



Stillingsvurderingsværktøj for ledere på det pædagogiske område

Udarbejdet af MIRO Global Consult
Den 3. september 2007

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion til det samlede stillingsvurderingsværktøj.....	5
1.1 Perspektiver fra ledelsestænkningen.....	6
1.2 Perspektiver fra ledere på det pædagogiske område.....	7
1.3 Perspektiver fra kommunerne.....	8
1.4 Erfaringer med stillingsvurderingsværktøjer.....	9
2. Stillingsvurderingsværktøj – De objektive vurderingskriterier.....	12
2.1 Stillingsvurderingsværktøj for institutionsleder – skematisk form.....	14
2.1.1 Objektive vurderingskriterier: eksterne forhold.....	14
2.1.2 Objektive vurderingskriterier – interne forhold.....	15
2.2 Stillingsvurderingsværktøj for områdeleder – skematisk form.....	16
2.2.1 Objektive vurderingskriterier: eksterne forhold.....	16
2.2.2 Objektive vurderingskriterier – interne forhold.....	17
3. Stillingsvurderingsværktøj – De subjektive vurderingskriterier.....	18
3.1 Den overordnede vurderingsramme.....	18
3.1.1 Faglig ledelse.....	19
3.1.2 Personaleledelse.....	20
3.1.3 Økonomisk og administrativ ledelse.....	20
3.2 Subjektive stillingsvurderingsværktøj for ledere – skematisk form.....	21
4. anbefalinger til brugen af stillingsvurderingsværktøjerne.....	27
4.1 Tekniske forhold der skal besluttes af parterne.....	27
4.2 Procesforhold der skal besluttes af parterne.....	28

1. Introduktion til det samlede stillingsvurderingsværktøj

BUPL Storkøbenhavn har i foråret 2007 stået for udviklingen af et stillingsvurderingsværktøj for ledere på det pædagogiske område. Udviklingsarbejdet er konkret foretaget af MIRO Global Consult. Værktøjet er udviklet på baggrund af en undersøgelse og analyse af, hvilke krav der stilles til ledelse på det pædagogiske område nu og i fremtiden, og hvilke vurderingskriterier, der gør det muligt at vurdere ledelsesstillinger i forhold til hinanden. Omfattende dokumentation og perspektiver fra henholdsvis ledelsestænkningen, kommunerne og fra lederne selv er brugt som baggrundsmateriale i udviklingsarbejdet¹.

Stillingsvurderingsværktøjet består af to værktøjer, der kan bruges sammen eller hver for sig. Det ene baserer sig på objektive vurderingskriterier (eksterne forhold samt lederens erfaring og uddannelse), mens det andet i højere grad baserer sig på subjektive kriterier, der siger noget om kravene til god ledelse på det pædagogiske område.² Hvilke opgaver skal ledere på det pædagogiske område kunne håndtere og hvordan? – det er det vigtige set med kommunernes, ledernes egne og med medarbejdernes øjne. De fleste stillingsvurderingsværktøjer forsøger at kombinere de objektive og subjektive kriterier i det samme værktøj, men her har vi forsøgt at skille dem ad, så det dels bliver mere enkelt, dels bliver et bevidst valg at bruge det ene eller det andet eller at bruge dem i sammenhæng.

Følgende afsnit er et sammendrag af den baggrundsanalyse, der har ledt os frem til den konkrete udformning af værktøjerne. Det er her kernen ligger til vores vurdering af, at dette er det tætteste vi kommer på at skabe et relevant og realistisk brugbart værktøj til at vurdere ledelsesstillinger på det pædagogiske område.

Der er taget en række valg af konsulenten. F.eks. er det konsulentens vurdering hvilken del af ledelsestænkningen, der er mest relevant for udvikling af et stillingsvurderingsværktøj på dette område – set i sammenhæng med hvad de øvrige dele af analysen peger på (bl.a. hvordan det hænger sammen med, hvad lederne og kommunerne siger om det). Det er også konsulentens vurdering, at der ikke er basis for at udarbejde et nyt generelt stillingsvurderingsværktøj, der vil kunne sammenligne på tværs af forskellige typer af ledelsesstillinger. Det er der kun få gode erfaringer med, og kun når det bruges i sammenhænge, der ikke er sammenlignelige med dem, der gælder for lederne på det pædagogiske område.

De to værktøjer, udviklet i dette projekt, bygger på den ene side på vurderingsfaktorer, der har vist sig at være brugbare i andre stillingsvurderingsværktøjer, og som så er modificeret for at blive relevante her. Det gælder f.eks. den måde Mercer graduerer opgaven med at forhandle med henholdsvis interne og eksterne samarbejdspartnere med forskellige interesser. På den anden side har vi udviklet nye vurderingsfaktorer, der er specifikke for feltet og i nogle tilfælde er inspireret fra delvist sammenlignelige fagområder (f.eks. arbejdet med kodeks for skoleledelse). I andre tilfælde kommer

¹ Der er lavet 22 interviews med ledere i forskellig typer af ledelsesstillinger på det pædagogiske område i Storkøbenhavn, dokumentation er indhentet og analyseret fra de 12 Storkøbenhavnske kommuner omkring ledelse, stillingsbeskrivelser og ledervurdering, 10 kommunale repræsentanter (typisk daginstitutionshefter) er interviewet, en række eksperter i offentlig ledelse er konsulteret og ledelseslitteratur er inddraget, og til sidst er dokumentation af og erfaringer med forskellige stillingsvurderingsværktøjer indsamlet og analyseret. Dette er tilsammen grundlaget for udvikling af stillingsvurderingsværktøjet.

² Opdeling af subjektive og objektive vurderingskriterier indikerer ikke, at de er entydigt subjektive og objektive. Der vil i de fleste tilfælde være en grad af vurdering af objektive vurderingskriterier f.eks. af graden af specielle behov blandt brugergruppen (hvad der er specielle behov skal defineres af forhandlingsparterne). På den anden side er flere 'subjektive' vurderingskriterier relativt objektiviserbare. Det gælder f.eks. en vurderingsfaktor som "arbejde i skoleledelsesteam".

inspirationen fra kommunernes og/eller ledernes egen måde at vurdere ledelsesopgaverne eller den kommer fra ledelsestænkningen på det offentlige område (både den forskningsorienterede del og den mere politiske del). Generelt skal flere dele af baggrundsanalysen samstemmende pege på betydningen af en vurderingsfaktor for, at den er medtaget her.

Princippet for omsætning af værktøjet til point, der kan danne grundlag for løngivning (helt eller delvist) er, at hver vurderingsfaktor gives en vægtning (af forhandlingsparterne) og at vægtningen ganges med den score, der gives under hver faktor (se excel-versioner af de to værktøjer). Idealprofiler for ledelsesstillingstyper kan laves ud fra det 'subjektive' værktøj, og der kan efterfølgende laves personvurderinger, der sammenholder den konkrete ledervurdering med idealprofilen. Det 'objektive' værktøj kan udelukkende bruges til at vurdere kravene til en konkret ledelsesstilling. Konsulenten giver bud på vægtning af faktorerne i introduktionen til hvert redskab. Konsulentens anbefalinger i forhold til koblingen af værktøjerne til løn og øvrige anbefalinger til brug af værktøjerne indgår i det afsluttende kapitel.

1.1 Perspektiver fra ledelsestænkningen

Der er i stigende grad krav til offentlige ledere om at kunne formulere og følge mål, og at tænke og handle strategisk i forhold til målopfyldelsen. Det betyder dog ikke, at kravet til lederen om at sikre den daglige drift er blevet mindre, men den daglige drift håndteres i højere grad gennem 'selvledelse'. Lederen skal kunne håndtere en række opgaver og kompetencer, der er forbundet med selvledelse, herunder coache, supervisere, være godt eksempel, gå ind når det er for svært for medarbejderne, tage den endelige beslutning hvis det er nødvendigt, sikre relevant og rettidig kompetenceudvikling osv.

