



VÆGT PÅ **LEDELSE**

Nyt StillingsVurderingsVærktøj til ledere af pædagogiske institutioner

BUPL Storkøbenhavn



”

Det siger lederne:

”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 linje, der styrker de menneskelige redskaber for børnene og gør dem i stand til at fungere i samfundet.”

”At skabe synlighed om, hvad vi selv vil, hvilke værdier vi skal fremstå med udadtil, og hvad vi vil måles på. Medarbejderne skal kunne kende sig selv i det og skal føle, at de kan bidrage til målene.”

”At diskutere læreplaner; hvad er det for en læring, børnene skal have, hvad skal børnene kunne på forskellige alderstrin, og hvordan kan vi bidrage til det?”

”At sørge for at bruge tiden og ressourcerne effektivt – så man får så meget pædagogisk udvikling som muligt for de ressourcer, der er til rådighed.”

Udsagn fra interview med pædagogiske ledere indenfor forskellige stillingskategorier i forbindelse med udvikling af StillingsVurderingsVærktøjet.

Indledning

Hvordan sammenligner man lederjobs i forskellige institutioner? Hvad ligger der i sous-chef-stillingerne, når kommunen omstrukturerer? Skal en nyansat leder automatisk aflønnes som sin forgænger? Hvilke kompetencer skal udløse hvilke tillæg? Og hvordan ved den enkelte leder, hvad der vægtes højest i jobbet?

Lederne på de storkøbenhavnske dag- og fritidsinstitutioner har efterlyst et redskab, der kunne skabe mere professionelt indblik i og overblik over stillingsindhold samt mere gennemskuelighed i løndannelsen i de enkelte kommuner.

MIRO Global Consult har på den foranledning udviklet et StillingsVurderingsVærktøj. Det er et bud på en både fremtidsrettet og struktureret måde at arbejde på, når det handler om lederjobbet anno 2008.

Hos BUPL Storkøbenhavn kan man rekvirere det samlede værktøj. Denne pjece er skrevet som introduktion, inspiration og igangsætter til kommuner og institutioner, der overvejer at arbejde med det nye StillingsVurderingsVærktøj. Ikke to kommuner er ens, derfor kan værktøjet tilpasses den virkelighed, der er i den enkelte kommune. - Også i jeres!

God læselyst!

Med venlig hilsen,

Michael Egelund,
formand for BUPL Storkøbenhavn

Mie Roesdahl,
Direktør for MIRO Global Consult

Et nyt værktøj til pædagogiske ledere

Der er mange fordele ved at anvende StillingsVurderingsVærktøjet. For det første vil værktøjet kunne danne baggrund for en fælles dialog i kommunen om forventningerne 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. Dette kan så kobles til løngivning eller ikke.

For den enkelte kommune kan værktøjet skabe en større gennemsækelighed og stringens i arbejdet med ledervurdering og løngivning. For lederne selv vil værktøjet gøre det langt tydeligere, hvad der ligger i deres lederstillinger af krav, opgaver og forventninger.

For både ledere og kommuner vil StillingsVurderingsVærktøjet betyde en større forudsigelighed i sammenhængen mellem løn, opgaver og kvalifikationer.

StillingsVurderingsVærktøjet kan også være med til at sikre en høj kvalitet i ledelsen. Fordi værktøjet er specifikt udviklet til ledere af pædagogiske institutioner i de storkøbenhavnske kommuner, kan det skabe klarhed over kompetencefordelingen mellem forskellige ledelseslag, hvilket er aktuelt i forbindelse med de nye strukturer på det pædagogiske område.

Hvad går værktøjet ud på?

StillingsVurderingsVærktøjet består faktisk af to værktøjer. Det ene værktøj baserer sig på objektive vurderingsfaktorer, dvs. eksterne forhold samt lederens erfaring og uddannelse. Det andet værktøj baserer sig i højere grad på subjektive faktorer, der siger noget om kravene til god ledelse på det pædagogiske område.

