

SFO-LEDELSE

– EN UNDERSØGELSE



B U P L



FORORD

I år er det 25 år siden, at de første SFO'er så dagens lys. Denne ofte udsældte størrelse har gennem sin korte historie været udsat for mange historier og mytedannelser. Ikke mindst SFO-ledelsen har været udsat for dette. Myten om den undertrykte SFO-leder, med begrænset ledelsesrum og konstant udsat for skolelederens luner, har levet i bedste velgående.

Men resultaterne fra en ny undersøgelse BUPL har initieret om SFO-ledelse, som er beskrevet i denne pjece, giver nogle andre billeder.

Undersøgelsen giver faktisk anledning til at fortælle en ny historie om SFO-ledelse.

Undersøgelsen giver os mulighed for at fortælle historien om SFO-ledere, der har formået at skabe deres eget ledelsesrum, så man både kan agere som den rene SFO-leder og indgå i et konstruktivt ledelsesteam på skolen. Mange har sågar stor indflydelse på skolens pædagogiske selvforståelse, og den pædagogiske indflydelse rækker ofte ud over de mindste klasser.

Det er historien om to faggrupper med forskellige indfaldsvinkler, opgaver og traditioner, der har formået at samarbejde om det bedste fra begge professioner i et konstruktivt samspil. Ofte organiserer man arbejdet i ledelsesteams med mere eller mindre klar kompetencefordeling og opgaveprofiler, og de fleste udtrykker stor tilfredshed med samarbejdet.

Men træerne vokser ikke ind i himlen. Vi skal stadig arbejde for at formalisere SFO-lederens ledelsesrum, blandt andet gennem lovgivning, der sikrer SFO-lederen plads i skolebestyrelsen. Vi skal desuden arbejde for, at SFO-lederne sikres indflydelse på mål- og indholdsbeskrivelser for SFO'erne. Og endelig skal vi tydeliggøre de mange gode eksempler på samarbejdet mellem skolelederen og SFO-lederen, så vi kan få løftet de steder, hvor samarbejdet ikke fungerer optimalt.

Den nye historie er, at SFO-ledelse lever og har det godt. Og den historie skal bruges offensivt. Fremtidens offentlige ledelse foregår på tværs af sektorer og i samarbejde op og ned i de kommunale systemer. Det bliver ledelsesopgaven og funktionen, der er omdrejningspunktet, frem for en ensidig fokusering på titlen på jobbet.

SFO-lederne og skolelederne har vist vejen for, at det kan lade sig gøre, og det er bare om at lade sig inspirere af undersøgelsens resultater, samt denne pjeces forslag.



Lasse Bjerg Jørgensen,
medlem af BUPL's forretningsudvalg
ansvarlig for lederområdet

INDLEDNING

Ledelsen af SFO'en har været drøftet lige siden SFO'ernes start i 1984. Der har været og er mange meninger om hvordan det står til med samarbejdet mellem SFO og skole. En del af diskussionerne er ført ud fra de eksempler på gode eller dårlige muligheder for god pædagogfaglig ledelse som de diskussionslystne har hørt eller selv erfaret.

For at få mere viden ind i diskussionerne besluttede BUPL at igangsætte en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse om SFO-ledelse. Denne pjece har fokus på SFO-ledelse og tager afsæt i resultaterne fra undersøgelsen. Derudover er der ved de fleste afsnit kort beskrevet en række udfordringer for SFO-området.

Undersøgelsen er gennemført af UdviklingsForum. Den samlede rapport om undersøgelsen kan downloades fra bupl.dk

1. HISTORISK RIDS ¹

FRA FRITIDSHJEM TIL SKOLEFRITIDSORDNING

For at forstå de fortællinger der er om ledelse i skolefritidsordningerne, er det nødvendigt at forstå SFO'ens historie i store træk.

Det hele startede med oprettelsen af det første fritidshjem i 1874 i Odense. I de følgende år blev der kun oprettet få fritidshjem, der fungerede som arbejdsstuer, hvor børnene under opsyn blev sat til forskellige arbejdsopgaver. Langt op i det 20. århundrede var det forebyggende formål det dominerende og det var

en væsentlig opgave at sikre, at børnene ikke efter skoletid drev rundt og kom i dårligt selskab i byerne. Det er først i 1960'erne, at fritidshjemmene begynder at blive et mere alment pasnings- og pædagogisk tilbud og ikke alene en forebyggende socialpædagogisk foranstaltning.

