

BUPL Sydjyllands politik for god pædagogfaglig ledelse

*God institutionsledelse er professionsfaglig ledelse
" fra pædagogisk ledelse til pædagogfaglig ledelse"*

BUPL Sydjylland vil med denne politik sætte pædagogfaglig ledelse på dagsordenen som det politiske grundlag for enhver forhandling og debat om institutionsledelse på alle niveauer.

BUPL Sydjylland vil med denne politik fremføre hvordan vi ser at pædagogfaglig ledelse udøves og gøres til genstand for den ledelsesmæssige opgave uanset niveau i ledelsesstrukturen på institutionsområdet generelt. Med pædagogfaglig ledelse har BUPL Sydjylland udviklet et begreb, der giver et nyt offensivt bud på ledelse af pædagogiske institutioner. Begrebet introducerer et nyt syn på ledelse af offentlige institutioner, der bygger på et professionsfagligt grundlag. Det er en kendsgerning, at professionsfaglig ledelse af offentlige institutioner, de senere år har været trængt i defensiven af generalistledelse (management) og detailstyring. Det er BUPL Sydjyllands politiske mål, at pædagogfaglig ledelse kommer til at vise, at der er et andet bud på ledelse af offentlige institutioner.

Pædagogfaglig ledelse fastslår, at ledelse af offentlige institutioner ikke kan udøves af hvem som helst, der har læst en bog om ledelse eller været på et lederrekrutteringskursus.

Pædagogfaglig ledelse er murbrækkeren til at diskutere, at ledelse af offentlige velfærdsinstitutioner skal tage udgangspunkt i en profession.

Det er et princip at

- ledelse af pædagogisk arbejde indebærer, at lederen udøver pædagogfaglig ledelse
- pædagogfaglig ledelse kræver en pædagogisk uddannelse
- pædagogfaglig ledelse understøtter, at pædagogisk arbejde udføres i overensstemmelse med det etiske grundlag for den pædagogiske profession
- den ledelsesmæssige tyngde i enhver lederstilling som minimum vurderes i forhold til de fire ledelsesdiscipliner i pædagogfaglig ledelse
- pædagogfaglig ledelse udøves som teamledelse
- pædagogfaglig ledelse udøves med videst mulig delegation af ansvar og beføjelser til pædagogerne
- pædagogfaglig ledelse giver lederen et mere kvalificeret lederskab
- de pædagogfaglige ledere er bidragsydere til kommunens børne- og ungepolitik
- pædagogfaglig ledelse forudsætter kontinuerlig pædagogfaglig kompetenceudvikling

Hovedtemaerne i politikken er:

1. Ledelse af det pædagogiske arbejde
2. Ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber
3. Ledelse af dynamiske forandringsprocesser
4. Ledelse af økonomiske og administrative forhold.

1. Ledelse af pædagogisk arbejde

Lederen har til opgave at lede pædagogisk uddannede medarbejdere, der løser komplekse opgaver i relation til børn og unge og deres personlige, sociale og kulturelle udvikling, socialisering og dannelse. Lederen skal kunne forstå sit fagområde for dermed at kunne magte at lede, tage de relevante beslutninger og foretage de nødvendige prioriteringer. Lederen skal bruge sin pædagogiske viden og erfaringer til sammen med medarbejderne at skabe sammenhæng mellem institutionens pædagogiske principper, målsætninger, metoder og konkrete indhold, i forhold til de problemstillinger den pædagogiske institution har her og nu, og problemstillinger man kan forvente at stå overfor i nær fremtid. Lederen skal her anvende sin pædagogfaglige optik til at organisere, koordinere, kvalificere, udvikle og perspektivere institutionens samlede mængde pædagogiske arbejdsfunktioner.

BUPL Sydjyllands politik for god pædagogfaglig ledelse

*God institutionsledelse er professionsfaglig ledelse
" fra pædagogisk ledelse til pædagogfaglig ledelse"*

2. Ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber

I ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber tager man udgangspunkt i en pædagogfaglig tilgang til personalemæssige forhold i relation til opgaveløsningen. På den måde bliver det muligt at koordinere og kvalificere de forskellige roller, kompetencer og funktioner i personalegruppen, så de resulterer i de mest relevante og sammenhængende løsninger i forhold til det konkrete pædagogiske arbejde. Udøvelse af pædagogfaglig ledelse inden for disciplinen ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber handler om at udvikle og udbygge den samlede pædagogiske viden og fællesskabsfølelsen i opgaveløsningen i den pædagogiske institution. Det er vigtigt at kunne skabe trivsel og udvikling for den enkelte medarbejder og for personalegruppen som helhed, både i forhold til den pædagogiske opgave og i forhold til arbejdspladsen som helhed.