De fleste andre stillingsvurderingsværktøjer forsøger at kombinere de objektive og subjektive faktorer i et samlet værktøj. Men StillingsVurderingsVærktøjet arbejder med to forskellige værktøjer, der kan bruges sammen eller hver for sig. Det skyldes både, at værktøjet bliver lettere at arbejde med, og at det bliver et bevidst valg for kommunen, om man ønsker at arbejde med et af værktøjerne eller anvende dem begge.

Det objektive StillingsVurderingsVærktøj kan med fordel benyttes i forbindelse med forhåndsftaler, mens det subjektive værktøj både kan indtænkes i forhåndsftaler og decentrale forhandlinger. Både det objektive og subjektive værktøj kan altså kobles til løn. Men hvor det objektive værktøj kobles direkte til løn på samme måde som tidligere elementer i forhåndsftaler, er det lidt mere kompliceret at koble det subjektive værktøj. Det er op til forhandlingsparterne at aftale, hvorvidt og hvordan det skal gøres. Hvis det subjektive værktøj omsættes til et pointsystem og kobles direkte til løn, skal der skabes en sammenhæng mellem det objektive og subjektive værktøj, så pointtal opnået ved udvalgte objektive kriterier ganges med de relevante subjektive vurderingsfaktorer. Under alle omstændigheder kan det subjektive værktøj danne et vigtigt grundlag for at gøre vurderingsparametre og vægtning gennemskuelige for lederne og for forhandlingsparterne og altså derigennem indirekte understøtte løngivning.

De to værktøjer er dels udviklet på baggrund af vurderingsfaktorer, der har vist sig brugbare i andre stillingsvurderingsværktøjer, og som er modificerede, så de passer til StillingsVurderingsVærktøjet. Dels er der udviklet nogle nye vurderingsfaktorer, der er specifikke for netop ledere af pædagogiske institutioner i Storkøbenhavn.

I de nye vurderingsfaktorer, der er udviklet til værktøjet, kommer inspirationen både fra kommunernes og ledernes egen måde at vurdere ledelse på, ledelsestænkning på det offentlige område og fra beslægtede fagområder, fx arbejdet med "kodeks for skoleledelse". For at faktorer er inddraget i værktøjet, kræver det, at flere dele af baggrundsanalysen har peget på dette.

Hvordan bruger man værktøjet?

Den enkelte kommune kan lave stillingsprofiler for typer af ledelsesstillinger, fx områdeledere, institutionsledere eller souschefer ud fra det "subjektive" værktøj. På den baggrund kan der efterfølgende laves ledervurderinger af de enkelte ledere ved at sammenholde med stillingsprofilen.

Hvis værktøjet ønskes koblet direkte til løn, tildeles hver vurderingsfaktor en vægtning, og denne vægtning ganges med den score, der gives den enkelte leder under hver faktor. På den baggrund opnår den enkelte leder nogle point, der evt. kan danne grundlag for løngivningen – helt eller delvist. StillingsVurderingsVærktøjet giver anbefalinger til vægtningen af de enkelte faktorer, men vægtningen aftales i sidste ende af forhandlingsparterne. Minimum vægtning er 1. Samlet vægtning skal give 100.

Det "objektive" værktøj kan kommunen bruge til at vurdere de uddannelses- og erfaringsmæssige krav til en konkret ledersstilling samt de eksterne forhold, der stiller specielle krav til lederen i den pågældende stilling.

Eksempel på vurdering af de objektive kriterier for en leder:

Vurderings-faktorer	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
10. 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 tyngde svarende til en Masteruddannelse i pædagogisk ledelse

Vurderingsfaktor	Score / niveau	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	
Faktor 7	2	15	30
Faktor 8	1	5	5
Faktor 9	2	15	
Faktor 10 (der er flere end 10)	0	5	0
I alt score			252,5 point

Ordforklaring:

Vurderingsfaktor: Det er de faktorer, der er af betydning i den pågældende kommune. F.eks. kan det være at kommunen vil honorere en lederuddannelse udover pædagoguddannelsen - se ovenstående uddrag af skema: Jobrelevant uddannelse.