Synet på den pædagogiske opgave forandrede sig over 100 år fra arbejdsstuerens opsyn og kontrol via en forebyggende indsats i forhold til mere eller mindre socialt truede børn til at tilbyde børn et fritidspædagogisk værested med mangfoldige muligheder for leg, udfoldelse og beskæftigelse – ofte i form af forskellige værkstedsaktiviteter.

1. Dette afsnit bygger i høj grad på notater af Stig G. Lund, Pædagogisk Team, BUPL.



Først i 1984 blev det besluttet, at kommunerne kunne oprette skolefritidsordninger som led i folkeskolens samlede virksomhed. De første egentlige SFO'er så dagens lys. De var næsten alle fritidshjem, der blev lagt ind under skolen. Det vil sige, at en organisation hvis kultur havde et ganske andet udgangspunkt end skolen og som ledelsesmæssigt havde sine egne traditioner blev lagt under en ledelse af en organisation – skolen – som mange i fritidshjemsverdenen betragtede som noget negativt. De første SFO-ledere kan da også fortælle, at de kom ind i et hierarki, hvor de var nederst i systemet eller blev betragtet som et vedhæng til skolen, og at de fik lov til at passe sig selv. Det ledelsesmæssige samarbejde var meget afhængigt af skolelederen og hans interesse for SFO'en.

Nogle af argumenterne for oprettelsen af SFO'erne var, at det derved var muligt med en mere effektiv lokalednytelse. Fritidshjemmenes lokaler stod tomme en del af formiddagen, og skolelokalerne var tomme om eftermiddagen. Samtidigt gav den samordnede

skolestart en bedre mulighed for at drage fordel af pædagogerne. Derved var den samordnede indskoling også medvirkende til at skabe rammer for fuldtids pædagogstillinger.

I alle årene har der eksisteret to parallelle fritidsinstitutionsformer for børn i skolealderen – fritidshjem og SFO'er. Der er eksempler på, at der både er SFO og fritidshjem i samme kommune. Udviklingen i de sidste 20 år viser, at antallet af børn der går i SFO er steget markant, mens antallet af børn i fritidshjem er faldet drastisk. De nyeste tal viser, at der kun er ca. 20.000 børn i fritidshjem, mens der er ca. 222.000 børn i SFO (2007 - kilde: BUPL).

SAMORDNET SKOLESTART I 80'ERNE

Parallelt med efterspørgslen på flere pladser til børn før og efter skoletid diskuterede politikere, skolefolk og forældre skolestartspørgsmål. Hvordan kunne der skabes en bedre skolestart?

Det gjaldt både selve skolestarten – dvs. overgangen fra hjem eller børnehave til skole, udformningen af undervisningen og indholdet i indskoling. Denne debat kom efterhånden også til at dreje sig om sammenhængen – eller manglen på samme – mellem børnenes skolegang og deres fritid.

Betænkningen om skolestarten fra 1977 blev fulgt op af en ny betænkning i 1984 om "Skolegangens påbegyndelse i folkeskolen". Heri anbefaledes det, at der blev indført samordnet indskoling for børnehaveklasse, 1. og 2. klasse, samt en større samordning mellem skolen og fritidsinstitutionen.

Den samordnede indskoling betød, at elever fra de 3 første klassetrin blev blandet nogle timer om ugen, så de børn, der "ikke var færdig med at lege" kunne få mulighed for det, og de børn i børnehaveklassen, som havde lyst og interesse kunne få tilbud om at læse, skrive og regne sammen med de ældre elever.

Samtidigt blev det påpeget at efterspørgslen på fritidshjem og skolefritidsordninger kunne begrænses, hvis skoledagen blev forlænget. En problemstilling vi også ser i dag.

De indholdsmæssige ændringer blev en stor udfordring for både skole og SFO - både på det pædagogiske og på det ledelsesmæssige plan. Et tættere samarbejde mellem SFO-lederen og skolelederen blev en nødvendighed for at få det hele til at hænge sammen.