Derudover er der øget fokus på, at lederen tænker og handler i helheder; dels på tværs (horisontalt) ved at sikre sammenhæng med andre 'serviceydelser' og andre faggrupper, dels i den vertikale dimension ved at formidle mellem forskellige typer af viden (f.eks. mellem fagprofessionel og generalistviden og mellem ekspert og lægmandsviden) og skal gennem dialog og forhandling kunne omsætte det til udvikling og ny praksis. Lederen skal altså formidle og forhandle i rummet mellem det interne på institutionen og det eksterne, som er brugere, forvaltning og politikere. Betegnelsen 'hybridleder' bruges om lederen af offentlige institutioner.

Den gode leder kendetegnes ikke længere ved selvstændig beslutningskompetence men ved evnen til at inddrage de relevante aktører i udviklings- og beslutningsprocesser. Det betyder også, at graden af beslutningskompetence ikke længere i sig selv er et godt kriterium for at vurdere kompleksitetsgraden af en given lederstilling. På både skoleområdet og det pædagogiske område er der desuden fokus på, at selve ledelsesprocessen direkte påvirker målopfyldelsen på den måde, at et af hovedmålene med det pædagogiske arbejde er børns udvikling og dannelse. Hvis medarbejderne skal bidrage til børns demokratiske dannelse (som et element i udvikling af evnen til at være borger i det danske samfund) sker det netop i den måde de inddrager børnene og lytter til dem, som igen hænger sammen med den måde lederen. I dette perspektiv er det ikke muligt at bidrage til institutionens kerneopgave uden en ledelse, der praktiserer en demokratisk og inddragende ledelsestil. Dette adskiller sig naturligvis fra ledelsesstillinger, f.eks. i det private erhvervsliv, hvor kerneopgaven er at fremstille og sælge et konkret produkt mest effektivt. Tiltag til at vurdere ledere i kommunerne handler da også bl.a. om dette aspekt.

Flere undersøgelser og analyser tyder på, at det er meget vanskeligt at undvære den fagprofessionelle viden og erfaring i ledelsen. På trods af at New Public Management tilgangen i de senere år har skabt øget fokus på behovet for generelle ledelseskompetencer, taler meget i dag for, at den fagprofessionelle viden og erfaring er afgørende for en hel række ledelsesområder som bliver stadig vigtigere, bl.a.

omsætning af samfundsmæssige og politiske tendenser til ny faglig praksis på institutionen, faglig sparring til medarbejdere samt faglig dialog med politikere og brugere. Det har også vist sig sværere end først antaget for en generalistleder (f.eks. indenfor sygehussektoren) at skabe legitimitet blandt medarbejderne. Selvom de nye ledelsesformer på daginstitutionsområdet bringer spørgsmålet om generalist- versus fagprofessionel ledelse på banen, er der ikke på nuværende tidspunkt noget der tyder på, at den fagprofessionelle leder kan undværes selv på områdelederniveau. På det private område er der fokus på betydningen af *både* at have dyb og bred ledelseserfaring; forstået på den måde, at ledelseserfaring er væsentligt mindre værd, hvis det ikke også har en forankring i et fagområde. Dette er tænkt ind i måden at vurdere og vægte henholdsvis generel og fag-professionel ledelseserfaring og uddannelse.

Alle ovenstående krav til ledelse på det pædagogiske område er tænkt ind i det subjektive stillingsvurderingsværktøj. I det objektive stillingsvurderingsværktøj er medtaget erfaring og uddannelse af både fag-professionel og generel karakter.³

1.2 Perspektiver fra ledere på det pædagogiske område

De 22 interviewede ledere har generelt meget fokus på betydningen af opsætning af mål, udarbejdelse af handleplaner for indsatsområder og opfølgning i forhold til, om målene nås. Mens dokumentation i denne forbindelse godt kan ses som en byrde (lidt afhængig af om lederne selv er med til at vurdere omfanget og karakteren af den nødvendige dokumentation), ser lederne ret entydigt læreplaner og målsætningsarbejde som et vigtigt middel til at forbedre kvaliteten i kerneydelsen. Derudover lægger mange ledere vægt på, at der er krav om, at lederen forholder sig til, hvad der sker udenfor institutionen, både indenfor det pædagogiske område (pædagogiske strømninger, nye tendenser og diskussioner), i kommunen og på det politiske niveau. Som en leder siger:

”Det er vigtigt, at lederen nu forholder sig til det overordnede samfundsmæssige perspektiv. Der er en forpligtelse til at udvikle og danne børnene, og det kræver en mere skarp pædagogisk linie, der styrker de menneskelige redskaber for børnene og gør dem i stand til at fungere i samfundet.”

De fleste interviewede ledere ser det som en række positive krav i forhold til udvikling af kerneydelsen. Også de daglige ledere indenfor områder, distrikter, netværk og børnehuse er optaget af pædagogiske strømninger og udvikling af kerneopgaven men primært som et led i det fælles arbejde med værdier, mål og handleplaner indenfor ledelsesteamet eller netværket. Generelt er det kun de ledere, der er ledere af enkeltinstitutioner, hvor der hverken er etableret netværksstrukturer eller område/distriktsstrukturer, og hvor der ikke er etableret mulighed for administrativ støtte, at lederne ikke lægger vægt på betydningen af ovennævnte opgaver og krav. Og generelt er det ikke, fordi de vurderes som mindre vigtige, men fordi lederen ikke mener, at de har tid til meget andet end de administrative opgaver.

Alle ledere er enige om at ledelsesprocesser som coaching og supervision, etablering af erfaringsfora og teams, samt sikring af kompetenceudvikling til medarbejderne er vigtige for at udøve god ledelse på en arbejdsplads, hvor uddelegering af ansvar er centralt for at medarbejderne kan bidrage optimalt til kerneopgaven – børns trivsel og udvikling.

Der hvor lederen har fået administrativ støtte, ligger der en ny opgave med administrativ ledelse, som handler om at bevare overblikket og kontrollere at de administrative procedurer og systemer i sidste ende understøtter institutionens overordnede mål og værdier.

³ Det skal vurderes om generel ledelseserfaring skal give point, hvis den ikke er kombineret med fag-professionel ledelseserfaring eller fag-professionel praksis.

Strukturændringer, der indebærer, at der opstilles fælles mål for et område, distrikt, børnehus eller institution (ved sammenlægning) og igangsættes strategiske processer på tværs af enhederne/afdelingerne, kræver en speciel indsats af lederen i den pågældende periode. Kun i et enkelt tilfælde mener lederen, at sammenlægningen samlet set ikke stiller større krav til hende, bl.a. fordi de udfordringer, der tidligere var med at få en lille institution til at fungere ikke længere er der. De krav til lederen, der er afhængig af forandringsprocessen, ses generelt som tidsbegrænsede. Kravene er ikke væsensforskellige fra kravene til ledere i andre sammenhænge, men de er mere udtalte – altså det er mere afgørende, at lederen kan leve op til de næsten alle 'generelle' krav til ledelse i en forandringsproces. Hvis krav i forandringsprocesser skal inddrages i et stillingsvurderingsværktøj, kan man forestille sig, at det gøres ved at gange scoren for alle vurderingselementer med en bestemt faktor – og at den faktor kun benyttes i en tidsbegrænset periode.

Omkring uddannelse siger mange ledere, at det har været afgørende for deres evne til udfylde funktionen som leder, at de har haft en uddannelse i enten pædagogisk ledelse (diplomuddannelse) eller en eller anden form for uddannelse i supervision, coaching eller personligt lederskab f.eks. fra CVU, Forvaltningshøjskolen eller et tvær-fagligt kommunalt lederkursus. Det gælder både ledere på område/distriktsniveau og på institutionsniveau. Men igen er der mindre fokus på betydningen af ledelsesuddannelse på enkelt-institutioner, der ikke er omfattet af en strukturændring.

1.3 Perspektiver fra kommunerne

På baggrund af dokumentation fra kommunerne i Storkøbenhavn (stillingsbeskrivelser, strukturbeskrivelser, politikker og værdisæt, ledervurderingsskemaer osv.) samt 10 interviews med kommunale repræsentanter (typisk daginstitutionsschefer) i de Storkøbenhavnske kommuner er lavet et sammendrag af, hvad kommunerne mener, er de vigtigste krav til ledere på det pædagogiske område, og hvad der er udfordringer ved at beskrive og vurdere ledelsesstillinger. Desuden er inddraget tvær-kommunale perspektiver fra Børne- og Kulturchefforeningen og fra debatten om kvalitetsreform.