Score: Jobrelevant uddannelse kan herefter tælle forskelligt afhængig af uddannelsesniveaet: et kommunalt lederkursus, en diplomuddannelse i ledelse eller en relevant masteruddannelse?

Vægtning: De forskellige elementer i ledelsesopgaven kan vægtes forskelligt i de forskellige kommuner. De ledelseskvaliteter der anses for vigtigst har højest vægtning. I dette eksempel kan man sige: Anses det for vigtigt at lederen har videreuddannet sig? I så fald sættes der en "vægt" på denne kvalitet.

Faktor-score: Denne opstår når man ganger score med vægtning.

Læs mere i de undersøgelsesrapporter, der danner baggrund for udviklingen af StillingsVurderingsVærktøjet. Rekvirerer hos BUPL Storkøbenhavn på tlf. 3546 5300. www.bupl.dk/storkoebenhavn

Baggrunden for værktøjet

MIRO Global Consult har på foranledning af BUPL Storkøbenhavn stået for udviklingen af StillingsVurderingsVærktøjet for pædagogiske ledere i løbet af foråret 2007.

Værktøjet kan bruges som et redskab til at skabe dialog omkring indholdet i ledelsesstillinger, men det kan også bruges til at koble stillingskrav til løn.

Med StillingsVurderingsVærktøjet ønsker BUPL Storkøbenhavn at indgå i en dialog med de storkøbenhavnske kommuner om, hvorvidt værktøjet kan anvendes i det fortløbende og fremadrettede samarbejde omkring lederne.

Tanken er, at værktøjet tilpasses den virkelighed, der er i den enkelte kommune, for ikke to kommuner er ens.

MIRO Global Consult og BUPL Storkøbenhavn mener, at værktøjet er det bedste bud på et både relevant, realistisk og anvendeligt værktøj til at vurdere lederstillinger indenfor det pædagogiske område.

Udviklingen af værktøjet

MIRO Global Consult har i forbindelse med udviklingen af værktøjet lavet 22 interview med pædagogiske ledere i forskellige typer af ledelsesstillinger i Storkøbenhavn.

Der er også indhentet og analyseret dokumentation i samtlig 12 storkøbenhavnske kommuner omkring ledelse, stillingsbeskrivelser og ledervurdering.

10 kommunale repræsentanter er interviewet – typisk daginstitutionschefer.

I udviklingen af værktøjet er en række eksperter i offentlig ledelse konsulteret og ledelseslitteratur er inddraget.

Undervejs er der foretaget en række valg af MIRO Global Consult. Fx i forhold til at vurdere, hvilken del af ledelsestænkningen, der er mest relevant sammenholdt med, hvad lederne og kommunerne siger.

Læs mere i "Baggrundsrapport – stillingsvurdering for ledere på det pædagogiske område" på www.bupl.dk/storkobenhavn eller kontakt fagforeningen på 3546 5300.

Introduktion til det objektive værktøj

Det objektive StillingsVurderingsVærktøj er faktisk to forskellige værktøjer – et til institutionsledere (se nedenstående eksempel) og et til områdeledere.

Det ene værktøj er således brugbart for institutionsledere, der har ansvar for én institution, enhed eller afdeling. Det vil sige, hvor lederen, der har titlen daglig leder, pædagogisk leder eller afdelingsleder, har en område-, distrikts- eller børnehusleder over sig og i de tilfælde, hvor lederen refererer direkte til forvaltningen.

Det andet værktøj er anvendeligt for områdeledere (ikke vist som eksempel), der har ansvar for mere end en institution, enhed eller afdeling og hvor der i de enkelte enheder er en daglig leder, pædagogisk leder eller afdelingsleder. Find værktøjet for områdeledere på www.bupl.dk/storkobenhavn.