LEDELSESFORHOLD I SFO'EN

En af de største udfordringer i forhold til SFO'erne set

fra pædagogside er ændringen af ledelsesforholdene. Det var en svær proces at omdanne fritidshjem til SFO, således at de tidligere fritidshjemledere blev SFO-ledere, som blev underordnet en skoleleder. Ændringen af ledelseskompetencen i SFO'erne opleves som et tab både af ledelsesansvar og af den kultur som efterhånden var udviklet på fritidshjemmene. Dette tab blev oplevet af mange selv om skolelederne langt de fleste steder overlod den daglige ledelse til SFO-lederen, som derfor i praksis udøver den pædagogfaglige ledelse i SFO'en.

Det øgede antal pædagoger, der deltager i undervisningen som skolepædagoger nødvendiggjorde ligeledes, at SFO- og skoleleder måtte indgå i et tættere samarbejde.

I dag er den klassiske hierarkiske ledelse langt de fleste steder erstattet af forskellige former for teamledelse, som betyder, at skoleleder, SFO-leder og viceinspektør sammen varetager ledelsen. Nogle steder arbejdes der også med en ledelsesstruktur, hvor SFO-lederen er leder af hele indskoling på skolen.

Der lægges mange steder op til at ligestille pædagogernes og lærernes rolle i børnenes hverdag. Men det har indtil nu ikke ændret på, at der endnu ikke findes nogen skoleleder ansat med pædagogbaggrund

uagtet, at det ikke er et krav at have læreruddannelse for at blive ansat som skoleleder. Folkeskolelovens krav om læreruddannelse gælder alene, når man skal ansættes til at undervise i folkeskolen.

2. SFO-LEDELSE I DAG

Ledelse af børneinstitutioner er i dag en meget sammensat opgave, der stiller lederen over for mange – ofte uforudsete - udfordringer. Alle ledelsestemaerne – faglig ledelse, personaleledelse, administrativ ledelse, strategisk ledelse - stiller krav til lederens professionelle og personlige kompetencer. Dette er blevet aktualiseret i kølvandet på kommunesammenlægningerne, der mange steder har betydet markante ændringer af kommunernes ledelse af børneområdet.

Der er imidlertid mange eksempler på, at SFO ledelse på en del områder adskiller sig fra ledelse af vuggestuer, børnehaver og integrerede institutioner. Der er ofte tale om, at SFO-ledelsesopgaven er anderledes sammensat end ledelse af andre børneinstitutioner.

For det første er SFO lederen både den pædagogfaglige leder og personalemæssige leder af det, der sker i fritidsdelen og af pædagogernes arbejde i skolen – som også ledes af skolelederen. Når der deltager pædagoger i undervisningen er der således et fler-

strengt ledelsessystem, der gør sig gældende.

For det andet har mange SFO'er et relativt højt børnetal samlet under samme tag – ofte på samme matrikel. Mange skoler er 2-3 sporede, hvilket betyder at der kan være ca. 500 børn på en skole, hvor 0-2. klasse udgør ca. 150 børn. Hertil kommer, at en del kommuner tilbyder SFO til børn op til både 3. og 4. klasse.

For det tredje har SFO-ledere aldrig "foden under eget bord". SFO'en er altid en del af den mangfoldige og varierede organisation, som en skole er. Både SFO og skole drives efter folkeskoleloven men både lovgivningsmæssigt og praktisk er det undervisningsdelen der fylder mest på en skole. SFO-lederens leder - det vil sige skolelederen – er leder af både fritids- og skoledelen, men på godt og ondt opfattes skolens undervisningsdel stadig af mange som skolens kerneopgave. Hertil kommer, at skolelederen ofte er uddannet lærer og SFO-lederen oftest er uddannet pædagog.

For det fjerde skal SFO-lederne lede medarbejdere, der har to funktioner. Skolepædagogerne er både en del af indskolingens arbejde med børnene og en del af SFO'ens arbejde om børnenes fritid. SFO-lederen skal favne denne personaleledelsesopgave set i sam-

menhæng med, at SFO-lederen selv er en del af det ledelsesmæssige netværk på skolen.

Blandt dem, der har deltaget i undersøgelsen er der blandt SFO-ledere og afdelingsledere 36 % mænd og 64 % kvinder. Langt de fleste - 90 % - er uddannede pædagoger. Der er således også enkelte med en klub- eller læreruddannelse blandt SFO-lederne.

