tiltrække de attraktive ledere.
- Udvikling af nye ledere internt i Rudersdal Kommune.
- Kommunens mulighed for at tilbyde de ansatte nye karriereveje.

Forældresamarbejdet

Evalueringen viser, at forældrebestyrelser og forældreråd ikke altid er klar over deres funktion og opgaver. Derfor anbefaler vi, at:

- Samarbejdet med bestyrelserne styrkes, og at bestyrelserne inddrages mere direkte i vigtige beslutninger.

3. Om evalueringen

Evalueringens formål

Områdeledelsen i Rudersdal Kommune har fungeret siden 1. januar 2008. For at få en mere præcis forståelse af, hvordan områdeledelsen fungerer, besluttede Rudersdal Kommune i september 2010 (Rudersdal, 2010b) at gennemføre en omfattende evaluering, som skulle foretages af en ekstern evaluator. Ønskerne til evalueringen blev blandt andet drøftet af områdelederne, af MED-udvalget og af BSU-formændene. (Rudersdal, 2010a). Evalueringen blev også aftalt med BUPL i forbindelse med den aftale, som Rudersdal Kommune og BUPL indgik om områdeledelse i 2007.

Formålet med evalueringen (Rudersdal, 2010b) (Rudersdal, 2010g) er at sætte fokus på:

- Intentionerne bag indførelsen af områdeledelse, og på hvor langt man er kommet med gennemførelsen heraf, herunder hvad der har henholdsvis fremmet og hæmmet gennemførelsen af den nye struktur.
- Opfyldelsen af de reviderede mål og succeskriterier.
- De forandringer og udfordringer, som indførelsen af områdeledelse har medført, både i den decentrale organisering i områderne og i den centrale organisering af forvaltningen.
- I hvilket omfang målene med områdeledelse er indfriet.
- Hvad der har ført til eventuel opfyldelse af målene.
- Hvad der har fremmet og hæmmet målopfyldelsen.

Endvidere har evalueringen som formål at vurdere, om der er behov for eventuelle ændringer i strukturen, for at den bedre skal kunne opfylde de vedtagne formål med den nye struktur (Rudersdal, 2010g).

Evalueringens formål på institutionsniveau

Som det fremgår af formålet med evalueringen, fokuserer evalueringen både på, hvad der er sket decentralt på institutionsniveauet og centralt på forvaltningsniveauet. I det følgende redegør vi for formålet med evalueringen på henholdsvis det decentrale institutionsniveau og på det centrale forvaltningsniveau.

Evalueringen tager sit afsæt i de mål, som Rudersdal Kommune har opstillet for indførelsen af områdeledelse. Målene er rubriceret inden for seks temaer, og styregruppen for områdeledelse har derefter opstillet en række succeskriterier, som den mener skal være opfyldt for, at det kan siges, om målene er indfriet (Rudersdal, 2007c). I 2009 er mål og succeskriterier blevet justeret (Rudersdal, 2009b).

Målene er som nævnt opdelt i seks temaer:

1. Udviklingen af kvaliteten af det pædagogiske arbejde skal fortsat være i centrum for institutionernes arbejde.
2. Der skal sikres et større ledelsesmæssigt fokus på udviklingen af kvaliteten i og omkring det pædagogiske arbejde med børnene.
3. Institutionerne skal samlet set kunne tilbyde en mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer, med forskellige anerkendte pædagogiske metoder og aktiviteter i udmøntningen af de fælles værdier for institutionsområdet.
4. Institutionen skal være fagligt, økonomisk og ledelsesmæssigt bæredygtig, og der skal kunne indhøstes stordriftsfordele.
5. Der skal være et stort decentralt råderum i forhold til den ressource, der stilles til rådighed til daginstitutionsvirksomhed.
6. Det strategiske samspil mellem det centrale og det decentrale ledelsesniveau skal styrkes.

I forhold til institutionsniveauet er det disse seks temaer med tilhørende mål og succeskriterier, som evalueringen har undersøgt. De seks temaer med tilhørende mål og succeskriterier for områdeledelse kan ses i Bilagsrapporten.

I de følgende seks afsnit uddybes mål og succeskriterier for de enkelte temaer.

Mål og succeskriterier for tema 1: *Udvikling af det pædagogiske arbejde*

Tema 1: "Udviklingen af kvaliteten af det pædagogiske arbejde skal fortsat være i centrum for institutionernes arbejde" har følgende mål:

- Der skal arbejdes med afsæt i de fastsatte værdier og målsætninger for det gode dagtilbud i Rudersdal Kommune.
- Der skal arbejdes med en fortsat systematik omkring udviklingen af de pædagogiske læreplaner. Der skal arbejdes med at øge evalueringskulturen gennem refleksion og analyse over praksis samt opstilling af mål og handleplaner for udvikling.
- Der skal udarbejdes én samlet virksomhedsplan, samt handleplaner for de enkelte huse, hvor udviklingen af det pædagogiske arbejde dokumenteres.
- Den pædagogiske faglighed skal styrkes gennem fælles målrettede kompetenceudviklingsforløb for medarbejderne, og der skal fokuseres på at udnytte hinandens kompetencer.
- Der skal etableres og uddannes ressourcepersoner for områdeinstitutionen, fx inden for sundhed, sprog, natur mv., og der skal etableres netværk på tværs for disse ressourcepersoner med henblik på vidensdeling og erfaringsudveksling.

Målene i tema 1 er operationaliseret i en række succeskriterier:

- Den pædagogiske læreplan og evalueringskulturen er udviklet gennem systematisk analyse og refleksion af praksis, og der opstilles mål og handleplaner på baggrund heraf.
- Der har været afholdt målrettede kompetenceudviklingsforløb fælles for medarbejderne, og der er gjort brug af hinandens kompetencer.
- Der har været afviklet pædagogiske forløb på tværs af afdelingerne i områdeinstitutionen, og der er indhentet erfaringer med, hvordan kvaliteten er ændret for børnene.
- Der er etableret og uddannet ressourcepersoner for specifikke fagområder og etableret netværk på tværs af områdeinstitutionerne for dem.

Mål og succeskriterier for tema 2: *Større ledelsesmæssigt fokus*

Tema 2: "Der skal sikres et større ledelsesmæssigt fokus på udviklingen af kvaliteten i og omkring det pædagogiske arbejde med børnene" har følgende mål:

- At der etableres et ledelsesteam, hvor der fastlægges en strategi for institutionens pædagogiske udvikling.
- Ledelsesteamet skal motivere og inddrage medarbejderne i udvikling af den pædagogiske praksis, herunder iværksætte pædagogiske forløb/projekter/aktiviteter på tværs af afdelingerne i områdeinstitutionen for at afprøve forskellige forløb og få erfaringer med, i hvilket omfang det øger kvaliteten for børnene.

Målene i tema 2 er operationaliseret i en række succeskriterier:

- Ledelsesteamet har fastlagt en strategi for institutionens udvikling, som der arbejdes efter.
- Der har været afviklet pædagogiske forløb på tværs af afdelingerne i områdeinstitutionen, og der er indhøstet erfaringer med, hvordan kvaliteten er ændret for børnene.

Mål og succeskriterier for tema 3: Mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer

Tema 3: "Institutionerne skal samlet set kunne tilbyde en mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer, med forskellige anerkendte pædagogiske metoder og aktiviteter i udmøntningen af de fælles værdier for institutionsområdet" har følgende mål:

- Institutionerne skal etablere mange forskellige læringsmiljøer og tilpasse indretningen, så dette afspejles både i miljøet indenfor og i udeområdet, fx til fysisk aktivitet, musiske udfoldelser, kreative værksteder, udendørs værksteder, bålpladser, køkkenhave mv.
- Der skal arbejdes med at afprøve forskellige metoder i det pædagogiske arbejde i projektforløb: særlig tilrettelagte forløb for grupper af børn.

Målene i tema 3 er operationaliseret i en række succeskriterier:

- Der er etableret mange forskellige aktivitetstilbud samlet i institutionen, og indretningen både indenfor og udenfor afspejler børnenes aktiviteter.
- Der har været iværksat projektforløb og forskellige tilrettelagte forløb for børnene, og der afprøves til stadighed nye metoder i arbejdet.

Mål og succeskriterier for tema 4: Bæredygtighed og stordrift

Tema 4: "Institutionen skal være fagligt, økonomisk og ledelsesmæssigt bæredygtig, og der skal kunne indhøstes stordriftsfordele" har følgende mål:

- Visitationen af børn til områdeinstitutionen skal ske i et samarbejde mellem pladsanvisning og områdeinstitutionslederen, og der skal sikres en høj kapacitetsudnyttelse.
- Det skal tilstræbes, at der ikke er dobbeltfunktioner på arbejdsopgaver imellem områdeinstitutionsleder, dagligledere og administrativ medarbejder.
- Det administrative arbejde skal samles og forenkles.
- Der skal skabes større personalemæssig fleksibilitet i forhold til at dække ind i anden afdeling ved langvarig sygdom, ferielukning, lukkedage mv.
- Der skal fokus på økonomiske stordriftsfordele gennem samlede tilbud på indkøb, materialer mv.
- Der skal være et større ledelsesmæssigt fokus på personaleledelse i det enkelte hus.

Målene i tema 4 er operationaliseret i en række succeskriterier:

- Visitationen til den samlede områdeinstitution fungerer med tilfredshed, og kapaciteten tilpasses løbende efterspørgslen.
- Dobbeltfunktionerne er minimeret, og der er stor bevågenhed på ressourceanvendelsen.
- Der er etableret en personalemæssig fleksibilitet, både i forhold til personalemæssig dækning og i forhold til projekter på tværs.
- Der er stor bevågenhed på økonomien, og der er fokus på fællesindkøb, hvor det er muligt.

Mål og succeskriterier for tema 5: Decentralt råderum

Tema 5: "Der skal være et stort decentralt råderum i forhold til den ressource, der stilles til rådighed til daginstitutionsvirksomhed" har følgende mål:

- Inden for de mål og rammer, der udstikkes af Dagtilbud til børn, har institutionslederen råderummet til at fastlægge og delegere opgaver og kompetencer til de daglige ledere, som har råderummet til at delegere opgaver og kompetencer til pædagogerne.

- Den enkelte medarbejder skal have indflydelse og ansvar, og den enkeltes kompetence skal anvendes til gavn for hele institutionen.
- De økonomiske prioriteringer skal foretages med henblik på at sikre det pædagogiske miljø i institutionen – kompetenceudvikling, bygningsforbedringer, anskaffelser mv.

Målene i tema 5 er operationaliseret i en række succeskriterier:

- Der er etableret en vidtgående delegering af opgaver og ansvar til daglige ledere og pædagoger.
- Medarbejderne tilkendegiver, at de har fået øget indflydelse og ansvar, og at de løser opgaver til gavn for hele institutionen.
- Der er foretaget en målrettet prioritering af de økonomiske ressourcer med henblik på at sikre mangfoldigheden i det pædagogiske miljø for børn og medarbejdere.

Mål og succeskriterier for tema 6: Strategisk samspil mellem centralt og decentralt niveau

Tema 6: "Det strategiske samspil mellem det centrale og det decentrale ledelsesniveau skal styrkes" har følgende mål:

- Der etableres en ny mødestruktur, hvor ledelsen i Dagtilbud til børn drøfter den strategiske udvikling af området med områdeinstitutionslederne. Ledergruppen skal herunder bidrage med input og forslag til udvikling og tilpasning af området.
- Der skal etableres et tæt samarbejde mellem Dagtilbud til børns ledelse og områdeinstitutionslederne, herunder skal ledelsen af Dagtilbud til børn instruere og understøtte institutionslederne i løsningen af ledelsesopgaven.
- Der skal være en ændret arbejdsfordeling mellem Dagtilbud til børn og områdeinstitutionslederne i forhold til rådgivning og vejledning.

Målene i tema 6 er operationaliseret i følgende succeskriterier:

- Der er etableret en mødestruktur, hvor områdeinstitutionslederne mødes kontinuerligt med ledelsen i Dagtilbud til børn om opgaveløsningen.
- Områdeinstitutionslederne bidrager med konkrete forslag og ideer til udvikling og tilpasning af området. De indgår i arbejdsgrupper og projektgrupper ad hoc.

Evalueringens formål på forvaltningsniveauet

Rudersdal Kommune har ikke i samme grad og med samme systematik som på institutionsniveauet forholdt sig til, hvilke mål man med indførelsen af områdeledelse ønsker at opnå på forvaltningsniveauet. Ideerne til og baggrunden for indførelsen af områdeledelse har i første omgang haft fokus på konsekvenserne for institutionerne. I et retrospektiv kan det imidlertid konstateres, at ændringerne på institutionsniveauet har haft en række konsekvenser på det centrale niveau.

Evalueringens formål på det centrale niveau er i starten af evalueringen blevet formuleret af evaluatoren efter gennemførelse af eksplorative interview med chefen i Dagtilbud til børn, specialkonsulenten i Dagtilbud og en af de otte områdeledere.

Herefter har vi som evaluatoren formuleret følgende formål med evalueringen på det centrale niveau.

Det er formålet at undersøge:

- Hvilke styringsrationaler de ansatte i forvaltningen betjener sig af i en forvaltning, der arbejder med områdeledelse, set i forhold til den "gamle" forvaltning med mange flere decentrale institutioner.

- Hvilke forandringer og udfordringer, som indførelsen af områdeledelse har medført i den centrale organisering af forvaltningen.
- Om der er sket ændringer i arbejdsfunktionerne blandt de ansatte i den centrale forvaltning.

Evalueringens metoder

Hensigten med dette afsnit er at give et overblik over evalueringens metoder.¹

Vi har i evalueringen valgt at anvende en kombination af både kvantitative og kvalitative metoder, en såkaldt metodetriangulering, for at sikre både at komme i bredden og i dybden med resultaterne af indførelse af områdeledelse i Rudersdal Kommune.

Derudover har vi lagt vægt på, at der netop er tale om en kombination af flere forskellige datakilder, og at indsamlingen af de kvalitative data fandt sted på baggrund af indsamling af kvantitative data.

Dokumentanalyse

Vi har analyseret en lang række dokumenter – primært udarbejdet af Rudersdal Kommune – der er relevante for en forståelse af områdeledelse i Rudersdal Kommune. I afsnit 12. Referencer” på side 120 er der en samlet liste over de dokumenter, der er inddraget i analysen.

Spørgeskemaundersøgelse

Spørgeskemaundersøgelsen er anvendt med henblik på at afdække, *hvad* der er sket i forbindelse med indførelsen af områdeledelse. Styrken ved denne metode er, at mange og forskellige svarpersoner bidrager med henblik på, at undersøgelsen opnår en høj grad af repræsentativitet (Hansen & Andersen, 2009).

Interview

Vi har afholdt både gruppeinterview og personlige interview, med henblik på, at interviewpersonerne kan bidrage til en forståelse af, *hvorfor* de gennemførte organisatoriske ændringer har fået de konsekvenser, de har fået, og *hvordan* disse ændringer er slået igennem i børnehuse, i områdeinstitutionerne og i Dagtilbud til børn. Styrken ved interview er, at man kan komme i dybden, det vil sige finde en forståelse af den nye områdeledelsesstrukturens årsags-virkningssammenhænge (Kvale, 1994/2001).

Evalueringens faser

Fase 1: Eksplorativ fase

Evalueringen startede med en eksplorativ (undersøgende) fase. Denne fase er delvist overlappende med starten af dataindsamlingen, der beskrives nedenfor i fase 2.

Via interview, med nøglepersoner fik vi en grundig generel orientering om baggrunden for områdeledelse i Rudersdal Kommune. De interviewede svarede beredvilligt på alle spørgsmål, og vi fik stillet alle relevante baggrundsdokumenter til rådighed.

Evalueringen havde tilknyttet en følgegruppe. Den bestod af den følgegruppe, der blev nedsat ved indførelse af områdeledelse. Den bestod af 2 områdeledere, 2 dagligledere, ITR'en for BUPL, specialkonsulenten og chefen for Dagtilbud til børn.

¹ I Bilagsrapporten er der en samlet redegørelse for aspekterne i evalueringens metoder.

Fase 2: Spørgeskemaundersøgelsen

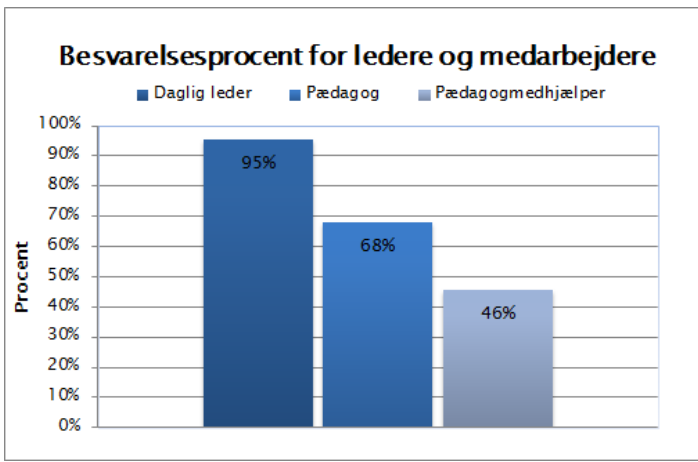
Formændene for områdebestyrelserne modtog et spørgeskema med otte åbne tematiske spørgsmål, der skulle besvares med fri tekst. Der indkom i alt 4 besvarelser ud af 8 mulige. Spørgeskemaet kan ses i Bilagsrapporten.

Spørgeskemaerne til områdeledere, daglige ledere, pædagoger og pædagogmedhjælpere² indeholdt ca. 45 spørgsmål fortrinsvis med lukkede svarkategorier. Spørgeskemaerne kan ses i Bilagsrapporten.

Spørgeskemaundersøgelsen blev udsendt på mail til de daglige ledere med link til spørgeskema til både daglige ledere, pædagoger og pædagogmedhjælpere.

Svarprocenten, der kan ses i nedenstående Figur 1, er for daglige ledere 95 %, for pædagoger 68 % og for pædagogmedhjælpere 46 %.

Figur 1. Besvarelsesprocent for ledere, pædagoger om pædagogmedhjælpere



Vi vurderer, at spørgeskemaundersøgelsen er repræsentativ for daglige ledere og pædagoger. Da svarprocenten for pædagogmedhjælperne er så lav som 46 %, kan pædagogmedhjælpernes besvarelser desværre ikke anses for repræsentative (Bryman, 2004). Derfor bliver der i den efterfølgende rapport set bort fra pædagogmedhjælpernes besvarelser. En samlet oversigt over daglige lederes og pædagogers besvarelser kan ses i Bilagsrapporten.

² Der blev ikke gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de otte områdeledere. Data fra områdelederne er udelukkende indhentet ved hjælp af individuelle interview.

En analyse viser (se Figur 2), at i 3 ud af de 8 områdeinstitutioner er der ikke modtaget spørgeskema-besvarelser fra pædagoger i 1-2 af børnehuse i den pågældende områdeinstitution.

Figur 2. Antal børnehuse med besvarelser pr. områdeinstitution. Pædagoger.

Områdeinstitution	Antal børnehuse repræsenteret i spørgeskemaundersøgelsen	Antal besvarelser fra pædagoger
Birkerød	Alle	23
Holte	Alle	26
Kikhanen	3 ud af 4 mulige	17
Lyngborg	Alle	24
Ravnsnæs	Alle	21
Ruderen	5 ud af 7 mulige	18
Skovly	Alle	29
Vedbæk	3 ud af 4 mulige	17

Svarene fra disse 3 områdeinstitutioner er ikke medtaget i analysen, idet svarene fra disse 3 områdeinstitutioner ikke er repræsentative for hele områdeinstitutionen. I analysen i afsnit 8. Områdeinstitutioner på kryds og tværs på side 87 er der derfor kun inddraget 5 ud af 8 områdeinstitutioner.

Der er tale om en svarprocent, der er en del lavere end forventet. Der kan være forskellige årsager til dette. For det første kan det spille ind, at Rudersdal Kommune i januar 2011 havde gennemført en spørgeskemaundersøgelse om job-tilfredshed. Her var svarprocenten 72 %. For det andet lancerede Rudersdal Kommunes direktion samme dato, som nærværende evaluering blev lanceret, en intern ledervurderingsundersøgelse, som skulle besvares af nogle få af de svarpersoner, som skulle deltage i nærværende evaluering.

Det vil sige, at alle de ansatte på daginstitutionsområdet i dataindsamlingsperioden havde to forskellige internetbaserede spørgeskemaundersøgelser om ledelse i Rudersdal Kommune at tage stilling til.

Det er ikke vores indtryk fra de få kommentarer, vi har modtaget fra enkelte svarpersoner, at der har været tale om modvilje mod at deltage i nærværende spørgeskemaundersøgelse.

I løbet af svarperioden har vi modtaget fem henvendelser fra ledere, der havde forvekslet de to samtidige lederundersøgelser, ligesom et medlem af følgegruppen også havde forvekslet de to undersøgelser.

Der er sandsynligvis tale om et meget uheldigt sammenfald, at to næsten ens undersøgelser blev lanceret på samme tidspunkt om næsten det samme emne, og det har resulteret i en lavere svarprocent end forventet.

Spørgeskemaundersøgelsen er analyseret med henblik på at foretage en vurdering af, hvorvidt de forskellige formål med områdeledelse er opnået. I denne analyse er anvendt frekvensfordelinger. Analyserne er gennemført i Survey Monkey og i Excel.

Fase 3: Kvalitative interview

I designet af spørgeskemaundersøgelsen lagde Rudersdal Kommune vægt på at få oplysninger fra en bred kreds af interviewpersoner. Det var ønsket fra Rudersdal Kommune, at interviewene skulle omfatte centrale repræsentanter fra både forvaltning, områdeinstitutioner og børnehuse samt forældrebestyrelsesrepræsentanter.

I forhold til områdeledere, formænd for områdebestyrelserne og forvaltningsansatte er der tale om en totalundersøgelse. Her har alle mulige svarpersoner fået tilbud om at deltage. Dog var det ikke muligt for alle

forvaltningsansatte, herunder pædagogiske konsulenter og ledere af selvejende institutioner, at deltage på grund af sygdom og ferie.

Ud af gruppen af daglige ledere, pædagoger og forældrebestyrelsesmedlemmer er der foretaget en udvælgelse af interviewpersoner. Denne udvælgelse har sikret, at alle 8 områdeinstitutioner var repræsenteret i samme gruppeinterview.

Der har været afholdt i alt 18 gruppe- eller individuelle interview med deltagelse af i alt 66 personer. Interviewene blev afholdt medio april 2011 i direkte forlængelse af den foreløbige analyse af spørgeskemaundersøgelsen. Det gav evaluatoren en optimal mulighed for, at interviewmanualerne kunne målrettes præcist med henblik på at indhente svarpersonernes vurderinger af ændringerne, ligesom svarpersonerne i sidste del af interviewet fik lejlighed til at komme med deres vurderinger af den foreløbige analyse af spørgeskemaundersøgelsen.

Kvalitative kommentarer i rapporten

I forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen og i gruppeinterview er der fremkommet en række udsagn, som er med til at nuancere evalueringen. Disse udsagn kan anvendes til at nuancere og begrunde de forskellige både positivt og negativt ladede besvarelser fra spørgeskemaundersøgelsen. Svarpersonerne har skrevet deres svar i spørgeskemaet under "Andre kommentarer", eller det refererede udsagn er fremkommet i forbindelse med et gruppeinterview. I forbindelse med analysen af de kvalitative svar har vi henført udsagnene til rapportens forskellige temaer.

Forskelle i pædagogiske lederes og pædagogers vurderinger

Som det kan ses i rapporten, er der flere steder en forskel i daglige lederes og pædagogers vurderinger. Det gælder for eksempel vurderingen af omfanget af ændringer i retning af mangfoldighed i de pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer. Se side 61. Der kan være flere grunde til disse forskelle i besvarelserne.

For det første kan det tænkes, at de daglige ledere har et større overblik, og at de derfor bedre kan få øje på de ændringer, der sker, mens de enkelte pædagoger ikke ser de samme ændringer i deres helhed, men kun ser de ændringer, som de selv deltager i.

For det andet kan det være en hypotese, at de daglige ledere i kraft af deres højere placering i styringskæden er mere optimistiske i deres vurderinger end pædagogerne.

For det tredje kan det spille ind, at de pædagogiske ledere ikke har de samme informationer om det pædagogiske arbejde som pædagogerne, der selvsagt er helt tæt på hverdagens pædagogiske praksis.

Fase 4: Udvikling af anbefalinger

Med udgangspunkt i undersøgelsens resultater og i intentionerne med at gennemføre områdeledelse har evaluatoren opstillet en række anbefalinger. Disse anbefalinger er i den afsluttende rapporteringsfase blevet drøftet og kvalificeret i en anbefalingsworkshop. I anbefalingsworkshoppen, der blev afholdt i slutningen af maj 2011, deltog følgegruppen og evaluatoren suppleret med nogle pædagoger, daglige ledere og områdeledere. I alt deltog 17 personer.

4. Områdeledelse i Rudersdal Kommune

Formålet med dette afsnit er at rammesætte evalueringen. Hensigten er at etablere en baggrundsforståelse for den nye struktur ved at analysere grundlaget for den. Derfor vil kapitlet indeholde en beskrivelse af processen, fra sagen blev sat på den politiske dagsorden i 2006 til den fuldt og færdige etablering af den nye struktur. Kapitlet vil analysere, hvad der var grundlaget for at indføre den nye struktur, og hvad der så kom ud af det. Disse beskrivelser skal danne det baggrundstapet, som resten af evalueringen skal forholde sig til.

Dagtilbuddenes organisering i en områdestruktur

I august 2007 besluttede kommunalbestyrelsen i Rudersdal Kommune, at der skulle iværksættes initiativer til indførelse af områdeledelse i Rudersdal Kommune. Denne beslutning betød i praksis, at der blev oprettet 7 kommunale områdeinstitutioner og en selvejende områdeinstitution med hver sin områdeleder og en række daglige ledere for hvert af de underliggende børnehuse. Hver områdeinstitution skulle bestå af 4-8 huse i forskellige størrelser. (Rudersdal, 13.06.2009, p. 2). Områdelederne er placeret således, at 4 områdeledere har et kontorfællesskab med administrativ bistand, mens de resterende 3 kommunale områdeledere har kontorfaciliteter sammen med ledelsen af Ruderen, ligeledes med en fælles administrativ bistand.

Hver daginstitution, der består af en række børnehuse, har én områdeinstitutionsleder, ét budget og én forældrebestyrelse i en områdeledelsesstruktur. Der er en daglig leder i hvert hus. Områdelederen og de daglige ledere indgår i et lokalt ledelsesteam for den nye områdeinstitution. Alle de kommunale institutioner indgår i den nye struktur.

De selvejende daginstitutioner fik mulighed for selv at danne områdeinstitution. Det var der 6 selvejende institutioner, der tog imod. Den selvejende institution Ruderen blev dannet januar 2009 med en organisatorisk tilknytning til forvaltning og dagtilbudschef lig de 7 kommunale områdeinstitutioners. De øvrige selvejende institutioner fungerer i dag som enkeltinstitutioner, og de har deres egne ledermøder med kommunen.

Ved selve etableringen af områdestrukturen var der en række principper, som kom i centrum for denne nye struktur. Det drejede sig om blandt andet om, at man med den nye struktur ville sørge for at imødekomme de ulemper, der er med for små institutioner.

Ved udviklingen af den nye struktur vægtede Rudersdal Kommune følgende principper:

- Nærhedsprincippet: – en geografisk sammenhæng i det enkelte område.
- Bæredygtighed: – hver enkelt institution skal bestå af 400-500 vuggestue- og børnehavebørn, og ca. 60 fuldtidsstillinger for at opnå pædagogisk, ledelsesmæssig, økonomisk og administrativ bæredygtighed.
- Flexibilitet: – hver områdeinstitution, for så vidt det er muligt, kommer til at omfatte en blanding af 0-6 års pladser med forskellige pædagogiske tilbud.
- Antallet af børnehuse: – man tilstræber, at der skal være mellem 4 og 7 børnehuse i en områdeinstitution, afhængigt af antallet af børn i det enkelte hus³.
- Eksisterende kulturfællesskaber og samarbejdsrelationer skal man i den nye struktur så vidt muligt bygge videre på (Rudersdal, 2007c).

Baggrunden for denne nye organisering af daginstitutionsområdet var endvidere, at man havde en formodning om, at organisationen ville blive bedre og mere smidig, hvis man havde færre ledere, der skulle have kontakt med

³ Forskellen mellem 4-7 og 4-8 i er i de refererede dokumenter. I praksis er der mellem 4 og 6 børnehuse i de kommunale institutioner, mens der er 7 i den selvejende Ruderen. (Rudersdal, 2011a)

dagtilbudschefen (Rudersdal, 2010e). Desuden antog man, at det ville blive nemmere at overholde kravene fra den kommende dagtilbudslov og de øvrige øgede statslige krav til daginstitutioner, hvis man indførte større institutioner og dermed fik en større faglig variationsbredde. Endelig lå der også en forventning om, at man på sigt ville kunne optimere ressourceforbruget ved at indføre en områdeledelsesstruktur. Herved vil man kunne høste en forventet synergieffekt. Man havde på den anden side helt bevidst valgt, at den nye organisationsform ikke i sig selv var et besparelsesprojekt (Rudersdal, 2007c, 2010f).

Indførelse af områdestruktur på daginstitutionsområdet: Baggrund og historie

Vi vil til en begyndelse analysere baggrunden for og historien bag områdestrukturen, som den ser ud i dag.

Udfordringerne i daginstitutionsområdet

Ved kommunesammenlægningen i 2007 blev Birkerød og Søllerød Kommuner lagt sammen til den nye Rudersdal Kommune. Det betød, at en lang række af de udfordringer, som de tidligere kommuner stod over for at skulle løse, nu skulle løses i en ny og større kommunal sammenhæng. Kommunesammenlægningen blev således både en anledning til at skabe de store ændringer og skabte muligheder for at organisere daginstitutionsområdet på andre måder, end det var tilfældet i de to tidligere relativt små kommuner.

Udfordringerne, som bl.a. dannede grundlag for indførelse af områdeledelse, var mange og af meget forskellig art og oprindelse. De vigtigste er oplistet her i en ikke prioriteret rækkefølge.

- Der opstod nye og større krav om kvalitet i dagtilbuddet fra forældre.
- Børn i udsatte positioner kræver mere end tidligere.
- Der var kommet og kom en lang række krav og anbefalinger udefra. Fx fra staten om pædagogiske læreplaner, børnemiljøvurderinger, sprogvurdering, APV, fokus på overgange osv. og fra kommunen selv i form af kvalitetsmålinger m.m.
- Et forventet fald i børnetallet, som oven i købet var skævt geografisk fordelt i kommunen.
- Kulturforskelle på dagtilbudsområdet imellem de to sammenlagte kommuner.
- Store kvalitetsforskelle mellem de enkelte daginstitutioner.
- En øget sårbarhed hos de små institutioner i forhold til alle de udefra kommende ændringer.
- Decentralisering af økonomien giver nogle steder problemer, da det ikke altid var en spidskompetence for institutionslederen, der sidder med det økonomiske ansvar.
- Indførelse af princippet om, at pengene følger barnet.

Det var også en udfordring at styre et daginstitutionsområde, der bestod af 63 daginstitutioner, fordelt med 37 kommunale, 22 selvejende og 4 puljeordninger. Disse udfordringer kombineret med ambitioner både hos politikere og forvaltning om at skabe et dagtilbudsområde af høj kvalitet gjorde, at forvaltningen begyndte at nytænke hele områdets organisation.

De oprindelige ideer og rationaler

Allerede inden kommunesammenlægningen var man i Birkerød Kommune begyndt på et mere uformelt plan at tænke i forskellige styrings- og samarbejdsmodeller (Rudersdal, 2010e), så tanker om områdeledelse blev ikke alene født af kommunesammenlægningen, men timingen af disse tanker med kommunesammenlægningen fremmede ideen. Den tidligere udvalgsformand for Børne- og Skoleudvalget siger således, at:

Ideerne kom fra forvaltningen, men også i en drøftelse politisk, fordi man stod i den situation, at man skulle sammenlægge to kulturer [kommuner], og man kunne se, at det var svært at lægge sammen til 65 institutioner. Man kunne også se, at der var meget store kulturforskelle, men også

kvalitetsforskelle ved de forskellige institutioner. Derudover kunne man se et stigende dokumentationskrav/behov, som ville lægge et meget stort pres på de små decentrale enheder. (Rudersdal, 2011i).

Den nye struktur kom til verden som en blanding af flere forskellige rationaler. På den ene side stod man med kommunesammenlægningen med ca. 63 større eller mindre institutioner med forskellige kulturer og ikke mindst med store kvalitetsforskelle, som i fremtiden skulle leve op til et sæt fælles værdier, fælles visioner for området og fælles kvalitetsstandarder. På den anden side kom samtidig med kommunesammenlægningen en ny dagtilbudslov og andre statslige krav om dokumentation, som er væsentlig mere eksplicite i deres forventninger til dagtilbudsområdet, end tidligere lovgivning havde været (P. Ø. Andersen, 2010; K. K. Kofod, 2007a). Så organisationsomlægningen havde såvel indre som ydre rationaler.

Hensigten med den nye struktur

De oprindelige frø og ideer til at indføre områdeledelse stammer fra før kommunesammenlægningen og blev sået i den ene af de sammenlagte kommuners forvaltning. Ideen blev viderebearbejdet af det sammenlægningsudvalg, der var blevet nedsat for at forberede kommunesammenlægningen mellem de to kommuner.

I et referat fra sammenlægningsudvalget inden for børne- og skoleområdet hedder det:

Sammenlægningsudvalget har den 31.05.2006 besluttet, at der skal etableres en projektorganisation, som har til formål at udarbejde et forslag til etablering af en ny ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet i form af områdeledelse. I forslaget skal der, i henhold til beslutningen, lægges vægt på følgende ved en ændret organisering:

- Den pædagogiske og den personalemæssige ledelse skal styrkes.
- Det administrative arbejde skal samles og forenkles.
- Ressourceanvendelsen skal optimeres.
- Det strategiske samspil mellem det centrale og det decentrale ledelsesniveau skal styrkes.
- Den økonomiske og strategiske styring og løsning af tværgående opgaver i lokalområderne skal styrkes. (Rudersdal, 2006).

Hensigten med den nye organisationsform var altså i at styrke ledelsen, forenkle administrationen af området, optimere ressourceforbruget og at styrke det strategiske og økonomiske fokus i ledelsen af området. De ydre anledninger til at se på området støttes således af en række indre rationaler, der ses som vigtige, hvis kommunen skal kunne levere en tilstrækkelig kvalitet på daginstitutionsområdet og samtidig kunne producere ydelserne omkostningseffektivt. På baggrund heraf blev det besluttet, at der skulle udarbejdes et konkret forslag til indførelse af områdeledelse.

Det reviderede forslag

Samtidig med kommunesammenlægningen havde Rudersdal Kommune ansat en ny chef for dagtilbudsområdet pr. 1. oktober 2006, som havde erfaring med områdeledelse fra sit tidligere ansættelsesforhold. Da forvaltningen skulle udforme strategiplanen til indførelse af områdeledelse, blev målsætningen revideret, så der skete en markant stigning i vægtningen af kvalitet og pædagogik sammenholdt med de første målformuleringer (Rudersdal, 2007b). I det følgende citat om etablering af områdestruktur på dagtilbudsområdet hedder det om processen, der ledte frem mod den nye områdestruktur, at:

Undervejs i processen har Styregruppen lagt vægt på, at formålet med indførelse af områdestruktur er at sikre en fortsat kvalitetsudvikling på daginstitutionsområdet i forhold til de krav, der stilles til det pædagogiske arbejde. Som konsekvens heraf indstiller Styregruppen et revideret forslag til formål med indførelse af områdestruktur, hvor strukturen bliver et redskab til at opnå de fremtidige formål beskrevet i den kommende dagtilbudslov samt i de kommunale mål for dagtilbudsområdet. Formålet

med omlægningen revideres således til primært at omhandle en fortsat kvalitetsudvikling af det pædagogiske arbejde og ledelsesopgaven (Rudersdal, 2007b).

Citatet fremhæver, at styregruppen med tanker om den nye områdestruktur vil sikre en høj kvalitet og en kvalitetsudvikling på daginstitutionsområdet og sikre at kunne leve op til den nye dagtilbudslov, som netop trådte i kraft i 2007 ("Dagtilbudsloven," 2011/2007). Desuden ønskede man at kunne nå de kommunale mål med området, man havde sat sig. Midlet skulle så være en ny struktur på området.

Det styrende notat

Resultatet af de videre drøftelser i 8 arbejdsgrupper blev et notat om indførelse af områdeledelse, som forvaltningen afleverede til politisk godkendelse i april 2007 (Rudersdal, 2007c). I dette forslag er formålet med indførelsen af områdeledelse revideret således, at styregruppen nu foreslår, at formålet med den nye struktur er, at organiseringen af det ledelsesmæssige arbejde skal understøtte en fortsat udvikling af kvaliteten af det pædagogiske arbejde. Styregruppen indstiller derfor, at det vedtagne formål revideres til at omfatte følgende:

- Udviklingen af kvaliteten af det pædagogiske arbejde skal fortsat være i centrum for institutionernes arbejde.
- Der skal sikres et større ledelsesmæssigt fokus på udviklingen af kvaliteten i og omkring det pædagogiske arbejde.
- Institutionerne skal være fagligt, økonomisk, administrativt og ledelsesmæssigt bæredygtige, og der skal kunne indhøstes stordriftsfordele.
- Institutionerne skal samlet set kunne tilbyde en mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer med forskellige anerkendte pædagogiske metoder og aktiviteter i udmøntningen af de fælles kommunale værdier for institutionsområdet.
- Der skal være et stort decentralt råderum i forhold til den ressource, der stilles til rådighed til daginstitutionsvirksomhed.
- Det strategiske samspil mellem forvaltning og institutionsledere skal styrkes (Rudersdal, 2007c Afsnit 4.2.2).

Det handlede således om at få et større ledelsesmæssigt fokus på udviklingen af kvaliteten i de ydelser, daginstitutionerne skal levere, således at det pædagogfaglige arbejdes kvalitet kan være i centrum for de kommende daglige lederes opgaveløsning.

Kompetencen og ansvaret skal i højere grad ligge ude i institutionerne i stedet for i forvaltningen. Således skulle den nye struktur medføre en forenkling af ledelsesstillingerne. Denne forenkling bestod bl.a. i, at ca. 63 daginstitutioner med hver sin institutionsleder, som forvaltningen tidligere skulle forholde sig direkte til, nu blev afløst af 7+1 områdeinstitutioner med hver sin leder (Rudersdal, 2010e).

Den ønskede bæredygtighed indebærer, at områdeinstitutionerne skal have et vist volumen, således at de kan tilbyde mangfoldige pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer. Det kan kun organisationer af en vis størrelse. Med hensyn til ledelsesproblematikken var det hensigten, at områdelederne skal holde fokus på den strategiske ledelse af områdeinstitutionen. Områdelederen har således det overordnede pædagogiske og administrative ansvar og er ansvarlig for områdeinstitutionens økonomi (Rudersdal, 2007c, pp. 4-5).

Det er i et bilag til dette notat, at de mål og succeskriterier, som nærværende evaluering gennemføres i forhold til, er beskrevet (Rudersdal, 2007c, Bilag 8). Notatet er drejebogen for indførelsen af områdeledelse i Rudersdal Kommune.

Politisk opbakning – ingen nedskæringer, men midler til kompetenceudvikling

Arbejdet med at indføre områdeledelse fik en meget stærk politisk opbakning. Der var både opbakning til at gennemføre strukturen og til at tage de nødvendige dialoger med forældre og faglige organisationer. Det politiske ønske om indførelsen af områdeledelse var ikke til diskussion under processen. Direktøren for området udtrykker det således: "Det politiske mandat har været der hele vejen. Vi holdt fast i, at det skulle blive til noget. Ikke som

forsøgsbasis i starten" (Rudersdal, 2011f). Der var altså sikkerhed for, hvor projektet skulle føre daginstitutionsområdet hen. Det var kun i måden, det blev gennemført på, at der kunne ske justeringer undervejs.

For at fremme processen blev der lagt en række forudsætninger ind i forløbet. Den første var, at formålet ikke var at gennemføre besparelser. Budgetterne blev ikke reduceret i forbindelse med indførelse af områdeledelse. Der blev for det andet tildelt ekstra midler til kompetenceudvikling og til at understøtte processen. I årene 2008 – 2011 blev der således afsat 520.000 kr. årligt til kompetenceudvikling som følge af den nye struktur og i 2008 – 2009 yderligere 415.000 kr. årligt (Rudersdal, 2011j). For det tredje fastholdt de daglige ledere deres lønniveau under hele forløbet som personlige tillæg, der modregnes i fremtidige lønstigninger, både for ikke at skabe modstand og for ikke at skulle bruge for megen tid på lønforhandlinger (Rudersdal, 2007c, Bilag 5).

Samarbejde med fagforeningerne

BUPL blev på et relativt tidligt tidspunkt inddraget i planlægningen af den nye områdestruktur. Strukturen blev således, allerede inden den blev gennemført, forhandlet på plads med BUPL Nordsjælland i maj måned 2007 (Rudersdal, 2007a). I denne aftale opridses formålet med indførelse af den nye struktur i overensstemmelse med den reviderede formulering i notatet fra 2007. (Rudersdal, 2007c). Fagforeningen accepterede de mål og succeskriterier, som var vedtaget, og man aftalte, at der skulle gennemføres to evalueringer i henholdsvis 2009 og 2010.

Strukturen med 7 områdeinstitutioner med 4-7 huse i hver⁴ og ligeledes ledelsesstrukturen blev drøftet og accepteret. Det blev endvidere fastslået, hvordan medarbejderne gennem MED-udvalg og lignende kunne have medindflydelse på deres arbejde og arbejdsvilkår. Ledelsesstrukturen og dens indretning indgik også i aftalen. Herunder at alle souschefstillinger nedlægges, at ledere tilbydes ansættelse i den nye konstruktion, og at de daværende souschefer og afdelingsledere tilbydes arbejde i institutionen som pædagoger. Der blev endvidere indgået aftale om løn og lønindplacering (Rudersdal, 2007a).

Med denne aftale mellem Rudersdal Område for Dagtilbud og BUPL sikrer man sig fagforeningen som medspiller. Resultatet har da også været, at indførelsen af den nye struktur er sket uden de store fagpolitiske sværdslag.

Med indgåelsen af aftalen med BUPL ophørte de gamle daginstitutionsledere med at være selvstændige ledere med selvstændig adgang til forvaltningen. De blev i stedet linjeledere med et nyt ledelseslag imellem sig og forvaltningen i skikkelse af områdeledere. Der blev længere mellem top og bund i organisationen for den daglige leder.

Dagtilbudschefens vurdering er, at den nye struktur betyder noget for de faglige organisationers oplevelse af deres egen betydning. De har opnået en professionalisering i og med, at de har fået 7 tillidsmænd, der kender reglerne og således kan matche lederen. Der er et rigtig godt samarbejde mellem tillidsmændene og områdelederen, mener dagtilbudschefen (Rudersdal, 2010f). Fællestillidsrepræsentanten "kan se, at der allerede nu er udviklet nye karrieremuligheder for pædagoger i Rudersdal Kommune. Muligheder, som både udvikler medarbejderne fagligt som personligt" (Rudersdal, 2009a).

Udtalelsen er citeret fra en kommunal pjese, "Dagtilbud til børn", om organisationsændringen, udarbejdet af den centrale aktør i forandringen. Pjecen gør reklame for, hvor godt ændringen er forløbet, og hvor glade de involverede er for den. Pjecen kan ses som et eksempel på, hvordan det er lykkedes at skaffe fagforeningens opbakning til projektet gennem inddragelse i processen. Pjecen kan også ses som et led i en kommunikationsstrategi, hvor "Dagtilbud til børn" sætter dagsordenen for, hvad der skal fokuseres på.

⁴ Se note 1

Høring af forældrebestyrelserne medio 2007

I sommeren 2007, inden den endelige vedtagelse og konfirmation af områdestrukturen, blev der gennemført en høring af forældrebestyrelsernes holdning til forslaget om den nye struktur, som den fremgik af Notatet fra maj 2007 (Rudersdal, 2007c).

I 38 udtalelser, som repræsenterede 43 institutioner, gør forældrene mest rede for deres bekymringer, idet det snarere var bekymringer over end opbakning til projektet, som fremgik af udtalelserne. Forvaltningen rubricerede udtalelsernes indhold i 10 temaer, som er oplyst nedenfor for at give et indtryk af, i hvilken retning bekymringerne gik:

1. Brugerindflydelse
2. Ledelsestid
3. Pædagogisk serviceniveau
4. Leder- og personaleindflydelse
5. Fastholdelse og rekruttering af ledere og personale
6. Status og evaluering af projektet
7. Situationen for de selvejende institutioner
8. De økonomiske forhold
9. Pladsanvisning
10. Kontorfaciliteter (Rudersdal, 2007d)

En af udtalelserne problematiserede, om det overhovedet var lovmedholdeligt at sammenlægge institutioner og dermed nedlægge selvstændige bestyrelser for de underliggende tilbud. Ved forespørgsel i Familiestyrelsen fik kommunen det svar, at: "Det er op til den enkelte kommunalbestyrelse at beslutte, hvordan forældrebestyrelserne skal sammensættes, hvilke beføjelser de skal have m.v. Hermed lægges der op til, at der sættes lokale fingeraftryk på udmøntningen af bestemmelserne" (Familiestyrelsen, 2007). Denne klages indhold blev altså tilbagevist af Familiestyrelsen ved, at Rudersdal Kommune havde relativt vide rammer til at omorganisere sig. Man havde jo i øvrigt allerede på det tidspunkt indgået en aftale om det med BUPL og dermed sikret sig rygdækning derfra.

En anden indvending fra forældrene gik på, at man ville iværksætte en sådan stor omorganisering, uden at man havde nogle faste visioner for, hvad man ville med omorganiseringen. Det fik man imidlertid året efter med visionen for dagtilbudspolitik (Rudersdal, 2008).

I opsamlingen i forbindelse med forældrehøringen angiver forvaltningen, hvordan man forholder sig til disse bekymringer. I de fleste tilfælde er man imødekommende og konstaterer, at man vil handle på de fremsatte bekymringer og indvendinger.

Sammenfattende kan man sige, at forældrebestyrelserne indgav udtalelser om et meget bredt spektrum af temaer, lige fra borgernære temaer som brugerindflydelse og pædagogisk serviceniveau over ledelsesmæssige til forvaltningsmæssige og fagpolitiske temaer. Forvaltningens generelt imødekommende reaktioner kan ses som et ønske om at være imødekommende over for forældrenes bekymringer og derigennem være med til at skabe opbakning bag projektet fra forældrenes side.

Visionen for dagtilbudspolitik 2008

For at følge omstruktureringen til dørs og for at sikre, at kommunens daginstitutioner lever op til lovgivningens krav til daginstitutioner, vedtog kommunalbestyrelsen i marts 2008 dagtilbudspolitikken for det samlede dagpleje- og daginstitutionsområde. Målet var at give en fælles ramme og et fælles værdisæt for alle dagtilbud, men med den udtrykkelige hensigt, at der skal sikres et "stort råderum til at udfylde lokalt i institutionerne". Dagtilbudspolitikken

havde til hensigt at "understøtte lovgivningens krav til det pædagogiske indhold" (Rudersdal, 2008). De rammer, institutionerne skal udfylde, skal sikre, at:

- Daginstitutionen har en selvstændig værdi for små børns udvikling.
- Daginstitutionen er inkluderende.
- Ledelse, personale og forældre samarbejder om at skabe de bedst mulige betingelser for børnegruppen og det enkelte barn.
- Mangfoldighed i tilbuddene skal blive en styrke.
- Den professionelle rolle og opgave kan løses på et højt niveau (Rudersdal, 2008).

Disse fem punkter i visionen for dagtilbuddene i Rudersdal Kommune lægger sig tydeligt op ad kravene til daginstitutioner i Dagtilbudsloven ("Dagtilbudsloven," 2011/2007), samtidig med at de lægger op til en aktiv og selvstændig rolle for daginstitutionerne som en vigtig faktor i børnenes liv og udvikling, fjernet fra tidligere tiders manglende krav til indholdet af, hvad der skulle ske i daginstitutionerne, som er blevet opfattet som en mere eller mindre passiv opbevaring af børnene (K. K. Kofod, 2007a).

Det specificeres i det sidste punkt, at ledelsens og medarbejdernes roller og ansvar skal sikre, at den pædagogiske opgave i institutionen både dækker "samfundets behov for almen dannelse, læring og udvikling og den pædagogiske indsats i forhold til det enkelte barns behov" (Rudersdal, 2008). Det understreges altså, at dagtilbuddene i Rudersdal Kommune både skal tilgodese samfundets og det enkelte barns interesser – helt i overensstemmelse med kravene i dagtilbudsloven ("Dagtilbudsloven," 2011/2007).

Det understreges, at medarbejderne har ansvar for at sikre børnenes læring, udvikling og dannelse i et godt samarbejde med forældrene, og pædagogerne skal fungere som rollemodeller for børnene. De skal derfor handle professionelt og "se, acceptere og værdsætte hvert enkelt barn" og være bevidste om, at de repræsenterer en offentlig myndighed. Der lægges således betydelig vægt på, at pædagogerne skal tage udgangspunkt i det enkelte barns behov.

Ledelsen har på sin side ansvaret for et godt arbejdsklima og for, at der sker en forventningsafstemning mellem det pædagogiske tilbud og forældrenes individuelle forventninger (Rudersdal, 2008).