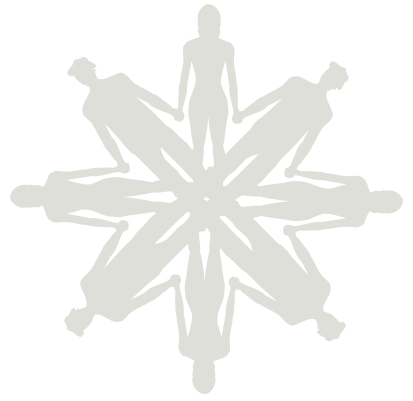
De eksterne forhold for institutionsledere

Vurderings-faktorer	Niveau 1	Niveau 2
1. Normering	0-199 points svarer til et antal point (f.eks. 10)	200-249 points svarer til et antal point (f.eks. 20)
2. Graden af forskellig specialisering/antal faggrupper blandt medarbejderne	En faggruppe	To faggrupper/specialiseringer
3. 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)
4. Graden af forskellige interesser og forståelsesrammer i interne og eksterne samarbejdsrelationer	Fælles interesser og/eller fælles forståelsesrammer i interne samarbejdsrelationer	Fælles interesser og/eller fælles forståelsesrammer i eksterne samarbejdsrelationer
5. 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
6. 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

Niveau 3	Niveau 4
250 points og derover svarer til et antal points (f.eks. 30)	
Tre eller flere faggrupper	
Mere end 15 timer om ugen til administrativt arbejde (f.eks. bogføring) og/eller pædagogisk arbejde (børnetid)	
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)
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
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

De interne forhold for institutionsledere

Vurderings-faktorer	Niveau 1	Niveau 2
7. Job-relevant erfaring Erfaring med pædagogisk arbejde	Mindre end 2 års erfaring	Mellem 2 og 5 års erfaring
8. Job-relevant erfaring Erfaring med at være leder på det pædagogiske område	Mindre end 2 års erfaring	Mellem 2 og 5 års erfaring
9. 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
10. 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
11. 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



Niveau 3	Niveau 4
Mellem 6 og 10 års erfaring	Mere end 10 års erfaring
Mellem 6 og 10 års erfaring	Mere end 10 års erfaring
Mellem 6 og 10 års erfaring	Mere end 10 års erfaring
Uddannelse af længde og tynde svarende til en Masteruddannelse i pædagogisk ledelse	
Uddannelse af længde og tyngde svarende til en Masteruddannelse i offentlig ledelse	

Introduktion til det subjektive værktøj

Det subjektive værktøj består af i alt 69 vurderingsfaktorer under overskrifterne faglig ledelse, personaleledelse og økonomisk og administrativ ledelse. Værktøjet udgør en "vurderingsramme", der er udviklet på baggrund af analyser af nyere ledelsestænkning, blandt kommunale repræsentanter, lederne selv og andre stillingsvurderingsredskaber. Selve formen er inspireret af "Kodeks for skoleledelse".

Ved hver vurderingsfaktor vurderes det, hvorvidt den enkelte leder forventes at være:

- Hverken ansvarlig eller deltagende
- Marginalt ansvarlig, men aktivt deltagende
- Delansvarlig og drivende kraft
- I sidste ende hovedansvarlig, eller
- Hovedansvarlig og drivende kraft

Uddrag af subjektivt StillingsVurderingsVærktøjs-skema for ledere

Dette uddrag af det subjektive StillingsVurderingsVærktøj viser faktorerne indenfor overskriften "Personale ledelse". Hele skemaet findes i rapporten "StillingsVurderingsVærktøj for ledere på det pædagogiske område".

Hverken
ansvarlig
eller
deltagende

Marginalt
ansvarlig
men aktivt
deltagende

Delansvarlig
og drivende
kraft

I sidste
ende hoved-
ansvarlig

Hoved-
ansvarlig
og drivende
kraft

Personale ledelse

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 (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

47. Sikre udarbejdelse af procedure for forebyggelse og håndtering af konflikter

Når kommunen vil bruge værktøjet

StillingsVurderingsVærktøjet kan bruges som redskab til at skabe dialog, tydelighed og stringens omkring ledelsesstillingerne i kommunen - og den enkelte leders arbejde. Men StillingsVurderingsVærktøjet kan også bruges til at koble stillingskrav og løngivning.