3. Ledelse af dynamiske forandringsstrategier

Udøvelsen af pædagogfaglig ledelse inden for disciplinen ledelse af dynamiske forandringsstrategier handler om, at lederen bruger sin pædagogiske viden og den pædagogiske institutions samlede erfaringer kombineret med lederens indsigt i den pædagogiske institutions placering i kommunens institutionslandskab, når der udvikles og implementeres politik på børn og unge området. Lederen skal ligeledes kunne samle og systematisere viden om udviklingstræk og problemstillinger fra den pædagogiske institutions hverdag og videregive denne systematiserede viden til kommunen således, at den kan indgå på hensigtsmæssig vis i kommunens udvikling af det pædagogiske område. Institutionslederen har i de seneste år flyttet fokus fra det lille fællesskab i institutionen til det store kommunale fællesskab, hvor lederens pædagogiske indsigt og kompetencer i stigende grad rettes mod bredere og stadig foranderlige institutionspædagogiske og institutionspolitiske forhold.

4. Ledelse af økonomiske og administrative forhold

Den pædagogfaglige leder tager udgangspunkt i pædagogiske overvejelser om betydningen af administrative opgaver og ressourceanvendelse, i tæt sammenhæng med de pædagogiske forhold blandt institutionens børn, forældre og medarbejdere. Udøvelse af pædagogfaglig ledelse af økonomiske forhold handler om at prioritere ressourcerne og planlægge fremtidige investeringer i relation til de specifikke og centrale opgaver, som den pædagogiske institution har og har udsigt til at få i fremtiden. Ledelse af administrative forhold omhandler styring af håndteringen af institutionens generelle administration og af den specifikke administration der knytter sig til dokumentation i relation til f.eks. kommunale målsætninger og evalueringer.

Eksempel på fordeling af områdeleders og daglig pædagogisk leders funktion og opgave i en områdeorganisering

Områdelederens funktion og opgave:

1. Ledelse af pædagogisk arbejde

- ansvar for og koordinering af områdets overordnede strategiske pædagogiske udvikling
- ansvarlig for at der bliver udarbejdet fælles værdigrundlag/ overordnet vision for områdets pædagogik
- skal sikre at det enkelte hus/ enhed formulere egen profil med afsæt i områdets fælles grundlag
- skal skabe bedre vilkår, for at de daglige ledere kan koncentrere sig om
 - personaleledelse
 - faglig pædagogisk ledelse
- skal styrke lederstillingen i forhold til samarbejdspartnere
- skal medvirke til sikring af kommunens samlede ledelse indenfor 0 – 6 års området
- skal sikre realiseringen af byrådet, forvaltningens og institutionernes værdigrundlag
- skal sikre omstillingsparathed i organisationen
- skal fremme den tværfaglige indsats i området
- ansvar for støtteindsatsen i området
- skabe rum og mulighed for udvikling af det pædagogiske arbejde

2. Ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber

- medskaber til dynamiske faglige miljøer
- skal sikre kompetence – og kvalitetsudvikling for områdets daglige ledere
- ansvar for afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler for områdets ledere
- tage initiativ til at der bliver udarbejdet kompetence og uddannelsesplaner for områdets medarbejdere
- skal yde tilbud om supervision – coaching til daglige ledere
- udvikle samarbejdsstrukturer og procedure for uddelegering af opgaver mellem daglige ledere og husene
- ansvar for at der bliver udviklet en organisationsstruktur der sikrer reelt kendskab til nærmeste leder
- ansvar for at der bliver udviklet et optimalt informationsniveau der tilfredsstiller leder at områdeinstitutionen og de enkelte huses behov bistå og deltage i daglige lederes ”vanskelige samtaler” i det enkelte hus
- ansættelse og afskedigelse af personale
- ansættelse og afskedigelse af daglige ledere
- ansvar for samarbejde med TR – SIR i områdeinstitutionen
- ansvar for det lokale MED udvalg

3. Ledelse af dynamiske forandringsstrategier

- skal fremme den tværfaglige indsats i området, herunder samarbejdet med forvaltningen ift. udsatte børn

Eksempel på fordeling af områdeleders og daglig pædagogisk leders funktion og opgave i en områdeorganisering

- styrke samarbejdet med forældre, skole, nærmiljøet og de kulturelle institutioner
- ansvar for specialindsatsen i området
- sikre at forældre – og bestyrelsesindflydelse bliver udviklet så optimalt i den nye organisering
- sikre at ledelsesstruktur og bestyrelsesindflydelse udvikles så den kommer til at matche hinanden
- ansvar for den tværfaglige indsats i forhold til overgangen fra institution til skole
- ansvar for at sikre fleksibiliteten til at imødegå udsving i børnetallet
- ansvar for hensigtsmæssig børnesammensætning i områderne