De vigtigste krav og opgaver handler bl.a. af om, at lederen skal have et 'helikopterperspektiv' og samarbejde på tværs af faggrupper også udenfor institutionen eller området. Det handler desuden om kombinationen af styring og ledelse, og det handler om inddragelse af medarbejderne i beslutningsprocesser. Opdelingen af krav til ledelse på forskellige ledelsesniveauer, har ifølge nogle kommuner ikke været helt optimal, fordi kravene enten har været overlappende, eller fordi der fra kommunal side er lavet en opdeling i typer af ledelsesopgaver, som ikke kan fungere i praksis og ikke er hensigtsmæssig for den effektive ledelse i en offentlig institution.

I forlængelse heraf er draget en række konsekvenser for udviklingen af stillingsvurderingsværktøjet:

- Den udfordring nogle kommuner har identificeret, at stillingsbeskrivelserne for forskellige ledelseslag er overlappende, kan håndteres ved at lave en graduering af svarmuligheder, som vurderer både graden af deltagelse, ansvar og aktiv drivkraft. Det er et forsøg på at få fokus på kompetencefordelingen indenfor et ledelsesteam omkring opgaver og krav, snarere end at definere hele opgavekategorier på et ledelsesniveau og andre opgavekategorier på et andet ledelsesniveau.
- Delkravene, der er beskrevet i kommunernes stillingsbeskrivelser, er i dette projekt omsat til subjektive vurderingsfaktorer og videreudviklet i forlængelse af de øvrige elementer i baggrundsanalysen. På den måde opstår en meget lang liste af delkrav, som bliver prioriteret i

forhold til graden af ansvar, deltagelse og drivkraft og desuden bliver vægtet i forhold til de øvrige delkrav. Derved opnår man at rumme kompleksitetsgraden i stillingen samtidig med, at der laves en kompetencefordeling og vægtning af de forskellige elementer.

- En udfordring i at udvikle et stringent stillingsvurderingsværktøj til ledere er kommunernes fokus på, at kravet er en kombination af styring og ledelse. De to sider af ledelse er forsøgt integreret i stillingsvurderingsværktøjerne, så der er mulighed for at beslutte, hvorvidt de skal vægtes lige eller den ene skal vægtes over den anden side.
- Det er relevant, at udvikle vurderingskriterier, der dels vurderer de objektive krav til ledere i forbindelse med at skulle forholde sig til mange forskellige samarbejdspartnere både indenfor og udenfor institutionen/området, dels vurderer de subjektive krav til de processer, der sikrer formidling, forhandling og/eller integration af de forskellige perspektiver, så de kan bidrage til konkret forbedret praksis.
- Derudover er det relevant både at opstille vurderingsfaktorer, der fokuserer på brugerne som potentielle aktive medspillere omkring opgaveløsning (f.eks. i forældrebestyrelser), og som en målgruppe potentielt med specielle behov, der evt. kræver specielle indsatser. Graden af forskellige behov, der skal imødekommes blandt brugerne, og graden af udfordringer i forbindelse med inddragelse af brugerne i opgaveløsning og udvikling er to forskellige vurderingsfaktorer, der kan objektiviseres i et værktøj. Derudover vil der være subjektive vurderingsfaktorer knyttet til de konkrete opgaver i forbindelse med brugerinddragelse og håndtering af forskellige brugerbehov.

1.4 Erfaringer med stillingsvurderingsværktøjer

Stillingsvurderingsværktøjer har været brugt både i det offentlige og i det private, men i de senere år har tendensen været at afskaffe eksisterende systemer på det offentlige område, og primært bruge stillingsvurderingsredskaber i store virksomheder som Novo Nordisk og Mærsk.

Erfaringen viser, at der er mange udfordringer forbundet med at vurdere stillinger på tværs af organisationer og faggrupper (se Annex 4). Desuden har det vist sig, at processen for at udvikle og implementere stillingsvurderingsredskaber er af meget stor betydning for resultatet, hvilket dels gør det mindre sikkert om det er indsatsen værd at indføre stillingsvurderingssystemer, dels gør det forholdsvist ressourcekrævende, hvis man giver sig i kast med det. Det har også vist sig at vurderingsværktøjer, der er så generiske, at de kan vurdere på tværs af faggrupper, ikke formår at fange essensen af den konkrete lederstilling. Det gælder i endnu højere grad, når lederstillingen udsættes for store forandringer (som de forandringer i offentlig ledelse – både tænkning og struktur – der er sket i de senere år). Hvis ledere ikke kan se sig selv i vurderingskriterierne, og mener at de er relevante for dem, kan det være svært at skabe legitimitet bag systemet, hvad enten det bruges i forbindelse med lederudvikling eller kobles til løn – eller begge dele.

Der hvor kommuner er gået væk fra at bruge stillingsvurderingsredskaber (f.eks. i Nyborg Kommune) er det bl.a. fordi redskabet ikke i tilstrækkelig grad har vurderet på de faktorer, som har vist sig at være afgørende for god offentlig ledelse, f.eks. hvorvidt lederen kan lede selvkørende teams og kan coache medarbejderne. Der bruges nu i højere grad ledervurderingsredskaber (enten 360 graders eller 180 graders vurdering; se ovenfor), og i den grad der er en kobling mellem lederudviklingssamtaler og

lønsamtalen, vil det få indflydelse på løngivning. Her vurderes på mere subjektive ledelseskompetencer – altså lever lederen op til det medarbejderne har brug for og som kommunen forventer af lederen.

Der er dog generel enighed om, at der også er mange positive ting at hente ved at bruge stillingsvurderingsredskaber. Det kan skabe en større gennemsækelighed i ledervurdering og løngivning og gøre det klarere for lederne selv, hvilke dele af stillingen, der vægtes højest. Det kan give anledning til dialog om, hvad forventningerne er til lederen, hvad der er det vigtigste i ledelsesopgaven, og hvordan den enkelte leder i højere grad kan leve op til de krav der er. Det kan så kobles med løngivning eller ikke. Stillingsvurdering kan også være med til at sikre en høj kvalitet i ledelsen. Et tilstrækkeligt brugbart og faggruppe-specifikt redskab vil desuden kunne bidrage til at skabe klarhed over kompetencefordeling mellem ledelseslag, hvilket jo er relevant i de nye ledelsesstrukturer på det pædagogiske område. En udfordring ligger i, at jo mere objektivt redskabet er, jo bedre kan det skabe gennemsækelighed og jo lettere kan det omsættes til løn. Men samtidig er det ikke muligt at objektivisere de elementer, der er vigtigst for at vurdere kravene til ledelsesstillinger i dag (f.eks. på det pædagogiske område). For at opnå de positive effekter af stillingsvurderingsredskaber må der altså tænkes i en kombination af objektive og subjektive redskaber, der alle er specifikke for fagområdet og derfor ikke kan bruges til at sammenligne stillinger på tværs af faggrupper. I den grad der er brugt vurderingskriterier fra andre værktøjer, er det muligt at sammenligne på tværs af faggrupper.⁴

Som det ses i baggrundsrapporten afsnit 5 og i Annex 3 er stillingsvurderingsredskaber opbygget meget forskelligt. Nogle kategoriserer vurderingsfaktorerne efter overordnede typer af ledelse (faglig, personale og økonomisk og administrativ ledelse), mens andre i højere grad kategoriserer efter mål for opgaven og den nødvendige proces for at opnå målene. Typisk bruges der en kombination af subjektive og objektive vurderingsfaktorer (uden dog at kunne lave en helt klar opdeling). Selvom stort set alle stillingsvurderingsværktøjer bruger en tæt *integreret* kombination af objektive og subjektive vurderingsfaktorer, har vi her valgt at adskille dem. Det skaber større tydelighed omkring, hvad der vurderes på, og det giver mulighed for at vælge enkelte redskaber både *til* og *fra* afhængigt af, hvad man gerne vil opnå.