Da ikke to kommuner er ens, bør parterne aftale, hvordan StillingsVurderingsVærktøjet bedst muligt kan indføres i den enkelte kommune. I den forbindelse har MIRO Global Consult udarbejdet en række anbefalinger til parterne. Nogle af disse er:

- Hvorvidt og hvordan der kobles mellem StillingsVurderingsVærktøj og løn vurderes og besluttes af parterne.
- Det skal besluttes, hvilken løndel StillingsVurderingsVærktøjet evt. skal kobles til. Det objektive StillingsVurderingsVærktøj kan med fordel benyttes i forbindelse med forhåndsftaler, mens det subjektive værktøj både kan indtænkes i forhåndsftaler og decentrale forhandlinger.
- Hvis der laves en kobling mellem det subjektive StillingsVurderingsVærktøj og løngivning, skal der laves overvejelser om sammenhængen mellem stillingsprofiler og personprofiler.
- Det er væsentligt at beskrive de forudsætninger, vilkår og ressourcer, der skal være tilstede for, at lederen kan leve op til de krav, der forudsættes i stillingsprofilen.
- Alle erfaringer med stillingsvurderingsværktøjer viser, at processen er afgørende for resultatet. Det er vigtigt at udarbejde en procesplan for, hvordan StillingsVurderingsVærktøjet udvikles og indføres.
- Der skal være klarhed omkring målene med at bruge StillingsVurderingsVærktøjet. Det er vigtigt at inddrage lederne, inden StillingsVurderingsVærktøjet tages i brug. Uanset om der kobles til løn eller ej, er det vigtigt at udarbejde en plan for, hvordan lederne inddrages.
- Der skal være tid og ressourcer til at følge op sammen med den enkelte leder, hvis det subjektive StillingsVurderingsVærktøj bruges til at lave en personvurdering.
- Der skal udarbejdes en plan for, hvordan man løbende opdaterer værktøjerne, således at StillingsVurderingsVærktøjet forbliver et dynamisk værktøj, der afspejler kravene til de pædagogiske ledere.

Der kan læses mere i baggrundsmaterialet, der kan rekvireres hos BUPL Storkøbenhavn på tlf. 3546 5300 eller downloades på www.bupl.dk/storkobenhavn

”

Det siger kommunerne:

”Lederne skal kunne tage et helikopter-perspektiv; de skal være indstillede på at videndele mellem arbejdspladser og give indspark til kommunen. Vi har omorganiseret for at gøre op med envejs-kommunikationen fra forvaltningen og skabe en mere professionel ledelse.”

”Lederne skal både kunne management (i forståelsen 'styring') og ledelse. En motivation for at skabe stærkere styring fra kommunen er at gøre ledelsen mere stringent, men samtidig skabe rum for pædagogisk udvikling nedefra, og for at medarbejdernes kvalifikationer bliver udnyttet.”

”De fleste kommuner lægger vægt på, at lederne både efterlever et bestemt værdisæt og samtidig styrer ved hjælp af kontrakter, aftaler og virksomhedsplaner.”

”Fagligheden hos lederen skal være i orden – men den er primært vigtig som udviklingsfaktor, ikke som vedligeholdelsesfaktor. Lederen skal skabe rum for faglig udvikling, og skal være åben overfor input fra medarbejdere, der er fagligt specialiserede.”

”Pædagogisk udvikling er vigtigt, men det er allervigtigst, at der er styr på økonomien og den administrative del.”

Udsagn fra interview med kommunale repræsentanter, primært daginstitutionschefer, i forbindelse med udvikling af StillingsVurderingsVærktøjet.

www.bupl.dk/storkobenhavn



BUPL Storkøbenhavn . Lindevænget 19 . 2750 Ballerup . Tlf. 3546 5300