Da det ikke specificeres, hvem der menes med ledelsen, må vi gå ud fra, at det drejer sig om de daglige ledere såvel som områdelederne, men i sidste ende især om områdelederne, der som områdeledere er de øverste ansvarlige for deres respektive områdeinstitutioner. Lederne kommer således tilsammen til at stå som kommunens decentrale enhed, som har ansvaret for, at børnene og medarbejderne trives, og for at forældrene er tilfredse med kommunens dagtilbud, som det er politisk vedtaget.

Det forventes med andre ord, at daginstitutionslederne i begge ledelseslag skal sørge for, at kommunens dagtilbud bliver produceret og leveret på en sådan måde, at der er overensstemmelse mellem daginstitutionernes ydelse og forældrenes ønsker.

Det er det fænomen, som i serviceteorien bliver kaldt at minimere eller helst lukke forventningsgab mellem forventninger til ydelsen og den faktiske oplevelse af ydelsen. Lukningen af dette forventningsgab kan enten ske ved at påvirke folk, kunderne, forældrene, til ikke at forvente urealistisk meget af ydelsen eller også ved at hæve ydelsesniveauet og – kvaliteten (Normann, 1983/1984). I det foreliggende tilfælde ligger ydelsesniveauet fast, det er politisk besluttet. Derfor pålægges det lederne at sørge for at være med til at justere forældreforventningerne. Det kan medføre et forventningspres og utilfredshed med kvaliteten, hvis det ikke lykkes.

De syv målsætninger

Den anden del af "visionen" handler om daginstitutionernes fysiske rammer og placering og munder ud i syv målsætninger:

1. Den fysiske indretning skal bakke op om lovens krav og i øvrigt fungere fleksibelt.
2. Institutionerne skal være pædagogisk, ledelsesmæssigt og økonomisk bæredygtige.
3. Pasningsgarantien skal kunne opfyldes inden for de tre dagtilbudsområder, dagplejen, de kommunale og de selvejende institutioner.
4. Ved ombygning, nybygning og renovering skal institutionerne kunne imødekomme behovet for fleksibilitet i børnesammensætningen.
5. Der skal tilbydes forskellige former for dagtilbud.
6. Der skal tilsikres fleksibilitet i forhold til andre behov.
7. Udearealer skal indtænkes i kommunens kommende legepladspolitik (Rudersdal, 2008).

Visionen for den fysiske planlægning af daginstitutionsstrukturen skal bakke op om daginstitutionspolitikken, lægge op til de kommende udviklingsplaner 2011 – 2014, som skal være styrende for området udvikling i en fireårig periode, (Rudersdal, 2010i) og lægger i øvrigt op til den efterfølgende Masterplan (Rudersdal, 2010c), som skal udmønte den fysiske planlægning inden for området.

Forældrenes holdning til daginstitutioner og dagpleje i Rudersdal Kommune, marts 2009

I begyndelsen af 2009 blev der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt forældrene til børn i daginstitutioner. Nogle få punkter i undersøgelsen fokuserede på forældrenes holdning til omorganiseringen af daginstitutionsområdet, og det er alene dem, som vi forholder os til her. Det er karakteristisk, at de fleste forældre ikke er i stand til at forholde sig til den nye struktur, men blandt de 20 %, som gør det, er der en overvejende skepsis. (Bureau2000, 2009, p. 48).

Hvis man ser på forældrebestyrelsesmedlemmers holdning til den nye struktur, oplever halvdelen, at "beslutningsprocessen er blevet mere langsommelig, og det er relativt få, der oplever, at der er kommet en mere professionel ledelse og bedre muligheder for udvikling" (Bureau2000, 2009, p. 49). Hvad angår årsagerne til sådanne svar, citerer rapporten forskellige årsager: at omstruktureringen havde givet ballade, at man mistede en dygtig leder, at institutionen er faldet fra hinanden pga. den nye ledelsesstruktur (Bureau2000, 2009, pp. 49-50).

Det ser tilsyneladende ud til, at der i begyndelsen af 2009 var en udbredt skepsis blandt de 20 % af forældrene, som havde en holdning til den nye struktur. Et bud på, hvorfor der kun er 20 %, der forholder sig til strukturen, er, at de resterende 80 % enten ikke synes, de oplever den store forandring eller er ligeglade, og at de, som aktivt forholder sig til strukturen, er dem, som har noget på hjerte, netop fordi de er utilfredse.

Hvad enten de 80 % ikke oplever den store forandring, eller at de 20 % er utilfredse med det pædagogiske indhold i dagtilbuddet, kan begge tolkninger siges at være bekymrende i og med, at det så tilsyneladende ikke er slået nok igennem, at man arbejder for at holde fokus på den pædagogiske udvikling og kvalitet.

Understøttelse af ændringsprocessen

Der blev iværksat en lang række tiltag, som dels virkede styrende for, i hvilken retning udviklingen skulle bevæge sig, og dels kom til at bestemme, hvordan udmøntningen af beslutningen om omstruktureringen på daginstitutionsområdet skulle gennemføres. For at understøtte ændringsprocessen blev der iværksat en række tiltag, hvoraf de væsentligste var:

- Lederseminar for institutionsledere og daglige ledere, december 2007.
- Temaaftener om områdeledelse for pædagoger og ledere.
- Seminar for fællestillidsmænd, institutionstillidsmænd og institutionsledere, februar 2008.
- Seminar for bestyrelsesmedlemmer, institutionsledere og Børne- og Skoleudvalgsformanden, april 2008.
- Lørdagsseminar som introduktion til større institutionsbestyrelser.

- Statusdag for institutionsledere og daglige ledere vedr. den nye struktur og de nye ledelsesroller, september 2008.
- Statusdag, hvor formålet var at dele viden imellem de enkelte ledelsesteam samt give et fælles input til at understøtte den videre proces.
- Introforløb for de nye institutionsledere.
- Møder med samarbejdspartnere på de øvrige forvaltningsområder: Økonomi, Personale, IT, BYG, Skole, Børn og Unge med henblik på at afklare samarbejdsflader.
- Ledermøder for institutionslederne.
- Individuel sparring på opgaveløsningen.
- Iværksættelse af et toårigt forløb for institutionslederne med fokus på bl.a. strategi, teamledelse, proces, projektledelse mv.
- Iværksættelse af et etårigt forløb for de daglige ledere med fokus på den pædagogiske og personalemæssige ledelse herunder projektledelse (Rudersdal, 2009b).

Herudover har forvaltningen afholdt møder med institutionslederne i starten med 14 dages interval og efterfølgende en gang månedligt.

Midtvejsstatus 2009

Det blev allerede i forlængelse af kommunesammenlægningen og beslutningen om at indføre områdeledelse besluttet, at der skulle foretages en midtvejsstatus i 2009, som skulle tage udgangspunkt i de formål, mål og succeskriterier, man havde opstillet for processen frem mod indførelse af områdeledelse på daginstitutionsområdet i Rudersdal Kommune. Formålet for den gennemførte midtvejsstatus er beskrevet således:

Formålet med at gennemføre midtvejsstatus var at sikre, at den nye struktur og ledelse blev igangsat inden for formålet og de fastlagte rammer, samt at give mulighed for justeringer og videreudvikling, så der skabes læring og arbejdes i retning af mål og formål for at sikre den nye struktur.

Målgruppen for midtvejsstatus er ledere og medarbejdere i de involverede dagtilbud. Der vil således ikke blive beskrevet, hvordan de selvejende institutioner, bestyrelserne og forvaltningen mv. har oplevet ændringen (Rudersdal, 2009b, p. 2).

Midtvejsevalueringen viser, at ledelsesteamene er ved at være etablerede, at der er skabt en konstruktiv stemning, samt at der er blevet sat fokus på udviklingen af den pædagogiske kvalitet. Derudover er der ved at blive etableret en ny ledelsestænkning, som blandt andet indebærer, at ledelse og bestyrelse har påtaget sig ansvaret for udviklingen i de enkelte områder (Rudersdal, 2009b, 2009c). Desuden indeholder evalueringen en beskrivelse af en række områder, der skal være fokus på i handleplanen for den videre udvikling af projektet.

Hovedoverskrifterne var, at der skulle:

- Skabes overblik og systematik inden for en række områder.
- Skabes en professionalisering af og strategisk fokus på kommunikationen.
- Ske en fortsættelse af det pædagogisk faglige fokus.
- Ske forbedringer i forbindelse med driften og den øvrige organisation (Rudersdal, 2009c).

Masterplanen 2011 – 2021

Masterplanen er en analyse og fremskrivning af indbyggertallet i kommunen, hvad angår behovet for planlægning inden for daginstitutionsområdet. Det bliver heri angivet, hvilke konsekvenser udsvinget i befolkningstallet får for kommunens behov for daginstitutionspladser, og det ses, at for hele perioden 2011 – 2021 er der et behov for 130 færre daginstitutionspladser (Rudersdal, 2010d). Masterplanen er således en udmøntning af den vedtagne

daginstitutionspolitik fra 2008 og er et styringsredskab, som skal muliggøre en tiårig planlægning på området (Rudersdal, 2011k).

Med Masterplanen har Rudersdal Kommune taget næste strategiske skridt fra implementeringsprocessen til drift og planlægning af fremtiden med en tilpasning af daginstitutionsområdet til den demografiske udvikling. Det er en tilpasning, der allerede er i gang; dagtilbudschefen fortæller, at man allerede har reduceret området med 500 pladser. (Rudersdal, 2010f). Masterplanen er således et udtryk for, at det, primært med udgangspunkt i samarbejdet mellem områdelederne og dagtilbudschefen samt Dagtilbud til børn, er lykkedes at etablere et konstruktivt samarbejde inden for daginstitutionsområdet om den nye struktur.

Oversigt over processen frem mod indførelse af områdeledelse

Nedenstående oversigt over processen, der førte frem til indførelse af områdeledelse, er en sammenfatning af de initiativer, som har været med til at bære beslutningen om at indføre en ny struktur på daginstitutionsområdet igennem.

1. På sammenlægningsudvalgets møde 31. marts 2006 blev det besluttet, at der skulle etableres områdeledelse på daginstitutionsområdet i den kommende Rudersdal Kommune.
2. Kommunesammenlægningen gennemføres pr. 1. januar 2007.
3. Projektgruppen afleverer notat til politisk godkendelse, april 2007.
4. Høringsperiode maj 2007 af institutionsbestyrelser, forældrebestyrelser, MED-udvalg og forhandlinger med faglige organisationer.
5. Politisk behandling efter høringssvar, august 2007.
6. Opslag af områdelederstillinger, august 2007.
7. Igangsætning af ny struktur, januar 2008.
8. Områdeinstitutionen Ruderen oprettes 1. januar 2009.
9. Midtvejsstatus for områdeledelse. Rapport juni 2009.
10. Evaluering af ny struktur fra december 2010.
11. Politisk behandling af evaluering 2011.

Sammenfatning

Forløbet op til og gennemførelse af en områdeledelsesstruktur samt beslutningerne om denne organisationsændring havde flere fædre og flere årsager. Da kommunalreformen krævede koordinering og planlægning af det kommende fælles liv mellem forvaltningerne i de to kommuner, blev ideen om den nye struktur gjort til sammenlægningsudvalgets middel til at skabe mere økonomisk og faglig bæredygtighed ved at skabe institutioner med et tilstrækkeligt stort volumen.

Kort efter beslutningen var taget, blev der ansat en ny dagtilbudschef. Hun skulle føre beslutningen igennem. Der blev udarbejdet et notat i 2007, som efter godkendelse i kommunalbestyrelsen i praksis kom til at fungere som en køreplan for omstruktureringen. Hermed havde man bundet sig til en række tiltag, der kom til at fungere som temperaturmålinger hos medarbejdere, ledere og forældre. Det gjorde det muligt at foretage justeringer undervejs, således at man ikke løb ind i alvorlige konflikter. Undervejs lavede dagtilbudschefen en aftale med BUPL Nordsjælland om den nye struktur, som virkede som en kooptering af fagforeningen, der således bakkede op om nyorienteringen. Fagforeningen blev en medspiller i stedet for modspiller. Det viste sig bl.a. ved, at der er blevet skåret 500 daginstitutionspladser væk, uden at det har næret nogen nævneværdig uro.

Resultatet blev en større organisationsændring, ved at man fik samlet de kommunale daginstitutioner i 7 områdeinstitutioner og 6 af de selvejende institutioner i den selvejende områdeinstitution Ruderen, 6 tidligere

selvejende institutioner overgik til kommunalt eje, mens de øvrige selvejende institutioner stadigvæk er små selvstændige daginstitutioner. Set i Rudersdal Kommunes perspektiv er der i forhold til de selvejende institutioner kun delvist høstet de mulige gevinster ved den nye struktur.

Ansættelser, personaleudskiftninger og rokader

Den nye struktur, som blev indført den 1. januar 2008, betød, at der i december 2007 blev ansat 7 kommunale områdeledere, en for hver områdeinstitution, og siden gik 6 selvejende institutioner som nævnt sammen om den selvejende områdeinstitution Ruderen. De 7 kommunale områdeinstitutioner dækker 48 børnehuse med hver deres daglige leder. Seks af de tidligere institutionsledere blev ansat som områdeledere.

Man havde dog besluttet, at områdelederne blev ansat således, at de kommende områdeledere ikke kunne søge områdelederstilling, som indebar, at de blev leder af den daginstitution, hvor de tidligere havde arbejdet. Det har betydning for selvforståelsen sådan, at man herved fik foregrebet eventuelle forestillinger om "os fra – dem fra". Således kom alle områdeledere til at lede nye områdeinstitutioner (Rudersdal, 2010e).

En sådan omstrukturering sker sjældent, uden at der er omkostninger ved den, og omstruktureringen har da også medført, at der er sket en del rokeringer og opsigelser. Det er ikke alle ledere, som er kommet ud af omstruktureringen som vindere. Lederne af de tidligere selvstændige daginstitutioner har for de flestes vedkommende mistet indflydelse og magt.

Ca. en tredjedel af de 63 daglige ledere er blevet udskiftet i perioden indtil 2009. En del af de nye daglige ledere er tidligere souschefer fra oprindelseskommunerne til Rudersdal Kommune, og de øvrige daglige ledere kommer fra andre kommuner. Nogle af de fratrådte daglige ledere har valgt at gå på efterløn/pension. Færre end 5 tidligere ledere har tilkendegivet, at de ikke ønskede at fortsætte i en funktion som daglige ledere, og på grundlag heraf har de opsagt deres stilling i kommunen (Rudersdal, 2009b).

Der har siden etableringen af områdestrukturen været en række udskiftninger og rokader. For institutions- eller områdeledernes vedkommende drejede det sig om, at der har været et skift i et par af områdeinstitutionslederstillingerne.

Forvaltningens organisering

Efter denne historiske analyse af indførelse af områdeinstitutionsstrukturen vil vi kaste et kort blik på forvaltningens organisering i den nye områdestruktur for at se, hvordan disse forandringer har påvirket forvaltningen internt i forhold til daginstitutionsområdet.

I forbindelse med gennemgangen af dokumenterne om omstillingsprocessen er det bemærkelsesværdigt, at forventede ændringer internt i forvaltningen stort set ikke bliver omtalt. Det kan tolkes, som at områdeledelse i første række ses som et anliggende for de eksterne institutioner. Imidlertid viser evalueringen, at der også er sket en række ikke ubetydelige ændringer internt i forvaltningen.

Etableringen af områdestrukturen har betydet, at en række af de opgaver, som tidligere lå i forvaltningens regi, er blevet flyttet ud i områdeinstitutionerne. De klassiske konsulentstillinger er forsvundet, og der er blevet nedlagt 2½ af de 6-7 tidligere konsulentstillinger.

Det er tanken at direktøren for området skal have en overordnet generalistfunktion, mens dagtilbudschefen skal være en stærk fagchef. Det er dagtilbudschefens vision, at hun i fællesskab med områdelederne og et snævert antal forvaltningsansatte skal lede området overordnet, mens de daglige ledelsesopgaver skal varetages ude i den enkelte områdeinstitution (Rudersdal, 2010f).

Direktøren udtrykker det sådan, at forvaltningens profil med områdestrukturen er blevet ændret. Forvaltningen er nu mere rettet mod den forvaltningstunge del på den politisk-administrative del. Driftsstøtte ligger nu på områdeinstitutionsniveau. Dagtilbudschefen har den økonomiske og politiske kontakt til det politiske udvalg gennem udvalgsformanden. Det er en helt anden understøttelse end den, man tidligere havde. Det betyder også, at der sker en djøficering af forvaltningen.⁵

Djøficeringen består jf. note 6 i, at forvaltningens opgaver tømmes mere eller mindre for pædagogfaglighed, som til gengæld varetages ude i områdeinstitutionerne. Det skal ikke forveksles med det fænomen, at forvaltningen på chefniveau er bemanded med ganske mange personer, der har en faglig pædagogisk baggrund. Forvaltningens fokus bliver de overordnede styringsmæssige funktioner og overordnede principielle pædagogiske diskussioner med områdelederne som de faglige eksperter, der medvirker til at fastlægge strategier for udviklingen af området sammen med dagtilbudschefen. De driftsmæssige opgaver er områdeledernes ressort. Det kan formuleres sådan, at ønsket og hensigten er central styring og decentral ledelse. Udviklingen med, at der er sket en faglig pædagogisk oprustning af den forvaltningsmæssige styring, kan ses som en professionalisering af daginstitutionsområdet således, at der er en parallel til skoleområdet, som daginstitutionsområdet tidligere var en del af, hvor der lægges vægt også på udvikling af det faglige indhold. Denne tendens er i tråd med de formelt øgede krav og forventninger til daginstitutionerne, som blev omtalt i afsnit 4.

Denne model med inddragelse af områdelederne i forvaltningens overordnede strategi- og faglige planlægning skaber et dilemma for områdelederne, fremhæver direktøren. Problemet er, at områdelederne risikerer at komme i et loyalitetsdilemma, hvor det er uklart, om man som områdeleder skal varetage områdeinstitutionens eller dagtilbudsforvaltningens interesser. Udadtil er der tilsyneladende ingen konflikter, men det er svært at se bort fra den konkurrence, der er mellem områderne. Det udtrykkes således af en forvaltningsansat:

Det, de [områdelederne] kan kæmpe om indbyrdes, er børnetallet ... Overordnet er det kommunens arbejde at gå ind og sørge for, at der er den kvalitet i institutionerne, der skal være. Det er svært i og med, at pengene følger barnet. Især når der opstår tomme pladser, efter at børnene starter i skole. Kampen om de tomme pladser er til stede. Politikerne har den holdning, at det er borgernes ønsker, der skal bestemme, hvilke pladser der skal fyldes op, så det er klart, at hvis man har et dårligt ry, så har man et problem med at få pladserne dækket ind, hvilket kan medføre, at man mister penge(Rudersdal, 2010e).

Som situationen er nu, er områdeledernes hovedansvar driften af områdeinstitutioner, og det er dermed også deres ansvar, at deres områdeinstitution løber økonomisk rundt. Derfor kan der komme konkurrence og interessenmodsatninger mellem områdeinstitutionerne, ligesom der ikke nødvendigvis altid er interessesammenfald mellem forvaltning og områdeinstitution.

Den tætte kontakt mellem områdelederne og dagtilbudschefen har på den anden side givet den gevinst, at områdelederne bringer virkeligheden tættere på de forvaltningsmæssige projekter. Områdelederne udfører det meste af det arbejde, som de pædagogiske konsulenter udførte tidligere, i tillæg til deres ledelses- og styringsmæssige opgaver (Rudersdal, 2011b).

Biografiske data, ledere og pædagoger

Til sidst vil vi i dette afsnit se på, hvordan de biografiske data for de daglige ledere og pædagogerne ser ud i Rudersdal Kommune.

Generelt er situationen på det danske arbejdsmarked, at de store efterkrigsårgange inden for et overskueligt åremål trækker sig tilbage på efterløn og pension. De skal erstattes af de små årgange. Det stiller virksomhederne i såvel den

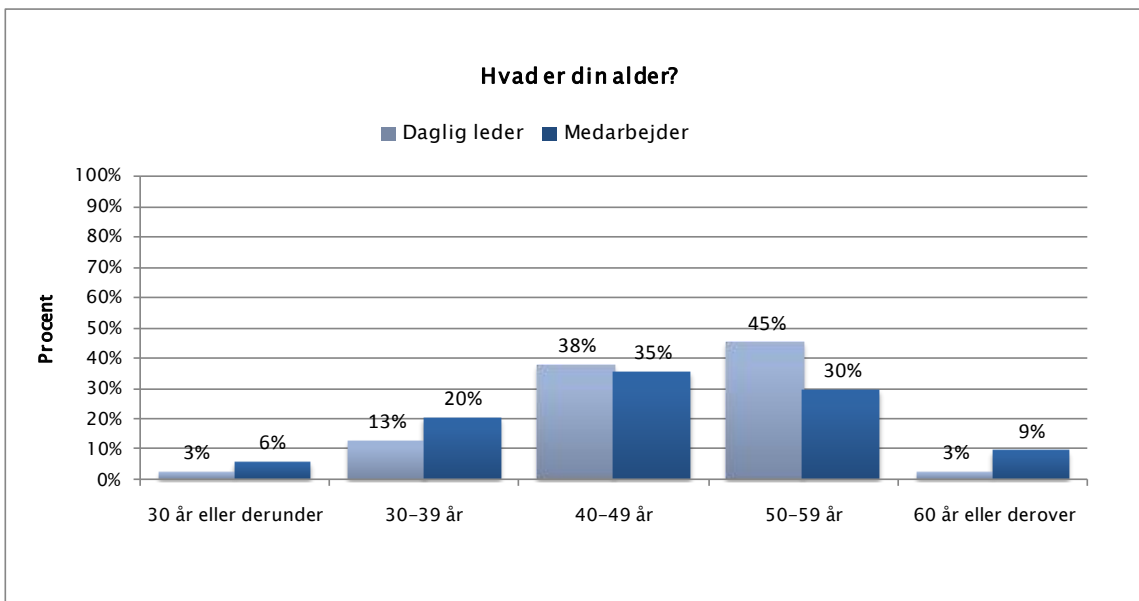
⁵ DJØF'isering: "ændre en administration af en offentlig institution, så der i udpræget grad fokuseres på effektivitet, rentabilitet og hensyn til overordnede administrative regelsæt". (Litteraturselskab, 2003)

private sektor som institutionerne i den offentlige sektor i den situation, at man skal forholde sig til og lægge strategier for, hvordan man vil fastholde de ældre medarbejdere lidt længere og tiltrække de nye. Det bliver de kommende års helt afgørende strategiske beslutninger, som skal løse det problem (K. K. Kofod, 2007b).

På det specifikke, kommunale niveau handler det om at lægge strategier for, hvordan man vil imødekomme denne måske vigtigste strategiske problemstilling, kommunerne står over for i de kommende år.

Et overblik over personalesammensætningen i daginstitutionerne i Rudersdal Kommune kan give nogle fingerpeg om, hvilke problemstillinger daginstitutionsområdet står over for.

Figur 3. Hvad er din alder?

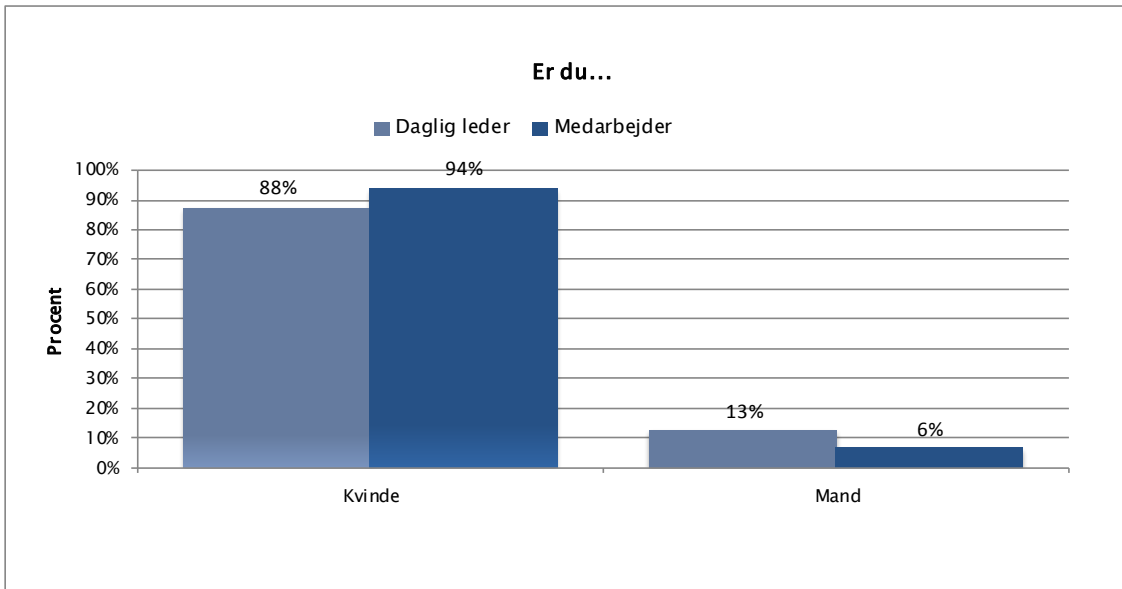


Hvis vi til en begyndelse ser på alderssammensætningen i figur 1, er den kendetegnet ved, at 83 % af de daglige ledere, det vil sige lederne af børnehuse, er mellem 40 og 60 år, og at hen imod halvdelen (45 %) af de daglige ledere er mellem 50 og 60 år. Denne aldersfordeling peger på, at kommunen inden for de næste 5 til 10 år står over for en ganske kraftig udskiftning af lederne i børnehuse. Det er ikke noget særsyn for Rudersdal Kommune, men det aktualiserer problemstillingen, hvilken lederprofil man ønsker sig, og i hvilket omfang det – med små ungdomsårgange – bliver muligt at rekruttere egnede kandidater. Da der ikke er udsigt til, at lønkonkurrence inden for området bliver en sandsynlig fremtid, er der kun arbejdsmiljø, karrieremuligheder og udfordrende og spændende arbejde som konkurrenceparametre om de fremtidige ledere.

For medarbejdernes vedkommende svarer billedet til ledernes, selvom der er en større andel af pædagogerne end af lederne, som er under 40 år gamle (26 %). Næsten to tredjedele af pædagogerne (65 %) er således mellem 40 og 60 år gamle og næsten en tredjedel (30 %) er mellem 50 og 60 år gamle. Det rejser samme problemstilling som for ledernes vedkommende, selvom det dog ikke er helt så presserende lige nu som for deres ledernes vedkommende.

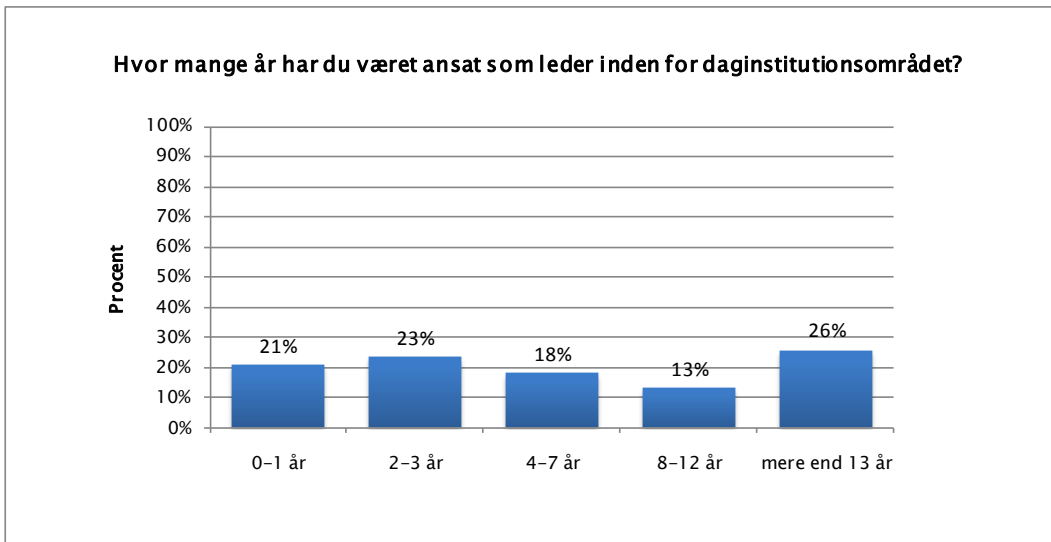
Både for ledernes og pædagogernes vedkommende bliver man nødt til inden for den eksisterende planperiode (2011 – 2021) at forholde sig til denne skæve aldersfordeling og til, hvad man vil gøre ved den.

Figur 4. Er du ...



Ser vi på kønsfordelingen i figur 4, ser vi et billede af, at et stort flertal af pædagoger er kvinder: for ledernes vedkommende 88 % og for pædagogernes vedkommende 94 %. Pædagogfaget er stadigvæk et typisk kvindedefag både på leder- og pædagogniveau. Desuden kan man sige, at overrepræsentationen af mandlige pædagogiske ledere i forhold til den samlede population er udtryk for, at relativt flere mænd end kvinder bliver ledere. Til sammenligning kan man pege på, at i 2003 udgjorde mændene 16 % af den pædagogiske arbejdsstyrke, organiseret i BUPL (Vestereng, 2007). Der er altså i forhold til resten af landet en overrepræsentation af kvindelige pædagoger i Rudersdal Kommune. Det skal dog bemærkes, at tallene i Rudersdal alene omfatter pædagoger i 0-6 års-institutionerne.

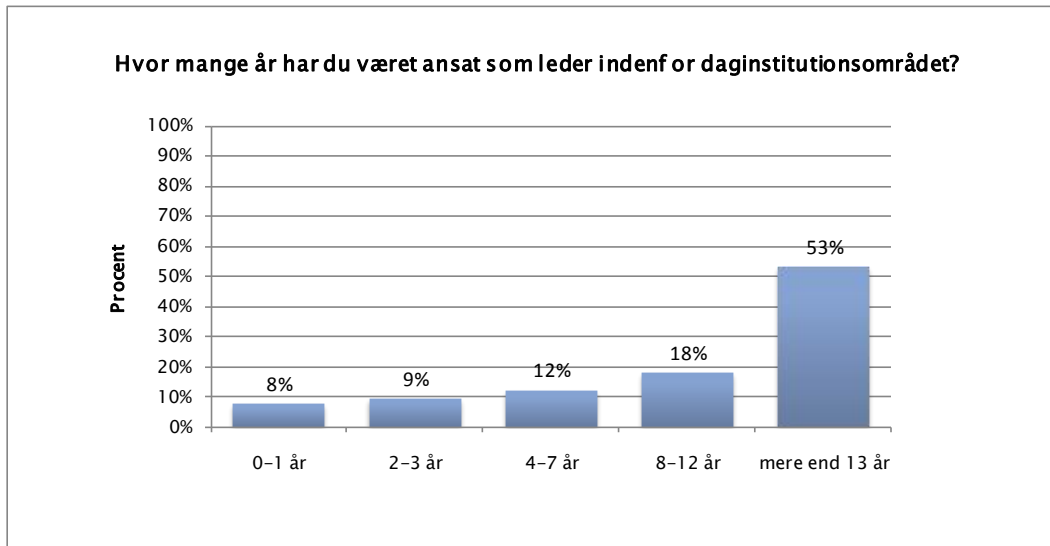
Figur 5. Hvor mange år har du været ansat som leder inden for daginstitutionsovrådet?



Hvis vi ser på ledernes anciennitet som ledere i figur 5, deler de sig op i to grupper. Der er en gruppe, som ikke har været ledere i ret lang tid: Op imod halvdelen af lederne (44 %) har kun været ledere i under 4 år, mens en fjerdedel af lederne (26 %) er garvede ledere, som har været ledere i mere end 13 år. Det afspejler ganske godt det fænomen, vi

pegede på ovenfor, at der er en ganske stor gruppe daglige ledere, som er ved at være oppe i årene, og som man derfor må forvente går på pension inden for en overskuelig årrække.

Figur 6. Hvor mange år har du været ansat inden for daginstitutionsområdet?



Vender vi blikket mod pædagogerne i figur 6, så viser figuren, at ca. en tredjedel (30 %) af pædagogerne har en anciennitet på 4-12 år, mens mere end halvdelen (53 %) har en anciennitet på mere end 13 år. Også dette billede passer godt med pædagogernes alder, hvor hovedparten af pædagogerne er mellem 40 og 60 år gamle.

Sammenfatning, biografiske data – ledere og pædagoger

Billedet af de demografiske karakteristika blandt Rudersdals pædagoger og daglige ledere viser, at såvel daglige ledere som pædagoger ligner resten af landets. En ganske stor del af dem skal inden for en overskuelig fremtid på pension, lederne lidt tidligere end pædagogerne, hvad der vel ikke kan undre, al den stund, at ledere ofte og især tidligere er rekrutteret blandt erfarne og dygtige fagprofessionelle (H. H. Larsen, 2006; I. S. Larsen, 1998).

Samtidig er der en blanding af ledere med ganske lang anciennitet, men også temmelig mange, der har været ledere ganske kort tid inden for daginstitutionsområdet. Dette billede afspejler formodentlig ganske godt, at der med omstruktureringen i Rudersdal er kommet ret mange nye ledere til, og at der samtidig også er en del, som er forblevet ledere, selvom det er under nye vilkår.

5. Hvad har fremmet og hæmmet indførelsen af områdeledelse?

I afsnit 4 beskrev vi baggrund og formål med indførelsen af områdeledelse, samt den historiske udvikling. I afsnit 5 vil vi se nærmere på, hvad der har fremmet og hæmmet indførelsen af områdeledelse. Der fokuseres primært på den implementeringsproces, der leder op til i dag. En meget stor del af de interviewede og respondenterne til spørgeskemaundersøgelsen har deltaget i implementeringen. Derfor er de erfaringer, de bærer med sig, en del af det fundament, som videreudviklingen af områdeledelsen i Rudersdal Kommune hviler på.

Formålet med afsnittet er også at udlede nogle af de erfaringer, der er gjort, set ud fra de forskellige involveredes positioner.

Implementeringens kontekst

Implementeringen af den nye områdeledelsesstruktur er ikke alene en organisatorisk ændring. Det er også en realisering af politiske visioner og skal også vurderes som en sådan. Selve de organisatoriske ændringer og de virkninger, der er heraf, indgår i det samlede kommunale system i Rudersdal Kommune. Det udgør så at sige den kontekst, forandringerne skal realiseres inden for.

I denne sammenhæng kan medarbejdere på alle niveauer betragtes som både et mål for de ønskede ændringer og som et middel til at bære dem igennem. Det sker i en kompleks situation, hvor den bureaukratiske ledelsesform hurtigt kommer til kort, hvis den kommer til at stå alene (Haslebo, 2006; Lerborg, 2010).

Hvis man skal undgå denne situation, kræves der, at der i et vist omfang er styr på ressourcer, nødvendige aktiviteter, forventede præstationer, og på, hvilken virkning der er ønsket (Krevi, 2008). Som en konsekvens heraf udfordres alle involverede fra direktør til pædagog til både at aflære gamle arbejdsgange, lære og nye arbejdsgange og faglige forholdemåder og omlære andre, så de kan blive medskabere af den nye kontekst på en meningsfuld måde.

Vanskeligheder for den enkelte med at leve op til disse krav så hurtigt, som det ideelt kunne ønskes, forveksles ofte med modstand mod forandringen og det nye, der er ved at blive skabt.

Deltagerne har oplevet, at der har været faktorer, der har henholdsvis hæmmet og fremmet implementeringen, og at der i løbet af processen har været modstand mod at kaste sig fuldt ud ind i det nye. Det vil blive beskrevet nærmere i det følgende.

Implementeringen af områdelederorganiseringen

I de kvalitative interview har vi spurgt til, hvad der henholdsvis har fremmet og hæmmet indførelsen af områdeledelse i Rudersdal Kommune.

For at komme nærmere en afklaring heraf er det nødvendigt dels at se på, hvad der er svaret under interviewene, og dels den position, som besvarelserne er givet ud fra, herunder på hvilket niveau i styringskæden den interviewede befinder sig.

På det *politiske niveau* bliver det fremhævet, at selve gennemførelsen blev fremmet af, at der var et gennemarbejdet forslag at tage stilling til, og at der var en klar politisk opbakning. Det gjorde, at processen fra forslag over vedtagelser til starten af implementeringen blev kort. Det gjorde, at der kun i et kort tidsrum blev diskuteret for og imod områdeledelse, og at diskussionen hurtigt kom til at dreje sig om, hvordan områdeledelsen skulle indføres, og hvordan den konkret skulle organiseres.

Det var samtidig medvirkende til, at der ikke kom så meget "støj" på linjen. Processen var så hurtig, at det kneb med at få ansat alle områdelederne, inden områderne formelt var etableret (Rudersdal, 2010f, 2011i).

Selve implementeringsprocessen tog således afsæt i en hierarkisk styringstilgang, der blev suppleret af, at der blev skabt rum til det professionelle paradigme inden for de rammer, som blev afstukket. Det er en ganske anden styringstilgang end den form for styring, der er den mest udbredte inden for daginstitutionsområdet. Denne styringsform er i høj grad præget af det professionelle paradigme og en høj grad af selvforvaltning i den enkelte daginstitution (Se afsnit 6).

Hvad har fremmet implementeringen?

Af interviewene fremgår (Rudersdal, 2011b) fremgår at det var en stor fordel for det *overordnede administrative* niveau, at der var et klart politisk mandat til at gennemføre områdeledelsen i den form, der var vedtaget i kommunalbestyrelsen. Derudover ser flere af de interviewede det som en fordel, at områdeledelse ikke blev indført gennem forsøgsordninger eller lignende. Det var en beslutning, der skulle gennemføres bedst muligt og inden for et afgrænset tidsrum. Og det var en beslutning, det ikke var muligt at trække tilbage. Det minimerede pædagogers, daginstitutionslederes og forældres muligheder for at manifestere sig i en længerevarende debat. Samtidig gav det mulighed for at kunne koble sig på processen og deltage (Rudersdal, 2011b), hvis de ønskede at blive i Rudersdal Kommune under de nye forhold.

Det har endvidere fremmet implementeringen, at:

- Processen blev gennemført hurtigt.
- Cheferne gik ind i processen med stor klarhed og energi.
(Interview med områdeledere) (Rudersdal, 2011g).

Desuden fremhæver dagtilbudschefen, at det fremmede processen, at alle områdeledere således var nye i forhold til de børnehuse, som indgik i deres områdeinstitution.

På *områdeinstitutionsniveau* fortæller områdeledere, at det har været med til at fremme indførelsen af områdeledelse, at:

- Nogle områdeledere havde meget fokus på at skabe begejstring.
- Der blev satset på den faglige udvikling hos de daglige ledere på en måde, som nogle oplevede var positiv.
- Kommunesammenlægningen mellem de daværende Birkerød og Søllerød Kommuner gjorde, at daginstitutionsledere og forvaltningen kunne se, at en ny struktur var nødvendig. Det store antal daginstitutionsledere i den sammenlagte kommune gjorde det vanskeligt at holde meningsfulde ledermøder og at have tilstrækkelig kontakt mellem daginstitutionerne til, at der kunne være en effektiv styringskæde (Se afsnit 6). I Birkerød Kommune havde der allerede været tanker fremme om områdeledelse. Kommunesammenlægningen var derfor en god anledning til at gennemføre områdeledelse (Interview med områdeledere) (Rudersdal, 2011g).
- Mange områdeledere og daglige ledere kunne se en mening i at indføre områdeledelse i forhold til stordriftsfordele, bedre uddannelse og brugen af hinandens ressourcer.
- For områdelederne har det været af betydning, at de er 7+1, der kan samarbejde mere strategisk, end hvis det drejer sig om ledere af 64 forskellige institutioner, der skulle finde fælles holdninger, fx i forhold til forvaltningen.
- Implementeringen er blevet drøftet både på de månedlige møder med forvaltningen og af områdelederne indbyrdes uden forvaltningens tilstedeværelse. Denne todeling af møderne med henholdsvis møder med og uden forvaltningens deltagelse har fremmet en ny og mere direkte diskussionsform, som har været med til at

sikre, at temaer er sat hurtigere på dagsordenen end ved de "gamle" ledermøder, og at områdelederne ofte har haft en fælles holdning til det, der skulle drøftes.

- Områdelederne har været på strategiseminar. Deltagelsen i strategiseminarer skabte både en forpligtelse over for det, der var vedtaget, og som var undervejs i processen, samt mulighed for at sige fra på punkter, hvor man var uenig (Rudersdal, 2011g).

Behovet for områdeledernes ønske om at drøfte implementeringen uden forvaltningens tilstedeværelse skyldes, at forvaltningen har været meget ambitiøs og har villet gennemføre så mange ting i et hurtigt tempo, at det har været vigtigt for områdelederne at afklare sig som samlet gruppe (Rudersdal, 2011g).

Flere områdeledere fortæller, at den positive implementering er blevet fremmet af den måde, som chefniveauet er gået ind i processen på. Chefgruppen er gået ind i arbejdet med implementeringen med et meget stort engagement og en klar strategisk plan, som man har kunnet forholde sig til, hvad enten man var enig heri eller ej. Ledelsen har i høj grad bestået i, at chefgruppen klart har udstukket målet med indførelse af områdeledelse og skabt klare rammer, som processen skulle forløbe inden for. Denne form for procesledelse har skabt retning, klarhed og mulighed for, at de forskellige aktører kunne koble sig på processen.

Områdelederne fortæller, at den måde, implementeringen i praksis er gennemført på, har været meget personafhængig, og at områdeledernes personlige lederstil er afgørende for, hvordan områdeledelsen fungerer.

Mange af de ledere, der var modstandere af områdeledelse, rejste. Konsekvensen var, at den gruppe af daglige ledere, der var tilbage, var positive over for områdeledelse. Da områdeledelsen for alvor skulle implementeres, var der således en blanding af nye og gamle daglige ledere, som måtte finde sammen, og som ikke alle havde forhåndskendskab til hinanden. Nogle daglige ledere nævner, at det var fremmede, at de oplevede det som en udfordring at være med til selv at skabe deres egen rolle og funktion inden for det nye system (Interview med dagtilbudschef og områdeledere) (Rudersdal, 2010f, 2011g).

På institutionsniveau mener nogle, at indførelse af områdeledelse var en nødvendighed for at kunne opfylde de mange krav, daginstitutionsområdet er blevet stillet over for. Det kan illustreres ved følgende citat fra, hvad en daglig leder skrev som kommentar til spørgeskemaet:

Områdeledelse var for os en nødvendighed, hvis vi ville fortsætte med at være med, hvor det skete.

Daglige ledere med den indstilling, som fremgår af citatet, har været med til at fremme implementeringen (Rudersdal, 2011d).

Hvad har hæmmet implementeringen

Modstand mod forandring

Ved indførelsen af områdeledelse har der være en række faktorer, der har virket hæmmende for implementeringen.

Turbulens i omstillingsprocessen

I enhver større omstillingsproces er der en vis turbulens, således også i denne. Det drejer sig i høj grad om følgende:

- Nogle beskriver, at Søllerød ikke var involveret i starten, da tanker om områdeledelse fik rod fæste i Birkerød. Det gjorde, at nogle fra Birkerød oplevede, at "dem fra Søllerød" var bagefter.
- Nogle har oplevet, at mange dygtige personer i Birkerød blev valgt fra til fordel for folk i Søllerød.
- Der har været mange frustrationer, fordi der er mange, der har sagt op, og nogle, som blev sagt op (Rudersdal, 2011g).

Nogle områdeledere og daglige ledere beskriver, at implementeringen af områdeledelse i begyndelsen blev mødt med megen negativitet blandt flere ledere fra de tidligere daginstitutioner. Blandt disse negative ledere var der nogle, der

var så meget imod indførelsen af områdeledelse, at de søgte job i en anden kommune. Andre fandt sig langsomt til rette i den nye struktur. Atter andre oplevede, at der var fordele ved områdeledelse og kunne se muligheder for selv at udvikle sig med ændringerne og blev positivt stemt over for områdeledelse (Rudersdal, 2011d) og kunne se mulighederne heri.

Daglige ledere

De daglige ledere er helt centrale i forhold til implementeringen. Der omtales følgende punkter som værende hæmmende, og som har udgangspunkt i de daglige ledere:

- Der har været en vis rigiditet hos nogle daglige ledere. Nogle vil helst ikke ændre noget, de oplever fungerer godt.
- Nogle daglige ledere fortæller, at det er svært at miste kontrol og magt. Tidligere har de selv bestemt "alt", og nu er det områdelederen, der har det sidste ord.
- Det var hæmmende for implementeringen, at de enkelte huse gerne ville bibeholde deres selvstændighed.
- Det var hæmmende, at det var nødvendigt at bruge en del tid på at afklare de nye roller.
- Nogle områdeledere mener, at den sværeste hurdle har været at få de daglige ledere til at acceptere, at de ikke har økonomisk ansvar (Rudersdal, 2011d, 2011g).

Pædagoger

Modstanden fra pædagogerne kommer først og fremmest til udtryk, ved at nogle oplever, at de får for meget presset ned ovenfra.

Der skal være plads til vores egne aktiviteter og vores eget hus og ikke alt muligt presset ned ovenfra (Rudersdal, 2011h).

Flere af pædagogerne oplever, at de ikke altid bliver hørt af deres daglige leder, og er bange for, at områdelederen mister fornemmelsen for, hvordan det er at arbejde "på gulvet".

Der er "*Tusind bolde i luften*", og det er ikke alle daglige ledere, der er klædt på til at lande dem på en god måde (Rudersdal, 2011h). Samtidig skaber det modstand, at nogle ansatte oplever, at områdelederen sætter en masse aktiviteter i gang for at vise sit værd opad i systemet.

Pladsanvisning

Pladsanvisningen er placeret i Borgerservice ud fra den betragtning, at den skal yde en service over for borgeren i forbindelse med tildeling af plads i en daginstitution. Det overordnede formål med Borgerservice fremgår af Rudersdals Kommunes hjemmeside. Borgerservice vil "kendes for en service af høj kvalitet, med fokus på dine behov" (Rudersdal). Udgangspunktet for Borgerservice er således borgerens behov, der nogle gange kan komme i modstrid med de behov og muligheder, der er i børnehuse i forhold til sammensætning af børnegruppen og børnenes aldersfordeling.

- Der er stadig uklarhed i forhold til pladsanvisningen om tildelingen af pladser og ikke mindst om, hvordan man forholder sig hertil i de enkelte områder og huse (Rudersdal, 2011d).

Indrapportering og økonomi

Flere daglige ledere nævner, at det er hæmmende for gennemførelsen af intentionerne bag indførelsen af områdeledelse, at der skal bruges tid på forskellige former for indrapporteringer. Fx sygefravær og antallet af arbejdstimer for den enkelte ansatte. Det er den daglige leder, der har informationerne, og som skal sende dem videre til områdelederen, der så indtaster tallene. Der er dog flere eksempler på "civil ulydighed" i form af, at de daglige ledere selv indtaster tallene og derved bryder den formelle kommandovej.

Det hæmmer endvidere, at nogle af de indrapporteringer til staten, der skal gennemføres, skal gennemføres på børnehushiveau. Systemerne er ikke indrettet, så der kan indberettes med områdeinstitutionen som enhed.

Flere daglige ledere savner et system, der kan skabe overblik over det, der er indrapporteret, uden at man skal ind over områdelederen, som er den, der har adgangen til systemet. Det giver unødigt tunge arbejdsgange.

Det, at man har fire systemer, som bruges til økonomien, både i forhold til forbrug og indtægt, som ikke taler sammen, det gør at man skal lave rigtig mange mellemregninger i Excel. Det vil sige, at man ikke kan få et samlet overblik over indtægter og udgifter (Rudersdal, 2011g).

Vi har børnetallet, som er vores indtægt, og når vi får flere børn ind, så øges vores indtægt, men det ændres ikke i budgettet. Så skal de nye indtægter håndføres ind i budgettet (Rudersdal, 2011g).

En daglig leder fortæller, at økonomiområdet består af flere dele, der ikke taler sammen. Det drejer sig om: budgetdelen, indtægtsdelen, prokap (som er registreringen af børnetallet), og herudover er der lønnen og faktureringsystemet.

Denne opdeling gør det svært for mange daglige ledere at få overblik, uden at de kommer til at bruge unødigt tid på administration og gennemførelsen af skufferegnskaber i børnehushene.

Kommunikationsveje

En "hæmmer" i forholdet mellem områderne og forvaltningen er, set ud fra områdeledernes og de daglige lederes perspektiv, kommunikationsvejene.

... forvaltningen siger, at alt skal gå gennem områdeleder, inden at det kommer ud, hvor jeg vil sige, at det er fint med mig, at jeg får en cc på, og så ved jeg, hvad der foregår – det kan hurtigt blive en stopklods, hvis den skal ligge hos mig, og så skal jeg sende den videre. Men det hænger nok også sammen med forskellige tilgange til, hvordan man gerne vil have det (Rudersdal, 2011g).

Derudover nævner flere daglige ledere, at det var hæmmende, at de i starten "næsten ikke måtte noget", dvs. skulle følge kommunikationsveje og retningslinjer helt efter bogen – også hvor de oplevede, at det ikke var så hensigtsmæssigt.

Til gengæld var de rigide kommunikationsveje en måde at klargøre de nye organisationsformer på. Den stramt styrede opstart i overensstemmelse med den maskinbureaukratiske form (Mintzberg, 1983) har været medvirkende til, at de daglige ledere ikke så let blev fastholdt i gamle rutiner, men nødvendigvis måtte justere ind efter den nye organisation. (Rudersdal, 2011e, 2011g).

En kulturel dekonstruktion og ny konstruktion

Citaterne der er bragt i dette afsnit illustrerer den nedbrydning af den klassiske daginstitutionskultur, der sker, når der gennemføres en så stor organisationsændring, som det er at indføre områdeledelse. Mange lander i et forventningsmæssigt tomrum eller opretholder forventninger, der ikke længere svarer til organiseringen og de nye opgaver og roller, der er en konsekvens af indførelsen af områdeledelse.