Over 50 % af SFO-ledere og afdelingsledere er over 50 år. Inden for de næste 10 år vil der således ske en stor udskiftning på ledelsesniveau alene af aldersmæssige grunde.

SFO-ledere og afdelingsledere er generelt erfarne folk. 62 % har været i en SFO-ledelse i over 7 år. 77 % af alle, der indgår i en SFO-ledelse, har over 4 års anciennitet som leder inden for området.

UDFORDRINGER

Det bliver en stor udfordring for kommunerne at rekruttere nye kvalificerede SFO-ledere for de mange, der går på efterløn og pension i en ikke særlig fjern fremtid. Det er især en udfordring, da mange af SFO-

lederne er ledere med en meget stor erfaring på området, som de har fået gennem arbejdet med at blive accepteret i et ligeværdigt samarbejde med skolen.

3. SFO-LEDEREN I SKOLELEDELSEN

INDHOLDET I SKOLELEDELSESMØDERNE

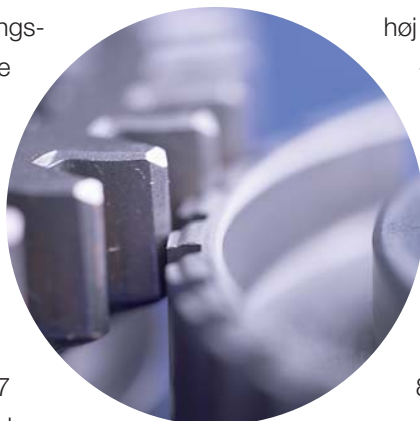
Indholdet i skoleledelsesmøderne handler i høj grad om livet i den samlede skole - herunder SFO'en. Undersøgelsen viser at:

79 % af SFO-lederne svarer, at der på skoleledelsesmøderne drøftes problemstillinger, der handler om skolens undervisning.

83 % svarer, at der på skoleledelsesmøderne drøftes problemstillinger, der handler om livet i SFO'en.

85 % svarer, at der på skoleledelsesmøderne drøftes problemstillinger, der handler om samarbejdet mellem SFO og undervisningen.

Et er, hvilke temaer der tages op, noget andet er, om SFO-lederen har indflydelse på det, der diskuteres.



På spørgsmålet: "Har du som SFO-leder indflydelse på skolens curriculum/værdigrundlag" svarer 65 %, at det har de i meget høj grad eller i høj grad. Kun 11 % svarer i lav eller i meget lav grad.

Dette kan tyde på, at SFO'en har en tydelig og synlig plads på skoleledelsesmøderne på langt de fleste skoler. Undersøgelsen viser endvidere, at 90 % af alle SFO-ledere altid deltager i skolens MED/SU udvalg, og 3 % deltager hyppigt i disse møder - det vil sige, at 93% deltager altid eller hyppigt.

SKOLELEDELSESMØDER

En vigtig del af ledelsesopgaverne varetages gennem de udvekslinger af information og ideer, diskussioner og beslutninger, der gennemføres på skoleledelsesmøderne. Undersøgelsen viser, at der på ca. 85 % af skolerne holdes et skoleledelsesmøde hver 14. dag eller oftere.

Der er en lille gruppe af skoler (ca. 15 %) hvor der holdes møder med 3 eller flere ugers mellemrum. Om det skyldes, at der enten er en ekstrem centralistisk ledelsesform eller, at skolerne er så små, at det hele ordnes

hen over bordet eller, at der er så store problemer i skolens ledelse, at der ikke bliver indkaldt til skoleledelsesmøder regelmæssigt viser undersøgelsen ikke.

Et er hvor ofte der holdes møder – noget andet er om SFO-lederen deltager heri. Undersøgelsen viser, at 77 % af SFO-lederne deltager i alle eller de fleste af skoleledelsesmøderne.

I de gennemførte fokusgruppeinterview var der flere, der nævnte, at skolelederen på enkelte skoler bevidst havde valgt, at der ikke skulle være dagsordener og referater fra skoleledelsesmøderne. Det var valgt fra med den begrundelse, at det ikke var nødvendigt, når der er et fælles værdigrundlag, som alle handler efter i hverdagen. På de møder, der blev beskrevet, var det således primært de overordnede principper, der blev diskuteret, og udmøntningen af disse overlades til det enkelte ledelsesmedlem.