De konkrete vurderingsfaktorer, der er valgt i disse værktøjer, fremgår af de følgende afsnit. Her er en kort gennemgang af begrundelsen for at vælge nogle fra, eller inddrage dem i en anden form end det typisk er gjort i andre stillingsvurderingsværktøjer.

Arbejdsbetingelser er ikke medtaget som vurderingsfaktor (som det er tilfældet i Pay Equity systemet), da det vil være et dårligt signal at give løn for dårlige arbejdsbetingelser, frem for at forbedre dem. Et eksempel på dette kunne være, hvis der blev konstateret helbredsskadelige psykiske eller fysiske arbejdsbetingelser i en institutionen, og ledelsesstillingen i den pågældende institution så blev vurderet til at stille større krav med den konsekvens, at lederen skal have mere i løn. Man kunne dog forestille sig arbejdsbetingelser, som ikke kan ændres gennem en konkret prioritering fra kommunens side. Det kunne være fysisk eller psykisk stress relateret til arbejdet med fysisk, psykisk eller socialt belastede børn. Vi har vurderet, at sådanne situationer bedst kan rummes under en objektiv vurderingsfaktor, der handler om andelen af børn med specielle behov. Et andet eksempel kunne være krav til områdelederen om mobilitet, fordi antallet af og afstanden til institutionerne indenfor et område er stort. Dette aspekt indgår nu i vurderingsfaktoren ”antal enheder/afdelinger indenfor et område”. Et tredje eksempel kunne være en meget høj andel af forældre, der ikke forstår dansk. Dette er medtaget som vurderingsfaktor i det objektive værktøj – under ”graden af specielle udfordringer i kommunikationen

⁴ I de forhandlinger om harmonisering af forhåndsftaler, der foregår rundt omkring i landet, bliver der i nogen grad tænkt på tværs af faggrænser og sammenlignet med (løn)kriterier brugt af andre faggrupper. Det vil formentlig være mere og mere relevant, som de forskellige faggrupper arbejder sammen om opgaverne, f.eks. i børnehaveklassen.

med brugerne”. Udfordringer med sprog kan både anses som en faglig udfordring og som en arbejdsbetingelse.

”Risk”- faktoren er ikke medtaget i dette redskab, da de typisk brugte risiko-faktorer ikke er relevante for ledere på det pædagogiske område, og der ikke kan identificeres andre risiko-faktorer, der er relevante for ledere på det pædagogiske område.

Ansvar er ikke medtaget som separat vurderingsfaktor, men har fået en mere markant rolle, idet ansvar er en del af gradueringsdimensionen i det subjektive værktøj. Det betyder, at samtlige vurderingsfaktorer bliver gradueret i forhold til ansvar. Det har været overvejet at indarbejde en faktor, der går på ansvar for børns sikkerhed. Den er nu indtænkt, dels under de administrative opgaver (i forbindelse med tilsyn og procedurer), dels som en del af forståelsen af, hvad der vurderes på under normering.

Graden af decentralisering i en kommune er ikke medregnet, da det er situationsafhængigt om en stor grad af decentralisering stiller større eller mindre krav til lederen i den givne stilling.

I det følgende fremgår, hvilke faktorer, der indgår i værktøjerne.

2. Stillingsvurderingsværktøj – De objektive vurderingskriterier

Der er udviklet to stillingsvurderingsværktøjer baseret på objektive vurderingskriterier. Det ene er anvendeligt for ledere, der har ansvar for en enkelt institution/enhed/afdeling, både i de tilfælde, hvor institutionslederen (med titlen daglig leder, pædagogisk leder eller afdelingsleder) har en område-, distrikts- eller børnehusleder over sig, og i de tilfælde hvor institutionslederen refererer direkte til forvaltningen. Det andet værktøj er anvendeligt for ledere, der har ansvar for mere end en institution/enhed/afdeling, og hvor der i de enkelte enheder er en pædagogisk/daglig leder.

Vurderingsfaktorerne for institutionsledere er:

1. Normering
2. Graden af forskellig specialisering/antal faggrupper blandt medarbejderne
3. Antallet af ufaglærte i forhold til antallet af faglærte pædagoger
4. Andelen af andet arbejde end ledelse
5. Graden af forskellige interesser og forståelsesrammer i interne og eksterne samarbejdsrelationer
6. Graden af forskellige behov blandt brugerne
7. Graden af forskellige udfordringer i kommunikationen med brugerne
8. Job-relevant erfaring – erfaring med pædagogisk arbejde
9. Job-relevant erfaring – erfaring med at være leder på det pædagogiske område
10. Job-relevant erfaring – erfaring med at være leder på et andet område end det pædagogiske
11. Job-relevant uddannelse – uddannelse i pædagogisk ledelse
12. Job-relevant uddannelse – uddannelse i generel ledelse

Normeringen kan udregnes på samme måde, som det er gjort hidtil. Forskellen i dette redskab er, at normering er en ud af flere vurderingsfaktorer. I normering kan indgå ansvar for et bestemt antal børns sikkerhed – jo flere børn jo større ansvar (se også foregående afsnit).

Graden af forskellig specialisering siger noget om kravene til lederen som leder af selvkørende enheder eller medarbejdere, der skal coaches omkring den faglige opgave. Dette stiller større krav med større specialisering blandt medarbejderne.

Antallet af ufaglærte i forhold til antallet af faglærte pædagoger har vist sig at stille specielle krav til lederen – ifølge lederne selv og ledelsesteorier omkring ledelse af selvledelse. Ufaglærte kræver en højere grad af coaching og supervision end faglærte pædagoger, hvis de i samme grad som pædagogerne skal bidrage til børns læring, dannelse og trivsel.

Andelen af andet arbejde end ledelse har vist sig at stille specielle krav til lederen om at håndtere skiftet mellem lederrollen og 'kollega'-rollen – og det tager tid væk fra ledelsesarbejdet. Hvis tidsfaktoren ikke indføres (se afsluttende anbefalinger), vil det være relevant at opretholde en generel vurdering af, at nogle lederstillinger kræver en række ledelsesopgaver (som vægtes tungt i forhold til kerneydelsen) indenfor et relativt kort tidsrum.

Vurderingsfaktorerne der handler om brugergrupperne er opdelt i udfordringer i forhold til kommunikation med brugerne og i forhold til forskellige behov blandt brugerne. De refererer hver især til meget forskellige krav til lederen; den første handler om kravet om information til og inddragelse af

brugerne, den anden handler om krav til håndtering af specielle behov i forhold til almene samt om at kvalificere og støtte medarbejderne i at håndtere specielle behov.

Vurderingsfaktorerne for områdeledere er:

1. Antal enheder/afdelinger indenfor område/distrikt/børnehus
2. Graden af forskellighed i typen af enheder/afdelinger i området/distriktet/børnehuset
3. Graden af forskellige interesser og forståelsesrammer i interne og eksterne samarbejdsrelationer
4. Graden af forskellige behov blandt brugerne
5. Graden af forskellige udfordringer i kommunikationen med brugerne
6. Job-relevant erfaring – erfaring med pædagogisk arbejde
7. Job-relevant erfaring – erfaring med at være leder på det pædagogiske område
8. Job-relevant erfaring – erfaring med at være leder på et andet område end det pædagogiske
9. Job-relevant uddannelse – uddannelse i pædagogisk ledelse
10. Job-relevant uddannelse – uddannelse i generel ledelse

I antal enheder ligger, udover den øgede kompleksitet i opgaven på en lang række parametre, at det kræver en vis mobilitet at lede institutioner, der ligger i en afstand fra hinanden.

I graden af forskellighed i typen af enheder/afdelinger ligger, at der kan være forskelle mellem afdelingernes behov og vilkår, der stiller væsentligt forskellige krav til lederen, både i det interne samarbejde og i det eksterne samarbejde med forskellige forvaltningsenheder og institutioner.

I det omfang værktøjet ønskes omsat til et pointsystem (evt. med kobling til løn) kan følgende eksempel danne udgangspunkt for arbejdet. I de tilfælde, hvor flere niveauer til sammen giver det mest korrekte svar, bruges den højeste score. Minimum vægtning er 1. Samlet vægtning skal give 100.