4. Ledelse af økonomiske og administrative forhold

- ansvar for at de administrative og økonomiske ressourcer bliver udnyttet optimalt
- give rum for udnyttelse af både pædagogiske og materielle ressourcer gennem kendskab til hele organisationen
- ansvar for at udvikle og udnytte brugen af de administrative og økonomiske ressourcer i området

Eksempel på fordeling af områdeleders og daglig pædagogisk leders funktion og opgave i en områdeorganisering

Teamledelsen – og for områdelederens vedkommende, ledelse af de øvrige ledere i området:

Tiden til teamledelsen i området bør prioriteres højt, da det er igennem denne organisering, der skabes mulighed for konstruktiv udvikling indenfor området. Her præsenteres områder, der er væsentlige at være opmærksom på og arbejde med for områdelederen og pædagogisk ledere i fællesskab:

- pædagogisk ledere indgår i områdets teamledelse i samarbejde med lederen af området
- pædagogisk leder er ansvarlig i forhold til helheden, så der på denne baggrund skabes en helhedsorienteret udvikling for området
- teamledelsen har medansvar for området samlede udvikling
- teamledelsen har til opgave at udvikle de fælles visioner og værdier for området
- teamledelsen har til opgave, i fællesskab og i samarbejde med de enkelte personalegrupper, at udvikle en fælles pædagogisk læreplan for området
- teamledelsen skal sikre, at de enkelte huse synliggør og bevarer deres særpræg, og realisere de mål, der er vedtaget i den fælles pædagogiske læreplan
- teamledelsen har til opgave at udarbejde en detaljeret opgave- og ansvarsfordeling med afsæt i teamets kompetencer og ressourcer
- teamet har til opgave at udvikle den fremtidige samarbejdsstruktur indenfor eget område
- ansvar for udvikling af specialopgaver i husene
- udvikling og udnyttelse af kompetencerne i medarbejdergruppen
- igangsætte interne efteruddannelsestiltag i medarbejdergruppen
- sikre at der bliver mulighed for efteruddannelse af teamledelsen

Eksempel på fordeling af områdeleders og daglig pædagogisk leders funktion og opgave i en områdeorganisering

Daglig pædagogisk leders funktion og opgave:

Ledelse af pædagogisk arbejde

- ansvarlig for den pædagogiske udvikling i eget hus
- ansvarlig for at ens enhed formulerer profil med afsæt i områdets fælles grundlag
- i samarbejde med personalegruppen udarbejde husets handleplaner
- gå foran i udviklingen af den pædagogiske praksis
- involvere sig i udviklingsprojekter
- optimere den faglige indsats i eget hus (planlægning – udføre – evaluere)
- indgå i den fleksible anvendelse af personalenormeringen inden for den samlede institutionsrammer

Ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber

- ansvarlig for personaleudvikling i eget hus
- fastholde og udvikle personalets faglige, samarbejdsfærdige og personlige kompetencer i forhold til udøvelsen af den pædagogiske opgave
- ansvar for udarbejdelse af kompetenceudviklingsplaner for personalet
- optimere den faglige indsats i eget hus - planlægning, udføre og evaluere
- udvikle og udnytte medarbejdergruppens kompetencer i forhold til at arbejde i pædagogiske fællesskaber

Ledelse af dynamiske forandringsstrategier

- sikre optimal information fra leder af området og teamledelsen til det enkelte hus medarbejdergruppe
- ansvarlig for udvikling af forældresamarbejdet i eget hus
- styrke samarbejdet med forældrene, skole, nærmiljøet, og de kulturelle organisationer
- bidrage til at fremme den tværfaglige indsats
- kontinuerligt sikre, at der bliver udarbejdet dokumentation vedr. arbejdet i eget hus og at denne bliver et reelt værktøj i udviklingen af det pædagogiske arbejde, internt og eksternt i samspillet med de øvrige huse i området
- styrke samarbejdet med forældrene, skole, nærmiljøet, og de kulturelle organisationer
- bidrage til at fremme den tværfaglige indsats
- indgå i vidensdeling på tværs i området

Ledelse af økonomiske og administrative forhold

- ansvarlig for eget hus tildelte økonomi
- ansvarlig for administrativ indberetning
- ansvarlig for udarbejdelse af arbejdsplaner

Eksempel på fordeling af områdeleders og daglig pædagogisk leders funktion og opgave i en områdeorganisering

- ansvarlig for sikkerhedsarbejdet i huset

Denne politik er godkendt på BUPL Sydjyllands bestyrelsesmøde den 28. april 2009