Den enkelte kan nogle gange have svært ved at placere sig i den nye organisation, og alene det, at nogle opretholder forventninger, der var adækvate i den gamle kultur, kan opleves som en form for modstand mod implementeringen af områdeledelse (Haslebo, 2006).

De daglige ledere oplever, at implementeringen er længere fremme end pædagogerne. Det kan forklares ved, at de daglige ledere i højere grad end pædagogerne har været aktive medskabere heraf, og de er dermed kommet længere, kan se nye muligheder og afklare deres rolle og opgave i den nye kontekst. De har haft mange dialoger, som er organiseret på nye måder, der kan have været med til at fremme implementeringen (Haslebo, 2006; Nielsen, 2006). Heroverfor står pædagogerne, som ikke i så høj grad har været inddraget og været medskabere af forandringerne.

Denne hypotese understøttes af data fra spørgeskemaundersøgelsen, der viser, at de daglige ledere oplever, at implementeringen er kommet længere, end pædagogerne oplever det.

Den gamle daginstitutionskultur er dekonstrueret, og det er ikke alle steder, man har nået at skabe en ny bæredygtig kultur.

Andet

Det er ikke kun internt på daginstitutionsområdet, at implementeringen af områdeledelse medfører meget nyt. Også de tilgrænsende områder skal lære at agere i det nye rum, der er skabt, hvilket kommer til udtryk i følgende citat:

Vores organisationsændring har betydet meget i forhold til skoleområdet. De har svært ved at forstå, at vi som områdeledere har lige så meget at skulle have sagt som skoleledere (Rudersdal, 2011g).

Sammenfatning og konklusion

Den klare målsætning og plan for gennemførelsen, den politiske opbakning og energi på forvaltningsniveau sammen med ansættelsen af nye områdeledere "udefra" var med til at fremme implementeringen, på trods af at det var en klar top down-proces.

Det, der virkede hæmmende på implementeringen, var den uundgåelige turbulens, modstand hos nogle daglige ledere, som måtte afgive kompetence og kontrol på nogle af deres gamle kerneområder, herunder vanskeligheder ved at efterleve de nye kommunikationsveje, som de ikke altid fandt fungerede optimalt. Det har medvirket til, at det for nogle af de ansatte var svært at se meningen med indførelse af områdeledelsen og koble sig positivt på processen.

Der er mange ansatte, der er positive over for indførelse af områdeledelse, men der er stadig modstand mod områdeledelse hos nogle af de ansatte, fordi de ikke alle steder kan se, at ændringerne har bidraget til en højere kvalitet i hverdagen, og de oplever, at ledelsen er blevet fjernere.

6. Organisering, styring og ledelse i daginstitutionsområdet

Afsnittet fokuserer overordnet på en række organiserings- og styringsprincipper, som Rudersdals daginstitutionsområde kan betragtes under. Herefter rettes blikket på, hvordan disse overordnede organiserings- styrings- og ledelsesprincipper udfoldes i Rudersdal Kommunes daginstitutionsområde.

De fire idealtyper for styring

Først vil vi introducere nogle af de teoretiske analysemodeller, vi har valgt at anvende i denne rapport. Vi vil til en begyndelse fokusere på fire styringsidealtyper. Idealtypen begrebet stammer fra den tyske sociolog Max Weber. En idealtipe er således, som ordet siger, et ideal, altså ikke et virkelig eksisterende fænomen, men en model, om man vil, som udtrykker noget karakteristisk om det, man vil formidle, og som deles op i typologier (Weber, 1997). Vi vil her operere med fire sådanne idealtyper til, hvordan man styrer og leder i den offentlige sektor. Typologierne kan bruges i forbindelse med analysen af de indsamlede data i Rudersdal Kommune, som et spejl, igennem hvilket vi analyserer vores empiri. De fire idealtyper er hierarkisk styring, professionel, horisontal styring, markedsbaseret styring og netværksbaseret styring.

Hierarkisk styring

Hierarkisk styring er en "vertikal" styringstilgang, baseret på formaliserede beføjelsesgrader og regelbaseret forvaltning og produktion, som Max Weber fremanalyserede det (Weber, 2003a). I forhold til dagtilbudsområdet er denne idealtipe for eksempel karakteriseret ved forvaltningens beføjelser over områdelederne, områdeledernes over de daglige ledere og de daglige lederes over det pædagogiske personale. Denne hierarkiske styring er det, den canadiske organisationsforsker Henry Mintzberg kalder et maskinbureaukrati, hvor magten ligger i toppen af organisationen, hvor der er faste regler for, hvad man må og ikke må, og hvem der skal referere til hvem, og hvor den primære koordineringsmekanisme er ordregivning (Mintzberg, 1983).

Det er på mange måder en hensigtsmæssig måde at organisere sig på, når det, organisationen beskæftiger sig med, kræver, at tingene bliver gjort korrekt, på den rigtige måde, og hvor det er vigtigt, at man kan dokumentere, hvad man har gjort, og hvorfor man har gjort det. På daginstitutionsområdet er det for eksempel den del af organisationen, forvaltningen, som skal sørge for, at regler og rammer overholdes, at økonomistyringen er i orden, at man lever op til dagtilbudslovens krav og bestemmelser. Derfor indsamles der virksomhedsplaner fra de enkelte områdeinstitutioner, så man kan kontrollere og dokumentere, hvad der sker inden for området.

Professionel, horisontal styring

Den næste styringsidealtipe er *professionel/selvreguleret, "horisontal", styring*, som er en styringstilgang, der er baseret på delegering af beslutningskompetencer. Det er en måde at styre på, som typisk finder sted i organisationer eller dele af organisationer, som er befolket med fagprofessionelle⁶, hvor den vigtigste koordineringsmekanisme er gensidig tilpasning og en standardisering af kunnen og viden: det, som netop kendetegner fagprofessionelle og fagprofessionelles måde at arbejde på. Denne måde at organisere sig på er det, Mintzberg kalder et fagbureaukrati (Mintzberg, 1983).

Denne styringsform kan lade sig gøre, fordi de fagprofessionelle har en faglig viden erhvervet gennem uddannelse. En uddannelse, som betyder, at de ved, hvad der skal gøres, uden at de behøver at få besked om det; de er bedreviddende i ordets mest positive betydning. Gennem deres uddannelse har de erhvervet en fælles faglig etos, og de har udviklet en faglig identitet, som definerer den fagprofessionelle i forhold til og i modsætning til andre professioner eller

⁶ Vi vil ikke her gøre mere ud af professionsbegrebet, som i øvrigt er uddybet i (Hansbøl & Kofod, 2004; K. K. Kofod, 2007a), når det drejer sig om den pædagogiske profession.

ufaglærte (Lauersen, Moos, Olesen, & Weber, 2005). Det er disse kendetegn, som gør, at nogle har kaldt pædagoger for ustyrlige (Klausen, 2001) eller ledeshåndsky (K. K. Kofod, 2007b). I forhold til dagtilbudsområdet er denne idealtipe således karakteriseret ved den enkelte afdelings/institutions ledelsesmæssige frihedsgrader og ikke mindst den enkelte pædagogs brede faglige skønsmuligheder.

Markedsbaseret styring

Den tredje styringsidealtipe *Markedsbaseret styring* er en "ekstern" styringstilgang baseret på introduktion af markedsmekanismer og incitamentsstrukturer i den offentlige sektor med henblik på efterspørgselsregulering af ydelserne. Det er den konkrete efterspørgsel efter ydelserne, som bestemmer, om en institutions skal bestå eller ej, og hvad denne institution skal lave.

Denne form for styring gennem markedet kræver, at den enkelte virksomhed eller institution er følsom over for kundernes, borgernes, ønsker, krav og forventninger. Derfor skal man kunne handle hurtigt på sådanne forandringer i brugernes præferencer. Den måde, organiseringen i dette tilfælde sker på, kalder Mintzberg den simple struktur. Muligheden for, at den virker effektivt, er, at den vigtigste koordineringsmekanisme er gensidig tilpasning, man passer sig løbende til de forandringer, der sker, og det kan man, fordi produktet, ydelsen, er kendt (Mintzberg, 1983). Det må den jo være, for man kan jo ikke lade markedet styre, hvis kunderne, borgerne, ikke ved, hvad de kan regne med at få.

På dagtilbudsområdet ser vi denne styreform karakteriseret ved økonomistyringen i forhold til den enkelte institutions optag og ved profileringen af den enkelte institution eventuelt på bekostning af andre institutioner. Det ses også, når der er fokus på, hvad forældrene efterspørger. Derfor ser man også fx både forældreundersøgelser (Bureau2000, 2009; Rudersdal, 2007d), nedskrevne visioner (Rudersdal, 2008) og et forsøg på at tilpasse sig markedet gennem strategiplaner (Rudersdal, 2011k) og prognostisering med henblik på markedstilpasning af institutionerne for eksempel gennem fremskrivninger af befolkningstallet (Rudersdal, 2010c).

Netværksbaseret styring

Endelig er den fjerde styringsidealtipe, som vi vil bruge her, *Netværksbaseret styring*, som er en "horisontal" og "vertikal" styringsmodel, der er baseret på fleksibilitet, mange kontakter med mange mennesker og forhandlinger og udvekslinger med dem i netværk.

Et netværk er i denne forstand kendetegnet ved, at det eksisterer i kraft af aktørernes indbyrdes afhængighed af hinanden. Det består af en flerhed af aktører med en flerhed af individuelle mål. Aktørerne har relationer med hinanden, som er flygtige eller mere eller mindre vedvarende, afhængigt af hvilken kontekst relationerne trives i. Et netværk er et institutionaliseret fællesskab, som er selvregulerende inden for rammer, der ofte sættes af de politiske myndigheder, som i bred forstand giver bidrag til den offentlige styring (Sørensen & Torfing, 2002). Ledelse i netværk kan varetages af alle aktører, afhængig af tid, sted, opgave og kombination af aktører.

Man kan sige, at ledelsen tages af den, som i situationen er den bedst egnede, eller af den, som af de andre legitimeres til at tage beslutninger med gyldighed for andre. Denne ledelseslegitimering er den, som Weber kaldte demokratisk legitimering (Weber, 2003b). Det er både et spørgsmål om hierarkisk, vertikal og horisontal, styring.

Netværk karakteriseres ved, at interesser sikres deltagelse til gengæld for at sikre stabilitet i serviceproduktionen. På dagtilbudsområdet er netværket fx karakteriseret ved samarbejdet mellem områdeinstitutionerne, mellem børnehusene og mellem forvaltning og områdeinstitutionerne.⁷

Pædagogerne påvirkes af hinanden, af de daglige ledere, som også påvirkes af hinanden, af børnene og af børnenes forældre osv. Netværk er kendetegnet ved, at de ikke har noget centrum. Netværk er polycentriske, med mange centre. Metaforisk kan man sammenligne et netværk med et fiskenet, hvor knuderne i nettet er mødet mellem

⁷ Ovenstående kategorisering er inspireret af (Newman, 2005 (2001))

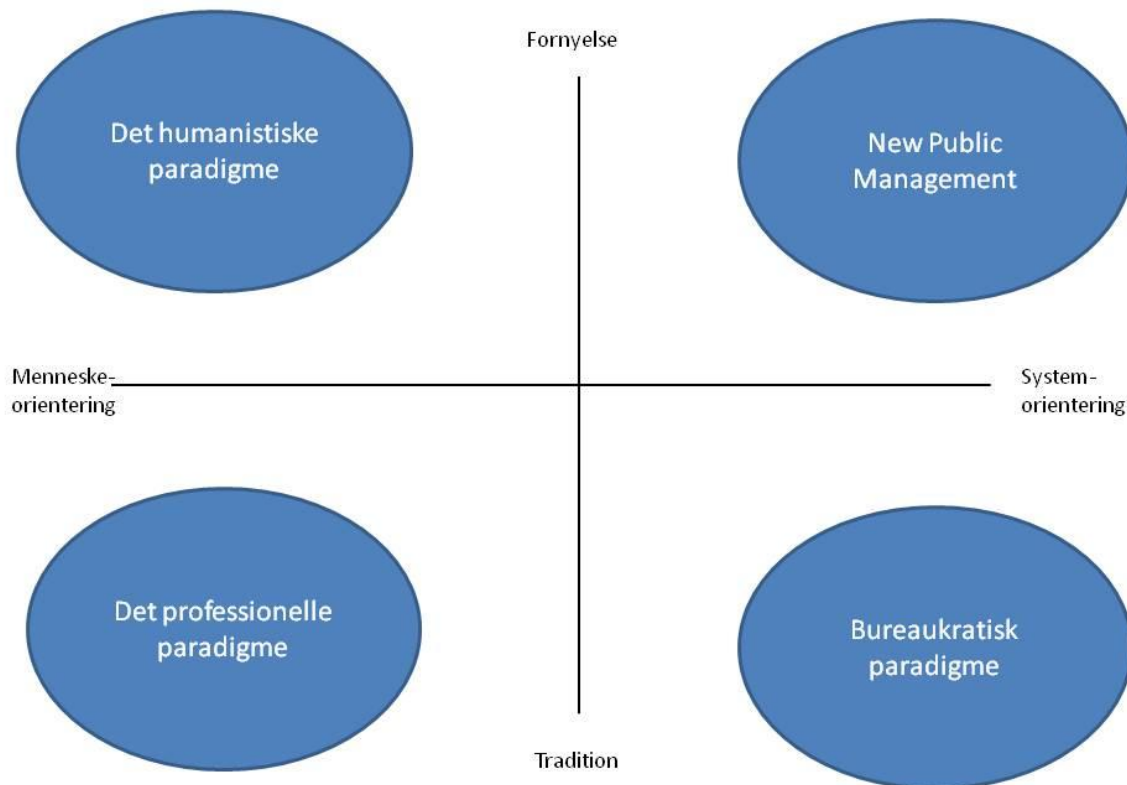
aktører, hvor der sker påvirkning. Samtidig er der nogen, som har designet nettet og dermed – til en vis grad – har bestemt grænserne for, hvad der kan ske i netværket. Når vi skriver til en vis grad, hænger det sammen med, at der på den ene side er spilleregler, som skal overholdes, fordi det er designet, men på den anden side leves livet i netværket også autonomt, og derfor er netværk ikke nemt styrbart i traditionel forstand.

Styringsparadigmer

Som supplement til de fire ovenstående styringsidealtyper inddrager vi endvidere fire styringsparadigmer⁸, der er særligt relevante inden for det offentlige. De fire styringsparadigmer anvendes med henblik på at fokusere dataindsamlingen og som en hjælp til tolkningen heraf (Lerborg, 2010). Til hvert af disse styringsparadigmer svarer der hver sin styringsidealtipe, som gennemgået ovenfor.

Med hensyn til styring af offentlige institutioner kan man udsondre fire grundparadigmer (Lerborg, 2010, p. 36). De to er de traditionelle paradigmer, det *professionelle paradigme* og det *bureaukratiske paradigme*. Hertil kommer de to fornyelsesbevægelser, *New Public Management-paradigmet* (herefter NPM) og det *humanistiske paradigme*. Paradigmerne er desuden placeret på en system-menneske-dimension eksemplificeret ved skelnen mellem "blød", menneskeorienteret, og "hård", systemorienteret styring.

Også paradigmerne er idealtyper, og der er naturligvis alle mulige kombinerede varianter i virkeligheden.



⁸ For en uddybning af paradigmebegrebet, se (Kuhn, 1970) eller (Lerborg, 2010)

Det bureaukratiske paradigme

Det bureaukratiske paradigme (Lerborg, 2010, p. 50 pp) er repræsentant for den styringstænkning, der fokuserer på regelstyring, på hierarki og ligebehandling af såvel borgere som af ansatte (Weber, 2003a). Det bureaukratiske paradigme gennemsyrrer hele den offentlige sektor. Des ses ved den store vægt, der lægges på, at alle skal behandles lige, at forfremmelser sker i kraft af kompetencer, at regler overholdes og ved at man skal kunne dokumentere, hvad man har gjort. I forhold til dagtilbudsområdet ses paradigmet tydeligt for eksempel i forhold til oprettelse af institutioner, administration af forældrebetaling og fripladser, anvisning af pladser osv., hvor ganske bestemte regler bliver overholdt. Dette paradigme ligger i forlængelse af den styringsmæssige idealtipe, som vi ovenfor kaldte hierarkisk styring.

Det professionelle paradigme

Det professionelle paradigme (Lerborg, 2010, p. 61 pp) repræsenterer den styringstænkning, som findes i forhold til fagligt uddannede personer, professionelle, som ikke beskæftiger sig med administration. Her vil man styre efter det, der er vigtigt og rigtigt ud fra en faglig vurdering, og ud fra det, som virker. I forhold til dagtilbudsområdet er det et styringsrationale, som driver den pædagogiske profession i omgangen med børnene og med hinanden i institutionen og i de pædagogiske diskussioner med tilhørende begreber, som er i centrum. Dette styringsparadigme er optaget af autonomi og af faglighed. Her er den professionelle i centrum for, hvad og hvor meget de professionelle selv kan bestemme. Det professionelle styringsparadigme ligger i forlængelse af det, vi ovenfor kaldte den professionelle/selvregulerede styringsidealtipe.

New Public Management-paradigmet

New Public Management-paradigmet (Lerborg, 2010, p. 71 pp) opstod i 1980'erne som en reformbevægelse i den offentlige sektor og retter sig mod en effektivisering af den offentlige sektor. Vi har valgt at operere med to varianter af NPM, NPM-marked og NPM-kontrakt. NPM-marked har det styringsrationale, at det er markedet, som skal styre det offentlige udbud af ydelser. Det er ikke længere noget, som i princippet skal styres centralt politisk men ideelt decentralt, dér hvor borgerne er, og dér hvor de samme borgers krav og forventninger artikuleres. På dagtilbudsområdet er NPM-marked særlig relevant i forhold til den semimarkedsorientering, de kommunale og selvejende institutioner har gennemløbet fra 90'erne og frem. Markedet for privatinstitutioner er et tydeligt eksempel på dette styringsrationale. NPM-kontrakt er et lidt senere fænomen, der dukkede op som et svar på risikoen for anarkistiske tilstande i den offentlige sektor, hvor de offentlige institutioner blev ustyrlige (D. Pedersen, 2005). Derfor har man set, at kontraktstyring er blevet en stadig mere hyppig styreform i den offentlige sektor (N. Å. Andersen, 2003; Ejersbo & Greve, 2002). På dagtilbudsområdet er NPM-kontrakt meget almindelig, idet næsten alle landets kommuner styrer dagtilbudsområdet med hovedvægten på en økonomisk og indholdsbaseeret kontraktstyring. NPM-styringsparadigmet ligger i forlængelse af det, vi ovenfor kaldte den markedsbaserede idealtipe.

Det humanistiske paradigme

Det humanistiske paradigme (Lerborg, 2010, p. 86 pp) repræsenterer en række "bløde" bevægelser, som man kender det fra for eksempel Human Resources (HR), Human Resources Management (HRM), Human Resource Development (HRD). Disse bevægelser har haft gennemslag i moderniseringen af den offentlige sektor tilbage fra 1980'erne og 1990'erne, hvor man skiftede syn på den offentlige medarbejder fra at se på medarbejderen som en omkostning til at betragte medarbejderen som en ressource, der fik tildelt et ansvar, og til en medarbejder, man nu forventer selv tager et ansvar. (N. Å. Andersen & Born, 2001). Det er den såkaldte human capital synsvinkel, hvor medarbejderne bliver betragtet som en del af det øvrige produktionsapparat, som skal udbygges og vedligeholdes. (H. H. Larsen, 2006; Ulrich, 1997). I dag forventer man, i hvert tilfælde for professionelles vedkommende, at de selv tager initiativ til at tage ansvar. Den medarbejder, den pædagog, som sidder og venter på at få besked på, hvad vedkommende skal lave, og hvordan arbejdsopgaverne skal løses, har ikke nogen stor fremtid for sig i den kommunale verden. Medarbejderne bliver i dette rationale betragtet som en ressource, der er udstyret med kompetencer, som skal plejes og investeres i.

På dagtilbudsområdet kommer det blandt andet til udtryk i MUS, kompetenceudvikling, teamledelse og en ganske flad organisationsstruktur ude i børnehuse.

Hertil kommer, at der de seneste ca. 15 år er kommet fokus på en ny side af det humanistiske paradigme, det man kan kalde "Det Relationelle Paradigme", som er en samlet betegnelse for tre meget væsentlige elementer: systemisk familierapi, Appreciative Inquiry (Cooperrider & Srivastva, 1987) og socialkonstruktionisme (Wenneberg, 1997). Fokus i dette rationale er relationerne mellem mennesker. På dagtilbudsområdet er det først og fremmest her, det uhyre udbredte anerkendelsesbegreb henter sin inspiration, men talrige andre forståelser vokser på dagtilbudsområdet ud af det relationelle paradigme. For eksempel er begreberne inklusion/eksklusion og dialogiske processer blevet koblet til det relationelle paradigme. Det relationelle paradigme er blandt andet karakteriseret ved at lægge meget stor nænsomhed i relationerne mellem mennesker.

Evalueringen, idealtyper og paradigmer

Det er selvfølgelig ikke sådan, at vi med disse idealtyper og paradigmer vil presse Rudersdal Kommune ind i en eller flere af kategorierne. Kommunen falder i praksis i de forskellige dele af den kommunale organisation på daginstitutionsområdet inden for alle de kategorier, der udspringer af ovennævnte idealtyper og paradigmer. Kategorierne er idealtyper, som er gode til at analysere datamaterialet med og til at skærpe tolkningsmulighedernes udfaldsrum. Man kan sige, at disse idealtyper er den gennemgående optik, vi har valgt at analysere datamaterialet med.

Styringskæden

Begrebet styringskæde – eller den parlamentariske styringskæde – er et begreb eller en model, som principielt fortæller, hvordan styringen i for eksempel en kommune ideelt foregår. Ideen er, at vælgerne påvirker den offentlige forvaltning og dens institutioner gennem en påvirkningskæde via en repræsentativ politisk forsamling, for eksempel en kommunalbestyrelse. Det sker ved, at vælgerne, borgerne, vælger politikerne til kommunalbestyrelsen, som tager politiske beslutninger. Disse føres ud i livet ved, at forvaltningen iværksætter forskellige procedurer, som skal sikre, at de politiske beslutninger gennemføres via en række nye forvaltningsmæssige beslutninger, som til sidst resulterer i en praksis ude i den enkelte institution. Det er så denne praksis, borgerne oplever i deres dagligdag i institutionen.

Ideelt set er det således, at forandringer iværksættes ovenfra, at det er politikerne, som vedtager reformerne, og at disse reformer gennemføres ned gennem styringskæden. Alternativt kommer der et forandringspres nedefra, fra borgerne, og dette pres om forandringer nedefra autoriseres efterfølgende af politikerne gennem politiske initiativer. Disse initiativer gennemføres så ned gennem styringskædens elementer: udvalg, direktør, dagtilbudschef, områdeledelse, daglig ledelse (K. K. Kofod, 2007b, pp. 52-53).

Styringskæden og indførelse af områdeledelse

Imidlertid er det ikke altid, at virkeligheden følger idealerne. Der tages initiativer mange steder i styringskæden. Således har tidligere undersøgelser vist, at de kommunale forvaltninger spiller en stor rolle med hensyn til at tage initiativer til strukturændringer på forvaltningsområder i kommunerne (K. K. Kofod, 2007b, p. 320). Således også i Rudersdal Kommune:

Ideerne kom fra forvaltningen, men også i en drøftelse politisk, fordi man stod i den situation, at man skulle sammenlægge to kulturer (kommuner), og man kunne se, at det var svært at lægge sammen til 65 institutioner. Man kunne også se, at der var meget store kulturforskelle, men også kvalitetsforskelle ved de forskellige institutioner. Derudover kunne man se et stigende dokumentationskrav/-behov, som ville lægge et meget stort pres på de små decentrale enheder. (Rudersdal, 2011i).

Som det ses af citatet, kom initiativet til indførelse af områdestrukturen fra forvaltningen, som påvirkede politikerne til at indse, at der ville være store praktiske vanskeligheder ved at fortsætte den daværende struktur på daginstitutionsområdet, og derfor blev processen sat politisk i gang.

Desuden fik man i forbindelse med kommunesammenlægningen en ny chef for området, som havde erfaring med områdeledelse, og der spandt sig så en løsning med nogle store områdeinstitutioner, som bestemt fandt politisk gehør i næsten hele kommunalbestyrelsen". (Rudersdal, 2011i).

Hvis vi så ser på yderligere elementer, som indgik i beslutningen, var det også et spørgsmål om, at de daværende institutionsledere ikke altid kunne leve op til især de økonomiske sider af ledergerningen, ligesom det nogle gange også kneb med det faglige niveau:

Vi havde en meget høj grad af decentralisering af økonomien, og det gav nogle problemer, da det ikke altid er en spidskompetence for den daglige leder, der sidder med økonomien. Så havde man oplevet nogle gange, at den pågældende leder ville forlade skuden, der så stod med et underskud op til 1,5 mio., ... det faglige niveau blandt de daglige ledere før var meget svingende, og her var udfordringen, hvordan man kunne kontinuert og fagligt videreudanne lederne, og hvordan fik man alle de kompetencer, der var gemt i systemet, trukket op. (Rudersdal, 2011i).

Der blev altså taget beslutninger og taget initiativer flere steder i styringskæden, og de medførte tilsammen, at områdeledelse blev sat på dagsordenen.

Evalueringen viser, at i Rudersdal kommunes indførelse af områdeledelse var der flere led i den parlamentariske styringskæde, som mere eller mindre selvstændigt kom i spil. Kommunalreformen tvang forvaltningsansatte og politikere fra de to tidligere kommuner Birkerød og Søllerød i sammenlægningsudvalget til at se grundigt på strukturen med mange små daginstitutioner, som måske på længere sigt ikke var økonomisk eller pædagogisk bæredygtige, hvis man ville have en høj kvalitet i området. Ansættelsen af en ny dagtilbudschef med erfaring fra en lignende struktur som den, der blev den endelige, har spillet ind i beslutningen. Men man kan have den begrundede formodning, at dagtilbudschefen blev ansat i kraft af disse kompetencer og dermed var med til at drive strukturen igennem. Hun blev jo først ansat i 2007, efter at man i 2006 havde vedtaget kommissoriet til etablering af den nye områdestruktur (Rudersdal, 2006). Hertil kom, at man kunne konstatere forskelle på kulturer, forskelle i kvalitet og forskelle i ledelseskompetencer i de tidligere selvstændige daginstitutioner, som man mente, man kunne ensliggøre eller professionalisere gennem den nye struktur.

Disse forandringer betyder, at forvaltningens profil er blevet ændret, således at den nu er mere rettet mod de administrative, forvaltningstunge og politiske områder, fordi driftsstøtten til de daglige ledere ligger på områdeniveauet. Der er således sket en "DJØF'isering"⁹ af forvaltningen, hvor de pædagogiske kompetencer er blevet kombineret med akademiske (Rudersdal, 2011b). Styringsmæssigt er forvaltningen "opbygget traditionelt hierarkisk", "fordi sådan er kommunen". Og managementagtig der, hvor der lægges vægt på styring og overholdelse af de gældende spilleregler" (Rudersdal, 2011b).

Forvaltning – områdeinstitution

Styringsidealtyperne genfindes i nogen grad i Rudersdal Kommune. Vi har her at gøre med det bureaukratiske paradigmes rationalitet, hvor der til bestemte positioner i organisationen svarer ganske bestemte arbejdsopgaver med dertil hørende afgrænsede beslutningskompetencer. I Mintzbergtermer har vi at gøre med noget, der nærmer sig et maskinbureaukrati, med faste regler for, hvad man må og ikke må, og med ordregivning som en vigtig koordineringsmekanisme (Lerborg, 2010; Mintzberg, 1983).

Denne måde at organisere den overordnede eller formelle struktur på: forvaltning-områdeinstitution-børnehus, er ganske hensigtsmæssig, i og med at den giver klare kommandoveje, grænser for beslutningskompetencer og placering

⁹ Om begrebet DJØF'isering se note 6 i afsnit 4

i hierarkiet. I det omfang, disse ting ikke er på plads, kan man forvente positionskampe, uklarhed om, hvem der beslutter hvad, og utakt i forvaltningen med de politiske beslutninger. Når direktøren ovenfor siger, at områdestrukturen har bedret muligheden for at styre ned gennem strukturen, er det et udtryk for, at der er en rimelig klarhed over spillereglerne.

"Inden for rammen er der dog et meget stort råderum," siger dagtilbudschefen. Hun bliver suppleret af direktøren med, *"at vi sætter os i rollen som proceskonsulenter. Hvordan-fasen er det sted, hvor områdelederne ved bedst. Vi faciliterer, at deres faglighed kommer til sin ret ... Der er sket en forskydning af det faglige kendskab fra driftsdirektør og nedefter. Vi tænker områdelederne ind som en del af ledelsesgruppen."* (Rudersdal, 2011b).

Vi hører her i citatet, at samtidig med den maskinbureaukratiske organisering er der en anden organisering og et andet organisatorisk og styringsmæssigt rationale i spil i forholdet mellem forvaltningen og områdelederne. Det drejer sig her om en langt mere horisontal tankegang, hvor områdelederne ses på samme niveau som fagpersoner, der både qua deres pædagogiske faglighed og deres ledelsesfaglighed inddrages i beslutningsprocessen som ligeværdige parter. Der er sket ændring af brugen af den pædagogiske faglighed i forvaltningen for så vidt angår de pædagogiske opgaver, der løftes i selve forvaltningen. Denne ændring skubber fagligheden ned i områdeledelsen, men forvaltningen holder kontakten til fagligheden ved regelmæssige møder med områdelederne, hvor overordnede pædagogfaglige temaer behandles.

Rationaliteten i citatet er en ganske anden rationalitet end den, vi så før. Denne rationalitet er en fagrationalitet, hvor det er fagligheden, som er i fokus, hvor det er områdelederne, der er eksperterne, som giver forvaltningen faglige input, forstået i bred forstand. Forvaltningen bliver både modtager af input og faciliterer samtidig, at områdeledernes faglighed kommer frem og bliver brugt. Her er det områdelederne i deres roller som faglige eksperter, der er i centrum. Det er samme rationalitet som i Mintzbergs fagbureaukrati i en horisontal styringsidealtpe og i et professionelt styringsparadigme (Lerborg, 2010; Mintzberg, 1983).

Områdeinstitution – børnehus

Træder vi et trin nedad i styringskæden, kommer vi til områdeinstitutionerne, som ledes af områdelederne. Som vi så ovenfor, har områdelederne overtaget nogle af de opgaver, som især de pædagogiske konsulenter løftede tidligere. En områdeleder udtrykker det sådan:

En del af den gamle forvaltning er lagt ud til os nu. Vi har fået en del af de gamle konsulents arbejde ... Rådhuset har stadig en stor del af magten, men jeg synes, vi har fået en del af det også. Der er kommet en mere positiv linje i forhold til arbejdet med ledelsesstil. (Rudersdal, 2011g).

De enkelte daginstitutioner forventes selv at løse løbende driftsopgaver på egen hånd, i og med at der er sket en ledelsesmæssig oprustning af områdelederne, og i og med at man politisk har vedtaget et decentralt system, hvor megen beslutningskompetence er lagt ud til de enkelte områdeinstitutioner. Det er tanken, at man i områdeinstitutionen skal kunne løse hovedparten af de problemstillinger, som presser sig på, uden at få hjælp fra forvaltningen. Det betyder, at områdelederne er blevet udstyret med magtbeføjelser, daginstitutionslederne ikke havde tidligere, selvom det også bemærkes, at forvaltningen stadig har en stor del af magten som i det bureaukratiske paradigme. Der er altså overensstemmelse med *Notat om indførelse af områdeledelse* (Rudersdal, 2007c), som udtrykker, at der i områderne skal være vide styringsmæssige rammer i det, som kaldes styring ved mål og rammer. Områdelederen har nogle overordnede mål og har fået udstukket nogle økonomiske og strategiske rammer, som man er forpligtet på. Hvordan man udfylder rammerne for at nå de udstukne mål, er det op til den enkelte områdeleder at fortolke på sin institutions vegne, som også direktøren udtrykte det i et af de ovenstående citater (Rudersdal, 2011f).

Det er sådanne mål, der er opstillet i kommunens dagtilbudspolitik (Rudersdal, 2008), som er udmøntet i udviklingsplanen (Rudersdal, 2010i), og som drøftes med forvaltningen i det ledelsesforum, som består af forvaltningsrepræsentanter og områdelederne.

Styrkelse af ledelsen af institutionerne. Et af de vigtige formål med den nye daginstitutionstruktur var at styrke ledelsen af institutionerne. Institutionerne skulle være større for at være bæredygtige både med hensyn til det faglige indhold og mangfoldighed, den administrative kapacitet og den ledelsesmæssige styrke. Hvis institutionerne ikke har et tilstrækkeligt volumen, er der ikke nok arbejde til, at man kan have fuldtidsledere. Der er i anden sammenhæng peget på, at der skal være et tilstrækkeligt volumen, for at man kan operere med fuldtidsledere, som områdelederne er tænkt (K. K. Kofod, 2007b, p. 234). Et klassisk problem i forbindelse med sammensætning af ledelseshierarkier er en passende blanding mellem et ledelsesmæssigt overlap, som det er beskrevet af R. Lickert (Hatch, 1997) og at undgå dobbeltarbejde.

Derfor er de to ledelsesniveauer i områdestrukturen blevet analyseret grundigt, inden strukturen blev implementeret, med henblik på at opridse en form for idealtipe for den nye ledelsesstruktur. Det bliver således fastslået, at områdelederens opgaver med reference til dagtilbudschefen bliver:

- At være strategisk, administrativ, økonomisk, pædagogisk og personalemæssig leder for institutionen.
- At være ansvarlig for udmøntning og opfølgning på Rudersdal Kommunes politikker og vedtagelser på daginstitutionsområdet.
- At samarbejde med andre kommunale institutioner og forvaltninger.
- At være sekretær for forældrebestyrelsen.
- At samarbejde med pladsanvisningen.
- At indgå i et ledelsesmæssigt strategisk forum for forvaltningen om udviklingen af det samlede dagtilbudsområde (Rudersdal, 2007c, p. 10).

De daglige ledes primære arbejdsopgaver bliver således med reference til områdeleder:

- at være daglig ansvarlig for det pædagogiske arbejde i huset og sikre en fortsat kvalitetsmæssig udvikling af det.
- at være daglig ansvarlig for samarbejdet i husets personalegruppe.
- at indgå i områdeinstitutionens ledelsesteam og medvirke til udviklingen af den samlede institution.
- at medvirke til strategisk udvikling af den samlede områdeinstitution.
- at udmønte og implementere indsatsområder mv. i huset (Rudersdal, 2007c, p. 10).

Fordeling af ledelsesopgaver mellem områdeleder og daglig leder

Hvis vi ser på opgavefordelingen mellem områdeleder og daglig leder, som områdelederne ser den, er der tilsyneladende forskellige forståelser af den blandt områdelederne. Der er dog nogenlunde enighed om, at:

Den daglige ledes verden er den daglige dag. Det pædagogiske ansvar. Noget omkring bygninger og budget. Alt, hvad der handler om strategi, er mit bord. Problemer, der er svære at håndtere, tager vi i fællesskab. (Rudersdal, 2011g).

En anden områdeleder foretager en opremsning af områdelederens og den daglige ledes ledelsesopgaver.

Områdelederens opgaver omfatter:

Økonomistyring, Madordning/køkken, Virksomhedsplanarbejde, kontakt til forvaltning, Lønforhandlinger, indberetning af ny ansættelser, Forældrekontakten, Forældreråd /bestyrelsen, Personalepleje, MUS-samtaler, kompetenceudviklingsplaner for medarbejdere. (Rudersdal, 2011g).

Den daglige ledes arbejdsopgaver omfatter "Ansættelser (dagligleder ansætter selv – og områdelederen godkender ansættelsen)" (Rudersdal, 2011g).

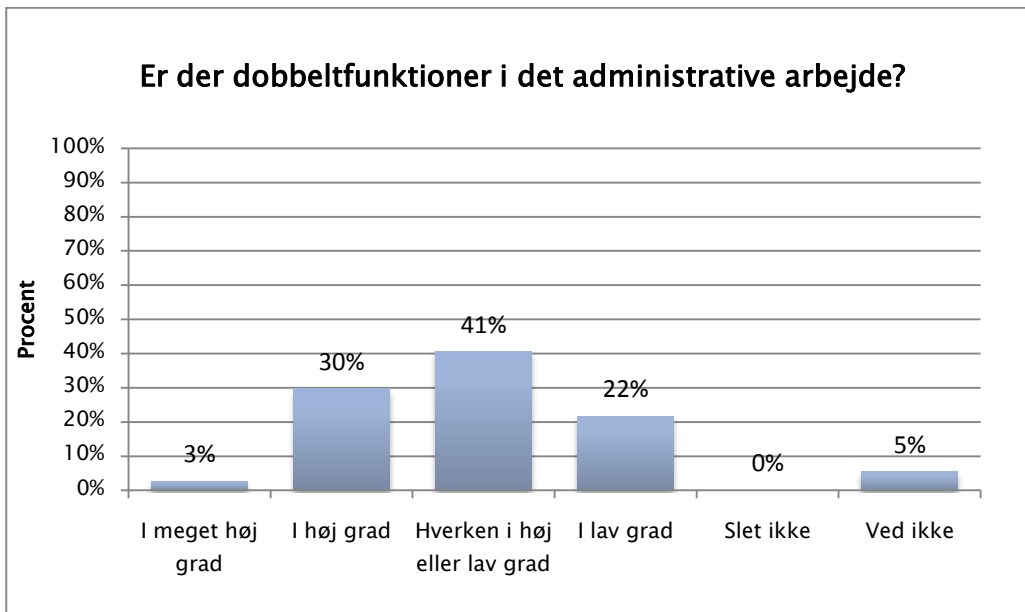
Disse områdelederes udsagn om arbejdsfordelingen mellem områdeleder og daglig leder er kendetegnet ved en temmelig lille grad af præcision, når det drejer sig om de daglige ledesers ansvarsområder. Det kan undre, for kompetence- og funktionsbeskrivelserne for henholdsvis områdeledere og daglige ledere er beskrevet forholdsvis detaljeret i notatet fra 2007 (Rudersdal, 2007c, Bilag 11).

Dobbeltarbejde

Problemet er, hvorvidt denne upræcision er udtryk for, at der rent faktisk er flydende og uklare grænser mellem de daglige ledesers og områdeledernes ledelseskompetencer, således at der i praksis sker overlap og dermed dobbeltarbejde. I det omfang, det måtte være tilfældet, vil det ikke være hensigtsmæssigt. Noget kunne tyde på, at der rent faktisk nogle steder optræder sådant dobbeltarbejde. Nogle daglige ledere siger, at de "synes, at noget af det er dobbeltarbejde. Vi har aldrig haft så travlt, som vi har nu. Der er flere opgaver af alle typer. Det går bare så stærkt. Der er en masse logistik og planlægning". En anden daglig leder siger, at hun "bruger meget tid på administration". En tredje daglig leder siger, at hun ikke skulle være økonomisk ansvarlig og heller ikke personaleansvarlig ... Det holdt dog ikke, og derfor sidder denne leder nu igen med budgetter, fordi hun mener, at områdelederen ikke kan overskue at styre økonomien i fem huse (Rudersdal, 2011d).

Vi kan få uddybet denne problemstilling ved at se på nogle af resultaterne fra den spørgeskemaundersøgelse, der blev foretaget som et led i evalueringsprojektet. De pædagogiske ledere har svaret på, hvordan de oplever situationen med eventuelt dobbeltarbejde. I nedenstående fremgår det, at de daglige ledere i nogen grad oplever, at der er dobbeltarbejde:

Figur 7. Er der dobbeltfunktioner i det administrative arbejde?



Fire ud af 10 daglige ledere (62 %) svarer, at der i hverken høj eller lav grad er dobbeltfunktioner. Omkring en tredjedel (32 %) mener, at der dobbeltfunktioner i det administrative arbejde, mens en femtedel (22 %) mener, at det er der ikke (Figur 7).

Et par udpluk af de uddybende svar fra de pædagogiske ledere på, hvor og hvilke dobbeltfunktioner der er, lyder:

Spørgsmålet er svært at svare på, da jeg ikke er bekendt med, i hvor høj grad min områdeleder tjekker mine ting. Men hvor der før kun var en person, der tog sig af tingene, er der nu flere involverede ... Fx. omkring pladsanvisning, forsikringsager, økonomitjek osv. (Daglig leder) (Rudersdal, 2011d).

Dette udsagn kan således tolkes som en vis afstand mellem områdeleder og daglig leder, hvor den sidste ikke ved, hvad den første foretager sig.

Ikke direkte dobbeltfunktion – men vejen om ad områdelederen, fx vikarlønninger, opleves som en "omvej" – men er logisk nok, da økonomistyringen ligger hos områdelederen. Jeg tror, jeg printer mere papir end nødvendigt, for at have "sikker" adgang til dokumenter, hvis spørgsmål rettes til mig. Der popper nogle ting op indimellem, men de er til at leve med. Der har været afholdt en dag med de daglige ledere og administrative medarbejdere for at minimere det dobbelte arbejde – måske kommer der en opfølgning?
(Daglig leder) (Rudersdal, 2011d).

Alligevel sørger denne daglige leder for at dække sig ind ved at tage kopier, sådan bare for en sikkerheds skyld. Denne leder har ikke haft lyst til at slippe det administrative arbejde, og derfor, må man formode, sker der i en vis grad dobbeltarbejde.

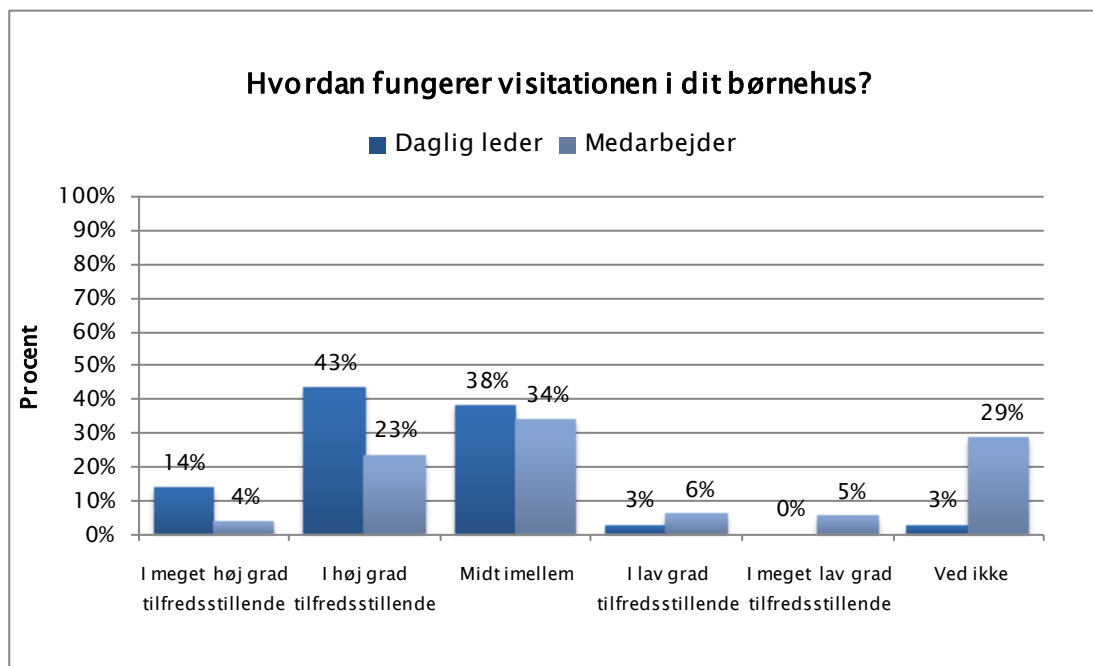
Sammenfatning om dobbeltarbejde

Det ser altså ud til, at der optræder dobbeltarbejde nogle steder, hvor de daglige ledere sidder og udfører arbejde, som ellers skulle ligge hos områdelederen, og samtidig synes det, som om der er en temmelig stor afstand mellem områdeleder og de enkelte huse i dette tilfælde (Rudersdal, 2007c, Bilag 11 Kompetence- og funktionsbeskrivelser). Det bekræfter det indtryk af afstand mellem daglig leder og områdeleder, som vi pegede på ovenfor, og det indtryk af dobbeltarbejde, som både fremgår af interviewene og figur 7.

Visitationen

Et af de områder, der ofte er overset, når der tales om organisering, styring og ledelse af daginstitutionsområdet, er betydningen af den måde, visitationen foregår på. Alene de økonomiske konsekvenser af visitationen gør det relevant. I Rudersdal Kommune er det særlig vigtigt, idet visitationen er lagt ind under Borgerservice og ikke længere hører ind under daginstitutionsområdet. Tidligere var kontakten direkte mellem visitationen og det enkelte hus, det, der i dag kaldes børnehus. Nu skal kontakten være mellem visitation og områdeleder.

Figur 8. Hvordan fungerer visitationen til dit børnehus?



Pladsanvisningen er en funktion, som ligger organisatorisk under Borgerservice ud fra rationale, at det er borgernes indgang til kommunen, der skal være styrende for placeringen. Det kan formodentlig give problemer med hensyn til en ligelig allokering af børn til de enkelte områdeinstitutioner. De daglige ledere skal således ikke have nogen direkte kontakt til pladsanvisningen. Al kommunikation skal i princippet gå via områdelederen, hvor der før i tiden var en direkte kontakt mellem pladsanvisningen og det, der i dag er et børnehus.

På spørgsmålet om, hvordan visitationen fungerer i forhold til børnehuset, svarer over halvdelen af de daglige ledere (57 %), at visitationen fungerer i høj eller meget høj grad tilfredsstillende, mens godt en tredjedel (38 %) synes, det er sådan lidt imellem (Figur 8). Denne relativt høje grad af tilfredshed skal ses i lyset af, at den direkte kontakt mellem visitationen og det enkelte børnehus principielt er hørt op. Når vi bruger udtrykket principielt, hænger det sammen med, at snittet ikke er rent, således at nogle daglige ledere er i kontakt med pladsanvisningen, uden om områdelederen, selvom kontakten skal gå gennem områdelederen.

For pædagogernes vedkommende er billedet det, at godt en fjerdedel (27 %) synes, at visitationen fungerer i høj grad eller i meget høj grad tilfredsstillende, mens en tredjedel (34 %) stort set ligesom i ledernes svar mener midt imellem. Til gengæld er der godt en fjerdedel (29 %) af pædagogerne, som ikke ved, hvad de skal svare til spørgsmålet. Denne svarfordeling kan forklares ved, at det er de daglige ledere i samarbejde med områdelederen, som har kontakten til visitationen af børn som en del af deres arbejdsområde, og det er derfor ikke en del af pædagogernes kernearbejdsområde.

Set fra en områdeleders synspunkt, så er pladsanvisningen

... lidt kompleks, jeg tror det er enkelt nok, det der står på papiret, men når man omsætter det i virkeligheden, så kommer kompleksiteten.

Noget af det, der gør det komplekst, er, når man har med børn at gøre, som har behov for noget særligt, og når samtidig også forældrene har mulighed for at blive stående på en venteliste, så man oplever, at man bruger ressourcer på et barn og på at fordele det, og så går der et antal uger, og så får de tilbudt deres første prioritet og så hopper de videre. Det giver i mine øjne et spild af ressourcer. (Rudersdal, 2011g).

Med pladsanvisningen liggende i Borgerservice, ser det ud til, at vægten i denne områdeleders optik bliver lagt på, at der skal være størst mulig fleksibilitet for forældrene. Det gør så, at systemet bliver vanskeligt at håndtere i områderne. Man kan sige, at vægten lægges på, at borgerne skal opleve en god service på bekostning af bureaukratisk rationalitet, således at man forsøger at tænke udefra og ind, sætte sig i borgernes sted, i modsætning til at tænke indefra og ud, fra forvaltningens rationale, helt i overensstemmelse med ideen fra den klassiske service management tankegang (Normann, 1983/1984).

Et yderligere citat kan illustrere denne kompleksitet, set med en områdeleders øjne. På spørgsmålet om, om det har en betydning, at pladsanvisning ligger i Borgerservice og ikke i daginstitutionsafdelingen, svarer områdelederen "Ja, fordi det giver nogle arbejdsgange ved børn med særlige behov, hvor man skal gå fra pladsanvisningen og dagtilbud og ud til os igen – kommunikation i en trekant mellem de tre parter". (Rudersdal, 2011g).