Eksempel for områdeleder:

Vurderingsfaktor	Score	Vægtning	Faktor-score
Faktor 1	3	30	90
Faktor 2	2	2,5	5
Faktor 3	4	10	40
Faktor 4	3	5	15
Faktor 5	3	10	30
Faktor 6	3	2,5	7,5
Faktor 7	2	15	30
Faktor 8	1	5	5
Faktor 9	2	15	30
Faktor 10	0	5	0
I alt score			252,5 point

2.1 Stillingsvurderingsværktøj for institutionsleder – skematisk form⁵

2.1.1 Objektive vurderingskriterier: eksterne forhold⁶

Vurderingsfaktorer	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
1. Normering	0-199 points svarer til et antal point (f.eks. 10)	200-249 points svarer til et antal point (f.eks. 20)	250 points og derover svarer til et antal points (f.eks. 30)
2. Graden af forskellig specialisering/ antal faggrupper blandt medarbejderne	En faggruppe	To faggrupper/ specialiseringer	Tre eller flere faggrupper
3. Antallet af ufaglærte i forhold til antallet af faglærte pædagoger	Under 20 % af medarbejderne er ikke pædagoguddannede (ved årets start)	Mellem 20 % og 40 % af medarbejderne er ikke pædagoguddannede (ved årets start)	Over 40 % af medarbejderne er ikke pædagoguddannede (ved årets start)
4. Andelen af andet arbejde end ledelse	Under 5 timer om ugen til administrativt arbejde (f.eks. bogføring) og/eller pædagogisk arbejde (børnetid)	Mellem 5 og 15 timer om ugen til administrativt arbejde (f.eks. bogføring) og/eller pædagogisk arbejde (børnetid)	Mere end 15 timer om ugen til administrativt arbejde (f.eks. bogføring) og/eller pædagogisk arbejde (børnetid)

Vurderingsfaktorer	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
5. Graden af forskellige interesser og forståelsesrammer i interne og eksterne samarbejdsrelationer	Fælles interesser og/eller fælles forståelsesramme i interne samarbejdsrelationer	Fælles interesser og/eller fælles forståelsesramme i eksterne samarbejdsrelationer	Forskellige interesser og/eller forståelsesrammer i interne samarbejdsrelationer (f.eks. interesseforskelle blandt interne faggrupper)	Forskellige interesser og/eller forståelsesrammer i eksterne samarbejdsrelationer (f.eks. forskellige forvaltningsenheder)
6. Graden af forskellige behov blandt brugerne	Mindre end 5 % af brugerne har specielle behov der kræver en speciel pædagogisk indsats og/eller uddannelse	Mellem 5 og 10 % af brugerne har specielle behov der kræver en speciel pædagogisk indsats og/eller uddannelse	Mellem 11 og 20% af brugerne har specielle behov der kræver en speciel pædagogisk indsats og/eller uddannelse	Over 30% af brugerne har specielle behov der kræver en speciel pædagogisk indsats og/eller uddannelse
7. Graden af forskellige udfordringer i	Mindre end 10 % af brugerne har	Mellem 10 og 30 % af brugerne har	Mellem 31 og 60% af brugerne har	Over 60% af brugerne har

⁵ Værktøjet er anvendeligt for alle ledere, der har ansvar for en enkelt institution/enhed, både i de tilfælde hvor institutionslederen (med titlen daglig leder, pædagogisk leder eller afdelingsleder) har en område/distriktsleder over sig og de tilfælde hvor institutionslederen refererer direkte til forvaltningen.

⁶ Med eksterne forhold menes de forhold i lederens og institutionens omgivelser, der stiller specielle krav til lederens kompetencer.

kommunikationen med brugere	forskellig kulturel og social baggrund fra flertallet af brugere på institutionen	forskellig kulturel og social baggrund fra flertallet af brugere på institutionen	forskellig kulturel og social baggrund fra flertallet af brugere på institutionen	forskellig kulturel og social baggrund fra flertallet af brugere på institutionen
------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

2.1.2 Objektive vurderingskriterier – interne forhold⁷

Vurderingsfaktorer	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
8. Job-relevant erfaring ▪ Erfaring med pædagogisk arbejde	Mindre end 2 års erfaring	Mellem 2 og 5 års erfaring	Mellem 6 og 10 års erfaring	Mere end 10 års erfaring
9. Job-relevant erfaring ▪ Erfaring med at være leder på det pædagogiske område	Mindre end 2 års erfaring	Mellem 2 og 5 års erfaring	Mellem 6 og 10 års erfaring	Mere end 10 års erfaring
10. Job-relevant erfaring ▪ Erfaring med at være leder på et andet område end det pædagogiske	Mindre end 2 års erfaring	Mellem 2 og 5 års erfaring	Mellem 6 og 10 års erfaring	Mere end 10 års erfaring

Vurderingsfaktorer	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
11. Job-relevant uddannelse ▪ Uddannelse i pædagogisk ledelse	Uddannelse i pædagogisk ledelse af samlet varighed på minimum 1 måned	Uddannelse af en varighed og tyngde svarende til diplomuddannelsen i pædagogisk ledelse	Uddannelse af længde og tynde svarende til en Masteruddannelse i pædagogisk ledelse
12. Job-relevant uddannelse ▪ Uddannelse i generel ledelse	Ledelsesuddannelse (herunder coaching kurser) af samlet varighed på minimum 1 måned	Uddannelse i en generel ledelse svarende til en diplomuddannelse	Uddannelse af længde og tyngde svarende til en Masteruddannelse i offentlig ledelse

⁷ Med interne forhold menes de objektive krav der stilles til lederen selv – i form af uddannelse og erfaring.

2.2 Stillingsvurderingsværktøj for områdeleder – skematisk form⁸

2.2.1 Objektive vurderingskriterier: eksterne forhold⁹

Vurderingsfaktorer	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
1. Antallet af enheder/afdelinger indenfor område/distrikt/børnehus	1-2 enheder (institutioner/afdelinger)	3-4 enheder (institutioner/afdelinger)	5 eller flere enheder (institutioner/afdelinger)
2. Graden af forskellighed i typen af enheder i området/distriktet/børnehuset	Samme type institution indenfor område/distrikt/børnehus	Mindst to forskellige typer af enheder/institutioner indenfor område/distrikt/børnehus	Tre eller flere forskellige typer af institutioner/enheder indenfor område/distrikt/børnehus

Vurderingsfaktorer	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 3
3. Graden af forskellige interesser og forståelsesrammer i interne og eksterne samarbejdsrelationer	Fælles interesser og/eller fælles fællesforståelsesramme i interne samarbejdsrelationer (f.eks. pædagogiske ledere)	Fælles interesser og/eller fælles forståelsesramme i eksterne samarbejdsrelationer (f.eks. forvaltningsenheder)	Forskellige interesser og/eller forståelsesrammer i interne samarbejdsrelationer (f.eks. daginstitutionsledere, dagplejeleder og støttepædagoger)	Forskellige interesser og/eller forståelsesrammer i eksterne samarbejdsrelationer (f.eks. forskellige forvaltningsenheder)
4. Graden af forskellige behov blandt brugerne	Mindre end 5 % af brugerne har specielle behov der kræver en speciel pædagogisk indsats og/eller uddannelse	Mellem 5 og 10 % af brugerne har specielle behov der kræver en speciel pædagogisk indsats og/eller uddannelse	Mellem 11 og 20 % af brugerne har specielle behov der kræver en speciel pædagogisk indsats og/eller uddannelse	Over 30 % af brugerne har specielle behov der kræver en speciel pædagogisk indsats og/eller uddannelse
5. Graden af forskellige udfordringer i kommunikationen med brugerne	Mindre end 10 % af brugerne har forskellig kulturel og social baggrund fra flertallet af brugere på institutionen	Mellem 10 og 30 % af brugerne har forskellig kulturel og social baggrund fra flertallet af brugere på institutionen	Mellem 31 og 60 % af brugerne har forskellig kulturel og social baggrund fra flertallet af brugere på institutionen	Over 60 % af brugerne har forskellig kulturel og social baggrund fra flertallet af brugere på institutionen

⁸ Værktøjet er anvendeligt for alle ledere, der har ansvar for mere end en institution/enhed, og hvor der i de enkelte enheder er en pædagogisk/daglig leder.

