

1 **Dagsordenens pkt. 5 a: Forslag om Arbejdsprogram for Lederforeningen 2019-2021**

2 **Forslagsstiller: Lederforeningens bestyrelse**

3 **Lederforeningens arbejdsprogram 2019 – 2021**

4 Indledning

5 Arbejdsprogrammet for Lederforeningen i BUPL sætter retning for Lederforeningens arbejde  
6 med fire politisk udvalgte indsatsområder, som er vedtaget på Lederforeningens landsmøde  
7 den 7. marts 2019.

8 De politiske indsatsområder sætter retning både for det nationale og lokale lederpolitiske  
9 arbejde og beskriver prioriterede lederpolitiske områder. Områderne er helt centrale for  
10 ledermedlemmerne, og derfor skal Lederforeningen arbejde for at påvirke udviklingen i  
11 den rigtige retning og sætte synlige politiske aftryk, der gavner ledermedlemmerne. Det vil  
12 kræve koordineret politisk handling både nationalt og lokalt.

13

14 De fire politiske indsatsområder er

15 **1: Styrket pædagogfaglig ledelse på 0-18 års området**

16 Der skal være pædagogfaglig ledelse i dagtilbud og på skoler, fritids- og  
17 klubområdet. De pædagogfaglige ledere skal have passende rammer og  
18 ledelsesrum, være tæt på forvaltning og chefer og i regelmæssig dialog med  
19 politikere.

20  
21 **2. Styrket faglig ledelse gennem meningsfuld styring**

22 Der skal udøves faglig ledelse tæt på medarbejderne. Faglig ledelse tæt på  
23 den pædagogiske praksis varetages af ledere som har et formelt  
24 ledelsesansvar og ledelsesspænd tilpasset kerneopgaven. Styringen skal  
25 understøtte kerneopgaven og bygge på ledernes viden og indflydelse.

26

27 **3. Ledernes løn og arbejdsvilkår skal forbedres**

28 Ledernes løn skal afspejle den stigende kompleksitet i ledergerningen, og  
29 der skal være sammenlignelig løn for lederstillinger, både inden for eget  
30 sektorområde og mellem sektorområder. Ledernes psykiske arbejdsmiljø  
31 skal prioriteres højere af kommunerne og øvrige arbejdsgivere.

32



- 33 **4. Lederforeningen i BUPL er synlig og har indflydelse**
- 34 Lederforeningen og LTR skal være synlig og relevant både for de
- 35 pædagogfaglige ledere og for arbejdsgiverne og øve indflydelse de steder,
- 36 der har betydning for ledermedlemmernes arbejde. Synlighed og indflydelse
- 37 gælder også internt i BUPL, både på nationalt og lokalt plan.
- 38
- 39 Lederformanden og Lederforeningens Bestyrelse varetager det nationale arbejde med de
- 40 politiske indsatsområder, mens den lokale fagforening og lokale lederbestyrelse varetager
- 41 det lokale arbejde.
- 42 Det besluttet lokalt, hvordan den lokale lederbestyrelse og fagforeningen vil arbejde med
- 43 de fire politiske indsatsområder, og hvilke handlinger der skal iværksættes, så de er
- 44 meningsfulde og passer til de lokale forhold i fagforeningerne, i kommunerne og på det
- 45 private område. Lokalt besluttet også, hvor ledermedlemmerne og deres tillidsfolk samt
- 46 medarbejderne i fagforeningerne skal engageres og involveres.
- 47
- 48 I løbet af landsmødeperioden drøftes status og fremdrift i arbejdet med indsatsområderne
- 49 både lokalt og nationalt i lederforeningens bestyrelse og på årlige møder med
- 50 formandsforum.



## 51 **Indsatsområde 1: Styrket pædagogfaglig ledelse på 0-18 års området**

52 På dagtilbudsområdet er dagtilbudsloven ved at blive realiseret. Dagtilbudslederne har  
53 blandt andet ansvar for at lede den nye pædagogiske læreplan, skabe gode læringsmil-  
54 jøer og etablere en styrket evalueringskultur. Det er politisk vigtigt at påvirke realiseringen  
55 af dagtilbudsloven, så dagtilbudslederne har rammer og ledelsesrum, der matcher opgave-  
56 ven og en styrket indflydelse på forvaltningens valg. Kommunernes tilsyn skal afspejle  
57 opgaverne fastlagt i dagtilbudsloven og være mere udviklingsorienteret end kontrolle-  
58 rende.