7. Områdeledelse på institutionsniveau

I dette kapitel belyser evalueringen, i hvilket omfang, om og i givet fald på hvilken måde områdeledelsen lever op til formålene på institutionsniveau – det vil sige områdeinstitution og børnehus. Evalueringen af områdeledelse på institutionsniveau drejer sig om følgende fire temaer:

1. Udvikling af det pædagogiske arbejde
2. Ledelsesmæssigt fokus på udviklingen af pædagogisk kvalitet
3. Bæredygtighed og stordrift
4. Decentralt råderum

Udvikling af det pædagogiske arbejde

Det helt centrale succeskriterium for områdeledelse i Rudersdal Kommune er, at udviklingen af kvaliteten af det pædagogiske arbejde fortsat skal være i centrum for institutionernes arbejde (Rudersdal, 2010g). I evalueringen er dette belyst gennem to emner:

- Arbejdet med virksomhedsplaner og pædagogiske praksis- og handleplaner samt systematiske evalueringer
- Mangfoldighed i pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer

Virksomhedsplaner og pædagogiske praksis- og handleplaner

Rudersdal Kommune stiller krav om, at der udarbejdes:

- Virksomhedsplaner på områdeinstitutionsniveau
- Pædagogiske praksis- og handleplaner på børnehusniveau

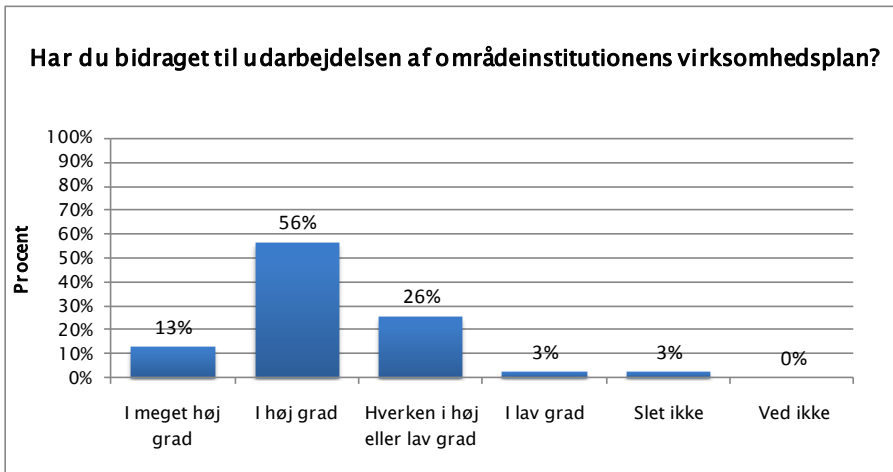
Det er et succeskriterium (Rudersdal, 2010g), at både de daglige ledere og medarbejdere bidrager til udarbejdelsen heraf.

Daglige ledere og virksomhedsplaner

Evalueringen viser, at næsten tre fjerdedele (69 %) af de daglige ledere svarer, at de ”I meget høj grad” og ”I høj grad” har bidraget til udarbejdelsen af områdeinstitutionens virksomhedsplan. Ca. en fjerdedel (26 %) svarer ”Hverken i høj eller lav grad”, mens 1 leder (3 %) svarer ”I lav grad” og 1 leder (3 %) svarer ”Slet ikke”. Se nedenstående figur.

Resultatet tyder på, at der blandt de daglige ledere er meget stort ejerskab til områdeinstitutionens virksomhedsplan.

Figur 9. Har du bidraget til udarbejdelsen af områdeinstitutionens virksomhedsplan? (Daglige ledere).



I et af gruppeinterviewene bliver ejerskabet til virksomhedsplanen dog sat i et kritisk perspektiv af en daglig leder:

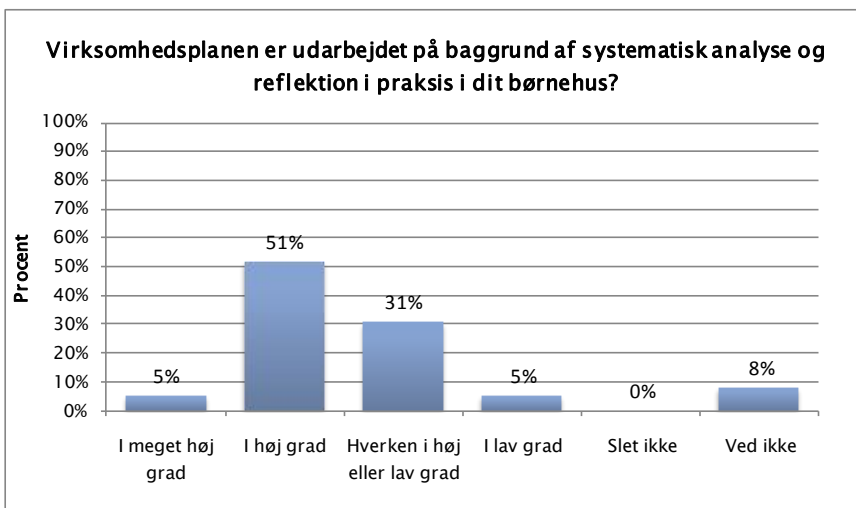
”Det sværeste er virksomhedsplan og læreplan. Det har vi altid selv gjort. Områdeledelsen har gjort, at vi nu skal lave den fælles. Det er frustrerende, at man ikke får lov at udvikle sin egen læreplan.”
(Daglig leder) (Rudersdal, 2011d).

Virksomhedsplaner, systematisk analyse og refleksion af praksis

Det er et succeskriterium i områdeledelsen (Rudersdal, 2010g), at der er udviklet en evalueringskultur gennem en systematisk analyse og refleksion af praksis.

Her viser evalueringen **Fejl! Henvissningskilde ikke fundet.**, at lidt over halvdelen (56 %) af de daglige ledere svarer, at områdeinstitutionens virksomhedsplan ”I meget høj grad” og ”I høj grad” er udarbejdet på baggrund af systematisk analyse og refleksion af praksis i ”dit børnehus”. 2 af de daglige ledere (5 %) svarer ”I lav grad”, ingen af de daglige ledere svarer ”Slet ikke”. Ca. en tredjedel (31 %) svarer ”Hverken i høj eller lav grad”. Ingen svarer ”Slet ikke”, mens 3 daglige ledere (8 %) svarer ”Ved ikke”.

Figur 10. Virksomhedsplanen er udarbejdet på baggrund af systematisk analyse og refleksion af praksis i dit børnehus

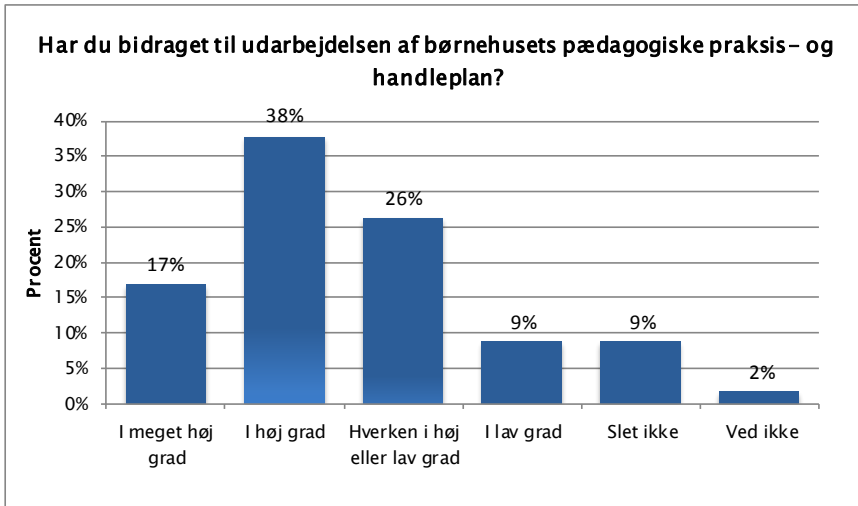


Besvarelsene tyder på, at områdeinstitutionernes virksomhedsplaner er udarbejdet af både områdeledere og daglige ledere, og at der i forbindelse med udarbejdelsen er foretaget en kobling til praksis i form af evalueringer og refleksioner.

Pædagogerne og pædagogiske praksis- og handleplaner

Lidt over halvdelen (55 %) af pædagogerne svarer, at de ”I meget høj grad” og ”I høj grad” har bidraget til udarbejdelsen af børnehushets pædagogiske praksis- og handleplan. Ca. en fjerdedel svarer (26 %) ”Hverken i høj eller lav grad”. Næsten hver tiende (9 %) daglig leder svarer ”I lav grad” og næsten hver tiende (9 %) svarer ”Slet ikke”. Se Figur 11.

Figur 11. Har du bidraget til udarbejdelsen af børnehushets pædagogiske praksis- og handleplan? Pædagoger.



I et gruppeinterview kommenterer en pædagog ovenstående fordeling af svarene:

I praksis er man jo en del af planen, og hvis man ikke føler, man er en del af den, så er det et problem. (Pædagog)(Rudersdal, 2011h).

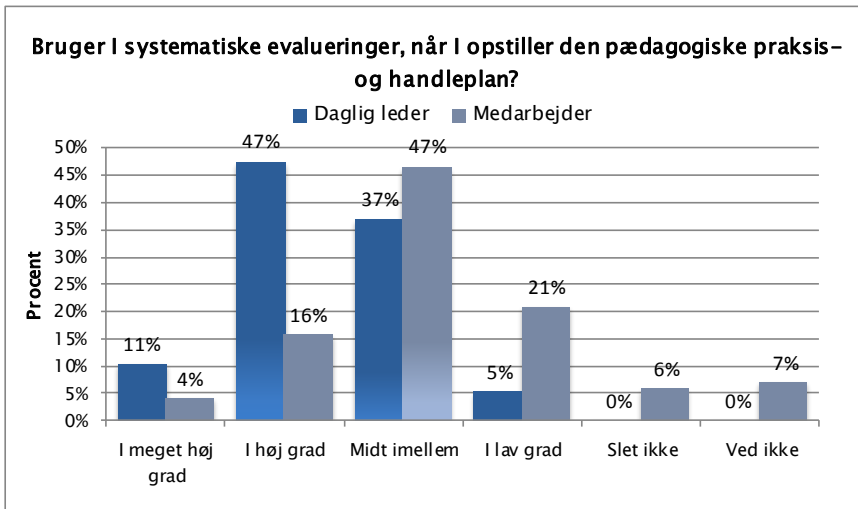
Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen viser, at der blandt pædagogerne er stort ejerskab til børnehushets pædagogiske praksis- og handleplan.

Pædagogiske praksis- og handleplaner og systematiske evalueringer

Evalueringen viser, at der er forskel på daglig leders og pædagogers svar på, om der bliver brugt systematiske evalueringer, når man opstiller den pædagogiske praksis- og handleplan (Se Figur 12).

Mens næsten 6 ud af 10 daglige ledere (58 %) svarer ”I meget høj grad” og ”I høj grad” på spørgsmålet om, om der bliver brugt systematiske evalueringer, når man opstiller den pædagogiske praksis- og handleplan, er det kun hver femte pædagog (21 %), der har den samme vurdering. Tilsvarende er det kun hver anden af de daglige ledere (5 %), der svarer ”I lav grad”, mens det er lidt over en fjerdedel af pædagogerne, der tilsammen svarer ”I lav grad” (21 %) eller ”I meget lav grad” (6 %).

Figur 12. Bruger I systematiske evalueringer, når I opstiller den pædagogiske praksis- og handleplan. Ledere og pædagoger.



Nogle daglige ledere svarer i gruppeinterviewet, at en systematisk evaluering er et stort stykke arbejde, og det kan man derfor ikke gøre så ofte.

Nogle pædagogiske aktiviteter reflekterer man over, og nogle evaluerer man systematisk. (Daglig leder)(Rudersdal, 2011d).

Nogle daglige ledere vurderer, at niveauet vedrørende evaluering er højere, end det var for 5-6 år siden.

Der er kommet mere dokumentation indover – lærerplaner osv., og tingene er blevet mere skematiseret. (Daglig leder)(Rudersdal, 2011d).

Sammenfatning og konklusion vedrørende virksomhedsplaner, praksis og handleplaner og evaluering

Evalueringen tyder på, at der blandt de daglige ledere er meget stort ejerskab til områdeinstitutionens virksomhedsplan, og at der blandt pædagogerne er stort ejerskab til børnehushets pædagogiske praksis- og handleplan. Områdeinstitutionernes virksomhedsplaner er udarbejdet af både områdeledere og daglige ledere, og i forbindelse med udarbejdelsen er der foretaget en kobling til praksis i form af evalueringer og refleksioner.

Nogle daglige ledere og pædagoger giver udtryk for, at de mangler let tilgængelige redskaber til at evaluere det pædagogiske arbejde, så evalueringen både kan anvendes i hverdagen og i forbindelse med udarbejdelsen af pædagogiske praksis- og handleplaner og virksomhedsplaner.

Mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer.

Et af succeskriterierne i forhold til at udvikle den pædagogiske kvalitet er, at institutionerne samlet set skal kunne tilbyde en mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer (Rudersdal, 2010g). I evalueringen er der derfor blevet spurgt til følgende emner:

- Børnenes muligheder for fordybelse
- Nye læringsmiljøer
- Antal tilrettelagte pædagogiske forløb
- Ændringer i kvaliteten
- Områdeledelse som en forbedring for børnene

Evalueringen ønsker at kortlægge svarpersonernes vurderinger af, om der er sket ændringer i børnehusenes pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer i årene 2009 og 2010. Der er selvsagt en lang række forhold, der spiller ind, hvad nogle svarpersoner også er opmærksomme på:

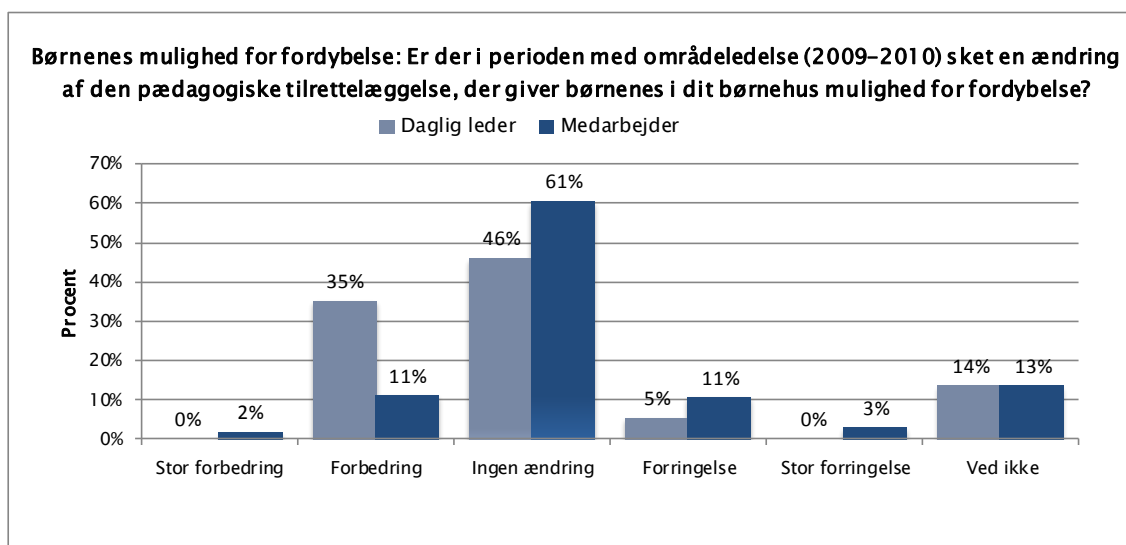
Det ville nok være kommet alligevel. Det er svært at sige, hvad der er årsag, og hvad der er virkning. Vi er blevet bedre til at arbejde med læreplanerne. Det smitter af på læringsmiljøet. Det er da en naturlig udvikling. (Daglig leder)(Rudersdal, 2011d).

Men det er svært at sammenligne med, hvordan det ellers ville have været, hvis man ikke havde indført områdeledelse. (Daglig leder)(Rudersdal, 2011d).

Ændringer i børnenes muligheder for fordybelse?

Med udgangspunkt i succeskriterierne er der blevet spurgt om ændringer i børnenes mulighed for fordybelse. Her viser spørgeskemaundersøgelsen, at ca. en tredjedel af de daglige ledere (35 %) og lidt over hver tiende pædagog (13 %), at der er sket forbedringer af børnenes mulighed for fordybelse. Næsten halvdelen af pædagogerne (46 %) og næsten to tredjedele af de daglige ledere (61 %) svarer, at der her ikke er sket ændringer. Hver syvende pædagog (14 %) og 2 daglige ledere (5 %) vurderer, at der er sket en forringelse eller en stor forringelse. Figuren viser også, at de daglige ledere er mere positive end pædagogerne.

Figur 13. Børnenes mulighed for fordybelse: Er der i perioden med områdeledelse (2009-2010) sket en ændring af den pædagogiske tilrettelæggelse, der giver børnene i dit børnehus mulighed for fordybelse?



En daglig leder nævner dette eksempel på fordybelse:

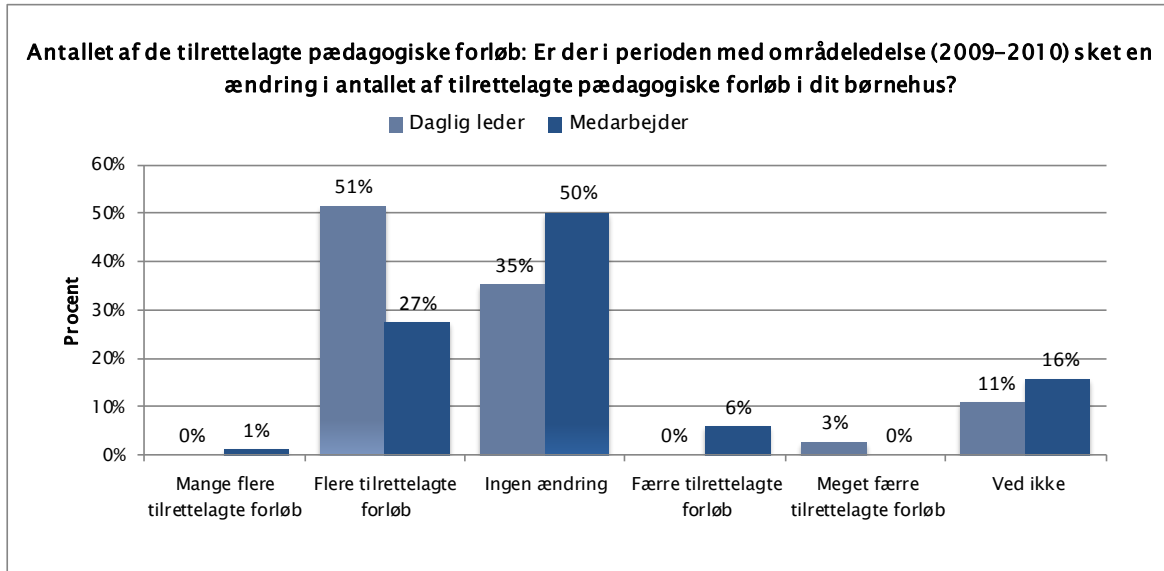
Samarbejdet på tværs af børnehuse giver mulighed for fordybelse (for eksempel fællesmøde mellem børnehuse i en områdeinstitution). Vi bygger dagen op, så vi mødes i fælleshuset kl. 10 og efter frokost har fri leg. Kl. 14 går vi hjem igen igennem skoven – denne tur giver en god snak med børnene, og det er også ofte, at børnene kommer de følgende dage og snakker om noget, vi har lavet, efter børnene har været hjemme og vende det med mor og far. Muligheden for det fælleshus og naturvejleder er først kommet, efter at områdeledelsen er blevet indført. (Daglig leder)(Rudersdal, 2011d).

Antal tilrettelagte pædagogiske forløb?

I spørgeskemaundersøgelsen var der også et spørgsmål om ændringer i antal tilrettelagte forløb. Her viser undersøgelsen, at halvdelen af de daglige ledere (51 %) og lidt mere end en fjerdedel af pædagogerne (27 %) svarer, at der er flere tilrettelagte pædagogiske forløb. En tredjedel af de daglige ledere (35 %) og halvdelen af pædagogerne (50 %)

%) svarer ingen ændring, mens ca. hver tyvende pædagog (6 %) og 1 daglig leder (3 %) svarer færre eller meget færre tilrettelagte forløb.

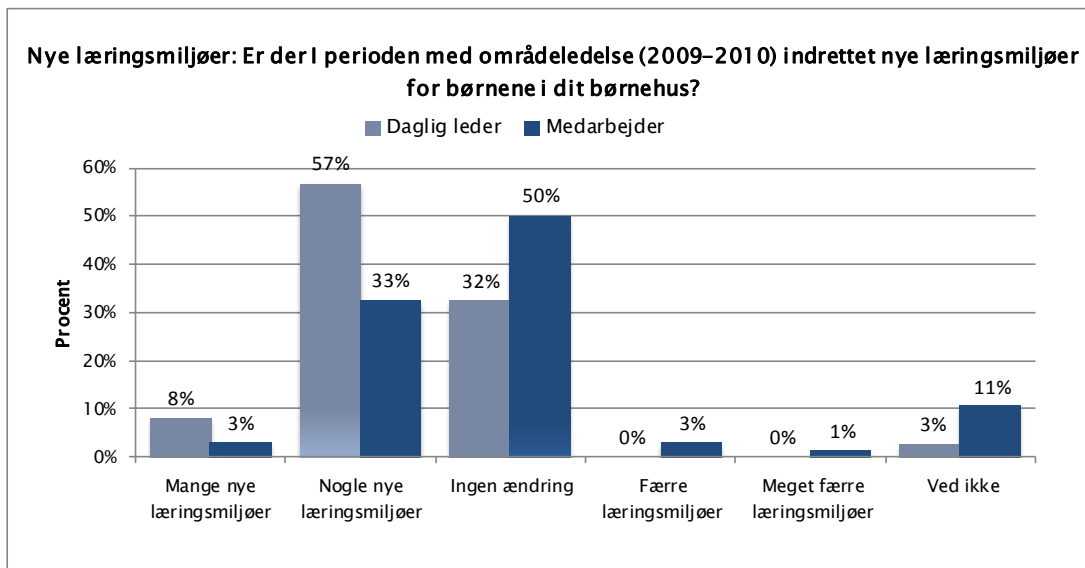
Figur 14. Antallet af de tilrettelagte pædagogiske forløb: Er der i perioden med områdeledelse (2009-2010) sket en ændring i antallet af tilrettelagte pædagogiske forløb i dit børnehus?



Nye læringsmiljøer?

På spørgsmålet om, hvorvidt der er indrettet nye læringsmiljøer i perioden, viser spørgeskemaundersøgelsen også her, at de daglige ledere svarer mere positivt end pædagogerne. To tredjedele af de daglige ledere (65 %) og en tredjedel af pædagogerne (36 %) svarer, at der er indrettet mange eller nogle nye læringsmiljøer, mens en tredjedel af de daglige ledere (32 %) og halvdelen af pædagogerne svarer "Ingen ændring".

Figur 15. Er der i perioden med områdeledelse (2009-2010) indrettet nye læringsmiljøer for børnene i dit børnehus?



Interviewene viser, at der kan være forskel på, hvordan man forstår læringsmiljøer: Er det for eksempel kun en fysisk ændring, eller er der også tale om en ændret tilgang til børnene?

I et af interviewene nævner en daglig leder, at det er svært rent økonomisk at skabe nye læringsmiljøer. En pædagog nævner, at der er indrettet nye rum på legepladsen, og der er skabt mere fokus på vuggestuepædagogikken. En

pædagog fortæller, at navnene på rummene i institutionen er lavet om. Der er kommet større forventninger og krav til medarbejderne om, at man skal tage børnene med forskellige steder hen i huset, dog siger pædagogen:

Men det er egentlig bare navnene på rummene, der er blevet lavet om, fordi vi laver de samme aktiviteter med børnene i de forskellige rum (maling, modellervoks osv.). (Pædagog).

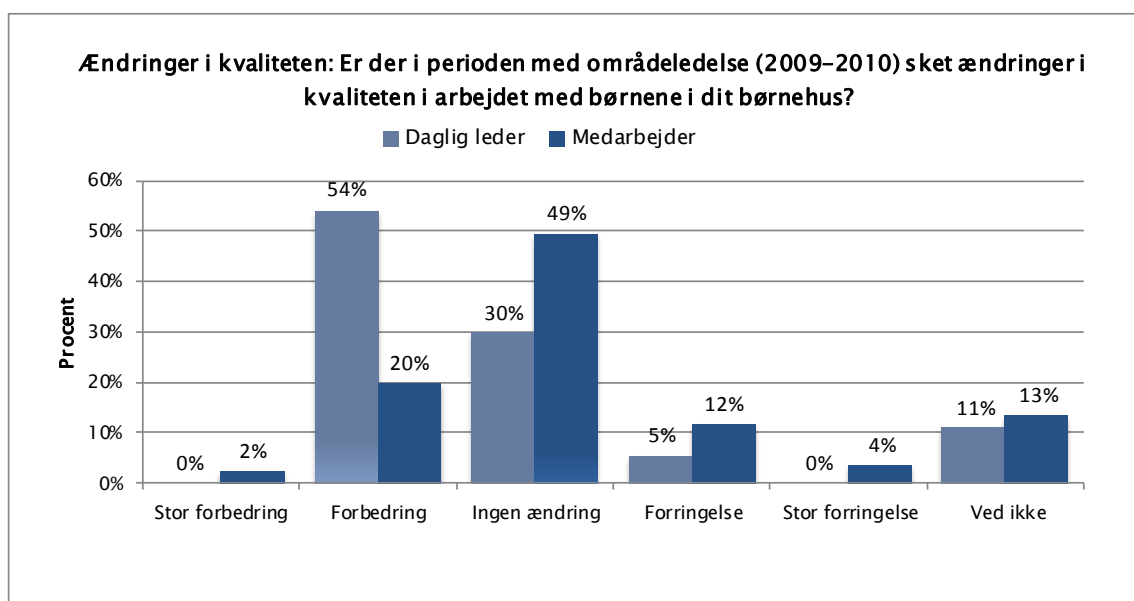
I gruppeinterviewene er der pædagoger, der nævner eksempler på arbejdet med læringsmiljø. Nogle børnehuse arbejder med at skabe 'rum' på stuerne, når børnene leger – dvs. ved fysisk at dele rummet op, så man skal gå ind et bestemt sted for at være med. Det er noget, man arbejdede med inden indførelse af områdeledelse, og det er noget, man fortsat arbejder med.

Ændringer i kvaliteten?

Med henblik på at opfange tværgående ændringer i det pædagogiske arbejde, indeholdt spørgeskemaet spørgsmålet, om der er sket ændringer i den pædagogiske kvalitet. Som det fremgår af nedenstående figur, svarer de daglige ledere også her mere positivt end pædagogerne.

Mere end halvdelen (54 %) af de daglige ledere og ca. hver femte pædagog (22 %) svarer, at der er sket forbedringer i den pædagogiske kvalitet. Lidt under en tredjedel af de daglige ledere (30 %) og halvdelen af pædagogerne (49 %) svarer "Ingen ændring". 2 daglige ledere (5 %) og hver syvende pædagog (16 %) svarer "Forringelse" eller "Stor forringelse".

Figur 16. Er der i perioden med områdeledelse (2009-2010) sket ændringer i kvaliteten i arbejdet med børnene i dit børnehus?



Dette tema bliver også berørt i gruppeinterview:

Målet var, at den pædagogiske kvalitet skulle være endnu større. Den pædagogiske kvalitet er ikke blevet bedre, for den var meget høj allerede. Ting går næsten langsommere nu. Nu skal vi i områdeinstitutionen hele tiden have laveste fællesnævner med, og det kan jo være godt nok for dem, men det gør bare, at det går lidt langsommere. (Daglig leder)(Rudersdal, 2011d).

I et gruppeinterview nævner nogle daglige ledere, at der i perioden er kommet mange tiltag af god kvalitet – for eksempel ansættelse af naturvejleder, der er tilknyttet to forskellige områdeinstitutioner.

Det er positivt, at man prøver nye projekter og ser, hvad det giver af afkast. (Daglig leder) (Rudersdal, 2011d).

Sammenfatning og konklusion i forhold til mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer

Evalueringen viser, at:

- Ca. en tredjedel af de daglige ledere (35 %) og lidt over hver tiende pædagog (13 %) vurderer, at der er sket forbedringer af børnenes mulighed for fordybelse. Hovedparten af de øvrige svarer ingen ændringer.
- Halvdelen af de daglige ledere (50 %) og lidt mere end en fjerdedel af pædagogerne (28 %), svarer at der er flere tilrettelagte pædagogiske forløb. Hovedparten af de øvrige svarer ingen ændringer.
- To tredjedele af de daglige ledere (67 %) og en tredjedel af pædagogerne (36 %) svarer, at der er indrettet mange eller nogle nye læringsmiljøer. Hovedparten af de øvrige svarer ingen ændringer.
- Mere end halvdelen (54 %) af de daglige ledere og ca. hver femte pædagog (22 %) svarer, at der er sket forbedringer i den pædagogiske kvalitet. Hovedparten af de øvrige svarer ingen ændringer.

I perioden 2009-2010 er der sket en række positive ændringer i forhold til en mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer. Dog er der stor forskel på de daglige lederes og pædagogernes vurderinger, ligesom en stor gruppe af svarepersonerne svarer, at der ikke er sket ændringer. At der ikke er sket ændringer, behøver ikke at betyde noget negativt. Det kan også tolkes i retning af, at svarepersonerne vurderer, at niveauet i forvejen var tilstrækkelig højt.

Ledelsesmæssigt fokus på udviklingen af pædagogisk kvalitet

Et ledelsesmæssigt fokus er en central del af at sikre udviklingen af det pædagogiske arbejde. Dette er bekræftet af en række undersøgelser (Andersen og Gundelach 2009. Kärrby 1993.) Disse undersøgelser viser, at der er en signifikant¹⁰ sammenhæng mellem kompetent ledelse, forældrenes tilfredshed og den pædagogiske kvalitet.

Men ledelse og organisering er selvsagt ikke et mål i sig selv. Ledelse og organisering er som bekendt et redskab til at sikre, at opgaven med børnene løses med høj kvalitet. Derfor skal analysen af det ledelsesmæssige fokus ses i sammenhæng med analysen af udviklingen af det pædagogiske arbejde. Det vil sige, det er ledelsens opgave blandt andet at sikre udarbejdelsen af virksomhedsplaner og pædagogiske praksis- og handleplaner, en mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer samt den pædagogiske kvalitet.

Rudersdal Kommune har opstillet følgende mål og succeskriterier i forhold til det ledelsesmæssige fokus på udviklingen af pædagogisk kvalitet (Rudersdal, 2010g):

- Der etableres et ledelsesteam, hvor der fastlægges en strategi for institutionens pædagogiske udvikling.
- Ledelsesteamet har fastlagt en strategi for institutionens udvikling, som der arbejdes efter.
- Ledelsesteamet skal motivere og inddrage medarbejderne i udvikling af den pædagogiske praksis.

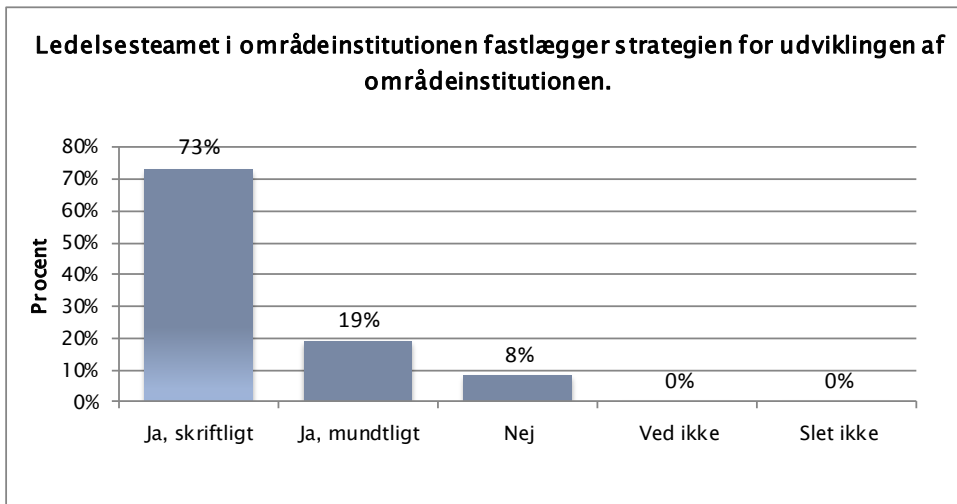
Arbejdet med strategi for udvikling af områdeinstitutionen og børnehuset

De daglige ledere er blevet spurgt om deres vurderinger af, hvorvidt ledelsesteamet i områdeinstitutionen fastlægger strategien for udviklingen af *områdeinstitutionen*. Her svarer næsten alle ja (92 %). Tre fjerdedele (73 %) svarer, at det sker skriftligt, og næsten hver femte (19 %), at det sker mundtligt¹¹. 3 pædagogiske ledere (8 %) svarer nej til spørgsmålet (Figur 17).

¹⁰ Med signifikant menes her, at sammenhængen ikke baserer sig på tilfældige sammenfald, men at der er en meget høj sandsynlighed for, at der er en kausal sammenhæng imellem fænomenerne.

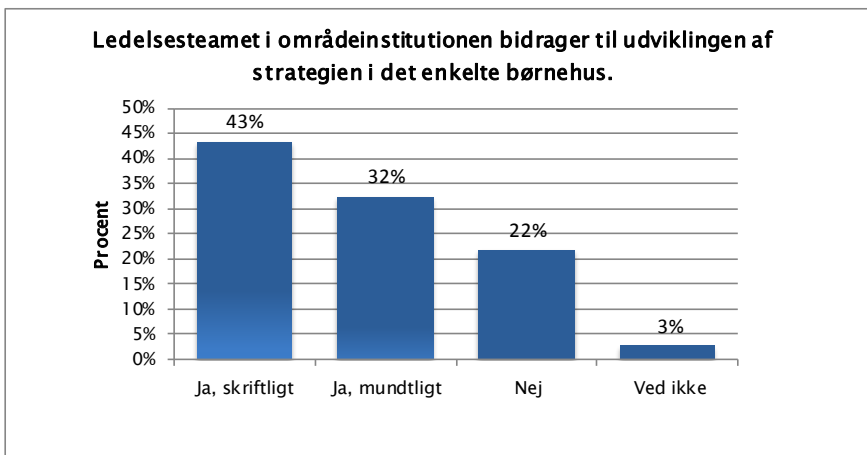
¹¹ I løbet af spørgeskemaundersøgelsen har evaluator modtaget kommentar om, at der manglede en svarkategori, der eventuelt kunne have nuanceret besvarelsene. Der var ønsker om, at man også kunne have svaret "Ja, både skriftligt og mundtligt".

Figur 17. Ledelsesteamet i områdeinstitutionen fastlægger strategien for udviklingen af områdeinstitutionen. Daglige ledere.



De daglige ledere er også blevet spurgt om deres vurderinger af, om ledelsesteamet i områdeinstitutionen fastlægger strategien for udviklingen det enkelte børnehus. Her svarer tre fjerdedele ja (75 %). Næsten halvdelen (43 %) svarer, at det sker skriftligt, og hver tredje (32 %), at det sker mundtligt. Hver femte daglige leder (22 %) svarer nej.

Figur 18. Ledelsesteamet i områdeinstitutionen bidrager til udviklingen af strategien i det enkelte børnehus



I interviewene bliver det nævnt, at nogle daglige ledere har vanskeligere end andre daglige ledere ved at deltage i lederteamets arbejde – både i forhold til mulighed for at deltage i møder uden for eget børnehus, og når den daglige leder kommer hjem i børnehuset og skal arbejde videre med strategierne i eget børnehus. I interviewene nævnes en række udfordringer for de daglige ledere og lederteamene: dels de daglige lederes kompetencer og dels deres tidsmæssige mulighed for at indgå i teamet og sikre forankringen i eget børnehus. Kompetencerne hænger sandsynligvis sammen med lederens grad af efter- og videreuddannelse. De tidsmæssige muligheder kan hænge sammen med børnehusenes størrelse. Alt andet lige er det tidsmæssigt vanskeligere for en leder af et lille børnehus (mindre end 30 børn) at prioritere ledelsestid end for en leder af et stort børnehus (mere end 60 børn).

Delkonklusion vedrørende arbejdet med strategi for udvikling af områdeinstitutionen og børnehuset

Evalueringen viser, at alle 8 områdeinstitutioner arbejder med ledelsesteam, hvor man både arbejder med strategier for henholdsvis områdeinstitutionen og for børnehuset, ligesom ledelsesteamet er et betydningsfuldt kollegialt fællesskab mellem de daglige ledere.

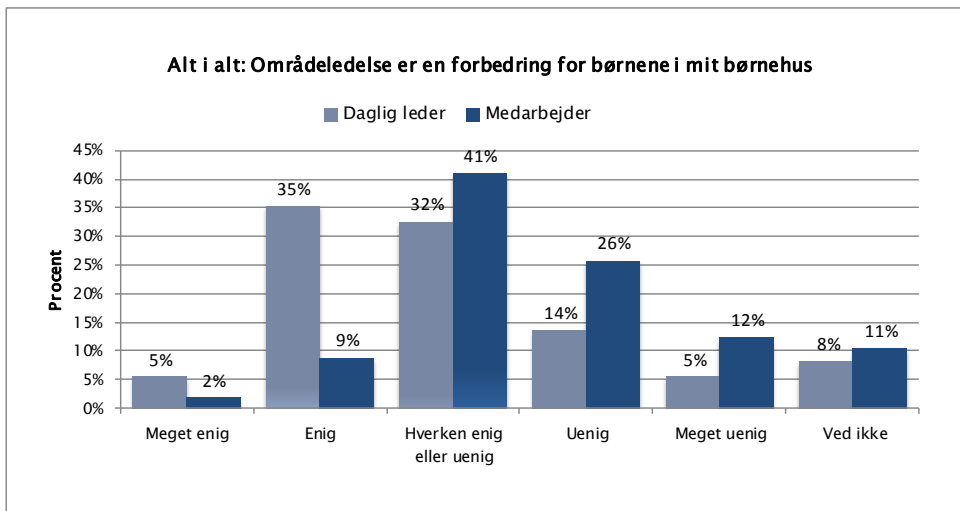
Evalueringen viser, at det i høj grad er lykkedes for ledelsesteamet i områdeinstitutionen at fastlægge en strategi, dels for områdeinstitutionen, dels for de enkelte børnehuse. Dog svarer hver femte daglig leder nej til, at ledelsesteamet bidrager til at fastlægge strategien for det enkelte børnehus.

Områdeledelse – en forbedring for børnene?

Med henblik på at få et overblik over daglige lederes og pædagogers samlede vurderinger af områdeledelse i forhold til det pædagogiske arbejde, blev der i spørgeskemaundersøgelsen også stillet spørgsmålet om, om områdeledelse alt i alt er en forbedring for børnene. I modsætning til ovenstående spørgsmål vedrørende fordybelse, læringsmiljø og kvalitet, kæder dette spørgsmål områdeledelse sammen med eventuelle forbedringer for børnene.

Forskellene i daglige lederes og pædagogers svar ses også her. 4 ud af 10 daglige ledere (40 %) og kun hver tiende pædagog (11 %) er enige eller meget enige i udsagnet om, at områdeledelse er en forbedring for børnene i mit børnehus. Hvert femte daglig leder (19 %) og lidt mere end hver tredje pædagog (36 %) er uenig eller meget uenig i udsagnet.

Figur 19. Alt i alt: Områdeledelse er en forbedring for børnene i mit børnehus



I et gruppeinterview nævner en pædagogisk leder, at områdeledelse giver flere faglige indspark, som man har delt på ledermøderne. For eksempel sender man artikler med rundt, hvilket giver et nyt blik på ens faglighed.

En daglig leder siger i et gruppeinterview, at områdeledelse har givet flere pædagogisk faglige debatter, end man har i forvejen.

En pædagog fortæller, at man i en områdeinstitution har afholdt møder kun for pædagogerne med henblik på at stramme den pædagogiske profil. Selvom det har skabt utilfredshed hos pædagogmedhjælperne, fastholder man denne politik. En anden pædagog synes, at det er et problem, at der ikke skelnes mere mellem de forskellige medarbejdere – pædagoger, pædagogmedhjælperne, PGU'er og PAU'er. Hun vurderer, at det er en faglig diskussion, som daglig leder og områdeleder kunne tage hul på.

I et gruppeinterview med pædagoger fremhæver flere pædagoger, at områdeledelse har givet en større pædagogisk faglighed. Man har blandt andet fået etableret netværksgrupper på tværs af husene, og nu er disse grupper godt implementeret. Det er godt at få noget sparring med hinanden på denne måde.

Flere bliver specialister, ved at man får nogle sprogpædagoger og idrætspædagoger, og det er noget af det, der er kommet med områdeledelse. Det positive er, at man bruger hinanden mere på tværs af institutioner. (Pædagog)(Rudersdal, 2011h)

Sammenfatning og konklusion vedrørende områdeledelse – en forbedring for børnene

4 ud af 10 daglige ledere (40 %) og hver tiende pædagog (11 %) er enige i udsagnet om, at "områdeledelse er en forbedring for børnene i mit børnehus". Hver femte daglige leder (19 %) og lidt mere end hver tredje pædagog (36 %) er uenig eller meget uenig.

Som nævnt er et af de centrale mål med områdeledelsesorganiseringen at sikre en høj kvalitet. Det er derfor en udfordring for hele områdelederorganiseringen, Dagtilbud til børn, områdelederne og de daglige ledere, at det er ret få af de daglige ledere og pædagoger, der kæder områdeledelse sammen med forbedringer for børnene.

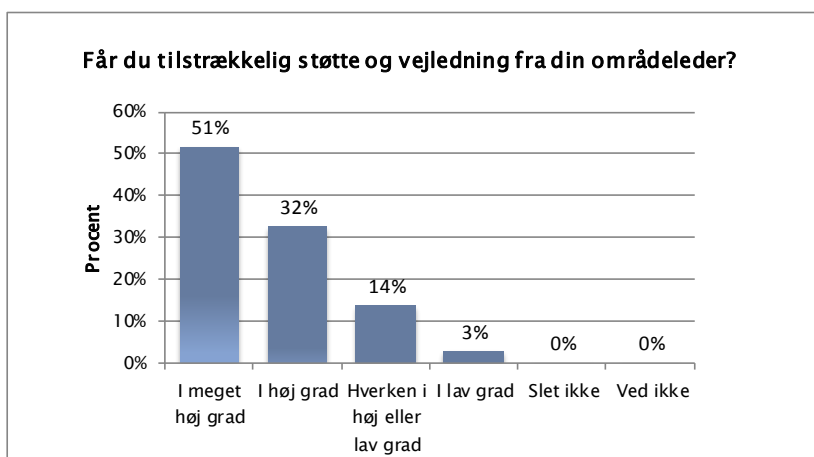
Sammenhænge mellem områdeleder, daglig leder og pædagoger

Det er et succeskriterium i områdeledelsen, at ledelsesteamet skal motivere og inddrage medarbejderne i udvikling af den pædagogiske praksis (Rudersdal, 2010g). Dette succeskriterium omhandler områdelederens støtte til de daglige ledere, de daglige ledes indbyrdes samarbejde og de enkelte daglige ledes støtte til medarbejdere. Med andre ord: Hvordan områdeinstitutionens ledelsessystem understøtter børnehusenes direkte arbejde med børnene.

Områdeleder – daglig leder

Nedenstående figur viser, at mere end 8 ud af 10 daglige ledere "I høj grad" og "I meget høj grad" (83 %) får tilstrækkelig støtte og vejledning fra områdelederen. Hver ottende daglige leder (14 %) svarer "Hverken i høj eller lav grad", men 1 daglig leder (3 %) svarer "I lav grad".

Figur 20. Får du tilstrækkelig støtte og vejledning fra din områdeleder?



I et gruppeinterview nævner nogle daglige ledere, at områdelederne er et ledelsesslag, der er sat ind imellem daglig leder og forvaltningen, og at dette ikke altid fungerer hensigtsmæssigt.

En daglig leder nævner i et gruppeinterview, at de sager, der skal formidles via områdelederen og de daglige ledere, kan gå sløvt, hvis områdelederen slækker så meget på disse, at den daglige leder ikke kan gøre noget. Det kan for eksempel være personalesager, hvor den daglige leder godt kan kontakte personalekontoret, men man helst ser, at denne kommunikation går gennem områdelederen. Denne daglige leder siger:

Hvis man har det som vores områdeleder, som plejer at sige 'du står på min todo-liste' og hvis man er rigtigt heldig, så siger han: 'du kan blive flyttet op på min todo-liste', hvor det nogle gange kunne være, at man selv kunne gøre det, altså jeg har mere tid til at gøre det, er det mere presserende for mig end din prioritering. (Daglig leder) (Rudersdal, 2011d).

En anden daglig leder nævner, at det kan være svært, når man skal samarbejde med forvaltningen. Hvor det tidligere var den daglige leder, der deltog ved møder, skal hun nu bruge tid til at klæde sin leder på til at gå til sådan et møde. Det vil sige, at den daglige leder må bruge tid på at forberede områdelederen til et møde, fordi den daglige leder har

en viden, som områdelederen ikke har. Formelt skal det være områdelederen, der tager disse møder, og denne må ikke lade den daglige leder tage mødet for sig i stedet. En daglig leder siger herom:

Før var systemet mere strikt, men nu er det efterfølgende blevet mere løst organiseret (Rudersdal, 2011d).

Nogle daglige ledere oplever, at de skal bede om lov til at tage møder for områdelederen, men det er forskelligt fra områdeinstitution til områdeinstitution.

Der er nogle forskelle på, hvor meget områdelederen i praksis uddelegerer på de forskellige områder. For eksempel kontakter nogle daglige ledere selv pladsanvisningen, mens det hos andre skal gå gennem områdelederen.

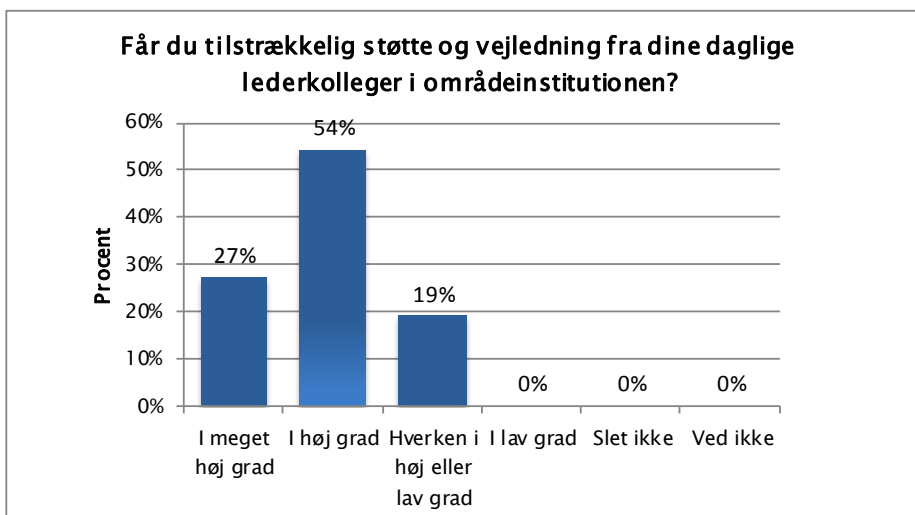
En daglig leder mener, at det, der kan være svært med områdeledelse, er, at man som daglig leder får noget formidlet af områdelederen, og at det derfor kan det blive fortolket forskelligt, alt efter hvem der lytter. Problemet kan være, at det giver forskellige tolkninger, og derfor kan det samme komme til at se forskelligt ud i de forskellige områdeinstitutioner. Denne leder synes, at det var bedre, hvis alle mødte op til et møde og fik fortalt om fx, at nu går man i gang med nye handleplaner og det gøres sådan her (Gruppeinterview) (Rudersdal, 2011d).

Daglig leder – daglig leder

De daglige ledere har behov for løbende at drøfte forskellige spørgsmål med andre daglige ledere. Det skal ses i sammenhæng med, at der i områdeledelsesstrukturen ikke er et lokalt lederteam i det enkelte børnehus, hvor leder og souschef tidligere kunne drøfte børnehusets anliggender. Det er derfor blevet undersøgt, om de daglige ledere får tilstrækkelig støtte og vejledning fra de daglige lederkolleger i områdeinstitutionen.

På spørgsmålet "Får du tilstrækkelig støtte og vejledning fra dine daglige lederkolleger i områdeinstitutionen" viser nedenstående figur, at mere end 8 ud af 10 daglige ledere (81 %) svarer "I høj grad" eller "I meget høj grad". Hver femte (19 %) svarer "Hverken i høj eller lav grad". Der er ingen, der svarer "I lav grad" eller "I meget lav grad".

Figur 21. Får du tilstrækkelig støtte og vejledning fra dine daglige lederkolleger i områdeinstitutionen?

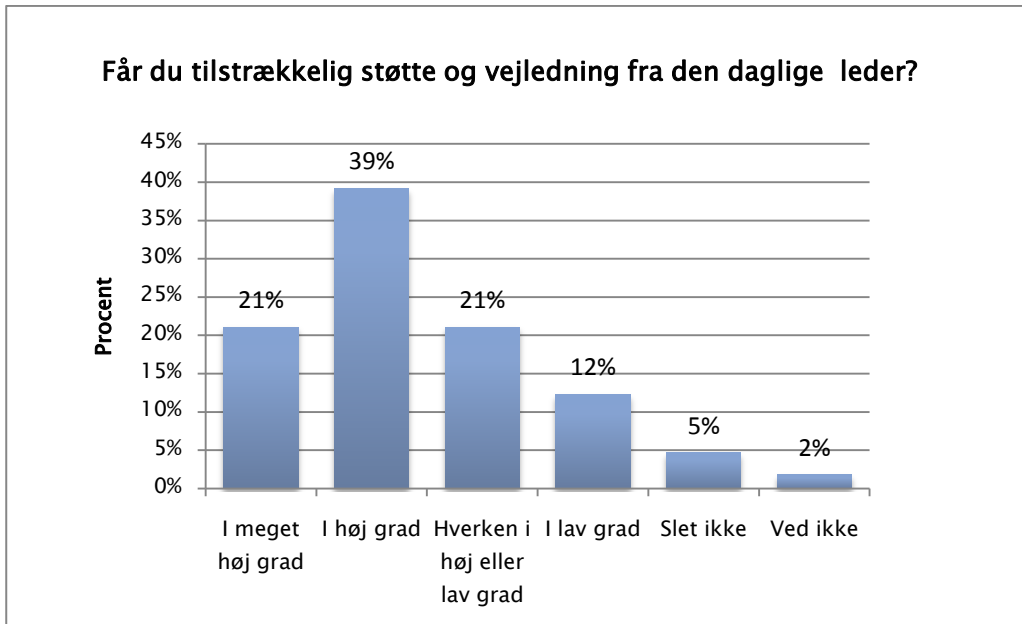


Daglig leder – pædagoger

Det er helt afgørende for børnehusets arbejde, at pædagogerne oplever at få tilstrækkelig støtte og vejledning fra den daglige leder. Pædagogerne har derfor fået stillet spørgsmålet, om han/hun får støtte og vejledning fra den daglige leder.