⁹ Med eksterne forhold menes de forhold i lederens og institutionens omgivelser, der stiller specielle krav til lederens kompetencer.

2.2.2 Objektive vurderingskriterier – interne forhold¹⁰

Vurderingsfaktorer	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
6. Job-relevant erfaring <ul style="list-style-type: none"> Erfaring med pædagogisk arbejde 	Mindre end 5 års erfaring	Mellem 5 og 10 års erfaring	Mere end 10 års erfaring
7. Job-relevant erfaring <ul style="list-style-type: none"> Erfaring med at være leder på det pædagogiske område 	Mindre end 5 års erfaring	Mellem 5 og 10 års erfaring	Mere end 10 års erfaring
8. Job-relevant erfaring <ul style="list-style-type: none"> Erfaring med at være leder på et andet område end det pædagogiske 	Mindre end 5 års erfaring	Mellem 5 og 10 års erfaring	Mere end 10 års erfaring

Vurderingsfaktorer	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
9. Job-relevant uddannelse <ul style="list-style-type: none"> Uddannelse i pædagogisk ledelse 	Uddannelse i pædagogisk ledelse af samlet varighed på minimum 1 måned	Uddannelse af en varighed og tyngde svarende til Diplomuddannelsen i pædagogisk ledelse	Uddannelse af længde og tyngde svarende til en Masteruddannelse i pædagogisk ledelse
10. Job-relevant uddannelse <ul style="list-style-type: none"> Uddannelse i generel ledelse 	Ledelsesuddannelse (herunder coaching kurser) af samlet varighed på minimum 1 måned	Uddannelse i generel eller offentlig ledelse svarende til en diplomuddannelse	Uddannelse af længde og tyngde svarende til en Masteruddannelse i offentlig ledelse

¹⁰ Med interne forhold menes de objektive krav der stilles til lederen selv – i form af uddannelse og erfaring.

3. Stillingsvurderingsværktøj – De subjektive vurderingskriterier

Værktøjet består af 69 vurderingsfaktorer kategoriseret under faglig ledelse, personale ledelse og økonomisk og administrativ ledelse. Som det ses herunder er der en del vurderingsfaktorer, som for så vidt kunne stå både under faglig ledelse og personaleledelse. Det er på basis af baggrundsmaterialet vurderet, at mange af de krav og opgaver, der tidligere blev kategoriseret under personaleledelse nu i højere grad ses som en del af den faglige målopfyldelse, faglig strategiudvikling og procesledelse af selvledende grupper/medarbejdere. Det gælder f.eks. faktorer som kompetenceudvikling af medarbejdere, afholdelse af MUS, coaching og supervision, samt etablering og vedligeholdelse af erfaringsudvekslingsfora.

I brugen af værktøjet kan man vælge ikke at vægte nogle faktorer (ved at give dem vægtningsfaktoren 0). Der kan på baggrund af dette værktøj laves en idealprofil for hver type ledelsesstilling indenfor det pædagogiske område. Idealprofilerne skal udarbejdes med fokus på den enkelte kommune.

I forlængelse af udarbejdelse af stillingsvurderingsværktøj for ledere på det pædagogiske område er der gennemført en elektronisk spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i (BUPL) Storkøbenhavn. Lederne blev bedt om at give deres bud på, hvad der er kravene til den type lederstilling, de sidder i – set i et perspektiv fra nu og 5 år frem i tiden. Lederne vurderede i hvilken grad de deltager, er drivende kraft og/eller er ansvarlig i 69 opgavetyper, der er indeholdt i det subjektive stillingsvurderingsværktøj udarbejdet i projektet. Følgende definitioner blev anvendt for de parametre, der er indeholdt i vurderingsskalaen:

- **Med aktivt deltagende menes:** At du deltager i minimum 50% af den tid, der bruges på aktiviteten/opgaven, og at du i denne tid bidrager til processen/aktiviteten, så det gør en forskel, at du er med.
- **Med drivende kraft menes:** At det er dig, der tager initiativ til at igangsætte, gennemføre og afslutte en aktivitet.
- **Med marginalt ansvarlig menes:** At du deler ansvaret med mange andre.
- **Med delvis ansvarlig menes:** At du er hovedansvarlig for et delelement i aktiviteten/opgaven og/eller at du deler det overordnede ansvar med få andre.
- **Med hovedansvarlig menes:** At du er den, der har det overordnede ansvar for, at den samlede aktivitet/opgave bliver gennemført på en given måde, til en bestemt standard og evt. indenfor en given tidsramme.

Målet med spørgeskemaundersøgelsen var ikke at få ledernes bud på, om de 69 opgavetyper er dækkende eller relevante, men derimod at få deres bud på, hvordan ledere i forskellige typer af ledelsesstillinger skal forholde sig (grad af deltagelse, drivende kraft og/eller ansvar) til forskellige opgavetyper, og dermed hvilke krav der stilles til ledelsesstillingen.

3.1 Den overordnede vurderingsramme

Med inspiration fra nyere ledelsestænkning, kommunale repræsentanter, lederne selv og andre stillingsvurderingsredskaber er udviklet en vurderingsramme, der siger noget om, hvad der er de

overordnede krav til ledelse på det pædagogiske område. Formen for en overordnet ramme er i øvrigt inspireret af Kodeks for Skoleledelse. Rammen er udfyldt af en række konkrete delkrav (i skemaet efterfølgende), som bl.a. rummer de opgaver og krav som kommunerne har beskrevet i deres stillingsbeskrivelser for ledere på området.

3.1.1 Faglig ledelse

A. Sikre kvalitet i det pædagogiske arbejde – i omsorgs-, dannelses- og læringsprocesserne

- Sætte ambitiøse og realistiske mål for det pædagogiske arbejde, vurdere den pædagogiske indsats og i hvilken grad målene er opfyldt og sikre opfølgning derpå så det som går godt fastholdes og udvikles (gennem en anerkendende ledelsesstil) og der tager hånd om, det som skal forbedres
- Sikre balance mellem interessen for de nære og målbare resultater og de mere langsigtede resultater af det pædagogiske arbejde som fx demokratisk dannelse, inklusion og rummelighed, anerkendelse, omsorg og selvtillid, tolerance og respekt for andre mennesker.
- Sikre supervision og sparring af medarbejderne ved at ledere udtrykker deres forventninger til medarbejdere klart og motiverende, anerkender deres indsats og griber hurtigt fat i kritiske forhold på en konstruktiv måde
- Sikre mulighed for og motivation til rettidig kompetenceudvikling af medarbejdere og/eller daglige ledere og sikre videndeling
- Sikre tilstrækkelig og faglig kompetent arbejdskraft

B. Tænke og arbejde i helheder- i forbindelse med drift og udvikling

B.1 Ledelse op og ned

- Sikre balance mellem det politiske niveau, institutionsniveauet og brugerniveauet i beslutningsprocesser omkring pædagogisk praksis og udvikling
- Inspirere det kommunale politiske beslutningsgrundlag på baggrund af medarbejdernes og egen analyse af brugernes (børn og forældre) nuværende og fremtidige behov
- Sikre, i samarbejde med medarbejderne, at de politiske beslutninger udmøntes i mål og strategier (udviser loyalitet), der indarbejdes i den pædagogiske praksis, og at der skabes rammer (forstået som både struktur og kultur) for at den givne praksis er mulig
- Udvikle ejerskab i medarbejdergruppen til ny pædagogisk praksis

B.2 Ledelse på tværs

- Sikre sammenhæng med andre institutioner i kommunen og/eller indenfor et givent område
- Sikre sammenhæng med resten af kommunens servicetilbud fx skole og specialtilbud
- Strategisk udvikling af hele fagområdet i kommunen (evt. i sammenhæng med andre relevante servicetilbud)
-

C. Pædagogisk udvikling

- Udvikle den pædagogiske praksis imod den fremtid (det samfund) børnene skal leve i, hvilket indebærer indsigt i den samfundsmæssige debat og udvikling
- Inspirere og iværksætte pædagogisk fornyelse og metodeudvikling
- Sikre balance mellem almene interesser blandt institutionens brugere og særinteresser

D. Brugerkommunikation og -samarbejde

- Skaber synlighed omkring institutionens værdier, visioner, mål og handleplaner
- Inddrager institutionens interessenter i dialog om dens udvikling.