59 På skole, fritids og klubområdet sker der i disse år et massivt og bekymrende fald i antal-  
60 let af pædagogfaglige ledere. Siden 2013 er der på skole-, fritids- og klubområdet forsvun-  
61 det ca. en tredjedel af de pædagogfaglige ledere. Siden 2009 er faldet på over 40 pct.

62 Det massive fald er en paradoksal udvikling, når pædagoger efter folkeskolereformen  
63 samtidig har fået en større rolle i skolen, og skal medvirke til at skabe en ny, spændende  
64 og varieret skoledag. Pædagoger skal medvirke til, at børn får stærke fællesskaber og re-  
65 lationer, og at inklusionen øges. Hertil kommer at der er en bekymrende tendens til, at le-  
66 delsesopgaverne i fritids- og klubtilbuddene ikke tillægges samme vigtighed som ledelses-  
67 opgaverne i skolens undervisningstid. Fritidstilbuddene – og ledelsen af disse - har krav  
68 på langt mere fokus på deres bidrag til kommunernes politiske mål på børne og ungeom-  
69 rådet.

70 Derfor skal det dramatiske fald i antallet af pædagogfaglige ledere på skole- og fritidsom-  
71 rådet bremses og udviklingen vendes. Der skal øget politisk opmærksomhed på, hvad  
72 god ledelse af fritidsinstitutionerne betyder for børn og unge. Kommunalbestyrelsens op-  
73 mærksomhed på kvaliteten på fritidsområdet og deres ansvar for at fastsætte og offentlig-  
74 gøre mål- og indholdsbeskrivelse for skolefritidsordningerne skal øges. Det er politisk vig-  
75 tigt, at Lederforeningen i BUPL og fagforeningerne påvirker lokale politikere, forvaltninger,  
76 skoleledere, KL og BKF (Børne- og kulturchefforeningen) til at opstille rammer, som bidra-  
77 ger til at vende udviklingen.

### 78 **Lederforeningen ønsker en udvikling hvor**

- 79 ➤ Dagtilbudsloven realiseres på en måde, hvor lederne har 1) ledelsesrum til kerneopgave-  
80 ven, 2) rammer til at skabe en styrket evalueringskultur og 3) indflydelse og konstruktiv  
81 dialog med forvaltningen
- 82 ➤ Kommunernes tilsyn er et udviklende pædagogisk tilsyn baseret på dialog
- 83 ➤ Antallet af pædagogfaglige ledere på skole-, fritids- og klubområdet øges
- 84 ➤ Der er flerfaglig ledelse på alle skoler.

### 85 **Nationalt vil vi**

- 86 • Arbejde for, at ledelsesrummet er tydeligt, og ledernes faglighed sættes i spil i forvalt-  
87 ningen.
- 88 • Arbejde for at fremme pædagogfaglig ledelse på skole- og fritidsområdet gennem sy-  
89 stematisk kvartalsvise opgørelser af udviklingen, politisk påvirkning af national lovgiv-  
90 ning og lokale rammer og ved at rejse nødvendige overenskomst-sager.



- 91 **Lokalt kan vi fx**
- 92 • Være i dialog med alle kommuner om at styrke ledernes ledelsesrum, ledernes ram-
- 93 mer for at styrke evalueringskulturen og ledernes indflydelse på realiseringen af dagtil-
- 94 budsloven.
- 95 • Følge op på udviklingen i pædagogfaglige lederstillinger i de enkelte kommuner og
- 96 arbejde for at synliggøre fordelene ved flerfaglig ledelse
- 97 • Arbejde for at kommunalbestyrelsens fokus på fritidsområdet øges og sætte fokus på
- 98 realiseringen af mål- og indholdsbeskrivelser for skolefritidsordningerne
- 99 • Sikre samarbejde og koordinering mellem LTR og FTR
- 100 • Få input og forslag fra skolefritidsordningerne til, hvordan lovgivningen kan forbedres.



101 • **Indsatsområde 2. Styrket faglig ledelse gennem meningsfuld styring**

102 Ledelseskommisionen anerkender, at der er behov for faglig ledelse, og at der er brug  
103 for mere ledelse og mindre styring. Desværre er det ikke givet, at der er enighed om,  
104 hvilke midler der skal tages i brug for at nå disse mål. Det er politisk vigtigt at Lederfor-  
105 eningen påvirker hvordan kommunerne forankrer ledelseskommisionens anbefalinger.  
106 Lederforeningen skal gøre værdien af faglig ledelse tæt på medarbejdere og praksis tyde-  
107 lig. Lederforeningen skal understrege, at styring, som giver plads til god faglig ledelse af  
108 høj kvalitet, er en nødvendig forudsætning for at realisere kerneopgaven.