Her viser Figur 22, at 6 ud af 10 pædagoger svarer "I meget høj grad" og "I høj grad". Hver femte pædagog (21 %) svarer "Hverken i høj eller lav grad", mens hver ottende svarer "I lav grad". 8 pædagoger (5 %) svarer, at de slet ikke får tilstrækkelig støtte og vejledning fra den daglige leder.

Figur 22. Får du tilstrækkelig støtte og vejledning den daglige leder? Pædagoger.



I forhold til den daglige sparring blev det i et gruppeinterview drøftet, om de daglige ledere mangler souscheferne:

Det kommer igen an på, hvor stor institutionen var før. Hvis man var en stor institution før, så har man haft en leder og to afdelingsledere, og det har jo fungeret rigtigt godt. Nu har vi jo en leder og en afdelingsleder, og det er jo en kæmpe mangel. Der er vi i en større institution internt nødt til at aftale, at en egentlig fungerer som den anden afdelingsleder. Det er mit indtryk, at det er en mangel. (Daglig leder)(Rudersdal, 2011d).

Jeg er i et stort hus, og jeg har ikke oplevet, at jeg har manglet en afdelingsleder. Det at sparre op ad områdeleder og andre daglige ledere, det passer mig fint. (Daglig leder)(Rudersdal, 2011d)

Jeg er en af dem, der synes, jeg mangler en afdelingsleder. Jeg har ingen afdelingsleder. Der er ikke nogen, der tager over, hvis jeg ikke er der, og ingen, der kender 'lusene på gangen', og hvad hvis man har behov for at sparre tæt på? (Daglig leder) (Rudersdal, 2011d).

En daglig leder har foreslået pædagogerne i institutionen at dele nogle afdelingslederopgaver ud, eventuelt med en uformel afdelingsleder, uden at nogen dog har ønsket det og taget det op efterfølgende.

En anden leder fortæller, at man har fordelt opgaverne ud blandt pædagogerne, det vil sige struktureret sig ud af det ved at fordele forskellige funktioner på medarbejderne.

En daglig leder nævner, at det kan være svært for afdelingslederen at finde sin rolle:

Det er et problem for afdelingslederen at finde ud af, hvad det er for en rolle, de har, altså at de er meget diffuse, i forhold til hvad det er, de skal, og hvad det er, de har beføjelser til. Det er ikke så meget problemet med at få huset til at fungere, når den daglige leder er fraværende, det er mere det

der, 'hvem er jeg', 'hvornår bliver jeg inviteret med, og hvornår gør jeg ikke'. Altså, det bliver sådan lidt på vores måde, der er ikke noget system i det. (Daglig leder)(Rudersdal, 2011d).

Sammenfatning og konklusion vedrørende sammenhænge mellem områdeleder, daglig leder og pædagoger

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at et stort flertal (mere end 8 ud af 10 daglige ledere) både får tilstrækkelig støtte og vejledning fra områdelederen og fra lederkolleger i områdeinstitutionen. Et flertal af pædagogerne svarer, at de får støtte fra den daglige leder.

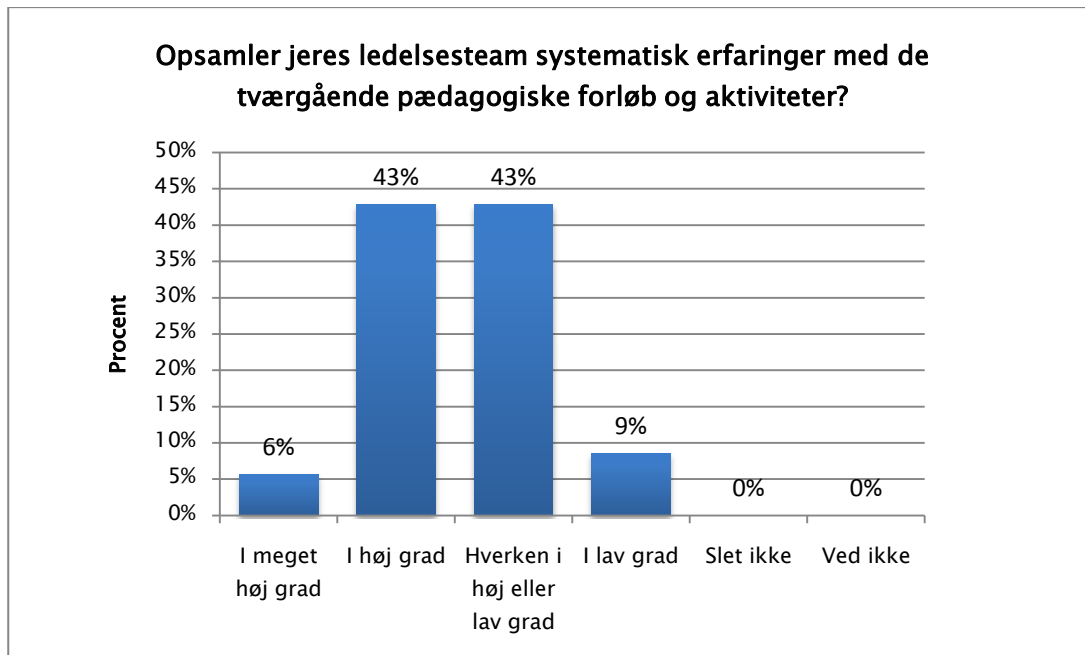
Nogle daglige ledere vurderer, at sammenhængen mellem områdeleder og daglig leder ikke altid fungerer optimalt, og nogle daglige ledere oplever uklarhed i forhold til mødedeltagelse, ligesom nogle daglige ledere mangler en helt tæt tilgang til sparring i eget børnehus eksemplificeret ved, at man mangler souscheferne.

Lederteamets arbejde med erfaringer med tværgående pædagogiske forløb og aktiviteter

Med henblik på at belyse lederteamets betydning for arbejdet med børnene har de daglige ledere i de børnehuse, der har medvirket i tværgående pædagogiske forløb og aktiviteter, fået stillet spørgsmålet, om man i områdeinstitutionens ledelsesteam systematisk opsamler erfaringer med disse tværgående pædagogiske forløb og aktiviteter.

Her svarer næsten halvdelen af de daglige ledere (49 %) "I meget høj grad" og "I høj grad", mens lidt mindre end halvdelen (43 %) svarer "Hverken i høj eller lav grad". Se Figur 23.

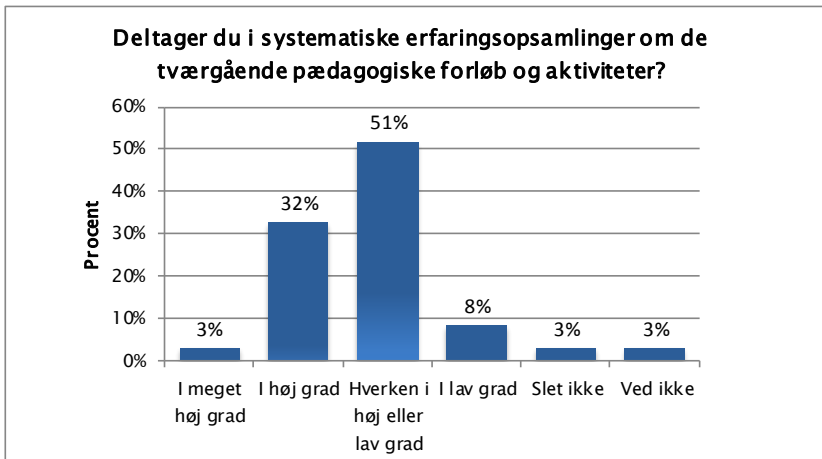
Figur 23. Opsamler jeres ledelsesteam systematisk erfaringer med de tværgående pædagogiske forløb og aktiviteter? Daglige ledere.



I de børnehuse, hvor pædagogerne har medvirket i tværgående pædagogiske forløb og aktiviteter, har pædagogerne fået stillet spørgsmålet, om han/hun har deltaget i systematisk opsamling af erfaringer med de tværgående pædagogiske forløb og aktiviteter.

Her svarer en fjerdedel af pædagogerne (26 %) "I meget høj grad" og "I høj grad", mens næsten en tredjedel (29 %) svarer "Slet ikke". Næsten halvdelen af pædagogerne (47 %) svarer "I lav grad" eller "Slet ikke".

Figur 24. Deltager du i systematiske erfaringsopsamlinger om de tværgående pædagogiske forløb og aktiviteter? (Pædagoger)



Sammenfatning og konklusion vedrørende arbejdet med erfaringer med tværgående pædagogiske forløb og aktiviteter

Næsten halvdelen af de daglige ledere svarer, at de i lederteamet arbejder systematisk med at opsamle erfaringer med de tværgående pædagogiske forløb og aktiviteter. Næsten hver fjerde pædagog deltager i systematiske erfaringsopsamlinger om de tværgående pædagogiske forløb og aktiviteter.

Løse og faste organisatoriske koblinger på daginstitutionsområdet

Hvis man skal forsøge at beskrive nogle af de centrale organisatoriske mekanismer på daginstitutionsområdet, som kan iagttages på området, kan man fokusere på de organisatoriske koblinger, som dels kan give nogle fingerpeg om, hvor hensigtsmæssig styringen er, og dels kan belyse og eventuelt forklare, hvorfor vi kan iagttage de organisatoriske fænomener, vi ser.

Organisatoriske koblinger

Organisatoriske koblinger siger noget om, hvor tæt de enkelte dele af en organisation hænger sammen, og dermed hvor afhængige og gensidigt påvirkelige de enkelte elementer i organisationen er i forhold til hinanden. Hvis de organisatoriske koblinger er tætte, er der klare og tydelige forbindelser mellem organisationens enkelte dele, når de er tæt koordinerede med hinanden. Tætte organisatoriske koblinger er effektive, når det er vigtigt, at tingene går efter en plan, men konsekvenserne af en fejl i en del af organisationen smitter af på de øvrige dele.

Løse organisatoriske koblinger er på den anden side kendetegnet ved, at det er svært at se årsag-virknings-relationer, fordi forbindelserne mellem de enkelte organisatoriske dele kun viser sig med ujævne mellemrum og med tidsforskydning. Det er her vigtigt, at medarbejderne selv er i stand til at tage beslutninger, selv kan handle på egen hånd. Det kræver selvfølgelig temmelig selvstændige og fagligt kompetente medarbejdere. Men det er netop det, pædagogerne som fagprofessionelle er. Løst koblede systemer er sværere at gennemskue end tæt koblede. De er mere komplekse i kraft af de løse koblinger. Men de har den styrke, at under mindre forudsigelige situationer, som når man fx skal kunne reagere hurtigt, eller når arbejdsopgaverne ikke er meget forudsigelige, er det mere hensigtsmæssigt at have løse koblinger, fordi det giver mulighed for at reagere, uden at det får voldsomme konsekvenser for andre dele af organisationen (Stacey, 2000).

Der er fire faktorer, som indikerer styrken af de organisatoriske koblinger: Er der mange regler om, hvad der er tilladt, og hvad der ikke er det, er der tætte koblinger. Jo mere enighed der er om reglerne, jo tættere koblinger. Jo hurtigere konsekvenserne af en handling viser sig, jo tættere kobling. Jo større opmærksomhed på de øvrige tre faktorer, jo tættere kobling. For at kunne håndtere nye situationer må organisationer have et vist element af løse koblinger (Weick, 2001). Hvis man opererer med alt for tætte koblinger, bliver organisationen rigid og har svært ved at tilpasse

sig forandringer. Hvis man har for løse koblinger, falder organisationen fra hinanden. Kunsten er at operere med en passende blanding af løse og faste koblinger. En tommelfingerregel er, at hvis man løsner på koblingerne et sted, må man stramme op andre steder (Weick, 1976). Decentraliseringer er eksempler på løsning af organisatoriske koblinger. Kontraktstyring er eksempel på en stramning af koblinger.

Organisatoriske koblinger på daginstitutionsområdet

Hvis vi ser på de organisatoriske koblinger mellem forvaltning og områdeinstitutionerne, har områdestrukturen betydet, at der på den ene side er ret tætte koblinger, når man mødes jævnligt og i fællesskab lægger strategier og kommer med oplæg efter fælles drøftelse, når forvaltningen udarbejder detaljerede forskrifter for eksempelvis, hvordan man skal udarbejde virksomhedsplaner (Rudersdal, 2010j). Når man i Notatet fra 2007 (Rudersdal, 2007c) fremhæver, at der skal være vide råderum både for områdelederne og de daglige ledere, vidner det om en hensigt om løse organisatoriske koblinger mellem forvaltning og områderne. Når der i dagtilbudspolitikken er vedtaget en række værdier, som institutionerne er forpligtet på (Rudersdal, 2008), er det udtryk for tætte koblinger, om end koblingen sker på afstand. Når der i udviklingsplanen er vedtaget 8 temaer, som institutionerne skal arbejde hen imod (Rudersdal, 2010i), er det udtryk for tætte koblinger. Når der gives råderum for institutionerne til selv at fortolke værdier, visioner og planer forskelligt, er det udtryk for løse koblinger.

Uanset om det drejer sig om tætte eller løse koblinger, gælder det, at man må være konsekvent og konsistent, hvis man vil have det til at fungere. Hvis man beslutter, at koblingerne skal være løse, nytter dette ikke noget, hvis man detailforeskriver, hvad og hvordan ting skal gøres. Det virker kontraproduktivt. Hvis man beslutter, at koblingerne skal være tætte, må man følge op og sikre, at beslutningerne føres ud i livet som besluttet.

Hvis vi vender blikket mod forholdet mellem områdeinstitution og børnehus, er det udtryk for tætte koblinger, når der i Notatet 2007 (Rudersdal, 2007c, Bilag 11) er oplistet relativt detaljerede funktions- og kompetencebeskrivelser, mens der på den anden side i samme notat står, at det er områdelederen, som skal aftale disse forhold med daglig leder, og det er så udtryk for løse koblinger i forhold til forvaltningen. Samtidig er der jo igen i Notatet fra 2007, men også fra dagtilbudschefen, givet udtryk for, at områderne skal have stort råderum (Rudersdal, 2011f), hvad der er tegn på løse koblinger.

I børnehusene er organisationen flad. Der er ikke langt fra bund til top. Samtidig er ledelsen tilsyneladende organiseret rundt om pædagogernes faglighed. Det betyder, at der er betragteligt rum for, at pædagogerne kan handle på egne vegne og bruge deres egne skøn. Det er tegn på relativt løse koblinger. De netværk, som pædagogerne indgår i, trækker i samme retning. Nogle pædagoger klager lidt over, at de ikke synes, de ser nok til deres leder, og de synes også, at områdelederen er for usynlig (Rudersdal, 2011h). Det kan være et tegn på, at disse organisatoriske koblinger på dette område er for løse.

Pointen med denne gennemgang af de organisatoriske koblinger inden for daginstitutionsområdet er dels at vise, hvordan området er præget af både løse og faste koblinger, helt som det skal være. Desuden kan denne beskrivelse give nogle fingerpeg om, hvor der med fordel kan og skal ske tæt, og hvor der kan og skal ske mindre tæt opfølgning og centralstyring. Hvis man har besluttet en decentral struktur, skal man være varsom med at centralstyre, hvad der skal ske decentralt. Der kan man sige, at hele kontraktankegangen og dokumentationskravene, som daginstitutionerne er underlagt, kan virke kontraproduktiv, fordi man sender tvetydige signaler, som dels kan bringe forvirring, og dels kan skabe modstand, fordi der er forskel på det, man siger, og det, man gør.

Decentralisering og samtidig centralisering

Der er ingen tvivl om, at man med indførelse af områdeledelsesstruktur har indrettet et relativt løst koblet system inden for daginstitutionsområdet. Der er i en vis forstand sket en decentralisering. Men samtidig er der sket en centralisering inden i decentraliseringen. Koblinger er trukket tættere til, når det drejer sig om dokumentationskrav, og når det drejer sig om kontraktstyring, som det fremgår af virksomhedsplanerne, dagtilbudspolitikken og

udviklingsplanen. De styringsredskaber, området bliver styret efter, er desuden Dagtilbudsloven, som stiller generelle minimumskrav til institutionerne, kvalitetsrapporter, som skal afløse de kommunale virksomhedsplaner, brugertilfredshedsundersøgelser, som skal vise brugertilfredsheden, som man så kan reagere på, udviklingssamtaler, som regulerer forhold mellem leder og medarbejder på alle niveauer, kvalitetskontrakter, og man kunne nævne mange flere (Rudersdal, 2010h). Der er udsendt en skabelon for projektplaner, som detaljerer, hvordan projektplaner skal udfærdiges.

Disse styringsredskaber kan være prisen, man betaler for at decentralisere området. Hvis der ikke laves sådanne forskrifter, risikerer man, at organisationens enheder, det være sig de 7+1 områdeinstitutioner eller børnehuse, kommer til at stritte i alle retninger uden meget mål eller med. De fleste af disse redskaber er lokale for Rudersdal, men fx Dagtilbudslovens bestemmelser er jo globale, ligesom der i oplistningen af styringsredskaber henvises til aftaler med KL og andre centrale aktører.

Sammenfatning organisatoriske koblinger

Pointen er her, at der parallelt med de decentraliseringsbølger, der har været tilbage fra 1970 med den forrige kommunalreform fra statslige myndigheder til kommunale, er sket en spejling lokalt, i kommunerne, med decentralisering af bemyndigelse fra forvaltnings- til institutionsniveau. Sideløbende med denne decentralisering har vi set en centralisering dels i kommunalreformen, hvor 271 kommuner¹² blev til 98, og dels i kommunerne, i Rudersdal på daginstitutionsområdet, hvor 65 kommunale daginstitutioner blev til 7 områdeinstitutioner, hvad der kan siges at være en centralisering med en styrkelse af de organisatoriske koblinger. Vi ser det statslige niveau centralisere omkring dokumentationskrav til de offentlige organisationer. I Rudersdal på daginstitutionsområdet ses det i de ovenfor omtalte styringsredskaber (Rudersdal, 2010h).

Man kan forklare dette fænomen med, at der tilsyneladende er en isomorf bevægelse i gang, hvor offentlige organisationer tilpasser sig hinanden og kommer til at ligne hinanden (DiMaggio & Powell, 1983). Samtidig kan man sige, at den decentraliseringsbevægelse og efterfølgende centraliseringsbevægelse er udtryk for en sporafhængighed (Antonsen & Jørgensen, 2000), som så at sige tvinger en bestemt udviklingsretning igennem, når et spor, en udviklingsretning, er lagt.

Daglige lederes og pædagogers kobling til områdelederorganisationen

I forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen og i gruppeinterview er der fremkommet en række kvalitative udsagn, som er med til at nuancere koblingerne mellem områdeleder, daglig leder og pædagoger.

Udsagnene kan anvendes til at nuancere de positivt og negativt ladede svar fra spørgeskemaundersøgelsen. Svarpersonerne har skrevet deres svar i spørgeskemaet under "Andre kommentarer", eller det er udsagn, der stammer fra gruppeinterview.

Kommentarerne berører både de koblinger, som svarpersonerne oplever, der konkret er mellem områdeledere, daglige ledere og pædagoger, og de koblinger, som svarpersonerne oplever, der er mellem den praktiske hverdag og de strategier, som forvaltning og områdeledere lancerer. Det er strategier, der er udarbejdet på niveauerne højere end børnehuset, og som har betydning for daglige lederes og pædagogers prioriteringer af det daglige arbejde.

I forbindelse med analysen af de kvalitative svar har vi for at skabe overblik udarbejdet en række kategorier. Disse kategorier er selvsagt ikke fuldstændigt dækkende, ligesom der selvfølgelig kan være overlap mellem de forskellige kategorier.

¹² Bornholm gik fra 5 til 1 kommune inden kommunalreformen

Områdeleder ikke synlig

Nogle udsagn omhandler, at områdelederen ikke er tilstrækkelig synlig.

Der er blevet længere til den ansvarlige leder, hun er ikke særlig synlig i huset. Vi har ingen kontakt med den øverste leder. Der er blevet meget længere fra ledelsen til dem, der udfører det pædagogiske arbejde. (Pædagog)(Rudersdal, 2011h).

Den øverste leder er ikke nærværende og tæt på pædagogerne og ved ikke konkret, hvad der rører sig i personalegruppen, blandt forældrene og børnene. Stort problem, at vores områdeleder sidder "langt" væk og træffer beslutninger, som berører os. Men hun kender ikke personalet og børnene og kommer aldrig ud i husene og hilser på. Sidder meget langt væk fra dagligdagen og har ingen føling med vores dagligdag. (Pædagog)(Rudersdal, 2011h).

Vi ser sjældent vores områdeleder, hun er meget langt væk fra dagligdagen i husene. Hun kommer ikke rundt i husene og hilser på personalet. Områdelederen tager beslutninger om tiltag i de enkelte huse, men kender ikke hverken personale eller børn. (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Områdelederens manglende synlighed rejser spørgsmålet om, hvor synlig områdelederen skal være, synlig over for hvem og på hvilken måde, han skal være synlig. Bag disse udsagn kan der ligge en manglende forventningsafstemning og uklar forståelse af hinandens roller og opgaver.

Manglende anerkendelse

Nogle udsagn omhandler, at områdeledelsesorganiseringen har resulteret i, at nogle pædagoger oplever at mangle anerkendelse i det daglige.

Jeg føler, at jeg har to meget administrative ledere (den daglige leder og områdelederen). Jeg har aldrig følt mig så lidt anerkendt for mit arbejde og som person. (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Der er ingen visioner. Ingen kurser, der kan udvikle personalets faglighed. For dårlig kommunikation mellem personalet og daglig leder, hvad det faglige angår. Dårlige referater fra møder. Manglende kompetenceudvikling. Manglende medarbejderudviklingssamtaler. (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Udsagnene kan tyde på, at der i nogle børnehuse mangler direkte tilbagemeldinger på det arbejde, der udføres. Det kan skabe usikkerhed om, hvorvidt man udfører arbejdet godt nok.

Krav til ledelsen

En række udsagn omhandler, at områdelederorganiseringen stiller store krav til både de daglige ledere og til områdelederne.

Jeg er stor tilhænger af områdeledelse, det skal dog være sagt, at det periodevis kan være svært som daglig leder at planlægge og overholde egen arbejdstid, hvis alle skal opgaver skal nås. (Daglig leder) (Rudersdal, 2011d).

Oplever, at det styrker den enkelte leder at kunne samarbejde tæt med andre ledere. (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Det er en forbedring med områdeledelse. Men det betyder også, at de dagligledere skal være meget dygtige til at sende alt, hvad der kommer fra områdelederen videre til personalet på sådan en måde, at det kan forstås af personalet. Dagligleder skal være en dygtig pædagogisk leder. Vigtigt, vigtigt, ellers er områdeledelse ikke lykkedes. (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Hvis forholdet og kommunikationen mellem områdeleder, daglige ledere og pædagoger fungerer, så kører det. Så har man også fået en masse nye ressourcepersoner, men det tager tid at implementere de nye ting i husene. Det tager tid at forstå, hvad man vil med det. (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Udsagnene er udtryk for en positiv indstilling til områdeledelse, men viser samtidig, at der er udviklingsmuligheder, der ikke er brugt endnu.

Pædagogisk udvikling

Der er nogle af de kvalitative udsagn, der berører områdeledelse og pædagogisk udvikling:

Jeg kan ikke mærke nogen særlig forskel fra før til nu, andet end at pædagogikken er i udvikling. (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Områdeledelse og mere central planlægning og strukturering giver stor mulighed for pædagogisk fagligt løft i husene hvor nødvendigt. Man skal dog være opmærksom på, at det at tilrettelægge, gennemføre og evaluere pædagogikken aktivt i højere grad tilbydes det faste pæd. personale frem for eksterne medarbejdere (konsulenter udefra). (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Vi oplever, at vores områdeleder sætter for lidt gang i tingene. Det skaber frustration over, at der mangler en retning, der igen skaber alt for meget diskussion. Derfor har vi selv fået indført, at vi afholder møder, hvor vi sammen giver det retning. (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Sammenfatning og konklusion vedrørende daglige lederes og pædagogers kobling til områdelederorganiseringen

I forbindelse med evalueringen er der fremkommet udsagn, der nuancerer de positivt og negativt ladede besvarelser. Nogle udsagn omhandler, at områdelederen ikke er tilstrækkelig synlig, og nogle udsagn omhandler, at områdeledelsesorganiseringen har resulteret i, at nogle pædagoger oplever manglende anerkendelse i det daglige. En række udsagn omhandler, at områdelederorganiseringen stiller store krav til både de daglige ledere og til områdelederne, ligesom der er nogle udsagn, der berører områdeledelse og pædagogisk udvikling. Det kan konkluderes, at nogle daglige ledere og pædagoger oplever ikke at kunne koble sig i fuldt omfang til områdelederstrukturen.

Bæredygtighed og stordrift

Det er som tidligere nævnt et mål med områdeledelse i Rudersdal Kommune, at områdeinstitutionen skal være fagligt, økonomisk og ledelsesmæssigt bæredygtig, og at der skal kunne indhøstes stordriftsfordele (Rudersdal, 2007c, 2010g). Det skal tilstræbes, at der ikke er dobbeltfunktioner i arbejdsopgaver imellem områdeinstitutionsleder, daglig leder og administrativ medarbejder, ligesom det administrative arbejde skal samles og forenkles.

Der skal skabes større personalemæssig fleksibilitet i forhold til at dække ind i anden afdeling ved langvarig sygdom, ferielukning, lukkedage mv. Der skal være fokus på økonomiske stordriftsfordele gennem samlede tilbud på indkøb, materialer mv. Der skal være etableret en personalemæssig fleksibilitet, både i forhold til personalemæssig dækning og i forhold til projekter på tværs.

Bæredygtighed

En hyppigt anvendt definition af faglig bæredygtighed er følgende:

En offentlig finansieret og politisk styret opgaveløsning er fagligt bæredygtig, når de institutionelle rammer i produktionsprocessen vedvarende muliggør et kvalitetsniveau i opgaveløsningen, som den kommunale forvaltning og de fagprofessionelle på det udførende niveau kan acceptere, og som overholder den gældende lovgivning. (Brøndum, 2005).

En anden definition, der ofte er anvendt inden for dagtilbudsområdet, er følgende:

Med bæredygtighed menes et fagligt miljø, der har en størrelse og en sammenhæng, der gør deltagerne i stand til på et fagligt højt niveau at kunne tilfredsstille en mangfoldighed af krav og forventninger fra forskellige interessenter – internt og eksternt. (M.-B. H. Pedersen, .2004).

Det kan tilføjes, at den faglige bæredygtighed kun kan forstås i den kontekst, som virksomheden, der skal vurderes, indgår i.

I dette afsnit behandles pædagogisk og økonomisk bæredygtighed, mens ledelsesmæssig bæredygtighed behandles i afsnit 10. Ledelse af områdeinstitutioner – lederen i områdeledelsen” på side 101.

Pædagogisk bæredygtighed på voksenplanet

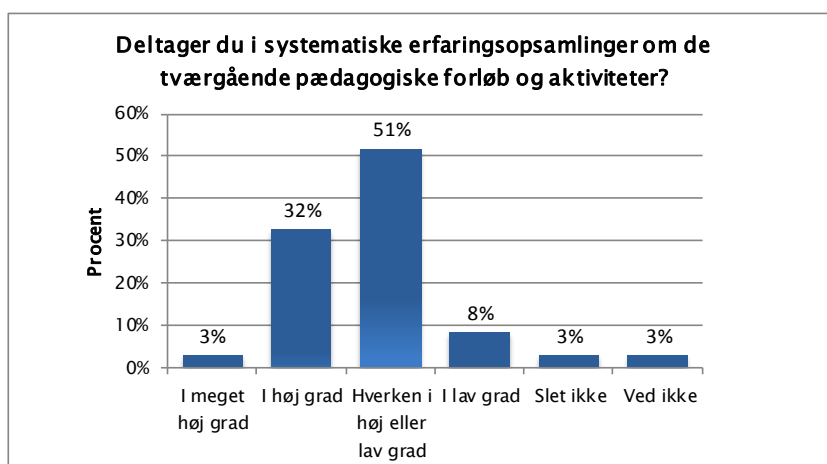
Pædagogisk bæredygtighed handler om, at der er en passende balance mellem de aktiviteter, som ledere og medarbejdere i børnehuset som afgrænset enhed kan løse, og de opgaver, som ledere og medarbejdere i børnehusene tilsammen i områdeinstitutionen kan løse. Dette gælder både i det umiddelbare konkrete samarbejde på børneplan og i samarbejdet på voksenplan. Det pædagogiske samarbejde på børneplanet i områdeinstitutionen bliver behandlet i afsnittet ”Områdeinstitutionerne på kryds og tværs”.

Brug af hinandens kompetencer.

Med henblik på at belyse den pædagogiske bæredygtighed i samarbejdet på voksenplanet har evalueringen spurgt til, om ledere og medarbejdere fra andre børnehuse har gjort brug af hinandens kompetencer. Spørgsmålet er stillet både til de daglige ledere og til pædagogerne.

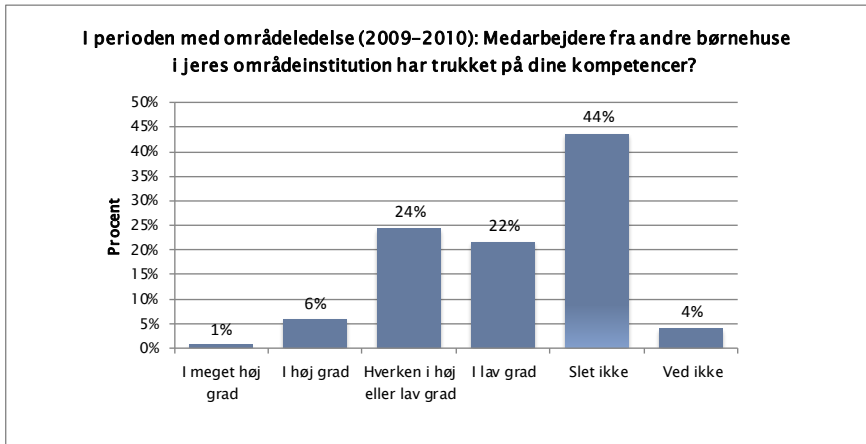
På spørgsmålet om, hvorvidt de andre daglige ledere i områdeinstitutionen har trukket på ”dine kompetencer”, svarer en tredjedel (35 %) af de daglige ledere ”I høj grad” og ”I meget høj grad”, mens 3 daglige ledere (8 %) svarer ”I lav grad”, og 1 leder (3 %) svarer ”Slet ikke”. Halvdelen af de daglige ledere svarer ”Hverken i høj eller lav grad” (Figur 25).

Figur 25. Får I perioden med områdeledelse (2009-2010): Har de andre daglige ledere i områdeinstitutionen trukket på dine kompetencer? Daglige ledere.



Når man ser på pædagogernes besvarelser om, hvorvidt pædagoger fra andre børnehuse i områdeinstitutionen har trukket på hinandens kompetencer (Figur 26), viser der sig et andet billede end for daglige lederes vedkommende. Her svarer kun 7 % af pædagogerne ”I meget høj grad” eller ”I høj grad”. En fjerdedel af pædagogerne svarer ”Hverken i høj eller lav grad”, hver femte pædagog svarer ”I lav grad” (22 %), men lidt under halvdelen af pædagogerne svarer ”Slet ikke” (44 %).

Figur 26. I perioden med områdeledelse (2009-2010): Medarbejdere fra andre børnehuse i jeres områdeinstitution har trukket på dine kompetencer? Pædagoger.



Sammenfatning og konklusion vedrørende pædagogisk bæredygtighed

I forhold til den pædagogiske bæredygtighed, forstået som i brug af kompetencer på tværs på voksenplanet, viser evalueringen, at relativt mange daglige ledere (ca. en tredjedel) har gjort brug af hinandens kompetencer. Set i lyset af, hvor vanskeligt det erfaringsmæssigt er at etablere brug af kompetencer på tværs, er dette et bemærkelsesværdigt positivt resultat.

Økonomisk bæredygtighed

Med økonomisk bæredygtighed menes, at en områdeinstitution skal være en selvstående enhed i forhold til indtægter og udgifter. Det vil sige, at budget og regnskab skal balancere, og at børnetallet i institutionen på årsplan skal balancere med antallet af pædagoger og pædagogmedhjælpere i børnehuse og i områdeinstitutionen.

I Rudersdal Kommune er der i disse år faldende børnetal med ca. 130 enheder fra 2011 – 2021 om året, og der opstår over tid en række tomme pladser i nogle børnehuse. Her anvender forvaltningen, områdeledere og daglige ledere "Masterplanen" (Rudersdal, 2010c), som er et løbende planlægningsredskab, hvor der skabes overblik over tilpasning af pladser.

Resultatet af evalueringen viser både i gruppeinterview, individuelle interview samt kommentarer i spørgeskemaundersøgelsen, at der blandt alle svarepersoner er meget bred tilslutning til, at områdeledelsesorganiseringen er en økonomisk fordel. Økonomisk og ansættelsesmæssigt arbejder medarbejderne i områdeinstitutionen – ikke i børnehuset. Ved tilpasning af medarbejdertimer til det faldende børnetal er det meget sjældent nødvendigt at anvende afskedigelser, idet de fleste medarbejdere kan omplaceres inden for områdeinstitutionen.

Kommentarerne fra spørgeskema viser en række konkrete eksempler på økonomisk bæredygtighed:

Vikarerne deler vi imellem os. [Et børnehus] har hjulpet [et andet børnehus] i forhold til personalemangel. (Daglig leder) (Rudersdal, 2011d).

Vi manglede akut en pædagog i efteråret 2010 og fik lov at låne en erfaren fra et andet børnehus i en måned – med stor succes. (Daglig leder) (Rudersdal, 2011d).

Vi langtidslåner vikarer, aktuelt langtidslåner vi 2 af vores vikarer ud til 2 andre huse i områdeinstitutionen. (Daglig leder) (Rudersdal, 2011d).

En gravid ansat, der ikke kan arbejde i et hus på grund af en børnesygdom, flyttes midlertidigt til et andet hus. (Daglig leder) (Rudersdal, 2011d).

I sommerferieperioden er børnene blevet samlet på et hus. (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Evalueringen viser, at Dagtilbud til børn i samarbejde med områdelederne arbejder målrettet med at sikre den økonomiske bæredygtighed for hver enkelt områdeinstitution. For eksempel må en områdeinstitution ikke blive for lille, så bliver den for økonomisk sårbar. Et eksempel på dette:

I forbindelse med det faldende børnetal blev det besluttet at sammenlægge to af børnehuse i den selvejende områdeinstitution. Med henblik på at sikre den selvejende områdeinstitutionens bæredygtighed besluttede Dagtilbud til børn i dialog med områdelederen fra den selvejende områdeinstitution og de øvrige områdeledere at overføre et af de kommunale børnehuse fra en anden områdeinstitution til den selvejende områdeinstitution. Det vil sige, at et kommunalt børnehus blev ændret til at blive en del af den selvejende områdeinstitution. Hvis ikke man havde taget den beslutning, kunne der være risiko for, at den selvejende områdeinstitutionens bæredygtighed blev problematisk på sigt, hvilket kunne betyde, at det kunne berøre hele konstruktionen med overhovedet at have en selvejende områdeinstitution (Rudersdal, 2010f, 2011f, 2011g).

Økonomisk bæredygtighed fremmer pædagogisk bæredygtighed

Den fleksible udnyttelse af personaleressourcerne på tværs af børnehuse, der er omtalt i afsnittet "Områdeinstitutioner på kryds og tværs", medvirker til både at øge den økonomiske bæredygtighed og den pædagogiske bæredygtighed. Nogle af udsagnene i spørgeskemaet bekræfter, at den økonomiske bæredygtighed fremmer den pædagogiske bæredygtighed:

Personale med forskellige kompetencer har i et "katalog" udbudt forskellige forløb, blandt andet drama for børnene. Et beløb fra vikarpuljen dækker så personen ind i deres eget hus. (Rudersdal, 2011d).

Vi har i en periode "lånt" en musikpædagog fra en anden institution i området. Det gav inspiration til den øvrige personalegruppe. (Rudersdal, 2011d).

I vores hus har vi taget imod 3-4 medarbejdere fra andre huse i områdeinstitutionen i stedet for at nyansætte ... Dette er faldet i hak med faldende børnetal. (Daglig leder) (Rudersdal, 2011d)

Der er ved at blive tilrettelagt forløb i forhold til at have studerende på tværs af husene. Første møde er på vej. (Rudersdal, 2011d).

Sammenfatning og konklusion vedrørende pædagogisk og økonomisk bæredygtighed i områdeinstitutionen

For så vidt angår pædagogisk bæredygtighed, forstået som at trække på hinandens kompetencer på tværs af børnehuse i områdeinstitutionen, viser evalueringen, at dette fortrinsvis er et anliggende, der optager de daglige ledere og i meget mindre grad et anliggende for pædagogerne.

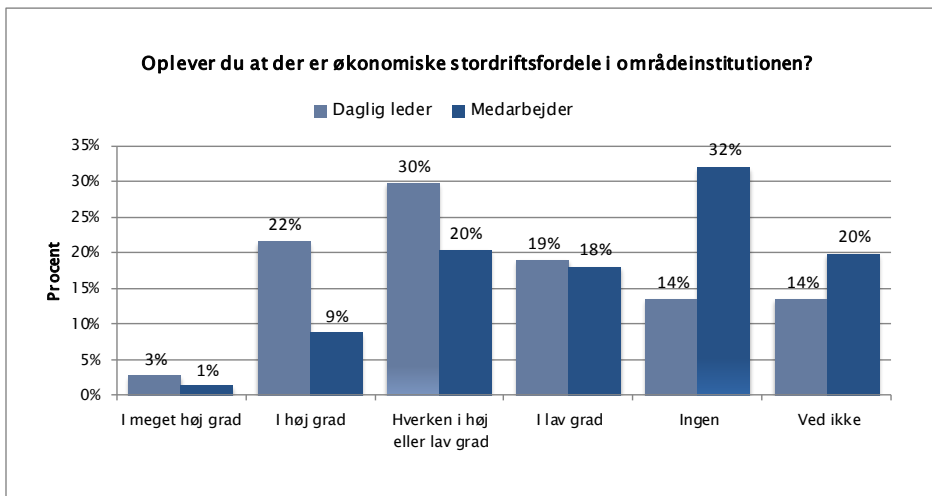
Med hensyn til økonomisk bæredygtighed har dette punkt meget stor bevågenhed hos alle svarpersoner, de anser områdelederorganiseringen for en økonomisk fordel.

Der er endvidere nogle eksempler på, at den økonomiske bæredygtighed kan fremme den pædagogiske bæredygtighed.

Stordrift

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at hver fjerde daglige leder (25 %) og hver tiende pædagog "I meget høj grad" eller "I høj grad" (10 %) oplever, at der er økonomiske stordriftsfordele i områdeinstitutionen.

Figur 27. Oplever du, at der er økonomiske stordriftsfordele i områdeinstitutionen?



I spørgeskemaundersøgelsen var der mulighed for at komme med eksempler på økonomiske stordriftsfordele. Nogle daglige ledere skriver:

Overordnet overblik fra leder samt udjævning af forskelle i husene. Der har tidligere været huse, som har haft alle eksisterende tilbud, som forældrene kunne være interesseret i. (Rudersdal, 2011d).

I år med god økonomi har vi fået etableret legepladsområde til vuggestuebørn og fået penge til at bygge op med indretning og pædagogiske materialer, hvilket der ikke var meget af i vores hus, da jeg blev ansat. Der har været råd til genopretning af pædagogiske miljøer, der rakte ud over vores eget hus-budget. (Rudersdal, 2011d).

Indkøb af dyre "undervisnings"-materialer, da det i området kan gå på omgang. (Daglig leder) (Rudersdal, 2011d).

Fælles uddannelsesforløb Administrativ hjælp. (Rudersdal, 2011d).

Nogle pædagoger beskriver stordriftsfordelene:

Handymand ansat til flere huse (Rudersdal, 2011h).

Naturformidler ansat i flere områder (Rudersdal, 2011h).

Flere kurser og foredrag. Bedre mulighed for indkøb af dyrt "legetøj", som kan gå på omgang husene imellem (Rudersdal, 2011h).

Underskud blev dækket, fælles indkøb af hvidevarer (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Fælles kursusforløb (Rudersdal, 2011h).

Svært at svare på, men ved køb af eksperter til forløb eller foredrag oplever jeg fordelene ved, at vi splejser, men det kunne vi jo også før. (Rudersdal, 2011h).

I spørgeskemaundersøgelsen var der også mulighed for at komme med eksempler på økonomiske stordriftsfordele, der endnu ikke er udnyttet. En daglig leder skriver:

Der kunne have været en bedre økonomisk styring, såvel personale som drift fra start, det har kostet dyrt (Rudersdal, 2011d).

Vi kunne blive bedre til at bestille de samme steder fra, så vi på den måde kan få gode priser (Rudersdal, 2011h).

Vi har fået en kæmpe kopimaskine, som ingen har brug for. Det er næppe en fordel. (Rudersdal, 2011h).

Sammenfatning og konklusion vedrørende stordrift

Evalueringen viser, at der ikke er enighed blandt de daglige ledere om, hvorvidt der er stordriftsfordele i forbindelse med områdelederorganiseringen. De fleste pædagoger oplever ikke stordriftsfordele.

Decentralt råderum

I Rudersdal Kommunes mål og succeskriterier for områdeledelse hedder det, at der skal være et stort decentralt råderum i forhold til den ressource, der stilles til rådighed. Inden for de mål og rammer, der udstikkes af Dagtilbud til børn, har områdelederen råderummet til at fastlægge og delegere opgaver og kompetencer til de daglige ledere, som har råderummet til at delegere opgaver og kompetencer til pædagogerne (Rudersdal, 2010g).

Den enkelte medarbejder skal have indflydelse og ansvar, og den enkeltes kompetence skal anvendes til gavn for hele institutionen. Der skal være en vidtgående delegering af opgaver og ansvar til daglige ledere og pædagoger.

I forbindelse med evalueringen er det decentrale råderum afgrænset til at omhandle det lokale pædagogiske råderum. Der er ikke blevet spurgt til ændringer i det decentrale økonomiske råderum.

Lokalt pædagogisk råderum

Det lokale pædagogiske råderum skal her forstås som den enkelte daglige leders og pædagogs muligheder for selv at foretage vurderinger af, hvordan den pædagogiske tilrettelæggelse skal finde sted – ud fra de mål og rammer, som udstikkes af Dagtilbud til børn, og som det præciseres i lederteamet i samarbejdet mellem områdeleder og de daglige ledere.

Med hensyn til det lokale pædagogiske råderum har evalueringen spurgt til, om de daglige ledere og pædagogerne i løbet af perioden med områdeledelse (2009-2010):

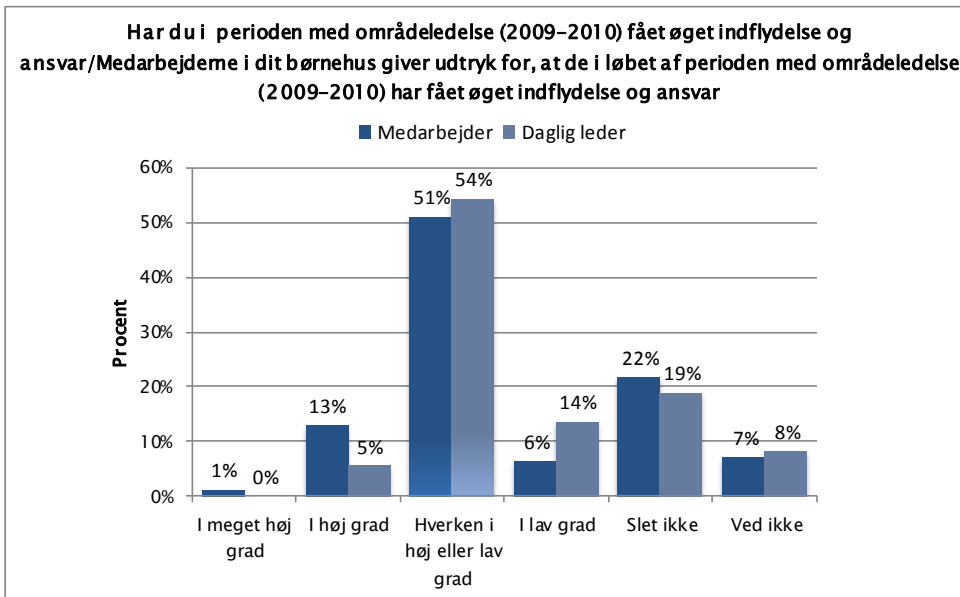
- Har oplevet øget indflydelse og ansvar.
- Oplever at være en del af områdeinstitutionen.
- Har fået øget trivsel og arbejdsglæde.

Øget indflydelse og ansvar

Figur 28 viser **Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.** både i hvilken grad medarbejderne har oplevet af få større indflydelse og ansvar, og hvordan de daglige ledere vurderer pædagogernes oplevelse af indflydelse. På nogle punkter er der forskelle mellem pædagogernes og de daglige lederes vurdering.

Hver ottende pædagog (14 %) oplever at have fået mere indflydelse og ansvar, mens kun hver tyvende (5 %) af de daglige ledere svarer, at medarbejderne giver udtryk for, at de har fået øget indflydelse og ansvar. Dette kan tænkes at hænge sammen med, at nogle af de daglige ledere i høj grad hæfter sig ved udsagn fra de pædagoger, som giver udtryk for at have fået reduceret eller har mistet indflydelse og ansvar.

Figur 28. Har du i perioden med områdeledelse (2009-2010) fået øget indflydelse og ansvar/ Medarbejderne i dit børnehus giver udtryk for, at de i løbet af perioden med områdeledelse (2009-2010) har fået øget indflydelse og ansvar?



Også i interviewene fremkommer der modsatrettede udsagn i forhold til indflydelse og ansvar.

Vi har helt sikkert fået mere indflydelse og ansvar, fordi det kræver den nye organisering af os (Rudersdal, 2011h).

Vi har ikke fået mere indflydelse og ansvar. Det hænger nok sammen med, at vi er en lille institution, og det er vanskeligt at indgå som en del af områdeinstitutionen. (Rudersdal, 2011h).

Indflydelse og ansvar drejer sig også om balancen mellem det, man skal, som en del af områdeinstitutionen, og det man gerne selv vil, som pædagog i et børnehus.

Når man får mange ting udefra og noget indefra, som man gerne vil samtidig. Det kan blive rigtig meget, når man både har nogle ting på den enkelte institution, som man gerne vil, samtidig med at der kommer nogle ting udefra, som man også gerne vil/skal. (Rudersdal, 2011h).

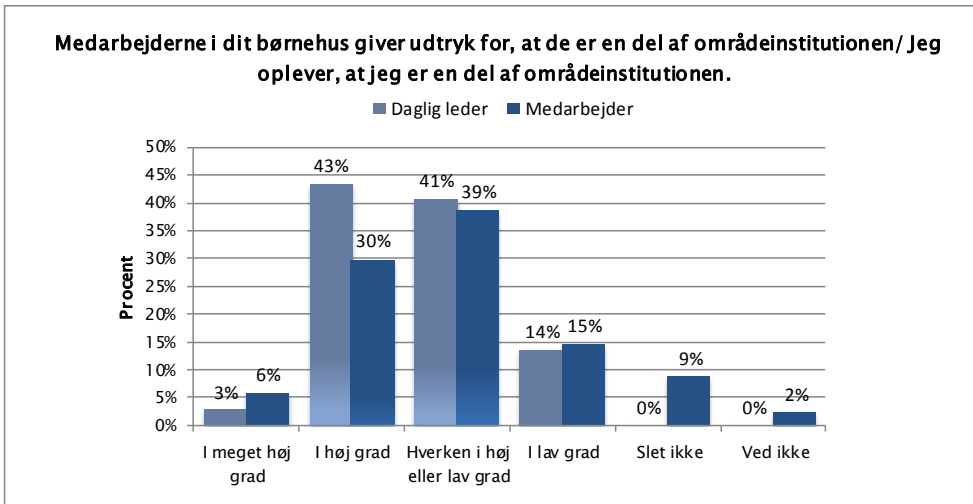
Ejerskab og identifikation

Sammenhængen i det lokale pædagogiske råderum omhandler også, i hvilket omfang den enkelte pædagog har ejerskab til områdeinstitutionen og oplever at være en del af områdeinstitutionen. Med andre ord: anvender den enkelte pædagog områdeinstitutionens strategier som referencer i tilrettelæggelsen af det daglige arbejde, og har pædagogen en vi-følelse, der medvirker til at skabe loyalitet i forhold til områdeinstitutionen?

Evalueringen har derfor spurgt til ejerskab. Med ejerskab menes her, hvorvidt den enkelte identificerer sig med at være i områdeledelsesorganiseringen.

Figur 29 viser både i hvilken grad medarbejderne oplever at være en del af områdeinstitutionen, og hvordan de daglige ledere vurderer pædagogernes oplevelse af samme. På nogle punkter er der forskelle mellem pædagogernes og de daglige lederes vurdering. En tredjedel af pædagogerne (35 %) giver udtryk for at være en del af områdeinstitutionen, mens næsten halvdelen af lederne (46 %) svarer, at medarbejderne i deres børnehus giver udtryk for, at de er en del af områdeinstitutionen. Der er her ikke tale om en meget stor forskel i daglige lederes og pædagogers vurderinger. Dog kan man hæfte sig ved, at næsten hver tiende pædagog (9 %) svarer "Slet ikke", mens de daglige ledere ikke vurderer, at der er medarbejdere, der svarer dette.