- Sikre at institutionen er lydhør overfor omverdenens ønsker og forventninger

3.1.2 Personaleledelse

E. Internt samarbejde på institutionen/området

- Uddelegering af beslutningskompetence til medarbejdere, teams og daglige ledere samt opfølgning f.eks. i form af supervision, støtte og kompetenceudvikling.
- Udvide handlekraft (skære igennem), når det er nødvendigt
- Sikre tydelighed om beslutningsprocesser og fordelingen af beslutningskompetence
- Sikre håndtering og forebyggelse af samarbejdsproblemer og konflikter

F. Personaleforhold og trivsel

- Sikre personaleforhold der understøtter fagligt kompetente og motiverede medarbejdere
- Understøtte et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø herunder gennemførelse af APV
- Sikre konstruktive processer for ansættelse, fastholdelse og afskedigelse af medarbejdere

3.1.3 Økonomisk og administrativ ledelse

- Disponere ressourcerne så de understøtter institutionens mål og principper
- Delegere i videst muligt omfang administrative opgaver og kvalificerer samtidig den administrative ledelse
- Fokus på at tilvejebringe de nødvendige ressourcer for institutionens/områdets udvikling, drift og vedligeholdelse
- Arbejdstidstilrettelæggelse
- Sikre ansvarlig håndtering af informationer

3.2 Subjektive stillingsvurderingsværktøj for ledere – skematisk form

	Hverken ansvarlig eller deltagende	Marginalt ansvarlig men aktivt deltagende	Delansvarlig og drivende kraft	I sidste ende hovedansvarlig	Hovedansvarlig og drivende kraft
Faglig ledelse					
Sikre kvalitet i det pædagogiske arbejde					
1. Tilrettelæggelse og styring af proces for opstilling af mål (og/eller lokal konkretisering af kommunale mål) og omsætning af mål til handleplaner (evt. konkret udformet som virksomhedsplan og pædagogiske læreplaner)					
2. Sikre at medarbejderne inddrages i fastsættelse af mål og omsætning af mål til handleplaner					
3. Sikre at målene er i overensstemmelse med kommunale mål og indsatsområder					
4. Sikre en proces for vurdering af om målene nås, og at målopfølgningen samt de øvrige resultater af pædagogisk praksis dokumenteres i den grad det er relevant					
5. Sikre formidling af mål og resultaterne internt og eksternt					
6. Sikre at den læring, som kommer fra at vurdere pædagogisk praksis, omsættes til ny og forbedret praksis					
7. Coache og supervisere medarbejdere i det pædagogiske arbejde					
8. Coache og supervisere daglige ledere bl.a. i at coache og supervisere medarbejdere					
9. Direkte støtte til medarbejderne i opgaver som medarbejdere og/eller daglige ledere finder for vanskelige					
10. Etablering, udvikling og 'vedligeholdelse' af erfaringsudvekslingsfora og refleksionsrum for medarbejdere					
11. Sikre rettidig og relevant kompetenceudvikling for medarbejderne					

	Hverken ansvarlig eller deltagende	Marginalt ansvarlig men aktivt deltagende	Delansvarlig og drivende kraft	I sidste ende hovedansvarlig	Hovedansvarlig og drivende kraft
12. Sikre rettidig og relevant kompetenceudvikling for daglige ledere					
13. Afholde MUS og sikre udarbejdelse af handlingsplaner for den enkelte medarbejders udvikling					
14. Afholde lederudviklingssamtaler og sikre udarbejdelse af handlingsplaner for den enkelte daglige ledesers udvikling					
15. Udarbejde praktikstedsbeskrivelse					
16. Sikre kvalitet af praktikforløb					
Tænke og arbejde i helheder i forbindelse med drift og udvikling					
17. Sikre planlægning og håndtering af konstruktiv dialog på institutionsniveau om, hvad politiske beslutninger og retningslinier betyder på den pågældende institution, og hvordan de omsættes til praksis (herunder evt. sætte relevante kommunale initiativer/forslag i høring i medarbejdergruppen).					
18. Sikre dialog på områdeniveau om, hvad politiske beslutninger og retningslinier betyder for institutioner i det pågældende område, og hvordan de omsættes i praksis.					
19. Sikre formidling og oversættelse mellem fageksperter (herunder assistenter) og forældre og mellem fageksperter og forvaltning.					
20. Lytte til medarbejdere og brugeres behov og bringe dem videre i kommunal sammenhæng i de tilfælde, hvor de ikke kan imødekommes indenfor institutionens nuværende ramme og vilkår.					
21. Arbejde i tværfaglige kommunale fora herunder samarbejde med skole					
22. Arbejde i skoleledelsesteam					
23. Sikre at ledelsesteam eller ledelsesnetværk indenfor område/distrikt fungerer					

	Hverken ansvarlig eller deltagende	Marginalt ansvarlig men aktivt deltagende	Delansvarlig og drivende kraft	I sidste ende hovedansvarlig	Hovedansvarlig og drivende kraft
24. Videndeling, erfaringsudveksling eller tværgående projekter mellem institutioner					
25. Visitation af børn og/eller støttepædagoger					
Pædagogisk udvikling					
26. Sikre at medarbejderne har tilstrækkelig indsigt i nyere pædagogiske strømninger, og at de på den baggrund skaber idéer til ny pædagogisk praksis					
27. Sikre at medarbejderne har tilstrækkelig indsigt i brugernes behov (nu og i fremtiden) og at de på den baggrund skaber idéer til ny pædagogisk praksis					
28. Sikre at de daglige ledere har tilstrækkelig indsigt i brugernes behov (nu og i fremtiden), og at de på den baggrund skaber idéer til ny pædagogisk praksis					
29. Sikre at de daglige ledere har tilstrækkelig indsigt i nyere pædagogiske strømninger, og at de på den baggrund skaber idéer til ny pædagogisk praksis					
30. Rammesætning af faglige pædagogiske diskussioner					
31. Planlægning og håndtering af korterevarende udviklingsprocesser herunder tematiske projekter					
32. Planlægning og håndtering af længerevarende udviklingsprocesser herunder udarbejdelse af virksomhedsplan og læreplaner samt længerevarende projekter					
33. Sikre at rammerne for udviklings- og projektarbejde er til stede, herunder ressourcemæssige rammer som tid					
Brugerkommunikation og –samarbejde					
34. Sikre information til forældre					
35. Inddragelse af forældre i beslutninger vedr. drift og udvikling					

	Hverken ansvarlig eller deltagende	Marginalt ansvarlig men aktivt deltagende	Delansvarlig og drivende kraft	I sidste ende hovedansvarlig	Hovedansvarlig og drivende kraft
36. Sikre en konstruktiv samarbejdsmodel for forældresamarbejdet herunder nedskrevne værdier og retningslinier					
37. Sikre åben og konstruktiv dialog mellem medarbejdere og forældre (gennem medarbejderkompetenceudvikling, sparring og konkret støtte)					
38. Arbejde i brugerbestyrelse					

	Hverken ansvarlig eller deltagende	Marginalt ansvarlig men aktivt deltagende	Delansvarlig og drivende kraft	I sidste ende hovedansvarlig	Hovedansvarlig og drivende kraft
Personaleledelse					
Internt samarbejde					
39. Sikre personalets evne til og muligheder for at arbejde i teams på tværs af institutionen					
40. Sikre konstruktivt samarbejde mellem ledere i ledelsesteam eller netværk, herunder en gennemskuelig og tydelig kompetencefordeling					
41. Uddelegering af ansvar til medarbejdere og sikring af at ansvaret kan håndteres af (f.eks. i form af supervision og kompetenceudvikling)					
42. Uddelegering af ansvar til daglige ledere og sikring af at ansvaret kan håndteres (f.eks. i form af supervision og kompetenceudvikling)					
43. Sikre tydelighed omkring beslutningsprocesser og fordelingen af beslutningskompetence					
44. Sørge for at afdække viden og kompetencer blandt medarbejdere og sikre udnyttelsen og anerkendelsen af de forskellige kompetencer					
45. Sikre at samarbejdsproblemer og konflikter forebygges					
46. Sikre at samarbejdsproblemer og konflikter håndteres					