SAMARBEJDET MED SKOLELEDELSEN

Samarbejdet med SFO-leder og skoleledelsen er et af de helt centrale temaer i debatten om SFO-ledelse. På spørgsmålet: "Oplever du som SFO-leder, at der er et godt og åbent samarbejde i skoleledelsen" svarer 39 %, at det i meget høj grad er tilfældet, og 33 % svarer, at det i høj grad er tilfældet. Kun 7 % svarer negativt på spørgsmålet.



Over 70 procent af SFO-lederne oplever således at de i meget høj grad eller i høj grad har et godt og åbent samarbejde med skoleledelsen.

Drøftelser om et ligeværdigt samarbejde har været på dagsordenen lige siden SFO'ernes oprettelse. Generelt mener SFO-lederne, at de indgår ligeværdigt i samarbejdet med den øvrige del af skoleledelsen. 72 % er enige eller meget enige heri. 11 % er uenige eller meget uenige.

Langt de fleste har ligeledes let ved at bringe temaer og emner, der handler om SFO'en, op i skoleledelsen. Det kan således konkluderes, at der i langt de fleste SFO'er er et godt, åbent og ligeværdigt samarbejde i skoleledelsen, og at det er let at bringe temaer, som vedrører SFO'en, op i ledelsen.

Ovenstående meget positive vurdering skal dog ikke fjerne lyset fra den lille gruppe af skoler, hvor det ikke fungerer. Det er en lille gruppe, men den eksisterer.

IRRITATIONER OG KONFLIKTER

I denne undersøgelse er der skelnet mellem på den ene side irritation og småproblemer og på den anden side konflikter og større problemer.

Irritation og småproblemer er defineret på følgende

måde: *"Irritation og småproblemer er, når der er forhold i skoleledelsen, som du som leder irriteres over, eller forhold, som skaber småproblemer i dagligdagen"*.

På trods af den overordnede positive konklusion er der en række småproblemer i samarbejdet. Således svarer 84 % ja til spørgsmålet *"Har du som SFO-leder inden for det sidste års tid været irriteret på din skoleledelse over småproblemer"*.

Undersøgelsen har forsøgt at indkredse, hvilke irritationer og småproblemer det drejer sig om ved at spørge til følgende temaer.

- Budget og regnskabsmæssige forhold
- Pedel og kontorbistand
- Samarbejde med forældrene
- Et barn med særlige behov
- Personaleledelse i forhold til pædagoger
- Personaleledelse i forhold til lærerne
- Forhold internt i skoleledelsen

De nævnte punkter er der kun få SFO-ledere, der er irriteret over. Det skal samtidig bemærkes, at punkterne er opstillet på baggrund af de gennemførte interview, fordi det formodedes at være de punkter, hvor der var flest småproblemer. Dette viste sig ikke at holde stik. Derimod er der en stor svarprocent i

kategorien 'Andet', som det kan være interessant at udforske nærmere. Måske er der slet ikke nogle enkelte områder med en meget udbredt irritation, men den irritation, der er, er spredt ud over en række lokalt betingede forhold, som det næsten er umuligt at fange i et spørgeskema.

69 % af SFO-lederne har haft konflikter inden for det sidste års tid med skoleledelsen. I denne undersøgelse er en konflikt defineret på denne måde: "Konflikter og større problemer er, når der er forhold i skoleledelsen, som du som leder åbenlyst er uenig i, og som I i skoleledelsen ikke kan løse eller har svært ved at løse".

Igen er det interessant at se, at de punkter, der blev opstillet ud fra de kvalitative interview, ikke er dem, der fylder mest hos lederne. Det er kategorien 'Andet', som er den markant største svarkategori.

Der er således generelt et godt samarbejde mellem SFO-ledere og den øvrige skoleledelse, men der er selvfølgelig ind imellem både noget der irriterer og enkelte konflikter.

Undersøgelsen viser endvidere, at en SFO leder med lav anciennitet, er kvinde og er leder af en lille SFO, har større risiko for at have konflikter med sin skoleledelse end mænd med en længere anciennitet. Både

køn og anciennitet spiller således ind på konfliktniveauet.