Figur 29. Jeg oplever, at jeg er en del af områdeinstitutionen/ Medarbejderne i dit børnehus giver udtryk for, at de er en del af områdeinstitutionen



Nogle af de kvalitative besvarelser omhandler ejerskab til områdeledelsesorganiseringen:

At føle ejerskab for projekter er med til at give arbejdsglæde. (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Der var større tilfredsstillelse og ansvarsfølelse over for det daglige arbejde, inden vi fik et ledelsesniveau ekstra. (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Der bliver udarbejdet forskellige værktøjskasser, som pædagogerne skal bruge i deres daglige arbejde. Men hvis vi ikke har behov for de enkelte værktøjer i vores daglige arbejde, mister vi ejerfølelse over for det, og det bliver i stedet spildt arbejdsindsats. (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Man vil gerne vise, at man gerne vil – men det kan være svært at jonglere de nye bolde og de gamle bolde. (Daglig leder) (Rudersdal, 2011d).

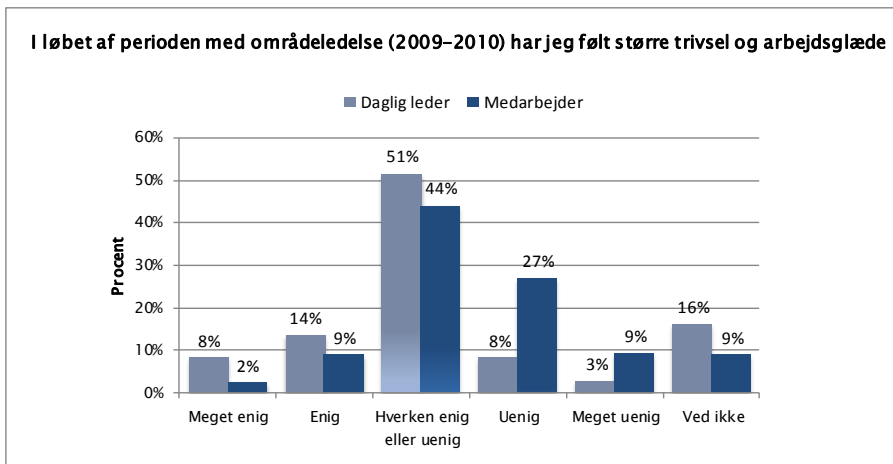
Særkendet for vores børnehus kan godt lide under den nye områdeledelse, fordi man skal have fælles værdier og fælles virksomhedsplan. Børnehusets særkende kan godt komme til kort, og den (områdeinstitutionen) virker meget stor, samtidig med at man ikke kender hinanden særligt godt. (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Trivsel og arbejdsglæde

Det er en meget udbredt erfaring, ligesom en meget lang række undersøgelser bekræfter (H. H. Larsen, 2006), at der opstår trivsel og arbejdsglæde, når man som leder og medarbejder oplever at have indflydelse på eget arbejde. Evalueringen har derfor spurgt til, om daglige ledere og pædagoger har følt større trivsel og arbejdsglæde i løbet af perioden med områdeledelse.

Figur 30 viser, at der er store forskelle mellem daglige ledere og pædagogers besvarelser af om de føler større trivsel og arbejdsglæde. En femtedel (22 %) af de daglige ledere er "Enig" eller "Meget enig", mens dette gælder for hver tiende pædagog (11 %). Hver tiende daglig leder svarer "Uenig" eller "Meget uenig", mens dette gælder hver tredje pædagog (36 %).

Figur 30. I løbet af perioden med områdeledelse (2009-2010) har jeg følt større trivsel og arbejdsglæde



I gruppeinterview med pædagoger siger en pædagog om trivsel og arbejdsglæde:

Man kan godt høre derude, at folk er trætte, fordi der er sket meget forandring, og man vil også gerne vise som områdeleder, at man dur, derfor sætter man mange nye ting i gang. Men samtidig er det vigtigt, at man (områdeleder) er god til at høre pædagogerne og sikre sig, at man (pædagogerne) er med hele vejen ned, når der sættes nye projekter i gang. I min områdeinstitution har vores områdeleder været god til det. (Pædagog) (Rudersdal, 2011h).

Strategisk overbelastning – en begrænsning af det lokale pædagogiske råderum

Der er nogle svarpersoner, der hæfter sig ved, at områdeledelsesorganiseringen har resulteret i mange strategiske initiativer fra Dagtilbud til børn og områdelederne. Et af fællestrækkene ved disse svarpersoners udsagn er, at de udtrykker dette som en begrænsning af det lokale pædagogiske råderum.

Svarpersonerne hæfter sig ved, at der er så mange forpligtende, strategiske tilkoblinger for pædagoger og daglige ledere, at denne kompleksitet resulterer i, at svarpersonerne kun sporadisk og udvendigt anvender de strategiske initiativer som handlingsvejledende referencepunkter, og at man modstræbende fravælger sine egne og børnehushets egne initiativer og referencer.

Denne tilgang til områdeledelse bliver her betegnet som strategisk overbelastning. Der kan både være tale om, at strategierne ikke giver umiddelbar mening, og at de strategier, der udgår fra Dagtilbud til børn og områdelederne, ikke tillægges en meningsfuld betydning for det pædagogiske arbejde. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at nogle svarpersoner anvender argumenter, der overordnet handler om en oplevelse af manglende tid.

Nogle svarpersoner oplever det vanskeligt at prioritere mellem de opgaver, som hun selv definerer, og de opgaver, som hun oplever som nye og fremmede, og som hun begrunder i indførelsen af områdeledelse.

Jeg er dybt frustreret over, at jeg selv eller mine kolleger hver uge skal et eller andet, som får vores møjsommeligt planlagte fordeling af ansvar for børnegrupper og aktiviteter til at bryde sammen. Jeg og mine kolleger kan simpelthen ikke gøre vores basisopgave godt nok. (Rudersdal, 2011h).

Der bliver sat for mange "skibe i søen". Undersøgelser og projekter. Som medarbejder må opgaverne ofte sjuskedes igennem. Det er ikke tilfredsstillende. (Rudersdal, 2011h).

Jeg har fået mindre ejerskab til mit arbejde, og det oplever jeg som en tydelig kvalitetsforringelse, både personligt, men især i forhold til den pædagogiske kerneydelse, som jeg sætter en stor ære i at kunne udføre. (Rudersdal, 2011h).

Vi er en lille institution: Det fjerner fokus fra børnene. Der er mange ting, man bliver hentet ud til i forbindelse med områdeledelsen. (Rudersdal, 2011h).

Jeg synes, at områdeledelse fuldstændig har ødelagt institutionernes forskelligheder. Vi skal være så ens. (...) Man skulle hellere tage ud og besøge institutionerne for at se, hvad de laver, i stedet for altid at forandre noget, der er godt. (Rudersdal, 2011h).

Jeg synes, det er et stort problem, at vi skal tage tid fra vores helt sparsomme børnetid til netværksmøder. (...) Super spændende, men meget frustrerende, når personalet gang på gang er nødt til at forlade børnegruppen på grund af møder eller opsøret afspadsring. Det er bare ikke godt nok, den indsats vi skal yde børnene med vores nærvær. (Rudersdal, 2011h).

Nu vil vi gerne have noget ro, således at personalet kan hvile i deres rytmer, og bruge ressourcerne på pædagogisk kvalitet, nærvær og refleksion og ikke på køkkener, sammenlægninger og omstruktureringer. (Rudersdal, 2011h).

Nogle udsagn omhandler, at områdeledelse som et led i en hierarkisk styring er sat i gang af forvaltningen, og at dette fortsat præger den tilgang, som nogle svarepersoner har til områdeledelse. Der er fortrinsvis tale om udsagn, der er forbeholdne eller negative i forhold til områdelederorganiseringen:

Det er vigtigt, at de opgaver og indsatsområder, der kommer oppefra, får tid til at komme ned til pædagogerne på gulvet. (Rudersdal, 2011d).

Jeg tror, at fordelene er større set oppefra, end hvor jeg sidder. (Rudersdal, 2011d).

Områdeledelsesstrukturen står for mig som "Kejserens nye klæder". Den har jo ikke noget på! Den er et stort, velordnet system af møder, projekter, forløb, tiltag, der tager sig godt ud fra skrivebordsperspektivet, men som ikke når ud og kommer børn, personale eller forældre til gode. Kommunen har nogle udmærkede værdier og overordnede mål for det pædagogiske arbejde, som de fleste børnehuse så udmærket kan arbejde med i praksis. Men der proppes lige et ekstra lag ind, hvor 4-7 børnehuse skal sidde og blive enige om noget fælles, for derefter igen at arbejde med det i eget hus. En unødvendig omvej. Er der huse, der har det vanskeligt med kommunens mål eller har brug for inspiration, så ville konkret sparring eller støtte være langt mere meningsfuld og effektiv. Generelt oplever jeg, at kommunen betragter husene som en stor, ensartet bunke, som ikke mødes ud fra deres ståsted, men som alle altid bare skal det samme. Der spørges ikke til vores behov. Jeg oplever ikke respekt for og tillid til egen dømmekraft. (Den manglende respekt oplever jeg...) – ikke som noget villet fra forvaltningen, men som en følge af systemet. Vores egen – selvdannede –institution fungerer som et rigtigt fint fællesskab på flere niveauer, men det (områdeledelse) er ikke nødvendigt for den gode pædagogiske og menneskelige kvalitet i vores eget hus. (Rudersdal, 2011d).

Med overgangen til områdeledelse har man gerne villet give de daglige ledere mere tid til det pædagogiske arbejde, men det har i den grad slået fejl. Man har flere opgaver end nogensinde med den nye struktur. Områdeledelse har uden tvivl givet dagliglederne noget, men det er ikke nået ud til de menige medarbejdere på gulvet endnu. Vi får se, hvornår det kommer helt ud på medarbejderniveau. (Rudersdal, 2011h).

De ankerpersoner, man har (sprog, sikkerhed osv.), bliver hevet mere ud end tidligere. Der bliver hele tiden opfundet nye titler. (Rudersdal, 2011h).

Det pædagogiske svinder – man løber til nogle flere ting, som også gerne (håber man) skal give en gevinst i sidste ende (for børnene). Man bliver taget fra til nye ting. (Rudersdal, 2011h).

Sammenfatning og konklusion vedrørende pædagogisk råderum

Hver ottende pædagog oplever at have fået mere indflydelse og ansvar, mens kun hver 20. af de daglige ledere svarer, at medarbejderne giver udtryk for, at de har fået øget indflydelse og ansvar i 2009-2010.

En tredjedel af pædagogerne giver udtryk for at være en del af områdeinstitutionen, mens næsten halvdelen af lederne (46 %) svarer, at medarbejderne i "dit børnehus" giver udtryk for, at de er en del af områdeinstitutionen.

I forhold til øget trivsel og arbejdsglæde har en femtedel af de daglige ledere oplevet dette, mens det kun er hver tiende pædagog (11 %). Hver tredje pædagog (36 %) svarer, at hun/han er "Uenig" eller "Meget uenig" i at have oplevet større trivsel og arbejdsglæde i 2009-2010.

I de kvalitative udsagn udtrykker nogle svarpersoner en begrænsning af det lokale pædagogiske råderum. Områdeledelse kan af disse svarpersoner betegnes som strategisk overbelastning. Nogle udsagn omhandler, at områdeledelse er sat i gang af forvaltningen (hierarkisk styring), og at dette fortsat præger den tilgang, som nogle svarpersoner har til områdeledelse, for eksempel i form af manglende ejerskab til områdelederorganiseringen. Nogle svarpersoner oplever det meget vanskeligt at prioritere mellem de opgaver, som de selv definerer og de opgaver, som de oplever som nye, fremmedartede, og som hun begrundes i indførelsen af områdeledelse.

Med andre ord er områdeledelsesorganiseringen for nogle svarpersoner en dikotomisk modstilling mellem hierarkisk styring og selvreguleret styring. Dette kan også udtrykkes som en dikotomisk modstilling mellem en New Public Management styring og en styring båret af et pædagogfagligt rationale (Lerborg, 2010).

8. Områdeinstitutioner på kryds og tværs

I afsnittet "Områdeinstitutioner på kryds og tværs" undersøger vi omfanget af det tværgående samarbejde, der foregår både områdeinstitutionerne imellem og inden for en områdeinstitution. Derudover undersøger vi, om der er forskelle imellem områdeinstitutionerne, primært belyst ud fra besvarelserne af de udsendte spørgeskemaer.

Samarbejdet på kryds og tværs

Ved indførelse af områdeledelse er et af formålene at få en bedre ressourceudnyttelse og at kunne bruge viden og erfaring på tværs af de hidtidige organisationsformer. Det kan være i form af økonomiske stordriftsfordele eller i form af samarbejde på tværs, der kan øge kvaliteten inden for de samme ressourcemæssige rammer (UdviklingsForum, 2008 og 2010). Derfor fokuserer vi på, hvordan det er lykkedes at skabe udvikling og samarbejde med de nye muligheder, som områdeledelse giver.

Der er to former for tværgående samarbejde, som det er centralt at få belyst i forbindelse med indførelse af områdeledelse i Rudersdal Kommune. Den ene form for samarbejde er det samarbejde, der foregår på tværs af områdeinstitutioner. Den anden form for samarbejde er det samarbejde, der foregår på tværs mellem institutionerne inden for en områdeinstitution.

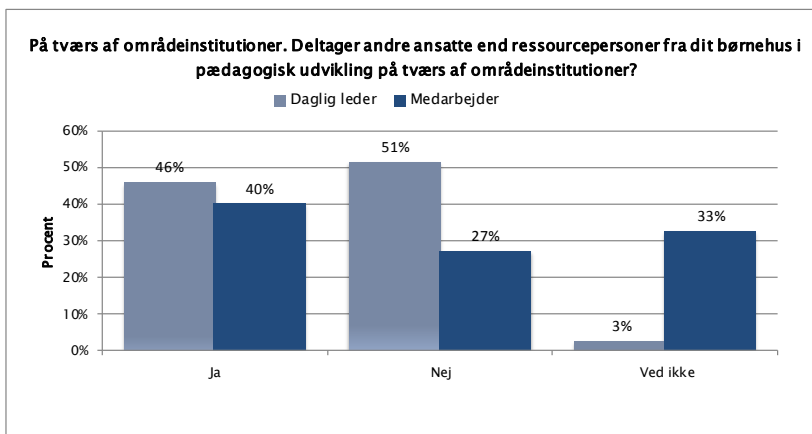
Samarbejdet på tværs af områdeinstitutioner kan foregå på områdelederniveau, på det daglige lederniveau og på pædagogniveau. Samarbejdet mellem børnehuse internt i en områdeinstitution kan foregå mellem daglige ledere, pædagoger fra forskellige børnehuse og resourcepædagoger, som arbejder sammen på tværs, eller som har arbejdet periodevis i et andet børnehus end det, der er deres daglige base.

Samarbejdet mellem forskellige områdeinstitutioner

Pædagogisk udvikling mellem områdeinstitutioner

På spørgsmålet om, hvorvidt der "deltager andre ansatte end resourcepersoner fra dit børnehus i pædagogisk udvikling på tværs af områdeinstitutioner?" svarer henholdsvis 44 og 40 % af de daglige ledere og pædagoger, at det er tilfældet.

Figur 31. På tværs af områdeinstitutioner. Deltager andre ansatte end resourcepersoner fra dit børnehus i pædagogisk udvikling på tværs af områdeinstitutioner?



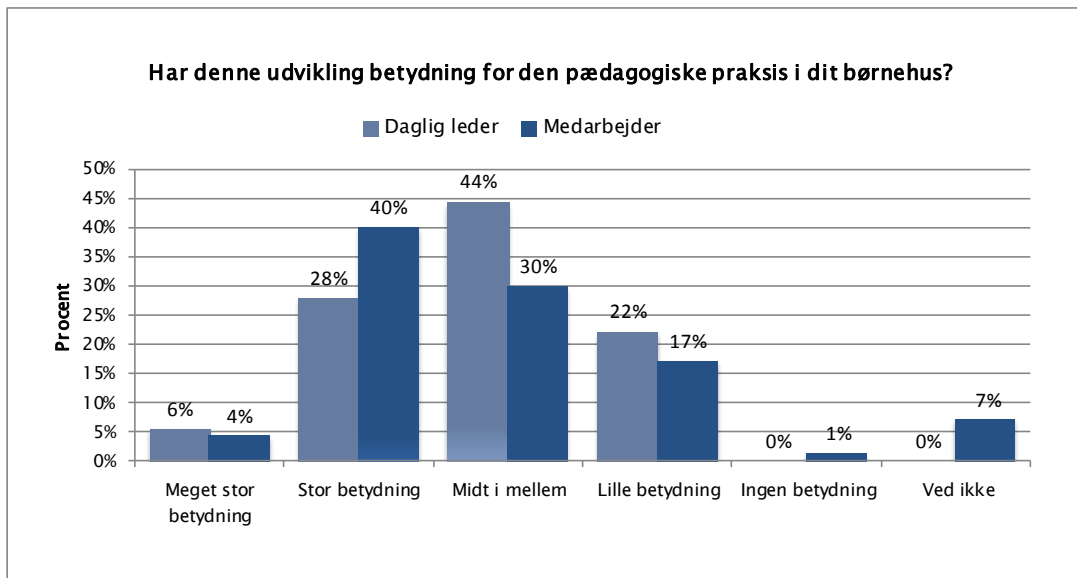
Sammenlignes hvor mange der har svaret "Ved ikke", varierer svarprocenterne betydeligt, idet 33 % af pædagogerne svarer "Ved ikke" mod kun én af de daglige ledere. Det kan tyde på, at en del af pædagogerne ikke er helt klar over, hvor mange aktiviteter der foregår områderne imellem. En hypotese kan være, at de pædagoger, der ikke selv

deltager direkte i en udvikling på tværs af områdeinstitutioner, oplever, at samarbejdet har et mindre omfang, end det reelt er tilfældet.

Den pædagogiske udvikling på tværs af områdeinstitutioner på pædagogniveau er således godt i gang en del steder. Det skal understreges, at det ikke er 40 % af pædagogerne, der deltager i pædagogisk udvikling på tværs af områdeinstitutioner, men at der i det børnehus, hvor den adspurgte pædagog arbejder, er ansat i er mindst én, der deltager i pædagogisk udvikling på tværs af områdeinstitutioner.

Et er, om ansatte deltager i den pædagogiske udvikling på tværs af områdeinstitutioner, noget andet er, om deltagelsen i denne udvikling har betydning for den pædagogiske praksis.

Figur 32. Har denne udvikling betydning for den pædagogiske praksis i dit børnehus?



En tredjedel (34 %) af de daglige ledere og lidt under halvdelen af pædagogerne (44 %) mener, at deltagelse i udvikling på tværs af børnehuse har meget stor eller stor betydning for den pædagogiske praksis (Figur 32). Når udviklingen har betydning for den pædagogiske praksis, er der stor sandsynlighed for, at den også har betydning for børnene. Men hvilken betydning, det har, er det ikke muligt at tolke ud fra de indsamlede data.

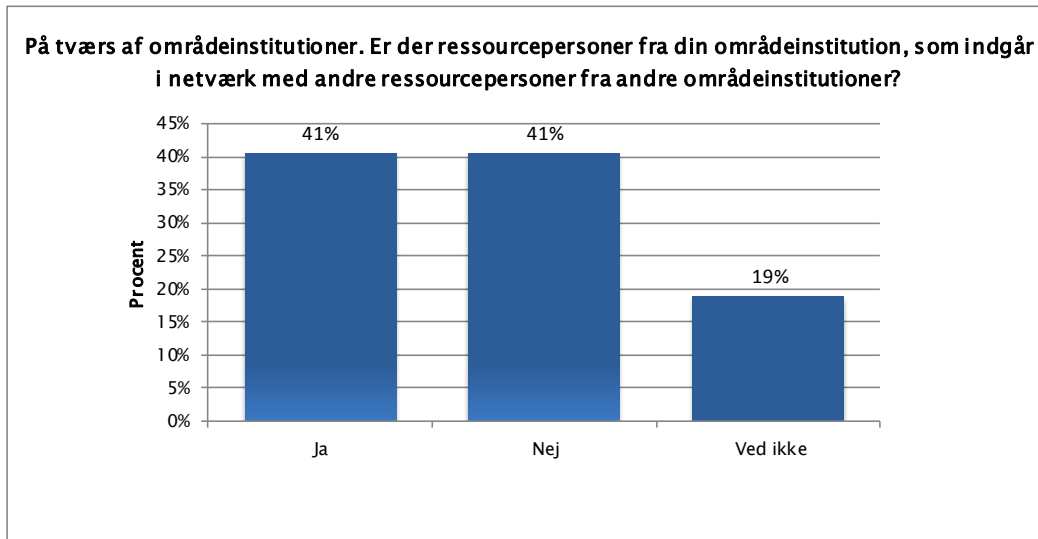
I et af interviewene udtaler en daglig leder, at udviklingen ”drypper ned på børnene”. Det er et begreb, der benyttes af flere af de interviewede (Rudersdal 2011b).

Det er således en forståelse hos nogle, at når der fokuseres på udvikling af den pædagogiske praksis, så drypper det på børnene.

Netværk for ressourcepersoner

På spørgsmålet om, hvorvidt der er ”ressourcepersoner fra din områdeinstitution, som indgår i netværk med andre ressourcepersoner fra andre områdeinstitutioner?” svarer to femtedele (41 %) af de daglige ledere, at det er tilfældet. En femtedel (19 %) svarer ”Ved ikke” på spørgsmålet (Figur 33). Den store procent af ”Ved ikke”-besvarelser kan skyldes, at den daglige leder ikke selv har en ressourceperson i sit børnehus, som indgår i et tværgående netværk – og at hun ikke er klar over, om der er en ressourceperson i et andet børnehus i samme områdeinstitution. Det tyder samtidig på, at der er daglige ledere, som ikke har viden om, hvordan centrale ressourcer inden for områdeinstitutionen anvendes.

Figur 33. På tværs af områdeinstitutioner. Er der ressourcepersoner fra din områdeinstitution, som indgår i netværk med andre ressourcepersoner fra andre områdeinstitutioner?



Nogle af de interviewede, både daglige ledere, pædagoger og en bestyrelsesrepræsentant nævner, at man på tværs af nogle områdeinstitutioner deler en naturvejleder. Det drejer sig om, at 11 børnehuse deler sammen, og naturvejleder kommer i alle husene af 2-4 dages varighed. Her gennemføres i de dage, naturvejlederen er til stede, aktiviteter med en børnegruppe.

Et andet eksempel der nævnes er et forårsskovforløb, hvor pædagoger også mødes på tværs af nogle områdeinstitutioner (Rudersdal, 2011h).

Konkurrence og prestige blandt områdelederne

Når der i interviewene blev spurgt ind til, hvordan samarbejdet er mellem områdelederne indbyrdes, svarer alle, at det fungerer på en positiv måde. Man ser sig både som en del af Rudersdal Kommune og oplever, at man har et ansvar for det samlede dagtilbud (Rudersdal 2011 g).

Samtidig skal områdelederen varetage områdeinstitutionernes særlige interesser. Det skaber en konkurrence mellem områdelederne indbyrdes. Det er en konkurrence, der foregår på flere niveauer, og som nogle områdeledere beskriver som både positiv og problematisk – set ud fra deres position.

Om den positive konkurrence siger en områdeleder:

... man skal altså have et godt område, som har fokus på den pædagogiske udvikling. Så på den måde kan man godt kalde det konkurrence. Det handler mere om at skabe god kvalitet. (Rudersdal, 2011g).

En anden fortæller, at der er en konkurrence om ressourcer og prestige mellem flere områdeledere.

Det er ikke sådan, at man får flere penge af forvaltningen på nogle områder i forhold til andre, fordi den fordeling går igennem chefen, men der er nogle, som er gode til at få gjort opmærksom på sig selv på den rigtige måde. (Rudersdal, 2011g).

Det kommer således også til udtryk, ved at nogle er bedre end andre til at gøre opmærksom på sig over for chefer og politikere. En områdeleder fortæller, at der er andre områdeledere, der er gode til at tilpasse deres sprog strategisk, når de skal opnå noget af politikere og forvaltning. Denne sprogbrug opfatter hun som et led i en strategisk profilering i en konkurrence om ressourcer og chefernes gunst.

Der er også forskelle på, hvad man som områdeleder ønsker at deltage i, og hvad man helst vil være fri for at bruge tid på, med hensyn til de centralt nedsatte arbejdsgrupper.

Prestige ved jeg ikke lige, om der er nogen af os, der tænker i. Men der er da arbejdsgrupper, der kigger man gerne den anden vej. Et konkret eksempel på det er et alkoholpolitik-projekt, man har i kommunen, som ikke er ret relevant for dagtilbudsområdet (Rudersdal, 2011g).

Konkurrencens positive side er, at nogle områdeinstitutioner bliver bedre end de andre inden for et pædagogisk tema, og at de andre områdeinstitutioner nyder godt heraf ved at overtage de gode ideer og handlemåder.

En områdeleder siger i interviewet, at hun vil håbe, at man kan bruge evalueringen til at stoppe op og se, om der er noget, der bør fokuseres særligt på, og måske få et større fællesskab blandt områdelederne.

Det ligger i strukturen, at der er store frihedsgrader decentralt. Det har den konsekvens, at der kommer en vis konkurrence. En konkurrence, der udfolder sig inden for de styringsredskaber, der udgør den overordnede dagtilbudspolitik (Rudersdal, 2008) og den strategiske udviklingsplan (Rudersdal, 2010i) samt i nogen grad Masterplanen (Rudersdal, 2010c, 2010d).

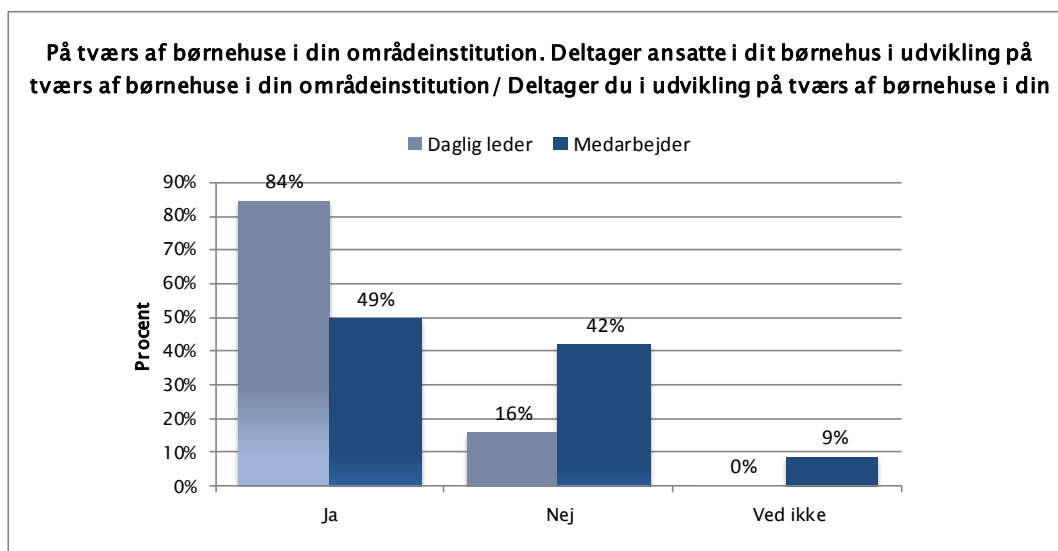
Udvikling på tværs af børnehuse i samme områdeinstitution

I det foregående behandlede vi udviklingen på tværs af områdeinstitutioner. I det følgende behandler vi udviklingen på tværs inden for samme områdeinstitution.

Pædagogisk udvikling på tværs inden for områdeinstitutionen

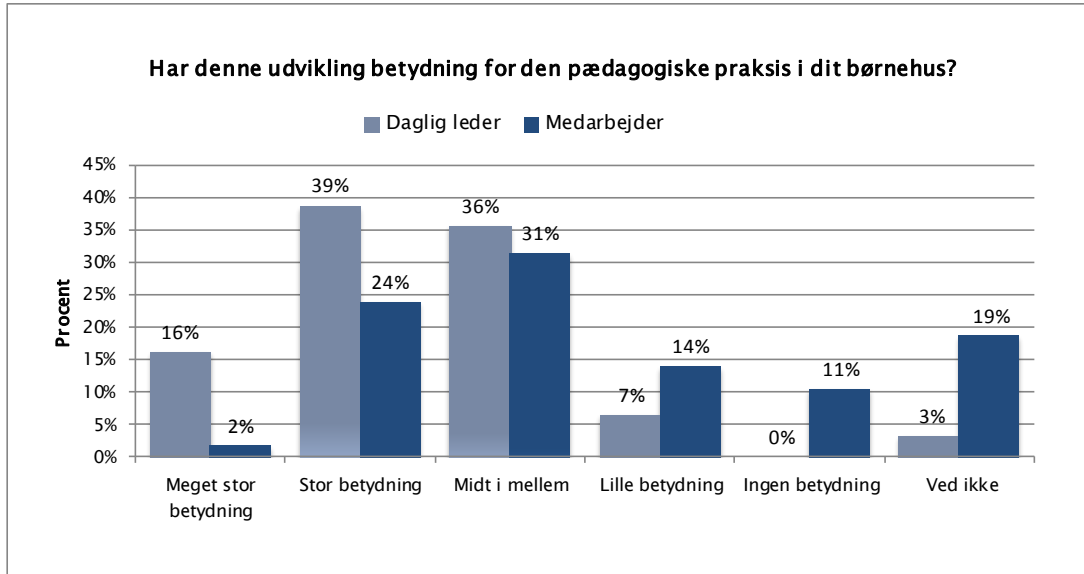
På spørgsmålet om, hvorvidt der "deltager ansatte i dit børnehus i udvikling på tværs af børnehuse i din områdeinstitution?" svarer godt fire femtedele (84 %) af de daglige ledere ja, ca. en femtedel (16 %) svarer nej (Figur 34). Langt de fleste af børnehuse har således et samarbejde med andre børnehuse om udviklingen af pædagogikken på pædagogniveau. Tankerne om, at det er en fordel at samarbejde på tværs inden for områdeinstitutionen, er således ført ud i en praksis, der involverer pædagoger i de fleste børnehuse.

Figur 34. På tværs af børnehuse i din områdeinstitution. Deltager ansatte i dit børnehus i udvikling på tværs af børnehuse i din områdeinstitution/ Deltager du i udvikling på tværs af børnehuse i din områdeinstitution?



Næsten halvdelen af pædagogerne (49 %) svarer, at de selv deltager i udvikling på tværs af husene i områdeinstitutionen. Lidt færre (42 %) svarer, at de ikke deltager i en sådan udvikling (Figur 34). Ca. halvdelen af alle pædagoger i Rudersdal Kommune oplever således, at de deltager i et samarbejde om udvikling på tværs af børnehuse i deres områdeinstitution. Omfanget af denne udvikling kan undersøgelsens data ikke vise, men for ca. halvdelen af pædagogerne er der en samarbejdsflade på tværs af børnehuse.

Figur 35. Har denne udvikling betydning for den pædagogiske praksis i dit børnehus?



Over halvdelen (55 %) af de daglige ledere og en fjerdedel (26 %) af pædagogerne mener, at denne udvikling har meget stor eller stor betydning for den pædagogiske praksis (Figur 35). En fjerdedel (25 %) af pædagogerne svarer, at udviklingen har lille eller ingen betydning, og en femtedel (19 %) af pædagogerne svarer "Ved ikke". Det kan tolkes således, at pædagogerne oplever, at indførelsen af områdeledelse er slået mindre igennem på den praktiske pædagogik, end de daglige ledere gør.

Pædagogiske forløb på tværs af børnehuse i områdeinstitutionen

Indførelsen af områdeledelse påvirker pædagogikken gennem dialoger og vidensdeling. Pædagogikken bliver også påvirket, når der planlægges og gennemføres konkrete forløb på tværs af børnehuse i den enkelte områdeinstitution.

Nogle pædagoger og afdelingsledere fortæller, at de har stor glæde af at lære hinanden at kende på tværs af husene i områdeinstitutionen. De får nye ideer og kommer til at se på deres egen pædagogik på nye måder. Nogle nævner, at man især lærer hinanden at kende, når der gennemføres pædagogiske forløb på tværs af børnehuse i områdeinstitutionen. Det at være mange sammen giver en særlig stemning, og det at besøge hinanden giver nye muligheder for, at børnene kan opleve noget, som ellers ikke var muligt (Rudersdal, 2011d, 2011h).

I de pædagogiske forløb på tværs er der således både en direkte og en indirekte læring for pædagogerne samt et afledt eller planlagt udbytte for børnene.

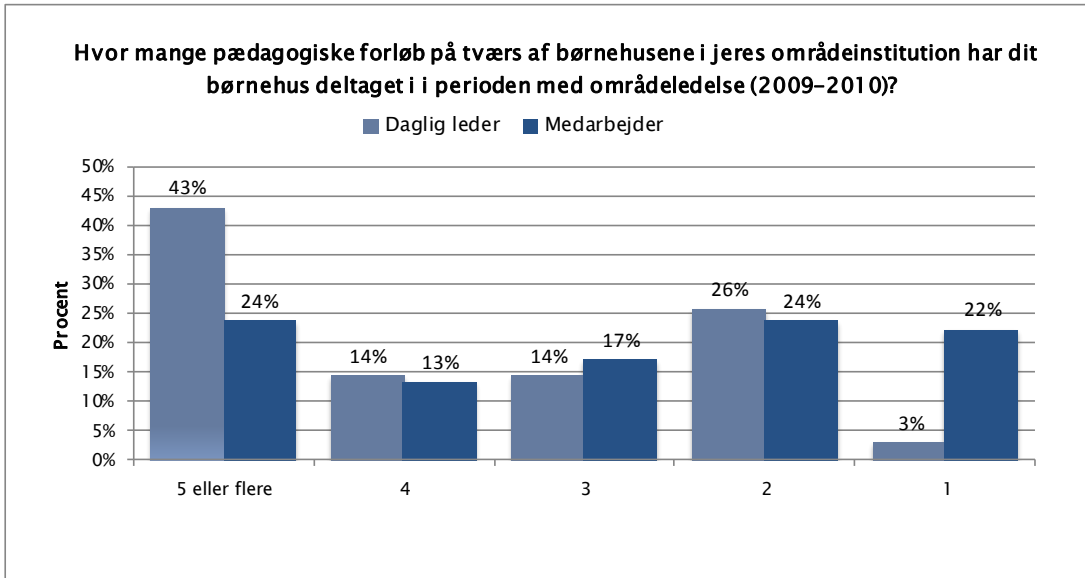
Skal de tværgående forløb udnyttes maksimalt, bør man overveje, hvilke former for tværgående forløb der giver de fleste muligheder for pædagogisk udvikling, og hvilke former for forløb der er optimale set ud fra børnenes perspektiv.

På spørgsmålet "Har der i perioden med områdeledelse (2009-2010) været afviklet pædagogiske forløb og aktiviteter på tværs af børnehuse i jeres områdeinstitution?" svarer næsten alle (95 %) de daglige ledere bekræftende og tre fjerdedele (77 %) af pædagogerne (Figur 36). Pædagogiske forløb på tværs af husene i et området er således noget, man har erfaring med i stort set alle børnehuse.

På spørgsmålet "Hvor mange pædagogiske forløb på tværs af børnehuse i jeres områdeinstitution har dit børnehus deltaget i i perioden med områdeledelse", svarer lidt over halvdelen (57 %) af de pædagogiske ledere, at der er afholdt mindst fire tværgående pædagogiske forløb i perioden. Pædagogerne angiver et noget lavere antal end de

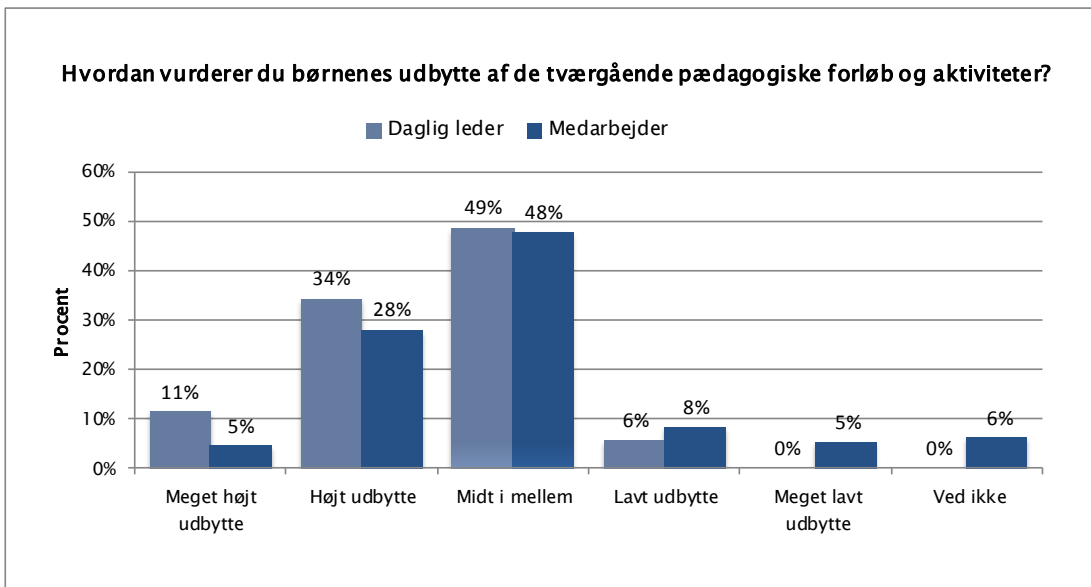
daglige ledere, idet de kun angiver, at 37,0 % har deltaget i sådanne forløb. Bemærk, at det er børnehuset, der er tælleenheden.

Figur 36. Hvor mange pædagogiske forløb på tværs af børnehuse i jeres områdeinstitution har dit børnehus deltaget i i perioden med områdeledelse (2009-2010)?



De daglige ledere oplever således, at der sker mere pædagogisk på tværs af børnehuse end pædagogerne.

Figur 37. Hvordan vurderer du børnenes udbytte af de tværgående pædagogiske forløb og aktiviteter?



Lidt under halvdelen (45 %) af de pædagogiske ledere og en tredjedel (33 %) af pædagogerne vurderer, at børnenes udbytte af de tværgående pædagogiske forløb er enten højt eller meget højt. Det vil sige, at der er tale om endnu en aktivitet, der er gennemført efter indførelsen af områdeledelse, som de ansatte vurderer giver børnene et højt udbytte.

Som det ses af de to foregående figurer, vurderer de daglige pædagogiske ledere både antal forløb på tværs og børnenes udbytte højere, end det er tilfældet for pædagogerne. Denne forskel i besvarelserne kan ses i flere af tabellerne, hvor de daglige ledere besvarer spørgsmålene mere positivt end pædagogerne.

Fordelingen af svar kan muligvis have en sammenhæng med de holdninger, der kommer til udtryk i følgende kommentarer fra spørgeskemaerne.

Der skal være plads til vores egne aktiviteter og vores eget hus og ikke alt muligt presset ned ovenfra.

Områdeledelse har uden tvivl givet dagliglederne noget, men det er ikke nået ud til de menige medarbejdere på gulvet endnu. Vi får se, hvornår det kommer helt ud på medarbejderniveau. (Kommentarer fra spørgeskemaer skrevet af pædagoger)

Forskelle og ligheder mellem områdeinstitutioner

I forbindelse med evalueringen har vi undersøgt, om der er forskelle mellem områdeinstitutionerne imellem. Det har kun været muligt at sammenligne 5 af de 8 områdeinstitutioner, fordi det har været nødvendigt, som beskrevet i metodeafsnittet, at udelukke 3 områdeinstitutioner fra sammenligningen. Årsagen er, at der ikke er indkommet besvarelser fra alle børnehuse i disse områdeinstitutioner (Se afsnittet "Om evalueringen" afsnit 3).

Områdeinstitutionerne er sammenlignet på en række af de spørgsmål, der er stillet, og i det følgende beskrives resultaterne af denne sammenligning.

De daglige ledere

Sammenlignes besvarelserne på en række af spørgsmålene viser det sig, at der er én områdeinstitution, hvor børnehuse oftere svarer mere positivt, end det er tilfældet for de daglige ledere fra andre områdeinstitutioner.

For eksempel svarer de daglige ledere i den områdeinstitution, hvor spørgsmålene oftest besvares mest positivt (sammenholdt med besvarelserne fra de øvrige 4 områdeinstitutioner), at:

- 4 ud af 5 daglige ledere i høj grad har bidraget til udarbejdelsen af områdeinstitutionens virksomhedsplan.
- 4 daglige ledere mener, at der i perioden med områdeledelse er sket forbedringer i kvaliteten i arbejdet med børnene i deres børnehus.
- 2 mener, at der i høj grad er en fleksibel udnyttelse af personaleressourcerne på tværs af børnehuse.
- 4 er enige eller meget enige i, at indførelsen af områdeledelse er en forbedring for børnehuset.

Der er gennemgående mindre positive besvarelser fra daglige ledere i de øvrige børnehuse. Det skal understreges, at der er en stor spredning i besvarelserne fra de øvrige børnehuse, når vi sammenligner besvarelserne af de enkelte spørgsmål.

Pædagogerne

Når vi sammenligner pædagogernes besvarelser af en række af spørgsmålene, ser vi, at pædagogernes besvarelser fra den samme områdeinstitution gennemgående er mere positive end besvarelserne fra de øvrige børnehuse.

Fx er der i denne områdeinstitution den største andel (48 %) af pædagoger, der svarer, at de er *meget enige* eller *enige* i, at områdeledelse er en ledelsesmæssig forbedring. Det er ligeledes den næststørste andel, der svarer, at områdeledelse er en forbedring for børnehuset, de arbejder i. Det er også pædagogerne fra samme områdeinstitution, hvor den største andel vurderer, at børnenes udbytte af de tværgående pædagogiske forløb og aktiviteter giver et højt eller meget højt udbytte for børnene. Der er næstflest, der svarer, at de deltager i udvikling på tværs af børnehuse i deres områdeinstitution.

Bureau 2000's undersøgelse af forældretilfredsheden i områdeinstitutionerne viser, at der blandt forældrene i flere af børnehuse i denne områdeinstitution er en meget høj grad af tilfredshed med institutionen (Bureau2000, 2009).

Når vi sammenligner de øvrige områdeinstitutioner indbyrdes, er der ikke et så tydeligt mønster i besvarelserne, at det er muligt på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen at rangordne dem eller at opdele dem i grupper på en meningsfuld og pålidelig måde.

Sammenfatning og konklusion

Evalueringen viser, at der er en høj grad af samarbejde på kryds og tværs på alle niveauer både mellem områdeinstitutioner og inden for områdeinstitutionen. Mange både daglige ledere og pædagoger mener, at det har betydning for den praktiske pædagogik. Over en tredjedel af pædagogerne og næsten halvdelen af de daglige ledere vurderer, at børnenes udbytte af de tværgående forløb er enten meget højt eller højt.

Få vurderer samarbejdet på kryds og tværs negativt. Vi kan således konkludere, at intentionerne om at bruge ressourcer på tværs er i fuld gang med at blive udviklet i Rudersdal Kommune.

Sammenligningen af områdeinstitutionerne viser, at der er forskelle i, hvor langt de er kommet med udviklingen af områdeledelse. Især en områdeinstitution udskiller sig fra de fem øvrige ved at have udnyttet fordelene ved områdeledelse betydeligt bedre end de øvrige fire, der indgår i sammenligningen.

9. Kompetenceudvikling

Vi vil se på, hvad de daglige ledere og medarbejderne i børnehuse har svaret på de spørgsmål, vi stillede dem om deres kompetenceudvikling. Hvis vi ser på denne problemstilling med paradigmebriller, bevæger vi os i det humanistiske paradigme, især i den del, som vi kaldte Human Resources eller bare HR. Kompetenceudvikling handler om at udvikle medarbejdernes kompetencer. Men inden vi går nærmere ind i den konkrete analyse af de daglige lederes og medarbejdernes opfattelse af deres kompetenceudvikling, vil vi se på, hvad kompetencer og dermed kompetenceudvikling handler om.

Kompetencer og kompetenceudvikling

Kompetencer handler om at omsætte viden til handling, det, som kendetegner en kompetence til forskel fra en kvalifikation. En kvalifikation er udtryk for den viden, fx en studerende har erhvervet sig og dokumenteret ved en eksamen, men kvalifikationen siger ikke noget om, hvordan kvalifikationsbæreren er i stand til at omsætte sin viden til handling (Guldbrandsen, 2003). Når man taler om kompetenceudvikling, drejer det sig om at tilegne sig nye handlemuligheder inden for den ramme, pædagogernes og de daglige lederes uddannelse har givet dem. Det handler om at udvide deres handlerepertoire.

Når man erhverver sig nye kompetencer, kan det ske på flere måder. Man kan gøre det ved at uddanne sig yderligere, komme mere i dybden med den viden om et tema, man har i forvejen. I dette tilfælde får man et tillæg i sine kvalifikationer, samtidig med at man udvider sine kompetencer. Man kan gøre det ved at træne noget, man ved noget om i forvejen, men ikke er i rutine med at gøre. Det betyder, at man ekspliciterer noget af den tavse viden, som vi alle bærer rundt på, man flytter tavs viden til eksplicit viden. Eller man kan få hjælp fra kolleger, der kan og ved noget, som man har brug for (Nonaka, 1994). Når man har trænet tilstrækkeligt, kan man blive så god til det, at man ikke mere behøver at tænke på, hvad man gør.

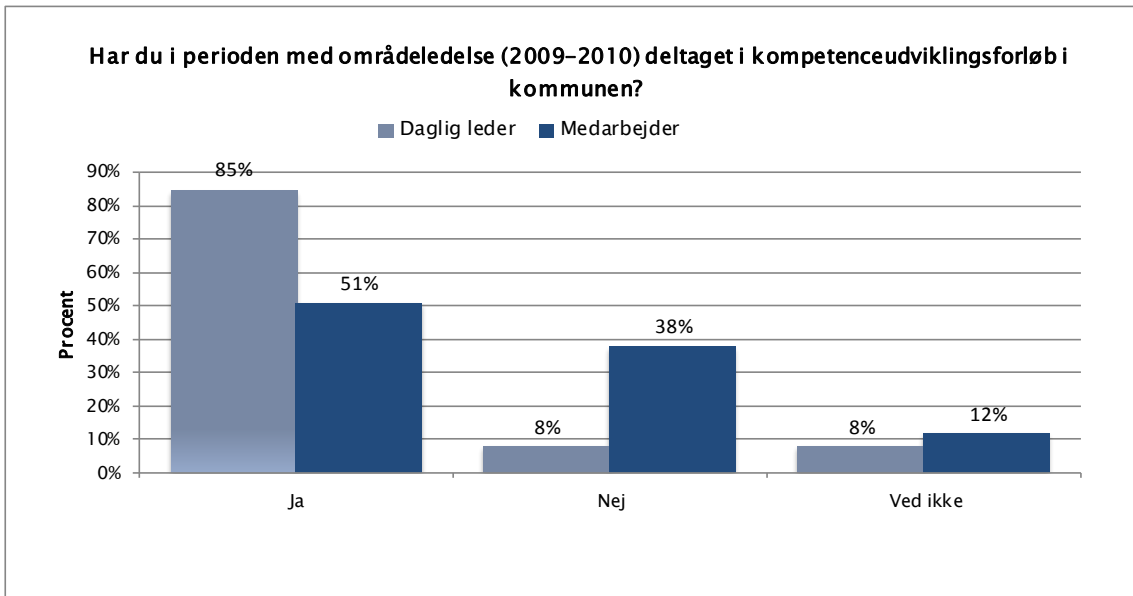
Uddannelsesforløb for områdeledere og for daglige ledere

I forbindelse med etableringen af områdeledelse gennemførte COK, UC Storkøbenhavn samt en privat konsulent (Vibe Strøier) for Rudersdal Kommune i 2008-2010 et uddannelsesforløb for henholdsvis områdeledere, daglig ledere og selvejende institutioner. Målet med uddannelsesforløbene var at give de deltagende kompetencer til at møde de nye udfordringer og dilemmaer på et højere niveau.

Kompetenceudvikling i daginstitutionsområdet

En vigtig pointe er her, at kompetenceudvikling, måske den vigtigste kompetenceudvikling, foregår, i og med at man passer sit arbejde. Det behøver ikke at dreje sig om deciderede uddannelsesforløb eller planlagte udviklingsforløb. Hvis vi ser på, hvad daglige ledere og pædagoger har svaret i spørgeskemaet om deres kompetenceudvikling, drejer dette sig om den planlagte kompetenceudvikling, men vi kan ikke sige noget om, hvordan denne kompetenceudvikling har været tilrettelagt.

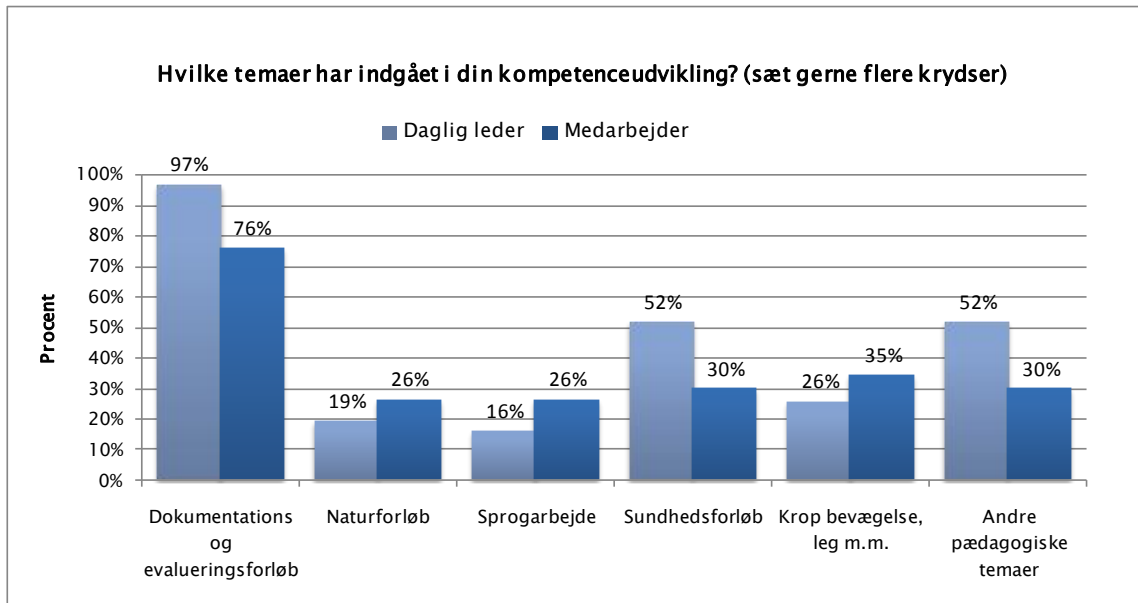
Figur 38. Har du i perioden med områdeledelse (2009-2010) deltaget i kompetenceudviklingsforløb i kommunen?