	Hverken ansvarlig eller deltagende	Marginalt ansvarlig men aktivt deltagende	Delansvarlig og drivende kraft	I sidste ende hovedansvarlig	Hovedansvarlig og drivende kraft
47. Sikre udarbejdelse af procedure for forebyggelse og håndtering af konflikter					
Personaleforhold og trivsel					
48. Sikre at medarbejderne kender kommunens personalepolitik, og forstår hvad det betyder for personaleforholdene på institutionen					
49. Sikre at der, med deltagelse af hele medarbejdergruppen (inklusive TR og SR), er formuleret en tidssvarende personalepolitik (alkohol, miljø osv.) for institutionen					
50. Sikre at der, med deltagelse af hele medarbejdergruppen (inklusive TR og SR), er formuleret en tidssvarende personalepolitik for området/distriktet					
51. Sikre procedurer for opfølgning, hvis personalepolitikken ikke efterleves					
52. Understøtte medarbejdernes trivsel herunder gennemførelse af APV og konkret opfølgning f.eks. i form af diskussioner med inddragelse af medarbejdere og/eller daglige ledere om muligheder for forbedring af arbejdsmiljøet.					
53. Sikre opfølgning i forbindelse med langtidssygdom samt tiltag til forebyggelse af langtidssygdom					
54. Sikre konstruktive ansættelsesprocesser med deltagelse af forældre, medarbejdere, ledere					
55. Sikre udarbejdelse af procedurer for medarbejderintroduktion					
56. Gennemførelse af tjenstlige samtaler inklusive indstilling om afsked					
57. Konstruktivt samarbejde med TR og SR omkring personaleforhold og arbejdsvilkår					

	Hverken ansvarlig eller deltagende	Marginalt ansvarlig men aktivt deltagende	Delansvarlig og drivende kraft	I sidste ende hovedansvarlig	Hovedansvarlig og drivende kraft
Økonomisk og administrativ ledelse					
58. Sikre økonomisk prioritering i tråd med institutionens mål og principper samt kommunens målsætninger og krav					
59. Sikre at lønsom og normering overholdes					
60. Sikre udmøntning af budgetrammen til vikardækning					
61. Tilrettelæggelse og gennemførelse af proces omkring lokal løndannelse for medarbejderne					
62. Tilrettelæggelse og gennemførelse af proces omkring lokal løndannelse for daglige ledere					
63. Sikre stordriftsfordele i område eller netværk af institutioner udnyttes					
64. Sikre at kompetencefordeling vedr. decentrale budgetrammer er tydelig					
65. Udarbejde og justere arbejdsplaner for og med medarbejderne					
66. Sikre uddelegering af administrative opgaver samt sikre kvaliteten af administration					
67. Sikre udarbejdelse og gennemførelse af procedurer omkring børns sikkerhed, f.eks. i forbindelse med ophold på legeplads					
68. Sikre tilsyn med bygninger og sikkerhedsmæssige forhold					
69. Sikre procedurer for håndtering af brugerinformationer samt kontrol med at procedurerne overholdes					

4. anbefalinger til brugen af stillingsvurderingsværktøjerne

Følgende er konsulentens overordnede anbefalinger i forbindelse med brugen af værktøjerne:

- Stillingsvurderingsværktøjerne kan dels bruges som redskab til at skabe dialog omkring indholdet i ledelsesstillinger og vægtningen af de forskellige krav til ledere, dels kan det bruges til at koble stillingskrav til løn
- Parterne skal forhandle, hvordan det skal bruges
- Eftersom et stillingsvurderingsværktøj for ledere på det pædagogiske område kun kan benyttes, hvis kommunen beslutter sig for det, og hvis kommunen står for den faktisk implementering, vil følgende anbefalinger kunne bruges både af BUPL og af kommunerne – med fordel vil de kun bruges i forbindelse med den fælles dialog om, hvorvidt et stillingsvurderingsværktøj vil være brugbart for lederne på det pædagogiske område, og hvordan det eventuelt ville kunne bruges.

4.1 Tekniske forhold der skal besluttes af parterne

- Karakteren af en eventuel kobling mellem stillingsvurderingsværktøjerne og løn skal vurderes og besluttes mellem parterne
- Hvis der laves en delvis kobling til løn, skal betydningen af de forskellige vurderingsfaktorer specificeres yderligere af parterne
- Det skal besluttes hvilken løndel stillingsvurderingsværktøjet skal kobles til, hvis overhovedet. Det objektive stillingsvurderingsværktøj kan med fordel benyttes i forbindelse med forhåndsftaler, mens det subjektive værktøj både kan indtænkes i forhåndsftaler og i decentrale forhandlinger
- Hvis det subjektive værktøj skal bruges i forbindelse med decentrale forhandlinger, kan det både indgå som et værktøj i (eller inspiration til) lederudviklingssamtaler, og kan følges op i en eventuel efterfølgende lønsamtale.
- Hvis der laves en kobling mellem det subjektive stillingsvurderingsværktøj og løngivning, skal der laves overvejelser om sammenhængen mellem idealprofiler (og dermed vurderingen af en bestemt stillingstype) og personprofiler, som er vurderingen af den enkelte leder i forhold til idealprofilen.
- Det vil være hensigtsmæssigt at lade idealprofilen have en værdi på 100 snarere end 0. Derved undgår man, at nogle ledere i personvurderingen får en 'minus-score'.
- Det vil være væsentligt at beskrive de forudsætninger (vilkår og ressourcer), der skal være tilstede for, at det kan forventes at lederen kan leve op til de krav, der forudsættes af idealprofilen.

- Det kan overvejes at indføre en tidsfaktor, så det ikke kun er vigtigheden af et krav og en opgave, men også den tid der bruges på den, der indgår i vægtningen. I så fald skal man dog indføre tidsregistrering af ledernes tid, hvilket vil være en administrativ byrde på lederne, der formentlig ikke er arbejdet værd.
- Børnehusledere, der både har ansvar for en institution indenfor et børnehus og for det samlede 'børnehus' falder imellem de to objektive vurderingsværktøjer. Konsulentens anbefaling er, at deres to ledelsesroller vurderes samlet (som leder af en enkelt afdeling og som leder af børnehuset), og at den højeste score ved hver vurderingsfaktor medregnes. Det betyder, at deres pointtal formentlig vil komme til at svare til en områdeleders pointtal på trods af, at de er leder for et mindre antal enheder.

4.2 Procesforhold der skal besluttes af parterne

- Alle internationale erfaringer tyder på at hele processen har betydning for resultatet. Det er vigtigt at huske og opsætte til en konkret procesplan for udvikling og implementering.
- Hvis værktøjerne, eller dele af dem, skal kobles til løn, skal der være fuld gennemsækelighed i forhold til, hvordan det gøres.
- Der skal være klarhed omkring målene med at bruge stillingsvurderingsværktøjerne.
- Det er vigtigt at sælge idéen ind til alle involverede (ledere) inden vurderingssystemet tages i brug
- Hvad enten redskabet skal bruges til at skabe dialog om stillingsindhold og krav (og evt. indirekte med kobling til løn), eller det direkte kobles til løngivning (helt eller delvist), vil det være vigtigt, at udarbejde en proces for inddragelse af de ledere, værktøjet skal bruges på.
- Der skal være tid og ressourcer til opfølgning sammen med den enkelte leder, hvis det subjektive vurderingsværktøj bruges til at lave en personvurdering, der sammenholdes med idealprofilen for stillingen.
- Der skal laves en plan for løbende opdatering af værktøjerne, så det sikres, at stillingsvurderingen forbliver dynamisk og til stadighed afspejler udviklingen i krav til ledere på det pædagogiske område.