UDFORDRINGER

I forhold til skoleledelsesmøderne er det nok den største udfordring for kommuner og fagforening at støtte og hjælpe den lille gruppe af SFO-ledere på skoler hvor skoleledelsesmøderne ikke fungerer. Det drejer sig om ca. 10 % af alle skolerne og er således et problem for hver tiende SFO-leder.

4. SAMARBEJDE OG KULTUR

Der er mange fortællinger om SFO-lederens samarbejde med skolelederen – både positive og negative.

Undersøgelsen viser, at 83 % af alle SFO-ledere er meget enige eller enige i udsagnet: "*Som SFO-leder har jeg et velfungerende samarbejde med skolelederen*". Kun 6 % er uenige eller meget uenige. Der er således generelt set et velfungerende samarbejde imellem de to ledelsespersoner. Samarbejdet drejer sig blandt andet om modtagelsen af de nye børn i skole og SFO, og undersøgelsen viser, at skolelederen betragter overgangen fra børnehave til SFO som en seriøs opgave.

Undersøgelsen viser endvidere, at 88 % af SFO-



lederne kan trække på/bruge kontoret i forhold til SFO'ens administrative arbejde. De øvrige mener ikke, at spørgsmålet er relevant.

Næsten alle (93 %) rapporterer, at de kan trække på pedellen i forhold til det praktiske arbejde i SFO'en. Lidt over halvdelen svarer, at pedellen kan bestemme over noget i SFO'en. For eksempel indretningen af de fysiske rammer i SFO'en og ophængning af udsmykning. 45 % svarer, at spørgsmålet ikke er relevant. Svarene kan tyde på, at pedellen en del steder har en stor indflydelse på SFO'ens fysiske indretning. Et tema, der i undersøgelsens fokusgruppeinterview blev omtalt som noget, der kunne give problemer enkelte steder.

FRUGTBARE FORSKELLE MELLEM DE TO KULTURER

En del af samarbejdet handler om samarbejde mellem to faggrupper og dermed også om to kulturer og faglige traditioner. SFO-lederen oplever det som forventeligt, at der er forskelle mellem de to kulturer.

Over halvdelen (58 %) af de adspurgte SFO-ledere svarer, at der er forskel på den institutionskultur, som skolens ledelse og SFO-lederen bringer ind i ledelsesarbejdet. Her er det ikke i sig selv interessant, at lederne oplever, at der er en kulturforskel. Det inte-

ressante er, at to tredjedele (66 %) er enige i udsagnet om, at kulturforskellene er frugtbare. En fjerdedel (25 %) er hverken enige eller uenige og ca. hver tiende (9 %) er uenige eller meget uenige.

Kulturforskellene opleves således ikke som et problem eller noget, der skal overvindes. Kulturforskellene opleves af en stor gruppe af SFO-ledere som noget frugtbart. Ca. hver tiende oplever kulturforskellene som noget negativt.

BESLUTNINGER OM SFO ARBEJDET

Undersøgelsen viser endvidere, at næsten alle (92 %) SFO-ledere suverænt/selvstændigt kan træffe beslutninger, der kun vedrører SFO'en uden indblanding fra skoleleder eller andre medlemmer af skoleledelsen. Det vil sige, at der er et tydeligt selvstændigt beslutningsrum for SFO-lederen.

Samtidig er der ofte hjælp og støtte fra skolelederen, idet kun hver femte SFO-leder (18,8 %) sjældent eller aldrig får støtte og vejledning til udøvelse af ledelse i

SFO'en af skoleleder eller andre medlemmer af skoleledelsen.

I forhold til personaleledelsen er det et kardinalpunkt, hvorledes det besluttes, hvem og i hvilket omfang personalet fra SFO'en skal deltage i undervisningen. Undersøgelsen viser, at det oftest er den samlede skoleledelse (37 %) eller SFO-lederen (23 %) der træffer beslutning om, hvem der fra SFO'en skal deltage i undervisningen. Kun i meget få tilfælde (5 %) er det skolelederen, der bestemmer, mens det i en tredjedel af stederne (31 %) er fastlagt af kommunen.

KONTAKT TIL FORVALTNINGEN

Et af de hyppige diskussionspunkter inden for området er, i hvor høj grad der skal være en direkte kontakt mellem SFO-lederen og kommunens administrative niveau. Der er mange og forskellige opfattelser af, hvordan det bør foregå. Undersøgelsen viser, at der meget sjældent er en regelmæssig kontakt mellem SFO-lederen og direktøren for området.