Mere end fire femtedele (85 %) af de daglige ledere har i de to sidste år deltaget i kompetenceudviklingsaktiviteter. Det er ganske naturligt, dels fordi man fik tilbudt deltagelse i uddannelsesforløb, dels kan man i notatet fra 2009 læse, at "alle varigt ansatte ledelsespersoner har [...] fået tilbudt coaching for at kunne afklare deres egen fremtidige arbejdssituation. Den konkrete coaching bliver afholdt med en ekstern konsulent, betalt af kompetenceudviklingsmidlerne" (Rudersdal, 2007c, p. 6 & Bilag 5). (Rudersdal, 2010f). Der er tilsyneladende mange ledere, der har taget imod dette tilbud om coaching som et kompetenceløft. Samtidig siger citatet også, at der er afsat midler til kompetenceudvikling, og det ser ud til, at lederne har benyttet sig af lejligheden til at få et kompetenceløft i forbindelse med indførelsen af den nye områdestruktur.

Billedet ser lidt anderledes ud for pædagogernes vedkommende. Halvdelen (51 %) har svaret, at de har deltaget i kompetenceudviklingsforløb, godt en tredjedel (38 %) svarede, at de ikke har deltaget i kompetenceudviklingsforløb og en ottendedel (12 %) svarede, at det vidste de ikke. Disse tal vidner om en ganske udstrakt kompetenceudvikling inden for daginstitutionsområdet inden for årene 2008-2010. Der blev afsat en pulje penge til kompetenceudvikling. Det blev aftalt med BUPL, at pædagogrollen kom til at ændre sig, og at der skulle være mulighed for faglig specialisering (Rudersdal, 2007c, Bilag 5), ligesom der i udviklingsplanen om den fagprofessionelle rolle og opgave står, at man skal arbejde med at "få beskrevet hvilke tiltag, herunder kompetenceudvikling, der skal iværksættes for medarbejdergrupperne" (Rudersdal, 2011k). Selvom planen dækker perioden 2011-2014, ser det altså ud til, at der allerede er godt gang i kompetenceudviklingen.

Figur 39. Hvilke temaer har indgået i din kompetenceudvikling? (Sæt gerne flere krydser)



Stort set alle lederne (97 %) har deltaget i kompetenceudviklingsforløb om dokumentation og evaluering. Det er ikke mærkeligt, da de daglige ledere deltog i midtvejsevalueringen (Rudersdal, 2009b), og når Dagtilbudsloven ("Dagtilbudsloven", 2011/2007, § 8 & 9) forlanger, at der skal udarbejdes en læreplan, hvor der både skal dokumenteres, hvad der bliver arbejdet med, og evalueres, i hvilket omfang det pædagogiske arbejde med børnene fører til de mål, der er opsat for det, ligesom virksomhedsplanerne, som områdeinstitutionerne har udarbejdet, indebærer dokumentations- og evalueringsforløb (Rudersdal, 2010j).

Ca. halvdelen (52 %) af de daglige ledere har deltaget i kompetenceudvikling inden for andre pædagogiske temaer. Vi kan ikke vide, hvad det dækker over, da det ikke er udspecificeret. På tredjepladsen kommer så sundhedsforløb, også med ca. halvdelen (52 %). At dette tema scorer relativt højt, kan ikke undre, da Rudersdal Kommune har arbejdet med sundhed i flere år og i den forbindelse har udnævnt 45 sundhedsambassadører (Se af snittet "Indledning").

For pædagogerne har tre fjerdedele af dem deltaget i dokumentations- og evalueringsforløb. Selvom pædagogerne ikke er ansvarlige for de pædagogiske handleplaner, er de involveret i deres udarbejdelse. Det er dem, som skal levere input til planerne, og samtidig er det et nyt arbejdsområde, som blev indført med Dagtilbudsloven i 2007 ("Dagtilbudsloven", 2011/2007), så også pædagogerne har behov for et kompetenceløft på dette område.

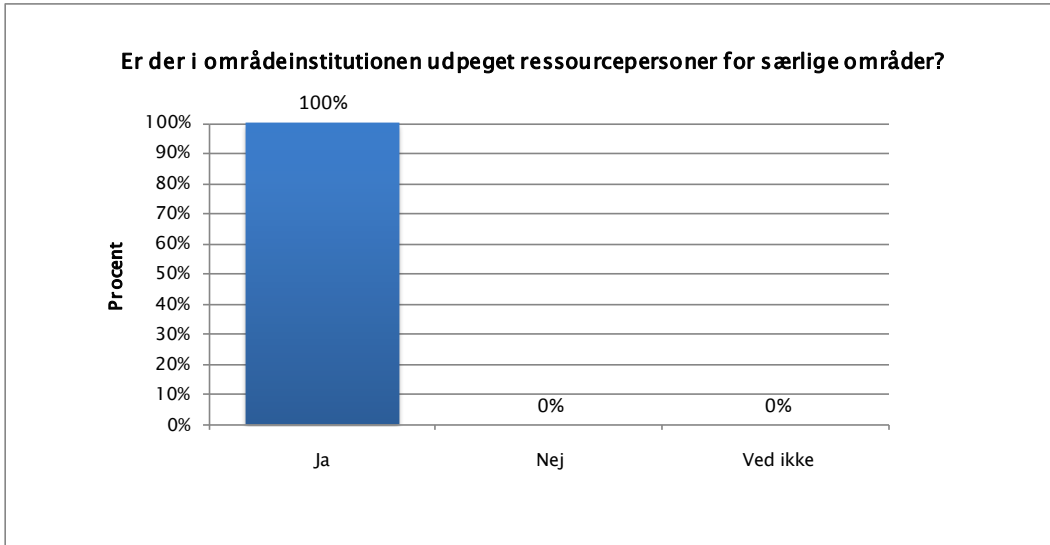
De to temaer, der scorer næst- og tredjehøjest med ca. en tredjedel hver, er henholdsvis Krop, bevægelse, leg m.m. (35 %) og andre temaer (30 %). Det kan heller ikke undre, at disse temaer scorer højt, al den stund at det ene "andre temaer" kan dække over mange ting, og at "krop, bevægelse, leg m.m." scorer relativt højt kan bl.a. hænge sammen med, at "Sundhed og bevægelse" indgår som tema 6 i udviklingsplanen (Rudersdal, 2010i).

Ressourcepersoner

Dengang man besluttede sig for at lave en ny områdestruktur på daginstitutionsområdet, var et af formålene med den, at kvaliteten af det pædagogiske arbejde skulle udvikles, og at de enkelte områdeinstitutioner skulle være økonomisk, administrativt og ledelsesmæssigt bæredygtige (Rudersdal, 2007c, p. 5).

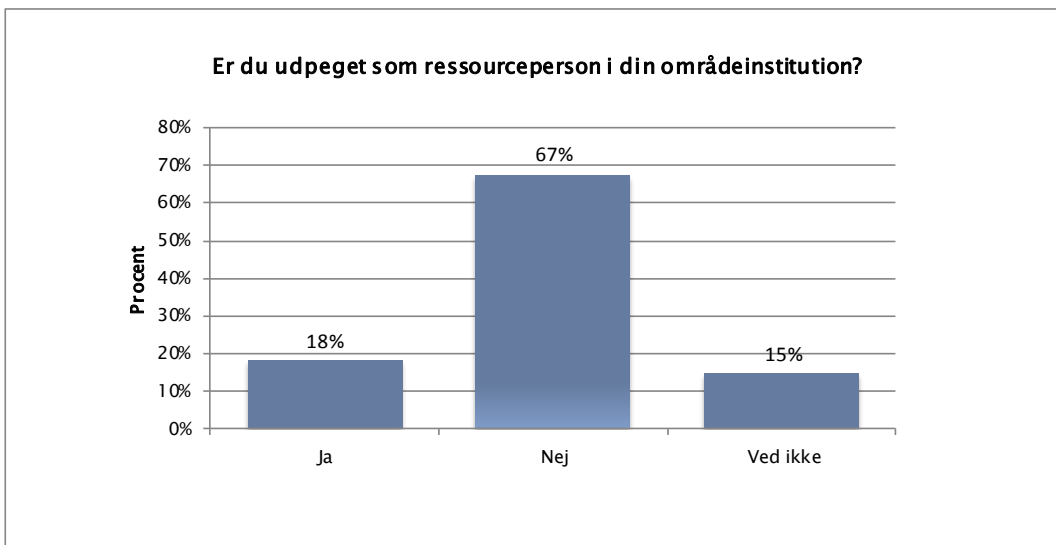
Et middel til at understøtte en faglig bæredygtighed er den ressourcepersonordning, man har indført i Rudersdal Kommune. En række spørgsmål i det udsendte spørgeskema omhandlede netop denne problemstilling om ressourcepersoner.

Figur 40. Er der i områdeinstitutionen udpeget ressourcepersoner for særlige områder?



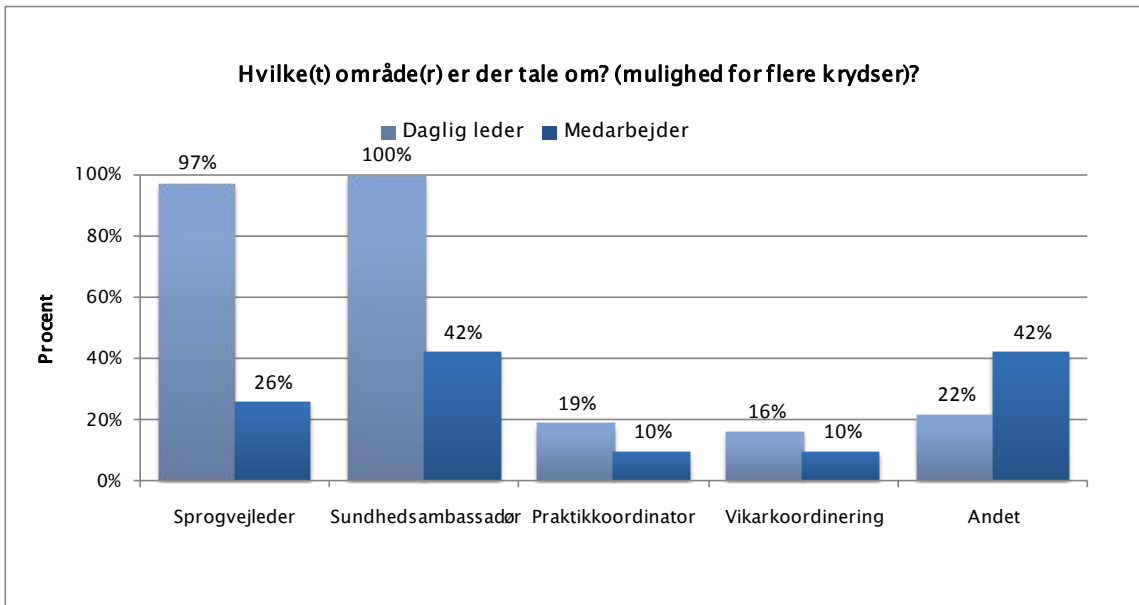
Et middel til at højne kvaliteten kan være at udnævne ressourcepersoner, som deres kolleger og ledere kan trække på, og derved gøre den personlige viden til en organisatorisk viden (Senge, 1992/1997). Alle daglige ledere svarer, at sådanne ressourcepersoner er udnævnt i deres områdeinstitution (Figur 40).

Figur 41. Er du udpeget som ressourceperson i din områdeinstitution?



To tredjedele (67 %) af pædagogerne svarer, at de ikke er udnævnt som ressourceperson i deres områdeinstitution, mens op imod en femtedel (18 %) svarer, at det er de. En femtedel af pædagogerne i områdeinstitutionerne er altså personer, som deres kolleger kan trække på, fordi de har særlige kompetencer (Figur 41).

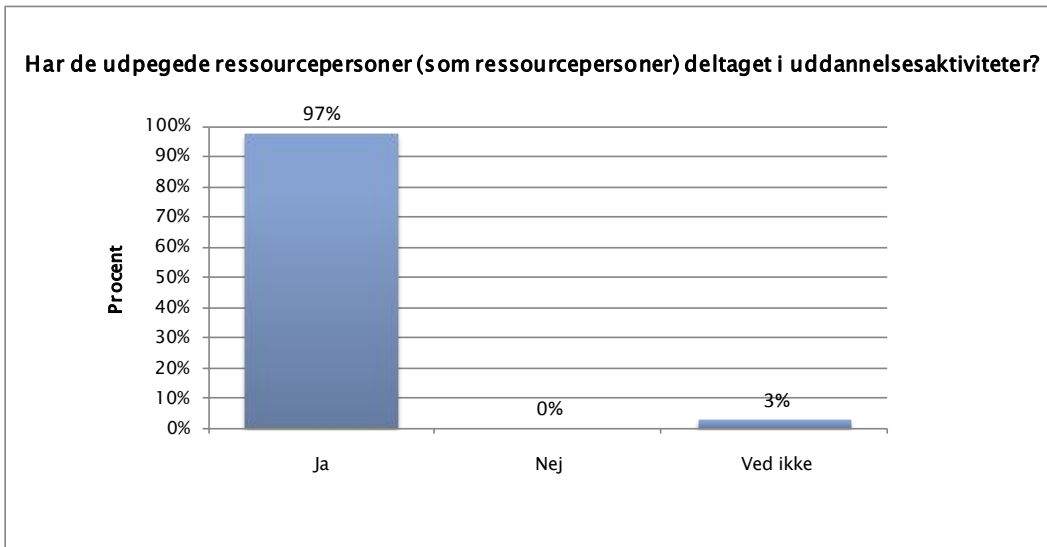
Figur 42. Hvilke(t) område(r) er der tale om? (Mulighed for flere krydser)



Når de bliver spurgt om, hvad slags ressourcepersoner det drejer sig om, svarer alle lederne (100 %), at der er udnævnt sundhedsambassadører, og næsten alle (97 %), at der findes sprogvejledere. De tre sidste kategorier: praktikkoordinator, vikarkoordinering og andet er der relativt få, der svarer bekræftende (se Figur 42). Konklusionen på disse tal er, at sprogvejleder- og sundhedsambassadør-funktionerne både er udbredte og formodentlig kendte og brugte funktioner i områderne.

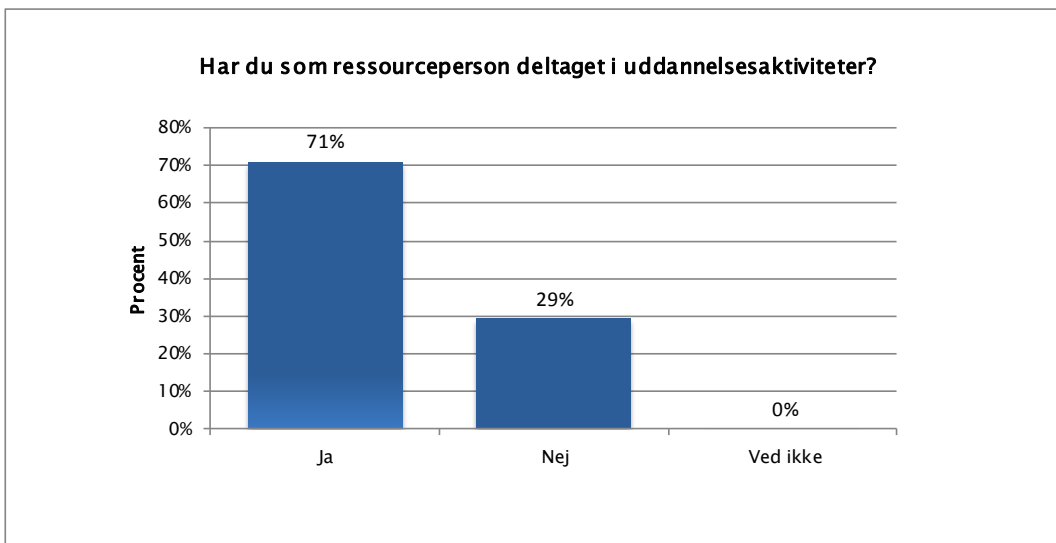
Hvis vi ser på pædagogens svar på det samme spørgsmål, er det henholdsvis sundhedsambassadør og "andet", som scorer højest: hver lidt under halvdelen med (42 %), mens der er ca. en fjerdedel (26 %), som har kendskab til at der er udnævnt til sprogvejledere som ressourcepersoner. Der er altså tre områder, hvor der især er udpeget ressourcepersoner, nemlig sundhedsambassadør, andet og sprogvejleder (Figur 42). Sundhedsambassadørordningen er en ordning, som har eksisteret i flere år, og er formodentlig ikke noget, som er et særsyn for daginstitutionsområdet. Sprogvejlederrollen kan derimod ses i forlængelse af kravene i Dagtilbudsloven i 2007, hvor det forudsættes, at der foretages sprogvurderinger af børnene i daginstitutionerne ("Dagtilbudsloven," 2011/2007, § 11).

Figur 43. Har de udpegede ressourcepersoner (som ressourcepersoner) deltaget i uddannelsesaktiviteter?



Næsten alle de daglige ledere (97 %) siger, at de udpegede ressourcepersoner har deltaget i uddannelsesaktiviteter i kraft af deres rolle som ressourcepersoner. Det viser, at lederne synes ganske velinformeret om ressourcepersonernes roller, og om at de er fagligt opdaterede på de områder, de er ressourcepersoner inden for (Figur 43).

Figur 44. Har du som ressourceperson deltaget i uddannelsesaktiviteter?



Heroverfor står pædagogerne, hvor næsten tre fjerdedele af dem (71 %) siger, at de som ressourcepersonerne har deltaget i uddannelsesaktiviteter, mens mellem en fjerdedel og en tredjedel (29 %) siger, at de ikke har deltaget i uddannelsesaktiviteter som ressourcepersoner (Figur 44). Disse svar giver et billede af en forholdsvis stærk uddannelsesindsats, som nok skal fastholdes, hvis man fortsat skal kunne leve op til de mål, man i kommunen har sat sig i udviklingsplanen (Rudersdal, 2010j, p. 9).

10. Ledelse af områdeinstitutioner – lederen i områdeledelsen

Fra statslig og kommunal side samt fra KTO's er der i en årrække blevet sat fokus på, at lederne og cheferne inden for det offentlige skal sikres kompetenceudvikling for eksempel i form af diplom i ledelse (Regeringen, 2007a, 2007b). I de sidste fem år er der i flere omgange afsat centrale midler til dette. Som det fremgår af afsnit 4, har de otte områdeledere og 80 % af de daglige ledere deltaget i kompetenceudvikling.

Det er et af de centrale mål for områdeledelse i Rudersdal Kommune at sætte større ledelsesmæssigt fokus på udviklingen af kvaliteten i og omkring det pædagogiske arbejde med børnene (Rudersdal, 2010g).

I evalueringen er det derfor blevet undersøgt, hvordan ledelse af områdeledelse udfolder sig i Rudersdal Kommune.

I dette afsnit behandler vi således temaerne

- Samarbejde i ledelsen
- Ledelse af børnehusene
- Ledelsesmæssig bæredygtighed – herunder
 - Modtage og give kollegial støtte
 - Hvor mange skal den enkelte leder lede?
 - Ledernes kompetencer
- Dagtilbud til børns fokus på ledelse
- Områdeledernes fokus på ledelse
- De daglige lederes fokus på ledelse

Samarbejde i ledelsen

Samarbejdet mellem områdelederen og de daglige ledere varierer naturligvis fra områdeinstitution til områdeinstitution. Områdeleder og de daglige ledere skal tilsammen udgøre et ledelsesteam, og det er områdelederen, som principielt udstikker de konkrete arbejdsopgaver til de daglige ledere, og det hedder i Notatet fra 2007, at områdelederen skal have "frihed til sammen med de daglige ledere at foretage en konkret vurdering af, hvordan ledelsesteamet samlet set kan løse de fælles opgaver for områdeinstitutionen og dens huse." (Rudersdal, 2007c, p. 11 og Bilag 11).

Det er svært at sige noget generelt om, hvor tæt samarbejdet er i områdeledelsesteamene. Også det kan variere fra områdeinstitution til områdeinstitution, men det ser ud til, at der er nogenlunde fastlagte møder. En områdeleder siger om det, at hun har "møder med de daglige ledere en gang om måneden, hvor vi snakker faglighed. Deltager en gang om året i møder i de enkelte huse." (Rudersdal, 2011g). Med møder med de daglige ledere en gang om måneden, kan man ikke sige, at teamsamarbejdet er meget tæt. En af områdelederne beskriver sig også som "En leder på distance. Leder med distance." (Rudersdal, 2011g).

Samarbejde mellem områdeleder og daglig leder

Forholdet mellem områdeleder og daglig leder er kendetegnet ved, at det primært foregår i et forum, hvor hovedvægten ligger på det faglige indhold. Det drejer sig om den styringsidealtipe, vi kaldte professionel/selvreguleret horisontal styring, hvor beslutningskompetencer på mere eller mindre veldefinerede områder er delegeret fra områdeleder ud i det enkelte børnehus. Her er det den daglige leders ansvar selv at leve op til de mål og rammer, som er stukket ud fra områdelederen. Organisatorisk har vi at gøre med det, Mintzberg kalder et fagbureaukrati, hvor koordineringen mellem områdeleder og daglig leder sker via gensidig tilpasning, snarere end ved direkte ordregivning. Vi har at gøre med en blanding af to paradigmer. På den ene side betyder konkurrencen og friheden til at optimere egne mål, at vi har at gøre med NPM-markeds-paradigmet, hvor der hersker en

markedsrationalitet. På den anden side virker de faste aftaler og forpligtelsen til at leve op til vedtagne politikker og mål for de kommunale dagtilbud, at vi også har at gøre med NPM-kontrakt-paradigmet, hvor der hersker en kontraktionalitet. Samtidig, når det drejer sig om de faglige og personalemæssige diskurser, er det en rationalitet, som hentes fra det professionelle paradigme.

Ledelse af børnehuse

Det er ude i børnehuse, at mål og rammer og planer skal effektueres. Det er her, daginstitutionspolitikken skal stå sin prøve, fordi det er her, børnene møder pædagogerne. Hvis vi begynder med at se på, hvordan de daglige ledere oplever den nye områdestruktur og de vilkår, den har givet dem, er der en række fællestræk, som de daglige ledere fremhæver.

Generelt er hovedindtrykket, at de daglige ledere ser en række fordele ved den nye struktur. "Områdeledelse har givet en mulighed for at arbejde med det rent udviklingsmæssige. Det gør, at man kan sætte noget mere i gang i områdeinstitutionen." (Rudersdal, 2011d). Denne daglige leder fremhæver de nye muligheder, som opstår i kraft af, at institutionerne har fået et større volumen. Desuden fremhæver en anden daglig leder, at med områdeledelse, hvor man er 5-6 institutioner sammen, har det øget dialogen ganske meget:

Hvor man tidligere var 45 institutioner (før kommunesammenlægningen) til ledermøderne og deltog meget begrænset heri og tit gik derfra meget negativt ladet, fordi det bare var nogle beskeder, der skulle gives osv. Der kan man sige, at dialogen var noget, der kunne ligge på et meget lille sted, der synes jeg, at sådan som det fungerer nu, så er man meget tættere på, og dialogen fungerer rigtig godt. Nu kender daglige ledere hinanden, og de kender områdeleder. (Rudersdal, 2011d).

Denne daglige leder fremhæver, at områdernes størrelse er blevet mere overskuelig, og at kommunikationen af denne årsag er blevet betydelig bedre. Man kender sine kolleger og sin områdeleder bedre nu, hvor man er en 5-6 børnehuse, end dengang man var en ud af 45.

En anden ting, som opleves som en fordel af mange af de daglige ledere, er, at områdestrukturen har givet de enkelte områdeinstitutioner et tilstrækkeligt volumen, således at man kan fokusere på uddannelse, både som deciderede uddannelsesforløb, men også ved at der i områderne dannes netværk for pædagogerne på tværs af børnehuse (Rudersdal, 2011d).

Det har, mener nogle pædagoger, givet en større faglighed: "Områdeledelse har givet en større pædagogisk faglighed. Man har fået etableret netværksgrupper på tværs af huse. Nu er disse grupper godt implementeret. Det er godt at få noget sparring med hinanden på denne måde" (Rudersdal, 2011h). Muligheden for at kunne trække på faglighed hos kolleger, også uden for sit eget børnehus, ser ud til at have været en succes.

Samtidig betyder de bedre uddannelsesmuligheder og muligheden for at kunne hente hjælp og inspiration hos kolleger i pædagogernes øjne, at kvaliteten er blevet øget gennem specialisering. "Man bliver specialister ved, at man får nogle sprogpædagoger/idrætspædagoger – det er noget af det, der er kommet med områdeledelse" (Rudersdal, 2011h).

Det øgede volumen har også gjort det muligt at få et tværgående vikarkorps. Det enkelte børnehus bliver hermed mindre sårbart, fordi man kan hente vikarhjælp fra de andre børnehuse: "Tværgående vikarkorps har været en fordel". (Rudersdal, 2011d).

Hvis vi ser på, hvordan de ledelsesmæssige problemstillinger ser ud fra børnehuses perspektiv, var et af rationalerne med indførelse af områdeledelse bl.a. at øge fokus på den pædagogiske kvalitet gennem økonomisk og ikke mindst pædagogisk bæredygtighed ved at lette de daglige lederes administrative byrder. Ved samme lejlighed afskaffede man souscheffunktionen (Rudersdal, 2007c). De daglige ledere har forskellige holdninger til denne problemstilling: "Jeg er i et stort hus, og jeg har ikke oplevet, at jeg har manglet en afdelingsleder". En anden siger:

Jeg er en af dem, der har syntes, at jeg manglede en afdelingsleder – jeg har ingen afdelingsleder. Der er ikke rigtigt nogen, der tager over, hvis jeg ikke er der, og ingen, der kender 'lusen' på gangen, og ja, hvis man har behov for at spare tæt på. (Rudersdal, 2011d).

Der er altså tilsyneladende forskellige holdninger hos de daglige ledere til, om man savner en souschef. Der er også forskellige løsninger på stedfortræderproblemet, på, hvem der skal fungere som leder, når den daglige leder er væk. Det ser ud til, at man klarer denne problemstilling forskelligt fra børnehus til børnehus. En "har foreslået pædagogerne i institutionen at dele nogle afdelingslederopgaver ud til en uformel afdelingsleder...". En anden leder fortæller, at man har fordelt opgaverne ud blandt pædagogerne – det vil sige har struktureret sig ud af det ved at fordele forskellige funktioner på medarbejderne (Rudersdal, 2011d).

Det, som karakteriserer de to løsningsmodeller, er, at man løser denne problemstilling på en temmelig uformel måde. Det tyder på, at der er kort fra bund til top i ledelsen af det enkelte børnehus. Ledelsen i børnehusene foregår tilsyneladende på flere planer. På det ene plan sker ledelsen gennem de personer, som er udnævnte daglige ledere, og som i sidste ende er ansvarlige for, at huset bliver ledet. På den anden side sker ledelsen dagligt i mange forskellige konstellationer, afhængig af tid, sted og deltagere, når der skal tages beslutninger. Denne måde at betragte ledelse på består i at se ledelse som de processer, der sker i forbindelse med beslutningstagning (Christensen & Jensen, 1986, pp. 77-80).

Til disse to måder at betragte ledelse på, som begge praktiseres i børnehusene: ledelse gennem udnævnelseslegitimitet og ledelse ved kollegers accept, svarer to begreber hos Max Weber, nemlig "det legale herredømme", hvor lederen får tildelt sin myndighed oppefra i hierarkiet inden for bestemte regler, og den anden side, hvor ledelse udspringer af kollegers accept af ledelsesudøvelsen, som kan beskrives med begrebet "den demokratiske forvaltning" (K.Kofod, 2005, pp. 239-240), hvor ledelsen "... beror på en forudsætning om, at alle principielt er lige kvalificerede til at varetage de fælles anliggender ... hvor forvaltningsfunktionerne helt enkelt overtages efter tur" (Weber, 2003b).

En sidste problemstilling om ledelse i børnehusene, som bliver taget op her, er, hvordan ledelsen opleves praktiseret. Det vigtigste er i de daglige ledes optik "at få huset til at fungere. I samarbejde med mine pædagoger på de møder, vi holder". En anden leder tilføjer: "At alle får ejerskab. Strukturen gør det til en større udfordring at oversætte ting oppefra til dagligdagen. Der kan måske nogle gange være lidt langt fra områdeleder til pædagog". De opfattelser, som fremsættes her, stemmer godt overens med områdeledernes. De daglige ledes fornemste opgave er at klare den daglige drift og sørge for, sammen med pædagogerne, at alle får ejerskab til de værdier og mål for indsatsen og de strategier, som er vedtaget for området. Her synes de daglige ledere, at de mangler noget fra områdelederne. Man kan så undre sig over, når man hører interviewene med såvel daglige ledere som med pædagogerne, at børnene er mærkværdigt fraværende i deres refleksioner over deres ledelses- og arbejdsvilkår. Der fokuseres i stedet for primært på egne problemer i det daglige arbejde.

Sammenfatning – ledelse af børnehusene

Hvis vi ser på, hvordan ledelsen praktiseres, og hvordan man kan karakterisere forholdet mellem daglig ledelse og pædagoger, kan man betegne den som en form for netværksbaseret styring med både en vertikal og en horisontal styring. Vertikal, fordi der er faste, etablerede kommandoveje, som i Webers legale herredømme. Horisontal, fordi der samtidig med det legale herredømme optræder et netværk, hvor ledelsen foregår langt mere uformelt og på lige niveau. Det drejer sig om de uformelle ledelsesroller, som pædagogerne nogle steder er udnævnt til, og andre steder er det noget, man snakker sig til rette om. Vi taler her om både direkte ordregivning, fagligt samarbejde og ganske personlige relationer. I en Mintzberg-optik taler vi om en blanding af fagbureaukratiet, men især det, han kalder den simple form, hvor der er meget direkte relationer mellem leder og medarbejder, og hvor man løbende koordinerer med hinanden ved at tale sammen. Ser man på denne problemstilling gennem paradigmebriller, bevæger vi os især i rationalet mellem det klassiske HR-paradigme, hvor medarbejderne på den ene side betragtes som ressourcer, som skal optimeres og vedligeholdes gennem uddannelse, som vi har set, der er meget fokus på. På en anden side i

relationerne med hinanden, er rationalet noget, der ligner det relationelle paradigme, hvor fokus meget er på relationerne mellem mennesker, ledere og medarbejdere, medarbejdere og børn. Det er det, man ser i Webers begreb om den demokratiske forvaltning.

Ledelsesmæssig bæredygtighed

For at gøre det muligt at sætte større ledelsesmæssigt fokus på udviklingen af kvaliteten i og omkring det pædagogiske arbejde med børnene er det vigtigt, at områdeledelsen er forankret i en bæredygtig ledelse.

Faktorer i ledelsesmæssig bæredygtighed

Den ledelsesmæssige bæredygtighed handler blandt andet om en række konkrete faktorer, som har betydning i vurderingen af ("over-")lederens mulighed for at udføre sit arbejde til gavn for ("under-")lederen, medarbejdere – og selvfølgelig børn og forældre. Disse faktorer er blandt andet:

- Områdeledernes og de daglige lederes kompetencer og uddannelse
- Pædagogernes og pædagogmedhjælpernes kompetencer og uddannelse
- Områdeledernes og de daglige lederes samt medarbejdernes empowerment, det vil sige ønske om og evne til selv at have indflydelse på egen arbejdssituation
- Områdeinstitutionens og Dagtilbud til børns samlede størrelse og kompleksitet
- Det enkelte børnehus' størrelse
- Geografisk spredning af henholdsvis børnehuse i områdeinstitutionen og af områdeinstitutionerne i kommunen

Evalueringen viser, at et meget stort flertal (84 %) af lederne og halvdelen (50 %) af pædagogerne har deltaget i kompetenceudviklingsforløb. Andelen af uddannede pædagoger er ca. 60 % og pædagogmedhjælpere ca. 40 %.

Modtage og give kollegial støtte

Et andet element i en bæredygtig ledelse er muligheden for at modtage og give kollegial støtte.

Evalueringen viser, at et flertal af de daglige ledere oplever at få støtte fra områdelederen og fra ledelseskolleger fra de andre børnehuse i områdeinstitutionen. Områdelederne oplever tillige at modtage støtte fra de andre ledelseskolleger samt fra chefen i Dagtilbud til børn.

Hvor mange skal den enkelte leder lede

I forbindelse med ledelsesmæssig bæredygtighed spiller det en stor rolle, hvor mange ledere, pædagoger og pædagogmedhjælpere henholdsvis områdelederne og de daglige ledere er ledere for. Dette kan beskrives som graden af "span of control"¹³ (Hatch, 1997, pp. 31-32; Kloppenborg, 2010). På et givet ledelsesniveau er det vigtigt med et passende antal referencer til lederen.

Med referencer menes her ikke alle de ansatte, som chefen/lederen formelt spænder over. Det vil sige, at begrebet referencer ikke dækker over, at for eksempel dagtilbudschefen som chef for Dagtilbud til børn på et overordnet plan har ansvaret for ledelsen af alle ledere og medarbejdere i en kommune. Der menes ej heller det antal pædagoger og pædagogmedhjælpere, som områdelederen formelt er leder for.

¹³ Span of control kan "oversættes" til, hvor mange ansatte en leder "har under" sig. Begrebet span of control udspringer af en organisationstænkning, som er tæt koblet til den hierarkiske organisationsform for eksempel inden for militæret. Der fokuseres her primært på den "organisatoriske og ledelsesmæssige logik", som knytter sig til optimering af antallet af ledelseslag. Her bliver begrebet "span of control" anvendt i forhold til en politisk ledet kommunal organisation. (Kloppenborg 2010)

Med referencer menes, at for eksempel dagtilbudschefen er leder for 7+1 områdeledere og de ansatte i forvaltningen Dagtilbud til børn. Områdelederen er leder for 4-7 daglige ledere og en administrativ medarbejder. Den daglige leder i en mellemstor børnehave er leder for ca. 6 pædagoger, 4 pædagogmedhjælpere og 1 køkkenassistent.

Organisationslitteraturen hjælper ikke entydigt til at fastlægge en ideel og generel målestok for antallet af medarbejdere pr. chef/leder. Dog kan der i afsøgning af feltet indkredses, at et antal mellem 6 og 15 overvejende vurderes at tilgodese balancen mellem organisationens samlede struktur og den individuelle ledelses-opgave.

Den ledelsesmæssige bæredygtighed handler endvidere om vægtningen af driftsmæssige opgaver ("varme hænder") i forhold til vægtningen af den faglige ledelse, personaleledelse, strategisk ledelse og administrativ ledelse ("kolde hænder"). For eksempel forventes nogle af de daglige ledere at tage del i driften – det vil sige det direkte børnerelaterede arbejde – i ca. halvdelen af deres arbejdstid.

Evalueringen viser, at nogle af de daglige ledere oplever det som et problem, at de skal spænde både over et engagement i ledelsesteamet, i den lokale ledelse af børnehuset og i det direkte arbejde med børnene.

Evalueringen viser tillige, at børnehushets størrelse kan have en betydning for den ledelsesmæssige bæredygtighed. Nogle udsagn fra daglige ledere og pædagoger viser, at det er vanskeligere for den daglige leder af et lille børnehus (mindre end 30 børn) end for en daglig leder i et stort børnehus (mere end 100 børn).

Ledernes kompetencer

Lederens kompetencer kan dels forstås som lederens beslutnings- og råderetskompetencer og lederens personlige og faglige kompetencer¹⁴.

Med hensyn til lederens beslutnings- og råderetskompetencer er det vigtigt, at lederen har tilgang til et administrativt system i sin egen områdeinstitution uden at skulle op omkring forvaltningen i tide og utide. Dertil kræves, at den administrative oprustning i form af de administrative medarbejdere i områdeinstitutionerne har en vis tyngde, at de kan levere robust ledelsesinformation til områdelederen, der kan viderelevere dette til de daglige ledere. Evalueringen har ikke undersøgt dette eksplicit.

I forhold til ledernes kompetencer forstået som personlige og faglige kompetencer viser evalueringen, at der i Rudersdal Kommune er gennemført et ganske omfattende kompetenceudviklingsprogram for både områdeledere, daglige ledere og ledere af selvejende institutioner. Se afsnittet 9. "Kompetenceudvikling" på side 95.

Der fremhæves særligt fem generelle kernekompetencer for "ledere, der lykkes" (Væksthus, 2008), uanset hvilket niveau man leder på i en organisation, og hvor mange man er leder for. De ledelseskompetencer, der fremhæves særligt ved ledere, der lykkes godt, sammenfattes i begrebet "nærværende ledelse" (Væksthus, 2008). Med nærværende ledelse menes her:

- Relational forståelse – læser og forstår menneskelige relationer
- Tillidsvækkende sparring – indgyder tillid og indbyder til sparring
- Konfronterende intervention – er offensiv og direkte i sin indgriben
- Insisterende delegering – insisterer vedholdende på at delegere ansvar og opgaver
- Rodfæstet under pres – holder fast i personlige grundværdier, også når disse udfordres

Endvidere kan ledere i dagtilbud med høj pædagogisk kvalitet karakteriseres i fire dimensioner (J. Andersen & Gundelach, 2008).

1) Den personlige dimension

¹⁴ For en diskussion af kompetencebegrebet, se afsnit 9

- Omsorgsfuld
- Robust
- Udstråler energi
- Ser personalet
- Klar og direkte i sin kommunikation
- Åben over for forskellighed
- Stærk i sit livstema
- Vil skabe noget – har retning.

2) Den pædagogfaglige dimension

- Klar forståelse af den pædagogiske opgave.
- Stor teoretisk faglighed.
- Er fagligt inspirerende.
- En stærk pædagogisk vision.

3) Ledelsesprocessen

- Ser, hvad personalet gør.
- Er synlig leder – skifter ikke kasket.
- Giver medarbejderne et selvstændigt ansvar.
- Giver medarbejdere stor frihed.
- Opstiller mål.
- Tænker på både på den korte og på den lange bane på én gang, men med vægt på den lange bane.
- Understøtter medarbejders initiativer og aktiviteter.
- Mener at, refleksioner og tilbagemeldinger er en del af kulturen med lederen som forbillede.
- Organiserer faglighed.
- Justerer organisationen fleksibelt i forhold til ændrede realiteter og bevarer samtidig værdier og fokus.

4) Relationerne til omverdenen

- Vil noget, der rækker ud over daginstitutionen.
- Ser daginstitutionen i sammenhæng med sit lokalmiljø.
- Lederen/daginstitutionen er kendt som noget særligt.
- Tilpasser kravene udefra til det, man i forvejen vægter højt.

Evalueringen bekræfter, at lederens personlige og faglige kompetencer har stor betydning. Nogle svarpersoner hæfter sig ved, at ud over uddannelse og andre formelle kompetencer, er den enkelte leders personlighed afgørende.

Dagtilbud til børns fokus på ledelse

Både de strategiske dokumenter og arbejdsrapporter, som evaluator har analyseret, og interviewdata viser, at Rudersdal Kommune ønsker at skabe en organisation, der er ledelsesmæssigt bæredygtig, og at man udfolder en lang række målrettede bestræbelser på dette, som for eksempel lederuddannelse, sparring med chefen for Dagtilbud til børn, møder mellem områdeledere og Dagtilbud til børn m.v.

Direktøren i Dagtilbud til børn hæfter sig ved, at det er blevet meget mere effektivt og overskueligt at udøve ledelse sammen med 7+1 områdeledere end før med 63 enkeltinstitutioner. Med områdeledelse er der tale om en reel styringsdialog med konstruktive og udfordrende dialoger mellem Dagtilbud til børn og områdelederne. I den gamle struktur kunne det være tilfældigt, hvem af de 63 ledere, der tog ordet på et ledermøde, hvilket ikke sikrede dialogen og til tider vanskeliggjorde implementeringen – både af økonomiske og pædagogiske forhold.

Dagtilbud til børn lægger meget stor vægt på at inddrage områdelederne, og det er Dagtilbud til børns opfattelse, at det sikrer kvalitativt bedre beslutninger i forvaltningen, når områdelederne er en del af beslutningerne. Det, at områdelederne medvirker engageret og aktivt, har styrket styringskæden, og det har givet Dagtilbud til børn bedre mulighed for at styre daginstitutionsområdet.

Med områdeledelse har vi fået en merværdi. Vi har fået løst nogle problemer, vi ikke vidste, vi havde. (Rudersdal, 2011f).

Mellem områdeledere og chefen for Dagtilbud til børn er der løbende drøftelser af den optimale balance i antallet af områdeinstitutioner, og af, om antallet af børnehuse i den enkelte områdeinstitution er optimalt i forhold til at sikre en stor udnyttelse af både de økonomiske, ledelsesmæssige og pædagogiske ressourcer – ikke mindst set i lyset af det faldende børnetal. For eksempel er det i 2011 planlagt at reducere antallet af områdeinstitutioner fra otte til syv. Denne beslutning har områdelederne været draget tæt ind i, og det har ikke har været nødvendigt egenhændigt fra chefen for Dagtilbud til børn at pege på, hvilken områdeinstitution der skulle ”opluges” af en anden områdeinstitution. Der har været tale om en konsensusbeslutning i kredsen af områdeledere – sammen med chefen for Dagtilbud til børn (Rudersdal, 2010f, 2011g).

Områdeledernes fokus på ledelse

Evalueringen viser, at områdelederne har et meget stort fokus på ledelse. Både det ledelsesmæssige arbejde på strategisk niveau sammen med de andre områdeledere og chefen for Dagtilbud til børn (ledelse opad) samt ledelse af de daglige ledere (ledelse nedad).

Ledelse opad

Områdelederne indgår i tætte strategiske drøftelser med chefen for Dagtilbud til børn og dagplejelederen om implementering. Der er et fintmasket net af dialoger mellem de syv områdeledere for de kommunale områdeinstitutioner og områdelederen fra Rudersdal både på møder og i hverdagen, ligesom der afholdes månedlige møder mellem de otte områdeledere og chefen for Dagtilbud til børn.

Områdelederne deltager blandt andet i et såkaldt Strategisk Forum sammen med chefen og de ansatte i Dagtilbud til børn. Herigennem får de både en forpligtelse over for det, der er på vej, samt mulighed for at sige fra. Det er vigtigt for områdelederne, at de også holder møder uden chefen for Dagtilbud til Børn. Chefen for Dagtilbud til børn beskrives af nogle områdeledere som meget ambitiøs (Rudersdal, 2011g), og det kan derfor være vigtigt, at områdelederne i den forbindelse drøfter en fælles referenceramme for de initiativer, som kommer fra Dagtilbud til børn.

Det er fedt at få lov til at sætte retningen og være en del af udviklingen. (Rudersdal, 2011g).

Områdelederne fremhæver endvidere, at planlægningsværktøjerne som for eksempel Masterplanen er et meget velegnet redskab til at håndtere faldende børnetal og lukning af institutioner. Det har skabt overblik og har fået tilpasningerne til dette til at glide rigtigt godt.

Der er dog rigeligt plads til forbedring stadigvæk. (Rudersdal, 2011g).

Nogle områdeledere beskriver chefen for Dagtilbud til børn som meget kompetent, og nogle områdeledere fremhæver, hvordan chefen for Dagtilbud til børn har fremmet omfanget af områdeledernes ledelsesrum gennem principper om høj frihedsgrad, lav kontrol, lav indblanding og høj tillid til, at opgaverne bliver løst på et højt fagligt niveau (Rudersdal, 2011g). Chefen for Dagtilbud til børn er god til at skabe et rum, hvor områdelederne har lyst til at tage initiativ, og hvor hun støtter dem. Et eksempel på oppefra og ned-ledelse ses, ved at der bliver igangsat projekter fra kommunens side. Nogle områdeledere oplever, at der er for mange projekter, og at det ikke altid er gennemskueligt, hvorfor disse projekter er sat i gang. Når der er så mange projekter, kan det bevirke, at de enkelte projekter kommer til at mangle substans (Rudersdal, 2011g).

Organiseringen med områdeledelse har bevirket, at den strategiske ledelse mellem Dagtilbud til børn og institutioner er blevet langt bedre. For eksempel har Dagtilbud til børn nu en mulighed for at få en dialog og tilbagemelding fra (kun) 8 ledere – i stedet for at man før sad med over 50 institutionsledere (Rudersdal, 2010f).

Ledelse nedad

Områdelederne vurderer, at en løbende dialog med de daglige ledere er alfa og omega.

Nogle områdeledere vurderer, at organiseringen med områdeledelse har skabt mere tid til de daglige lederes arbejde med pædagogisk ledelse og personaleledelse. Nogle områdeledere nævner, at nogle af de daglige ledere er blevet mere personligt og fagligt kompetente.

Nogle områdeledere beskriver, at deres funktion i forhold til de daglige ledere er at tilbyde sparring, så områdelederen medvirker til at frigøre energi hos de daglige ledere, med henblik på at de daglige ledere sætter nogle udviklingstiltag i gang. Nogle områdeledere lægger vægt på, at de daglige ledere er kompetente til selv at sætte ting i gang ude i husene.

Områdelederne overvejer løbende, om han/hun skal påtage sig forskellige opgaver for de daglige ledere. Hver gang han/hun får tilbudt en opgave fra en daglig leder, fokuserer områdelederne på, om han/hun skal påtage sig opgaven, eller om hun skal returnere den (redelegere) til den daglige leder. Det kan gøre en forskel og frigive energi hos de daglige ledere.

Nogle områdeledere fremhæver, at en områdeleder skal have et godt overblik både i forhold til økonomi, drift og pædagogisk udvikling.

En områdeleder benævner sig selv som en anerkendende leder, som er god til at samle de daglige ledere i et team. Det er meget betydningsfuldt for områdelederen at skabe frirum og energi for de daglige ledere.

Jeg mener, at jeg har en meget positiv tilgang, og (...) jeg anerkender, at man har forskellige forståelser af verden og også, at man har forskellige forståelser af det, der foregår, og at det skal formidles forskelligt over tid. (Rudersdal, 2011g).

En områdeleder nævner, at områdeledelse er at lede på distancen, og at det for den pågældende har været en helt ny proces i en helt ny kontekst.

Områdelederen skal også være i stand til at træde i karakter.

De må ikke være i tvivl om, at det er mig, der er områdeleder. (Rudersdal, 2011g).

Der har været en, der skulle opsiges – det gør jeg, så det er mig, der bliver 'skurken'. (Rudersdal, 2011g).

En områdeleder er optaget af, hvor de daglige ledere befinder sig kompetencemæssigt. Hvor vil det være en god idé at tilbyde nogle af de daglige ledere kompetenceudvikling?

Min opgave er at være styrende, men samtidig også at give plads til frihed til det enkelte børnehus. (Rudersdal, 2011g).

Jeg er meget opmærksom på at tydeliggøre, hvad opgaverne er. (Rudersdal, 2011g).

Større afstand til ledelsen

Flere ansatte fortæller i interviewene, at de oplever det som et problem, at der er blevet længere til den overordnede ledelse.

Vi ser aldrig vores områdeleder.

Tidligere havde vi mulighed for at råbe til dagtilbudschefen (Rudersdal, 2011h).

Der er nogle pædagoger, der i kommentarerne til spørgeskemaerne skriver, at den daglige leder er blevet fjernere, andre udtrykker, at det ikke er tilfældet.

Nogle pædagoger skriver i kommentarerne til spørgeskemaet, at områdelederen er en meget fjern person. En person, hvis arbejdsopgaver er ukendte for dem. Det giver nogle det indtryk, at de er ladt tilbage med færre muligheder end før. Det kan antages, at pædagogerne overfører deres forventninger til en klassisk daginstitutionsleder til områdelederen. Hvis det er tilfældet, må de nødvendigvis blive skuffede og opleve en større afstand til den overordnede ledelse, end de er vant til.

Der er derfor, som en konsekvens af ovenstående, en opgave i at sikre en forventningsafstemning på alle niveauer. Herunder at drøfte spørgsmålene: Hvad er det pædagogerne kan forvente af områdelederen? Hvilken form for synlighed ønsker områdelederen at have over for pædagogerne? Og hvorfor?

Det skal understreges, at der er en stor variation i de udsagn, der fremkommer fra pædagoger i interviewene, og i det, de skriver i deres kommentarer til spørgeskemaet.

Ledelsen længere væk

Nogle pædagoger hæfter sig ved, at den daglige leder har fået færre muligheder for at udøve ledelse:

Daglig leder har mange administrative opgaver. Jeg havde troet, fokus skulle være mere på det pædagogiske område. (Rudersdal, 2011h).

Vores daglige leder skal spørge den øverste leder, når vi skal lave indkøb. Det virker fremmedgørende på personale som forældre. Det er pengene, der styrer, frem for det menneskelige og nære. (Rudersdal, 2011g).

De daglige ledere kan ikke tage de samme beslutninger som tidligere, hvilket gør beslutningsprocesser mere tunge og langsommelige. (Rudersdal, 2011h).

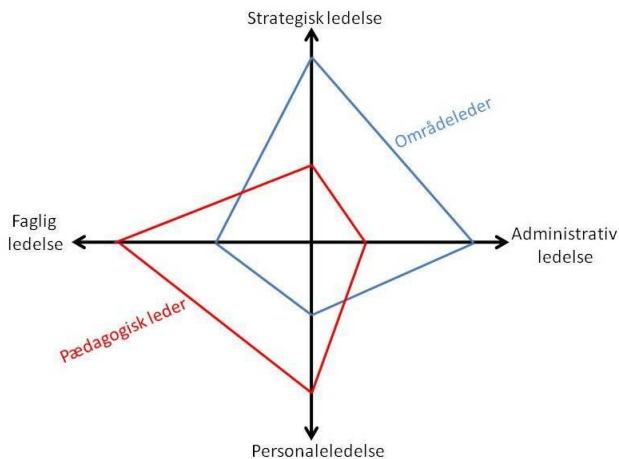
Vi ser sjældent vores (daglige) leder. Det var min opfattelse, at en leder overtog souschefens arbejde, og at lederen skulle sende vores interesser videre til områdelederen, og ikke selv bruge så mange timer på møder ude af huset. Vi aner ikke meget af det, de holder møde om. (Rudersdal, 2011h).

Vores daglige leder har fået mere travlt på kontoret efter områdeledelse. (Rudersdal, 2011h).

De daglige lederes og pædagogernes fokus på ledelse

En udbredt tilgang til indførelse af områdeledelse på daginstitutionsområdet er, at de daglige ledere skal øge eller fastholde deres fokus på pædagogisk ledelse og personaleledelse, og de daglige ledere skal reducere deres fokus på strategisk ledelse og administrativ ledelse. Områdelederne skal primært have fokus på strategisk ledelse og administrativ ledelse (Væksthus, u.å. (2007)). Det kan illustreres i nedenstående model.

Figur 45. Pædagogisk, personale-, strategisk og administrativ ledelse i en områdelederorganisering



I afsnittet om pædagogisk råderum fremgår det (se afsnittet side 81 Decentralt råderum), at nogle daglige ledere oplever et reduceret pædagogisk råderum i forbindelse med indførelsen af områdeledelse. I andre evalueringer af områdeledelse (Andersen, J & Gundelach, S. 2010) har nogle daglige ledere nævnt, at deres lederrolle er blevet tyndere og mindre betydningsfuld, i og med at områdelederne ved indførelsen af områdeledelse træder ind i det kommunale ledelsesrum. Med andre ord giver nogle daglige ledere udtryk for at miste ledelsesvolumen ved indførelsen af områdeledelse.

I forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen har evalueringen spurgt til, om de daglige ledere har ændret deres fokus i forhold til den pædagogiske ledelse, til personaleledelse, til strategisk ledelse og til administrativ ledelse.

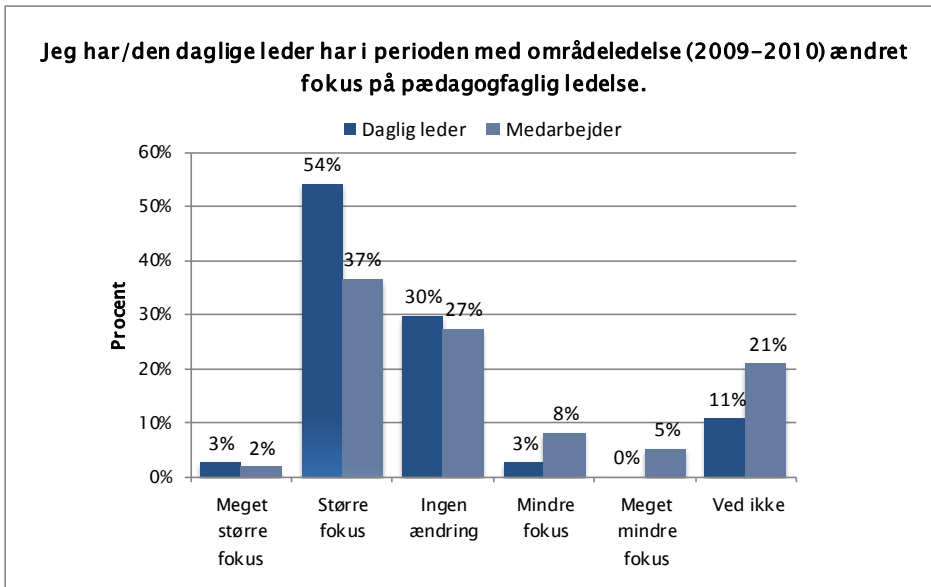
Det forventelige/ønskelige resultat – både set i forhold til Rudersdal Kommunes succeskriterier for den ledelsesmæssige udvikling og ud fra ovenstående overvejelser – er, at de daglige ledere har øget deres fokus på pædagogisk ledelse og personaleledelse, og at de daglige ledere har reduceret fokus i forhold til strategisk ledelse og administrativ ledelse. Pædagogerne er også blevet spurgt for at give et indtryk af, om de ændringer, som de daglige ledere rapporterer, også bliver rapporteret af pædagogerne.

Pædagogfaglig ledelse

Der er i spørgeskemaundersøgelsen blevet spurgt om, hvorvidt de daglige ledere har ændret fokus på pædagogfaglig ledelse (Figur 46).

- Lidt over halvdelen af de daglige ledere (57 %) og lidt over en tredjedel af pædagogerne (39 %) svarer "Meget større fokus" eller "Større fokus".
- Hver tredje daglig leder (30 %) og hver fjerde pædagog (27 %) svarer "Ingen ændring".
- 1 daglig leder (3 %) svarer "Mindre fokus" og lidt mere end hver tiende pædagog (13 %) svarer "Mindre fokus" eller "Meget mindre fokus".
- Hver tiende daglig leder (11 %) og hver femte pædagog (21 %) svarer "Ved ikke".

Figur 46. Jeg har/den daglige leder i mit børnehus har i perioden med områdeledelse (2009-2010) ændret fokus på pædagogfaglig ledelse.



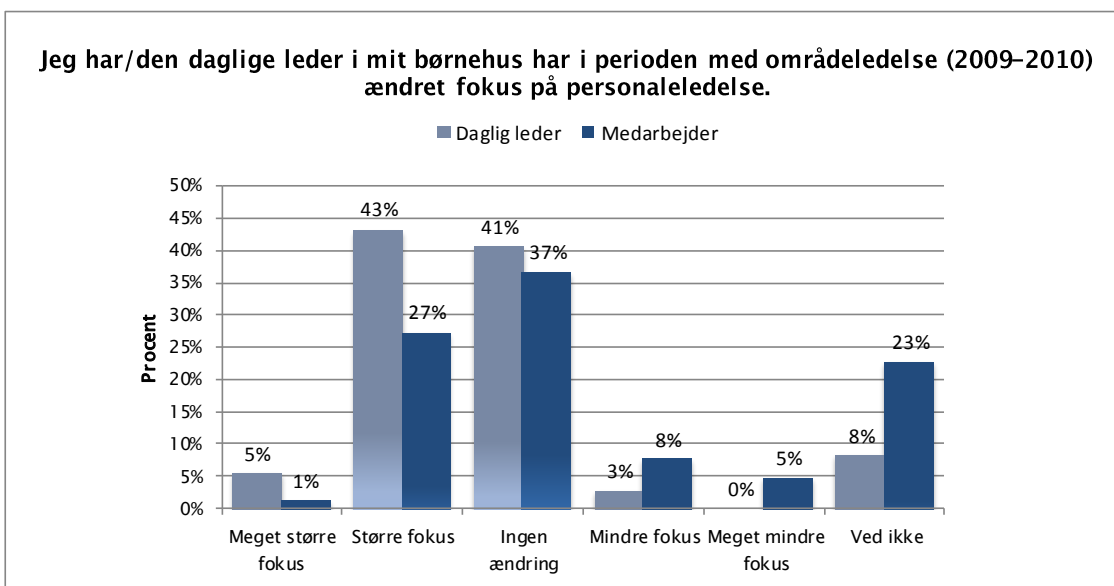
Evalueringen viser, at både daglige ledere og pædagoger vurderer, at den pædagogiske ledelse er blevet øget eller er blevet fastholdt. Det er i overensstemmelse med de succeskriterier, som Rudersdal Kommune har opstillet.

Personaleledelse

Der er også blevet spurgt om de daglige leders eventuelt ændrede fokus på personaleledelse (Figur 47).

- Lidt under halvdelen af de daglige ledere (48 %) og lidt over en tredjedel af pædagogerne (28 %) svarer "Meget større fokus" eller "Større fokus".
- 4 ud af 10 daglige ledere (41 %) og hver fjerde pædagog (27 %) svarer "Ingen ændring".
- 1 daglig leder (3 %) svarer "Mindre fokus" og lidt mere end hver tiende pædagog (13 %) svarer "Mindre fokus" eller "Meget mindre fokus".
- Næsten hver tiende daglig leder (8 %) og hver femte pædagog (23 %) svarer "Ved ikke".

Figur 47. Jeg har/den daglige leder i mit børnehus har i perioden med områdeledelse (2009-2010) ændret fokus på personaleledelse.



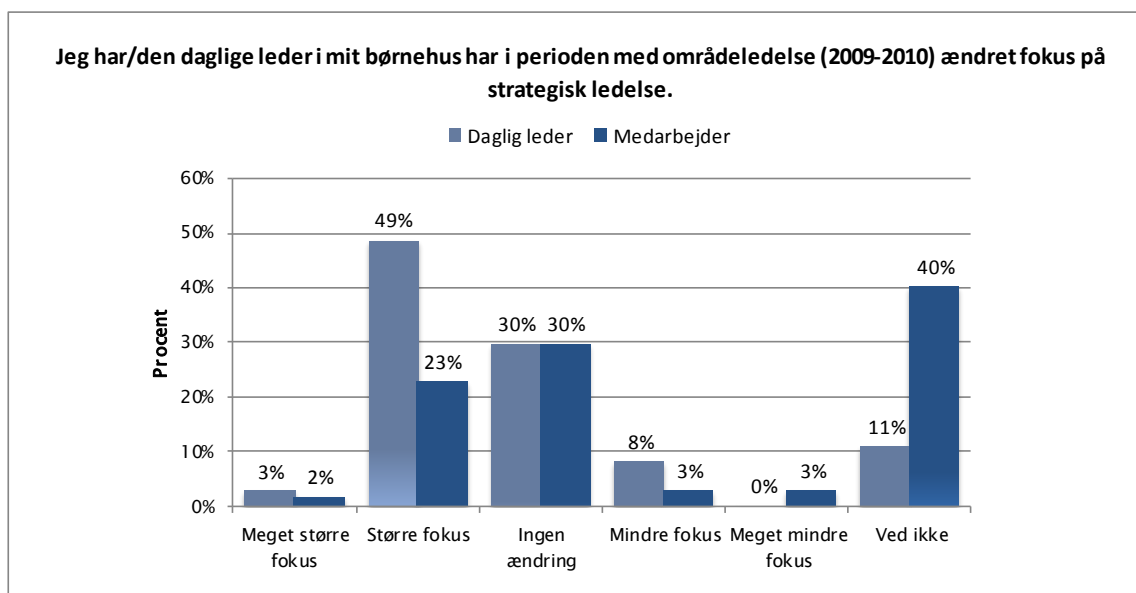
I lighed med pædagogisk ledelse viser evalueringen, at både daglige ledere og pædagoger vurderer, at personaleledelsen er blevet øget eller er blevet fastholdt. Også her er resultatet i overensstemmelse med de succeskriterier, som Rudersdal Kommune har opstillet.

Strategisk ledelse

Der er endvidere blevet spurgt om de daglige leders eventuelt ændrede fokus på strategisk ledelse (Figur 48).

- Lidt mere end halvdelen af de daglige ledere (52 %) og en fjerdedel af pædagogerne (25 %) svarer "Meget større fokus" eller "Større fokus".
- 3 ud af 10 daglige ledere (30 %) og 3 ud af 10 pædagoger (30 %) svarer "Ingen ændring".
- Næsten hver tiende daglige leder (8 %) svarer "Mindre fokus" og lidt mere end hver tyvende pædagog (6 %) svarer "Mindre fokus" eller "Meget mindre fokus".
- Ca. hver tiende daglig leder (11 %) og 4 ud af 10 pædagoger (40 %) svarer "Ved ikke".

Figur 48. Jeg har/den daglige leder i mit børnehus har i perioden med områdeledelse (2009-2010) ændret fokus på strategisk ledelse.



Her viser evalueringen mod forventning, at både de daglige ledere og pædagogerne vurderer, at de daglige leders fokus på strategisk ledelse er øget eller fastholdt. Det kan ses som en styrke, at de daglige ledere har et øget fokus på strategisk ledelse, idet de daglige ledere derved er engagerede i både børnehusets og områdeinstitutionens strategier, og det vidner om et engagement i ledelsesteamet og i områdeledelsen. En modforestilling kan være, at nogle daglige ledere fortsat ser det som deres opgave at have et strategisk perspektiv netop på deres eget børnehus, hvilket kan betyde, at områdeledelsen i nogle børnehuse endnu ikke er fuldt ud implementeret.

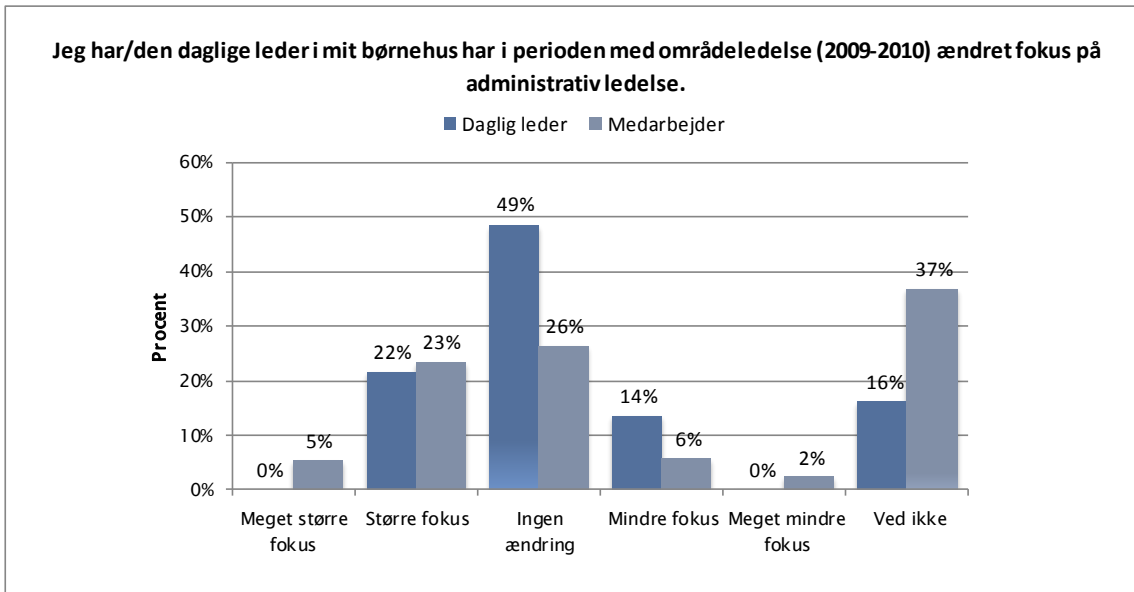
Administrativ ledelse

Der er tillige blevet spurgt om de daglige leders eventuelt ændrede fokus på administrativ ledelse (Figur 49).

- Lidt mere end hver femte daglig leder (22 %) svarer "Større fokus", og ca. lidt over hver fjerde pædagog (28 %) svarer "Meget større fokus" eller "Større fokus".
- Ca. halvdelen af de daglige ledere (49 %) og hver fjerde pædagog (26 %) svarer "Ingen ændring".
- Ca. hver ottende daglige leder (14 %) svarer "Mindre fokus" og lidt under hver tiende pædagog (9 %) svarer "Mindre fokus" eller "Meget mindre fokus".

- Ca. hver sjettede daglig leder (16 %) og lidt over hver tredje pædagog (37 %) svarer "Ved ikke".

Figur 49. Jeg har/den daglige leder i mit børnehus har i perioden med områdeledelse (2009-2010) ændret fokus på administrativ ledelse.



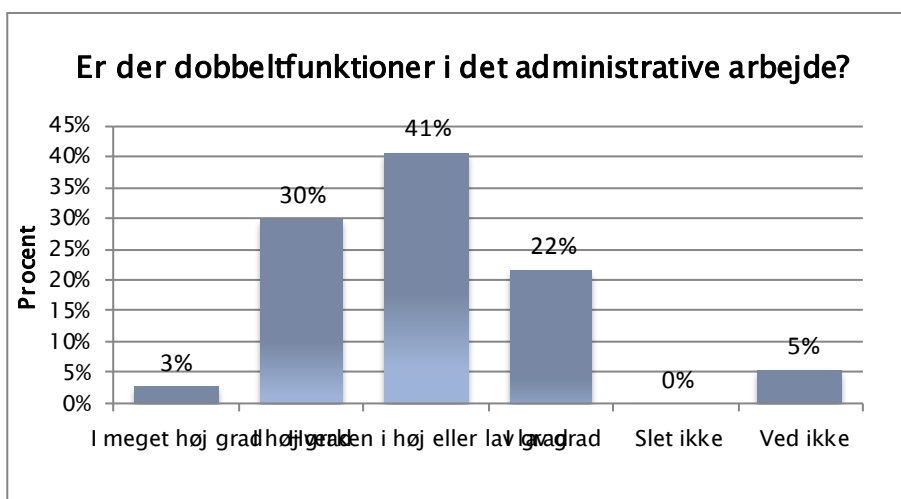
At hver femte daglig leder har et øget fokus på administrativ ledelse, harmonerer ikke med Rudersdal Kommunes succeskriterium om, at det administrative arbejde skal samles og forenkles. Områdeledelse skal netop frigøre daglig leder fra en række administrative opgaver, der kan kanaliseres over i pædagogisk ledelse og personaleledelse.

Det administrative system

Et af målene med områdeledelse er at minimere det administrative arbejde ud fra den grundopfattelse, at lederes og medarbejders tid i så høj grad som muligt skal komme det direkte arbejde med børnene til gode.

Her viser evalueringen, at en tredjedel af de daglige ledere (33 %) vurderer at der i høj grad eller i meget høj grad er dobbeltfunktioner.

Figur 50. Er der dobbeltfunktioner i det administrative arbejde?



De administrative dobbeltfunktioner bliver nævnt af nogle daglige ledere:

Spørgsmålet er svært at svare på, da jeg ikke er bekendt med, i hvor høj grad min områdeleder tjekker mine ting. Men hvor der før kun var en person, der tog sig af tingene, er der nu flere involverede. For eksempel omkring pladsanvisning, forsikringsager, økonomi-tjek osv. (Daglig leder).

Der er ikke direkte dobbeltfunktioner – men vejen ad områdelederen, fx vikarlønninger, opleves som en "omvej" – men er logisk nok, da økonomistyringen ligger hos områdelederen. Jeg tror, jeg printer mere papir end nødvendigt, for at have "sikker" adgang til dokumenter, hvis spørgsmål rettes til mig. Der popper nogle ting op indimellem, men de er til at leve med. Der har været afholdt en dag med de daglige ledere og administrative medarbejdere for at minimere det dobbelte arbejde – måske kommer der en opfølgning? (Daglig leder) (Rudersdal, 2011d).

Sammenfatning og konklusion vedrørende fokus på ledelse af områdeledelse – lederen i områdeledelsen

Samlet set viser evalueringen, at omorganiseringen har medført et markant øget fokus på ledelse både i børnehuse, i områdeinstitutionerne og i Dagtilbud til børn. Områdelederne er med i Dagtilbud til børns strategiske udvikling, og de spiller en meget stor rolle i ledelsen af børnehuse.

Organiseringen med områdeledelse har bevirket, at den strategiske ledelse mellem forvaltning og institutioner er blevet langt bedre. Områdelederne medvirker i meget høj grad til at lede opad, det vil sige, at områdelederne medvirker til at kvalificere og gennemføre Dagtilbud til børns strategier i forhold til daginstitutionerne.

Nogle områdeledere vurderer, at omorganiseringen med områdeledelse har skabt mere tid til de daglige lederes arbejde med pædagogisk ledelse og personaleledelse. Nogle områdeledere nævner, at nogle af de daglige ledere er blevet mere kompetente.

De daglige ledere har et øget fokus på alle fire ledelsesområder: pædagogisk ledelse, personaleledelse, strategisk ledelse og administrativ ledelse. Dette øgede fokus på ledelse hos de daglige ledere oplever nogle daglige ledere og pædagoger dog som, at de daglige ledere i de små børnehuse har vanskeligt ved at leve op til de mange krav til de daglige ledere. Børnehusets størrelse har en betydning for den ledelsesmæssige bæredygtighed. Nogle områdeledere og daglige ledere nævner i interview, at det er vanskeligere for den daglige leder af et lille børnehus at deltage på lige fod i lederteamet end for den daglige leder i et stort børnehus.

Nogle daglige ledere oplever det som et problem, at de både skal spænde over et engagement i ledelsesteamet, i den lokale ledelse af børnehuset og i det direkte arbejde med børnene.

Lederens personlige og faglige kompetencer har stor betydning. Nogle svarepersoner hæfter sig ved, at ud over uddannelse og andre formelle kompetencer, er den enkelte leders personlighed afgørende.

Evalueringen viser, at både daglige ledere og pædagoger vurderer, at alle fire ledelsesområder (pædagogisk, personalemæssig, strategisk og administrativ) ledelse er blevet øget eller er blevet fastholdt. For pædagogisk ledelse og personaleledelse er dette i overensstemmelse med de succeskriterier, som Rudersdal Kommune har opstillet.

I forhold til strategisk ledelse viser evalueringen mod forventning, at de daglige lederes fokus på strategisk ledelse er øget eller fastholdt. Hver femte daglig leder har et øget fokus på administrativ ledelse. Det harmonerer ikke med Rudersdal Kommunes succeskriterium om, at det administrative arbejde skal samles og forenkles. En tredjedel af de daglige ledere vurderer, at der i høj grad er dobbeltfunktioner. Dette er ikke i overensstemmelse med Rudersdal Kommunes succeskriterier.

11. Udfordringer set med de involveredes øjne

Formålet med dette afsnit er at undersøge, hvordan de fremtidige udfordringer ser ud, alt efter hvilket perspektiv, de ses ud fra. Derfor beskriver vi udfordringerne, set ud fra et forvaltningsperspektiv, et bestyrelsesperspektiv, et områdelederperspektiv, et børnehuslederperspektiv og et pædagogperspektiv.

Det skal understreges, at spørgsmålet om udfordringer refererer til en forventet fremtid. Udfordringer er noget, man står over for at skulle forholde sig til. Det at beskrive mange udfordringer siger således ikke nødvendigvis noget om, hvor tilfreds man er med den form for områdeledelse, der allerede er indført.

Udfordringer i et forvaltningsperspektiv

Set ud fra forvaltningens perspektiv er der to temaer, der omtales i interviewene. Det ene er risikoen for at blive "selvfede", fordi indførelsen af områdeledelse er lykkedes på en måde, som forvaltningen finder, fungerer godt og efter sin hensigt. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at chefen for dagtilbudsafdelingen har holdt oplæg om indførelsen af områdeledelse i Rudersdal Kommune på konferencer rundt omkring i landet. Et andet aspekt ved denne positive selvforståelse er, at der er en risiko for, at forvaltningen fokuserer så meget på det positive, at relevant kritik kan blive overset (Rudersdal, 2011f).

Derudover nævnes i samme interview, at hvis de private institutioner på sigt skal være en del af den kommunale forsyningspligt, så vil de få stor indflydelse på daginstitutionsområdet i Rudersdal Kommune. Det kan blive en udfordring af de store for den samlede kommunale planlægning af dagtilbudsområdet.

Indførelse af områdeledelse er også en udfordring for de ansatte i forvaltningen, der arbejder med udgangspunkt i deres respektive fagområder. Før *kommunikerede* de direkte med lederen af den enkelte daginstitution. Nu skal kommunikationen i princippet gå igennem områdelederen, også hvis problemet primært berører et enkelt børnehus. Nogle nævner, at områdelederen kan blive "en prop i flasken".

Jeg tager nogle gange ud til husene alligevel. Jeg ved ikke, om man må gå forbi områdelederen. (Rudersdal, 2010f).

Det kan være svært at nå videre end områdelederne. Jeg kan risikere at komme ud til huse, som ikke har fået ting, man tidligere har sendt ud. (Rudersdal, 2010f).

Det har været en udfordring med at finde ud af, hvem der kommunikerede til mig. Områdeleder eller daglig leder. Nogle steder har klare retningslinjer for kommunikationsvej – andre steder ikke. Mest upraktisk er, når køkkenpersonale ikke ved, at tingene skal gå igennem områdeleder. Kan godt komme i klemme. Vi skal have lavet en samlet vej, som alle går kommunikationsmæssigt. (Rudersdal, 2010f).

Af interviewet fremgår, som citaterne viser, at der er uklarhed om kommunikationsvejene mellem områdeinstitutioner, børnehuse og forvaltning. Det betyder samtidig, at der kan være uklarheder om, hvilke kompetencer den, forvaltningen taler med, har i forhold til at beslutte – medmindre det er områdelederen.

En anden udfordring er at finde ud af, hvem der skal vide hvad. Hvilke informationer er der behov for i kommunens decentrale institutioner, og hvilke *informationskanaler* og værktøjer er det hensigtsmæssigt at anvende? Nogle taler om, at udfordringen er hverken at over- eller underinformere.

En tredje udfordring, der fylder, drejer sig om budgetter og økonomi. En af de interviewede fra forvaltningen (Rudersdal, 2011e) fremfører, at budgettet nogle gange løber husene af hænde. Det er ikke alle steder, at områdelederen har en tilstrækkelig økonomisk kompetence til at løse opgaverne optimalt. Det kan dreje sig om problemer med økonomiens tilpasning i forhold til antallet af børn, eller det kan dreje sig om, hvordan områdelederen kan få budgettet til at hænge sammen i forbindelse med besparelser.

En fjerde udfordring er at afklare, hvilke opgaver områderne skal kunne løse selv, og hvornår de kan og skal bruge forvaltningens særlige kompetencer. Denne udfordring hænger sammen med spørgsmålet om, hvilken form for bæredygtighed der forventes af områdeinstitutionerne, og på hvilket niveau og i hvilket omfang de skal serviceres af forvaltningen.

En femte udfordring, der omtales, er arbejdet med at udvikle den fagprofessionelle rolle og at afklare kravene til den fagprofessionelle pædagog. Hvilke krav skal der stilles til en pædagog i fremtiden, for at man betragter hende som fuldt ud fagligt kvalificeret til at løse opgaverne på det niveau, som man ønsker i Rudersdal Kommune? I hvor høj grad er det et fælles projekt for kommunen, og i hvor høj grad skal det være overladt til områdeinstitutionerne?

En sjette udfordring, der nævnes, er, hvor forskellige områdeinstitutionerne må blive, samtidig med at der stadig er et fælles højt serviceniveau for forældre og børn, uanset hvor man bor i kommunen.

En syvende udfordring, som nævnes af en af de interviewede, er, at indførelsen af områdeledelse betød, at der var et nyt led, som i realiteten gjorde, at der – ifølge den interviewede – var flere mennesker, der beskæftigede sig med administration end tidligere, men decentralt spredt ud i områderne, hvor det administrative arbejde tidligere var samlet på rådhuset. Udfordringen er at sikre, at den rationalisering af det administrative arbejde, der er sket i forbindelse med indførelse af områdeledelse, fortsættes og ikke sander til.

En ottende udfordring, nogle nævner, er, at der er en bevægelse mod en ensliggørelse. Den opstår, når der bliver arbejdet hen imod at have ens niveauer for afrapportering osv. Det skal understreges, at ensliggørelse ikke behøver at være noget negativt, men kan være en rationalisering, der giver mulighed for at fokusere mere på andre opgaver. Dog er det en udfordring at afklare, hvor ensliggørelse er en fordel, og hvor den skal stoppe til fordel for, at man kan løse opgaver på forskellig måde i områdeinstitutionerne.

Udfordringer i et områdelederperspektiv

Udfordringerne er set ud fra et områdelederperspektiv:

Økonomien. Både den samlede økonomi og fordelingen internt i området, så det foregår på en måde, der er solidarisk og fair til gavn for fællesskabet.

Nogle gange har vi som områdeleder nogle diskussioner med os selv om, hvor meget man vil skruer ned på personaleledelsen – fordi man kan komme derud, hvor det ikke er et ordentligt tilbud, man giver. (områdeledere) (Rudersdal, 2011g).

Jeg er bange for, at hvis man skruer for meget ned for personalet, så kommer den pædagogiske udvikling ikke til at virke (områdeledere) (Rudersdal, 2011g).

Som de ses af citaterne, har nogle af områdelederne et stort fokus på, hvordan ressourcerne bedst muligt kan anvendes til gavn for det pædagogiske arbejde. Et andet økonomitema, der kan være en udfordring, er, at det giver særlige udfordringer, når områdelederen skal lede en områdeinstitution med både små og store børnehuse, hvor det lille børnehus er mere sårbart over for ændringer i børnetal og personaleændringer end det store.

Den pædagogiske faglighed og udvikling. Nogle områdeledere siger, at det er en af de store udfordringer at fastholde den pædagogiske og faglige udvikling uden at blive overvældet af alt det, der kommer af nye opgaver, og samtidig være loyal over for kommunen.

Profilering. En områdeleder oplever, at der er et pres for, at de skal profilere sig selv og deres område.

Det er også rigtig fint med nogen profilering af området – det har der været behov for i forhold til skole- og ældreområdet. Men vi er også en kommune, der kan lide at være de bedste (Rudersdal, 2011g).

Implementering. Der er ifølge en områdeleder en hårfin balance mellem, hvad de skal, og hvad de må. Fx har en områdeinstitution valgt ikke at gøre meget ud af sundhedsprojektet. Det er meget forskelligt, hvor meget områdeledere hver især lægger i de forskellige opgaver. Det vil sige, at de mange opgaver og muligheder sætter områdelederne i en situation, hvor de skal balancere mellem forpligtigelsen over for det, der kommer fra forvaltningen, og deres muligheder for at sige fra.

For at kunne takle dette drøftes denne udfordring ifølge nogle områdeledere, når dagtilbudschefen ikke er til stede, fordi hun har så mange ting, hun vil have gennemført, at områdelederne oplever, det er vigtigt, at de står sammen.

Udfordringer set ud fra den daglige leders perspektiv

Udfordringerne set ud fra de daglige lederes perspektiv er primært:

Økonomi og magt. Nogle er meget glade for ikke at skulle bruge så meget tid på økonomi som tidligere, andre oplever, at det er et udtryk for et tab af magt, at de ikke selv skal styre økonomien.

Anerkendelse. Nogle fortæller, at de mangler anerkendelse af det arbejde, de udfører. Deres store indsats ses ikke altid af andre. For nogle bliver det således en udfordring stadig at arbejde inden for et område, hvor de ikke oplever, at indsatsen anerkendes, som de mener, den burde.

Dobbeltarbejde. De daglige ledere oplever, at der er kommet flere opgaver og flere forskellige typer af opgaver. Nogle oplever, at der stadig er dobbeltarbejde, andre at arbejdsgangene er blevet bedre, og at dobbeltarbejdet er formindsket.

Vi skal blive bedre til at lægge småting (håndværkere etc.) ud til områdeledelsen og ikke tro, vi skal alt. Så holder 37 timer i hvert fald ikke. Stadig en proces i forhold til at organisere sig så hensigtsmæssigt som muligt. (Rudersdal, 2011d).

Administration. Nogle mener, at det stadig er en udfordring at mindske omfanget af det administrative arbejde.

Kerneydelsen. Nogle beskriver det som en udfordring at holde fast i kerneydelsen, fordi der kommer flere opgaver af alle typer. Det kan gå ud over kerneydelsen, så det bliver en udfordring at fastholde den pædagogiske faglighed og den pædagogiske udvikling.

Hvad med vores kerneydelse? Vi burde måske være mere opmærksomme på at yde et værk over for børnene. (Rudersdal, 2011d).

Det er blandt udfordringerne at organisere arbejde således, at det bliver lettere for pædagogerne at skabe høj kvalitet i hverdagen, uden at der bruges for megen tid på møder. Og at få et pædagogisk indhold i de møder, der afholdes.

Jeg tror, det bliver en bedre måde at lave kerneydelsen på, at jeg bruger noget tid til at forbedre overgangen oppefra og til gulvet. (Rudersdal, 2011d).

Vi synes, at faglige møder giver mere energi. (Rudersdal, 2011d).

Derudover nævner de daglige ledere følgende udfordringer:

- Hvis der skrues for meget ned for personalet, er der en risiko for, at det går ud over den pædagogiske kvalitet.
- At takle forskellene mellem de små og store børnehuse. De små børnehuse er meget sårbare.
- At leve op til ønskerne om profilering af områdeinstitutioner og børnehuse.
- At kvalificere koblingen mellem økonomistyring og strategisk ledelse.
- Den demografiske udvikling. (Rudersdal, 2011d).

De nævnte udfordringer, som ikke er prioriteret, skal også ses i lyset af, at Rudersdal Kommune har en ambitiøs forvaltning, som samtidig igangsætter mange projekter. Det gør det svært for nogle at finde balancen mellem, hvor

mange ressourcer der skal bruges på de centralt igangsatte projekter, og hvor mange ressourcer der kan bruges på lokale initiativer.

Det kan blive rigtig meget, når man både har nogle ting på den enkelte institution, som man gerne vil, samtidig med at der kommer nogle ting udefra, som man også gerne vil/skal (Rudersdal, 2011d).

Det skal understreges, at der er store forskelle på, hvad de forskellige daglige ledere oplever som en udfordring. Det kan antages, at det delvist kan skyldes, at de har forskellige kompetencer, erfaringer og interesser. Samtidig tyder interviewene på, at nogle af de udfordringer, der opleves i et område, har man fået løst i et andet.

Der kan således antages, at der allerede er erfaringer inden for Rudersdals Kommune, der kan bruges til at imødekomme en del af de udfordringer, som de daglige ledere omtaler.

Udfordringer set ud fra et pædagogperspektiv

Tid er et tema, der fylder i interviewet. En anden udfordring er kommunikationen mellem områdeleder, daglig leder og pædagoger. Når det fungerer, så "kører det", som det bliver udtrykt.

Selve implementeringsprocessen er stadig en udfordring, set ud fra pædagogernes perspektiv. Alt det nye skal til at fungere som en del af børnehusenes rutiner og kultur. Som en pædagog udtrykker:

Det tager tid at forstå, hvad man vil med det. (Rudersdal, 2011h).

Den samme pædagog mener, at man ved områdeledelse får flere pædagogiske tiltag, men at de mange tiltag også tager mere tid.

Det er ikke så meget mødetiden, der tager tid – men at få det implementeret – når man får mange ting udefra og noget indefra, som man gerne vil samtidig – det kan blive rigtig meget, når man både har nogle ting på den enkelte institution, som man gerne vil, samtidig med at der kommer nogle ting udefra, som man også gerne vil/skal. (Rudersdal, 2011h).

Pædagogerne har ikke fået fjernet opgaver, men har i kraft af de mange initiativer fra forvaltning og områdeleder fået flere, men ofte fagligt relevante opgaver.

Udfordringer i et bestyrelsesperspektiv

Der er forskelle i, hvad bestyrelsesformændene ser som de største udfordringer. Her nævnes de vigtigste udfordringer, som der ser.

- Nogle mener, at det er en udfordring af få mest muligt ud af de begrænsede ressourcer, der er til rådighed.
- Nogle bestyrelsesmedlemmer mener, at det er en udfordring, at områdeledelse ikke går ud over mangfoldigheden, ved at man lukker små institutioner og skaber større enheder. Der er dog enighed om, at de små institutioner ikke nødvendigvis er bedre end de store, men at det er de menneskelige kompetencer, der er afgørende for kvaliteten.
- Nogle mener, at det er en udfordring at skabe en synlig ledelse, og at der skal være mere fokus på områdelederens rolle i forhold til de daglige ledere og i forhold til personalet.
- Nogle mener, at det er en udfordring, at forholdet mellem områdeleder og daglig leder er uklart, og at relationen bureaukratiseres.
- En mener, at det er en udfordring at fastholde nærheden, "når man fjerner magten fra pædagogerne, der står med børnene i det daglige".
- En mener, at det er en udfordring, at de små institutioner ikke lukker sig om sig selv, men at indførelse af områdeledelse kan være medvirkende til, at det ikke sker.

Generelt er bestyrelsesformændene positive over for indførelsen af områdeledelse og mener, at der er mange fordele herved (Rudersdal, 2011c).

Andre udfordringer

Blandt udfordringerne udefra hører også de udfordringer, der er omtalt i Masterplanen (Rudersdal, 2010c) og de nye statslige krav om faglige kvalitetsvurderinger.

Derudover kan som tidligere omtalt i denne rapport nævnes rekruttering af ledere og pædagoger samt forvaltningens organisering af den strategiske udvikling.

Sammenfatning og konklusion

De udfordringer, der omtales i interviewene, drejer sig primært om om graden af topstyring og selvledelse, som er til stadig forhandling. Et af temaerne inden for denne diskurs er den formelle og uformelle kommunikationsstruktur, og ligeledes hvordan den kan udformes, så den både er klar, åben og effektiv.

På det økonomisk administrative område er det især økonomistyringen og forholdet mellem økonomistyring og strategisk planlægning, der er en udfordring, hvis den skal gennemføres på et højt og effektivt niveau. Som en forlængelse heraf bliver det en udfordring, hvilke kompetencer der skal kræves af fremtidens områdeledere og de decentralt placerede administrative medarbejdere.

Den økonomiske udfordring bliver også forbundet til ændringer i børnetal, antallet, størrelse og placering af børnehuse og områdeinstitutioner.

Den pædagogiske udfordring er at finde en balance i forholdet mellem fællesskabet mellem huse og områdeinstitutioner og frihedsgraderne i det lokale børnehus.

12. Referencer

- Andersen, J., & Gundelach, S. (2008). *Kvalitet i områdeledelsen i daginstitutioner*. Århus.
- Andersen, J., & Gundelach, S. (2010). *Bornholms Regionskommune - Evaluering af distriktsstrukturen på dagtilbudsområdet*. Århus.
- Andersen, N. Å. (2003). *Borgerens Kontraktliggørelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, N. Å., & Born, A. W. (2001). *Kærlighed og omstilling. Italesættelsen af den offentlige ansatte*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Andersen, P. Ø. (2010). Forskellige perspektiver på vurdering af kvalitet. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 47 årg(02 2010: Tema: Kvalitet i daginstitutioner).
- Antonsen, M., & Jørgensen, T. B. (2000). Institutionel forandring. In M. Antonsen & T. B. Jørgensen (Eds.), *Forandringer i teori og praksis. Skiftende billeder fra den offentlige sektor* (pp. 1-16). København: Jurist-og Økonomforbundets Forlag.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Brøndum, M. (2005). *Fokus på faglig bæredygtighed i den kommunale opgaveløsning*. Odense: Syddansk Universitet. Det samfundsvidenskabelige fakultet. .
- Bureau2000. (2009). *Forældrenes holdning til daginstitutioner og dagpleje i Rudersdal Kommune*. Rudersdal kommune.
- Christensen, S., & Jensen, P.-E. D. (1986). *Kontrol i det stille - om magt og deltagelse* (1 ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development, Vol.1*, 129-169.
- Dagtilbudsloven(2011/2007).
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Ejersbo, N., & Greve, C. (Eds.). (2002). *Den offentlige sektor på kontrakt*. København: Børsen.
- Familiestyrelsen. (2007). *Angåene omlægning af ledelsesstrukturen på daginstitutionsområdet i Rudersdal kommune og deraf følgende ny struktur for forældrebestyrelserne 10. juni*.
- Guldbrandsen, K. (2003). *Kompetencekraft, resultater gennem mennesker*. København: Børsen.
- Hansbøl, G., & Kofod, K. K. (2004). Pædagogernes arbejde set i et professionsprisme. In L. Moos, J. Krejsler & P. F. Lauersen (Eds.). København: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.
- Hansen, E. J., & Andersen, B. H. (2009). *Et sociologisk værktøj. Introduktion til den kvantitative metode*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Haslebo, G. (2006). *Relationer i organisationer*. Virum: Dansk psykologisk forlag.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press inc.
- Klausen, K. K. (2001). *Skulle det være noget særligt? - organisation og ledelse i det offentlige*. København: Børsens Forlag
- Kloppenborg, L. (2010). *Generisk model for vurdering af referenceforhold*.
- Kofod, K. K. (2005). *På sporet af ledelse - ledelse i spor. En analyse af ledelse i socialpædagogiske institutioner*. Danmarks Pædagogisk Universitet, København.
- Kofod, K. K. (2007a). Børnepolitikken og synet på udviklingen i synet på børnepolitikens funktion. In K. Jensen & N. R. Jensen (Eds.), *Staten og den institutionelle pædagogik* (Vol. 1, pp. 47-72). København: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.
- Kofod, K. K. (2007b). *Ledelse af sociale institutioner. Pædagogisk ledelse under forandring [Management of social institutions. Pedagogical management under change]*. København: Børsens Forlag.
- Krevi. ((2008)). *Den lokiske model*. Århus.
- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*.
- Kvale, S. (1994/2001). *InterView. En introduktion til de kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, H. H. (2006). *Human resource management, licence to work, arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* . Holte: Valmuen.
- Larsen, I. S. (1998). *Ledernes situation og placering i BUPL. Spørgeskemaundersøgelse og kvalitative interviews*. København: Pædagogisk sektion/BUPL.
- Lauersen, P. F., Moos, L., Olesen, H. S., & Weber, K. (2005). *Professionalisering. En grundbog*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

- Lerborg, L. (2010). *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Litteraturselskab, D. D. S.-o. (Ed.) (2003) Den danske ordbog (Vols. 1). København: Det Danske Sprog- og Litteraturselskab & Gyldendal.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives. Designing effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Newman, J. (2005 (2001)). *Modernising Governance: new Labour, policy, and society*. London: Sage Publications.
- Nielsen, G. T. ((2006)). Remerge. Fusioner og ledelse som kraftfuld skabelse. *Erhvervspsykologi, vol 4*(nummer 2).
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science, 5*(1), 93-116.
- Normann, R. (1983/1984). *Service management. Ledelse og strategi i servicevirksomheder*. København: J. H. Schultz A/S.
- Pedersen, D. (2005). Ledelsesrummet i managementstaten. In D. Pedersen (Ed.), *Offentlig ledelse i managementstaten*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Pedersen, M.-B. H. (.2004). *Faglig bæredygtighed og pædagogisk ledelse*. København CVU Stork.
- Regeringen. (2007a). *Aftale mellem regeringen, KL, Danske regioner, LO og AC, 17. juni 2007*.
- Regeringen. (2007b). *Mulighedernes samfund. Regeringsgrundlag, November 2007, VK Regeringen III*.
- Rudersdal. <http://boernesundhed.rudersdal.dk/index.asp>.
- Rudersdal (Producer). www.Rudersdal.dk.
- Rudersdal. (13.06.2009). *Midtvejsstatus for indførelse af ny områdestruktur på dagtilbudsområdet i Rudersdal kommune 13.06.2009*.
- Rudersdal. (2006). *Kommissorium for proces vedrørende etablering af områdeinstitutioner (SLU-BSU 21.11.2006 4 Jnr & DBL)*.
- Rudersdal. (2007a). *Aftale om etablering af områdestruktur med områdeledelse i Rudersdal kommunes daginstitutioner, 1. maj*.
- Rudersdal. (2007b). *Etablering af områdestruktur på dagtilbudsområdet (BSU 15.05.2007 7 Jnr DBL)*.
- Rudersdal. (2007c). *Notat vedrørende indførelse af områdeledelse på dagtilbudsområdet i Rudersdal kommune (09.05.07 2. udgave)*.
- Rudersdal. (2007d). *Opsamling på udtalelser fra forældre- og institutionsbestyrelser omhandlende "Notatet vedrørende indførelse af områdeledelse på dagtilbudsområdet i Rudersdal kommune med 13 uderbilag"*.
- Rudersdal. (2008). *Dagtilbudspolitik. Vision for planlægning af daginstitutionernes fysiske rammer og placering*.
- Rudersdal. (2009a). *Giv det videre... Fortællinger fra en organisationsændring*.
- Rudersdal. (2009b). *Midtvejsstatus for indførelse af ny områdestruktur på dagtilbudsområdet i Rudersdal kommune 23.06.2009*.
- Rudersdal. (2009c). *Midtvejsstatus for indførelse af ny områdestruktur på daginstitutionensområdet i Rudersdal kommune: Konklusion & Opsamling på områder der skal fokuseres på i handleplanen for den videre udvikling i projektet (Uddrag af bilag 1 23.06.2009)*.
- Rudersdal. (2010a). *Evaluering af områdeledelse. - arbejdsrapport. In- put fra områdelederne, MED- udvalget og konsulenterne med ønsker til evalueringen*.
- Rudersdal. (2010b). *Evaluering af områdeledelsesprojektet*.
- Rudersdal. (2010c). *Forslag til Masterplan for udmøntning af visionen 2011-2021 - Planlægning af daginstitutionernes fysiske rammer og placering*.
- Rudersdal. (2010d). *Forslag til Masterplan for udmøntning af Visionen 2011-2021*.
- Rudersdal. (2010e). Interview med forvaltningsansat. Rudersdal kommune.
- Rudersdal. (2010f). Interview med områdechef.
- Rudersdal. (2010g). *Kontrakt. Evaluering af områdeledelse i Rudersdal Kommunes daginstitutioner*.
- Rudersdal. (2010h). *Styringsredskaber for Dagtilbud til børn til understøttelse af kvalitetsudviklingen i dagtilbuddene*.
- Rudersdal. (2010i). *Udviklingsplan 2011-2014. Dagtilbud til børn*.
- Rudersdal. (2010j). *Virksomhedsplan i Rudersdal kommune. December 2010*.
- Rudersdal. (2011a). http://www.rudersdal.dk/Service/Kontakt/Daginstitutioner/Kommunale_institutioner.
- Rudersdal. (2011b). Interview direktør og områdechef. Rudersdal.
- Rudersdal. (2011c). Interview med bestyrelsesformænd. Rudersdal kommune.
- Rudersdal. (2011d). Interview med daglige ledere. Rudersdal.
- Rudersdal. (2011e). Interview med forvaltningsansatte. Rudersdal kommune.
- Rudersdal. (2011f). Interview med Områdechef og Direktør.
- Rudersdal. (2011g). Interview med områdeledere. Rudersdal kommune.
- Rudersdal. (2011h). Interview med pædagoger. Rudersdal.
- Rudersdal. (2011i). Interview med tidligere udvalgsformand for Børne- og Skoleudvalget. Rudersdal kommune.

- Rudersdal. (2011j). *Oversigt over kompetenceudviklingsmidler i 2008, 2009, 2010 og 2011*.
- Rudersdal. (2011k). *Udviklingsplan 2011-2014. Dagtilbud til børn*.
- Senge, P. M. (1992/1997). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. London: Century Buisness.
- Stacey, R., D. (2000). *Strategic Management & Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*. Harlow, UK: Financial Times/Prentice Hall.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2002). *Netværksstyring - fra gouvernement til govenance*. Frederiksberg: Roskilde Univedsitetsforlag.
- UdviklingsForum. ((2008)). *Kvalitet i områdeledelsen i daginstitutioner*. Århus.
- UdviklingsForum. ((2010)). *Bornholms Regionskommune - Evaluering af distriktsstrukturen på dagtilbudsområdet*. Århus.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The Next Agenda for adding Value and Delivering Results*. Boston Mass.: Harvard Business School Press.
- Vestereng, N. (2007). *Pædagogprofessionen i tal*. København: BUPL-Forbundet for pædagoger og klubfolk.
- Væksthus, f. l. (u.å. (2007)). *Ledelsesstruktur og lederfaglighed - styrket ledelse gennem nye ledelsesstrukturer. Rapport*. København: KL & BUPL.
- Væksthus, f. l. (Ed.). (2008). *Ledere der lykkes - En undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på kommunale arbejdspladser*. København: Væksthus for Ledelse.
- Weber, M. (1997). Det legitime herredømmes tre rene typer. In E. Fivelsdal (Ed.), *Makt og byråkrati. Essays om politik og klasse, samfundsforskning og verdier* (pp. 91-104). Oslo: Gyldendal.
- Weber, M. (2003a). Det bureaukratiske herredømmes væsen, forudsætninger og udvikling. In H. Andersen, H. H. Bruun & L. B. Kaspersen (Eds.), *Max Weber. Udvalgte tekster* (Vol. 2, pp. 63-111). København: Hans Reitzels Forlag.
- Weber, M. (2003b). Herredømmets strukturformer og funktionsmåder. In H. Andersen, H. H. Bruun & L. B. Kaspersen (Eds.), *Max Weber. Udvalgte tekster*, (Vol. 2). København: Hans Reitzels Forlag.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Quarterly*, 21.
- Weick, K. E. (2001). *Organizational Design: Organizations as Selfdesigning Systems Making Sense of the Organization*. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Wenneberg, S. B. (1997). *Socialkonstruktinisme. Positioner, problemer og perspektiver*. Frerderiksberg: Samfundslitteratur.
- Rudersdal Kommune. (2011). Borgerservice:
http://www.rudersdal.dk/Kommunen/Om_kommunen/Sagsbehandlingstider/Sagsbehandlingstider_borgerservice/Service-%20og%20kvalitetsmaal%20for%20Borgerservice.aspx