Ligeledes viser undersøgelsen, at der sjældent hol-

des regelmæssige møder mellem forvaltningsledelsen og SFO-lederne.

Et stort flertal af alle SFO-ledere (84 %) kan afhængigt af spørgsmålet og sagen henvende sig direkte til forvaltningsledelsen uden først at skulle spørge skolelederen. Så SFO-lederne har meget ofte en betinget adgang afhængigt af, hvilke problemstillinger det drejer sig om.

UDFORDRINGERNE

Den største udfordring er at fastholde og udvikle den pædagogfaglige kultur så den kan indgå i en frugtbar dialog med skolekulturen.

En udfordring er, hvilke former for kontakt til forvaltningen der er behov for, for at kunne lede en SFO optimalt. Hvad er det, der skal være indholdet i de forskellige former for kontakt? Skal det være i form af møder med forvaltningen eller har SFO-lederne brug for netværk på tværs af skolerne?

I forhold til skolelederne er det en stor udfordring at støtte og hjælpe den lille gruppe af SFO-ledere på skoler, hvor samarbejdet ikke fungerer. Det drejer sig



om ca 10 % af alle skolerne og er således et problem for hver 10. SFO- leder.

5. SKOLEBESTYRELSEN

SFO-personalets repræsentation i skolebestyrelsen bliver meget ofte drøftet, når der diskuteres SFO-ledelse. Undersøgelsen viser da også, at der er flere, der ønsker en bedre repræsentation fra SFO i skolebestyrelserne. Der er store ønsker om, at SFO-lederen skal have obligatorisk plads i skolebestyrelsen, og at medarbejdere i SFO'ere skal være medlemmer af skolebestyrelsen i endnu større udstrækning, end det er tilfældet i dag.

Undersøgelsen viser, at det kun er ca. en tredjedel (32 %) af SFO-lederne, der altid eller hyppigt deltager i skolebestyrelsens møder.

Med hensyn til at være valgt til skolebestyrelsen viser undersøgelsen, at der i næsten halvdelen af SFO'erne var medarbejdere der opstillede til skolebestyrelsen, mens der kun i lidt under en tredjedel (31 %) af SFO'erne var medarbejdere, der rent faktisk også var indvalgt.

UDFORDRINGERNE

Den største udfordring er her at sikre, at det særlige SFO-faglige aspekt bliver sat på dagsordenen på

skolebestyrelsesmøderne for eksempel ved, at SFO-lederen deltager i skolebestyrelsesmøderne, og at der er en SFO-medarbejderrepræsentant i skolebestyrelserne.

6. LEDELSEN I SFO'EN

SFO-LEDELSESMØDER

Undersøgelsen viser, at SFO-ledelsen mødes hyppigere end skoleledelsen. I tre fjerdedele af SFO'erne mødes man i ledelsen mindst én gang om ugen.

Hvor SFO-lederen er en hyppig deltager i skolens ledelsesmøder, så er skolelederen eller andre medlemmer af skoleledelsen sjældent deltagere i SFO-ledelsesmøderne. Hvordan de involverede ønsker, at det skal være – og om de vurderer, at det er tilstrækkeligt med den mødeaktivitet, der finder sted på skoleledelsesniveau det kan undersøgelsen ikke give svar på.

INDHOLDET I SFO-LEDELSESMØDERNE

33 % af SFO-ledelserne har altid en skriftlig dagsorden. I 16 % af SFO'erne er der hyppigt en skriftlig dagsorden. 51 % af SFO'erne har indimellem, sjældent eller aldrig en skriftlig dagsorden til SFO-ledelsesmøderne. Ved 46 % af SFO-ledelsesmøderne er der altid eller hyppigt et skriftligt referat.

Sammenlignes tallene fra SFO-ledelsesmøderne med tallene fra skoleledelsesmøderne viser det sig, at der ikke er forskel på graden af skriftlighed på SFO-ledelsesmøderne sammenlignet med graden af skriftlighed på skoleledelsesmøderne.

AFDELINGSLEDEREN I SFO'EN

Afdelingslederen er en særdeles vigtig person, der står med et dagligt personaleledelsesmæssigt ansvar. Derfor er det afgørende for den samlede SFO's ledelse, hvordan rammerne er for afdelingslederens beslutningsmuligheder. Det er især vigtigt for udformningen af pædagogikken og samværet i dagligdagen.

Undersøgelsen viser, at afdelingslederne ikke suverænt kan træffe beslutninger vedrørende den afdeling, de er leder af. Det er et svar, der ikke nødvendigvis skal tolkes negativt. Svaret skal snarere ses i lyset af, at SFO'ens ledelse indgår i et tæt samarbejde i et ledelsesteam for SFO'en. Denne tolkning kan styrkes, når vi analyserer svarene på spørgsmålet: "Bliver du som afdelingsleder begrænset i din udøvelse af ledelse af din SFO-afdeling, af din SFO-leder, din skoleleder og/eller de andre medlemmer af skoleledelsen?" hvor hovedpointen er, at afdelingslederne sjældent oplever, at de bliver begrænset af deres overordnede ledelse.

Tolkningen styrkes også af afdelingsledernes svar på udsagnet: "SFO-lederen blander sig i mit ledelsesarbejde på en måde som besværliggør min ledelse af min SFO-afdeling." hvor 75 % af afdelingslederne ikke mener, at SFO-lederen blander sig i afdelingslederens ledelsesarbejde på en måde, som besværliggør ledelsen af afdelingen.

Til gengæld har afdelingslederen nogen suverænitet over den daglige ledelse. Svarene på udsagnet: "Jeg har som afdelingsleder suverænitet i den daglige ledelse af min SFO-afdeling" viser, at der ligger en række problemstillinger i forholdet mellem afdelingslederen og SFO-lederne, der bør undersøges nærmere.

STØTTE TIL AFDELINGSLEDERNE

Der er ingen, der kan lede i et tomrum. Alle har fra tid til anden behov for støtte i sit ledelsesarbejde. Derfor er det vigtigt, om afdelingslederne kan få støtte, når de har behov herfor. Det viser sig langt fra at være en mulighed, alle afdelingsledere har. Det ses af svarene på spørgsmålet: "*Får du støtte og vejledning til din udøvelse af din ledelse af din SFO-afdeling, af din SFO-leder, din skoleleder og/eller andre medlemmer af skoleledelsen?*"

Sammenholdes den støtte og vejledning, afdelingslederne får i deres ledelsesarbejde med den støtte og

vejledning SFO-lederne får, viser det sig, at SFO-le-
derne er bedre stillet end deres afdelingsledere.

30 % af afdelingslederne får sjældent eller aldrig støt-
te og vejledning i udøvelsen af ledelse i SFO'en. Un-
dersøgelsen afdækker her et behov for en mere pro-
fessionel ledelse i SFO'erne.

UDFORDRINGERNE

Der har været megen fokus på SFO-lederens forhold
til skoleledelsen og skolelederen. Det er en udfordring
at sætte fokus på hvordan udviklingen af SFO'ens in-
terne ledelse kan udvikles således, at den pædagog-
faglige ledelse af det pædagogiske arbejde i fritids-
delen – SFO'ens kerneydelse – bliver udviklet i
endnu højere grad end det er tilfældet i dag.

SAMLET SET

Undersøgelsen viser, at der er et godt
og positivt samarbejde mellem langt
de fleste skoleledere og SFO-
lederne – og at SFO'en indgår som et vig-
tigt led i den samlede skoleledelse –
uden at have mistet sit fodfæste som
fritidsinstitution.



SFO-ledelse

Copyright: UdviklingsForum og
BUPL, marts 2009

Pjecen er skrevet på baggrund af undersøgelse
om SFO-ledelse udarbejdet for BUPL af
UdviklingsForum v/ John Andersen, Claus Baagøe Jepsen,
Søren Gundelach og Kjeld Rasmussen.
København 2008

Kopiering er tilladt med tydelig kildeangivelse

Kan downloades på www.bupl.dk og www.udviklingsforum.dk

Redaktion: Stig G. Lund og Ulla Nielsen

Grafisk tilrettelægning: Jeanne Olsen

Foto: colourbox.com. På side 8: Jakob Carlsen

Tryk: Stenby Tryk

ISBN-nr.: 978-87-7738-198-0

BUPL – Forbundet for pædagoger og klubfolk
Blegdamsvej 124
2100 København Ø
www.bupl.dk