109 Styringen skal tage afsæt i ledernes faglige viden om, hvad der gavner børnene og udvik-  
110 lingen af den pædagogiske praksis. Der skal være pædagogfaglige ledere, som har tæt  
111 kontakt med forvaltningscheferne, og som har strategisk fokus på at præge styringen og  
112 ledelsen af området. Kerneopgaven kan ikke fjernstyres, og derfor skal samarbejdet mel-  
113 lem ledere, forvaltning og politikere styrkes, så ledernes bud på løsninger bringes i spil.

114 Lederforeningen skal være tydelig i debatten om, hvordan data om kvalitet meningsfuldt  
115 kan bruges - og ikke kan bruges - i ledelsesopgaverne. Lederforeningen skal kunne spille  
116 ind med, hvad der skal til for at ledelsesstrukturerne understøtter lederne i at udøve deres  
117 kerneopgave – uanset hvor i ledelseshierarkiet, lederne er.

118 Lederforeningen skal påpege, at problemer afledt af besparelser eller for stort ledelses-  
119 spænd ikke løses gennem distribueret ledelse til medarbejdere, der ikke er ledere, som fx  
120 teamledere eller koordinatore. Dette skaber mange steder uklarhed omkring ledelsesop-  
121 gaven. Lederforeningen skal arbejde for at ledelsesopgaven ligger hos ledere, souschefer  
122 eller afdelingsledere ansat på lederoverenskomsten, og at lederne har et ledelsesspænd,  
123 der er tilpasset opgaven.

124

125 **Lederforeningen ønsker en udvikling hvor**

- 126 ➤ Den overordnede styring er meningsfuld, fordi den bygger på faglighed fra institutions-  
127 niveauet  
128 ➤ Politikere og forvaltning har tæt dialog med pædagogfaglige ledere  
129 ➤ Faglig ledelse tæt på praksis styrkes og varetages af ledere, som har et formelt ledel-  
130 sesansvar og et passende ledelsesspænd.

131 **Nationalt vil vi**

- 132 • Arbejde for at kommunerne realiserer Ledelseskommisionens anbefalinger om blandt  
133 andet faglig ledelse og faglig viden i styringen  
134 • Arbejde med at synliggøre konsekvenser af distribueret ledelse.

135 **Lokalt kan vi fx**

- 136 • Være i dialog med kommunerne om, hvordan de vigtigste anbefalinger fra Ledelses-  
137 kommissionen realiseres



- 
- 138 • Være i dialog med kommuner, der vil distribuere ledelse  
139 • Være i dialog med kommuner, der har styringstiltag, som ikke tager højde for lokale  
140 forskelle.



141 **Indsatsområde 3. Ledernes løn og arbejdsvilkår skal forbedres**

142 En lang række af Lederforeningens medlemmer oplever udfordringer med løn- og ansættelsesvilkår. Stigende krav, opgaver og kompleksitet i lederarbejdet afspejles ofte ikke i  
143 lønnen. Ledere oplever, at der mellem kommunerne er store lokale lønforskelle for  
144 samme arbejde. Ledere oplever også, at der i den enkelte kommune ikke er en sammenlignelig løn for sammenlignelige lederstillinger på tværs af velfærdsområderne. Ledernes  
145 løn skal afspejle deres opgaver og ansvar. Et væsentligt værktøj til at nå dette mål er at  
146 styrke de lokale forhandlinger om ledernes løn og arbejdsvilkår og fremme videndelingen  
147 på tværs af landet.  
148  
149

150 Ledernes stillinger er prægede af konstante forandringer, og det lægger et konstant og  
151 vedvarende pres på mange leders psykiske arbejdsmiljø. Derfor skal lederne have støtte  
152 og opbakning fra fagforeningen, når deres opgaver og ansvar ændres på grund af strukturændringer og reformer. Det er vigtigt at fastholde, at en lederstilling ikke er en stilling,  
153 hvor lederen er til rådighed altid, men er en fuldtidsstilling med udslag i timetal over en  
154 længere periode. Kravene til lederne er store, men også ledere har krav på et afbalanceret  
155 arbejdsliv og på at blive understøttet af en god ledelse fra forvaltningen. Ledere skal  
156 ledes - ikke blot styres.  
157

158 Flere kommuner oplever udfordringer med at rekruttere pædagoger til lederstillinger. Derfor er det vigtigt at øge interessen for ledelse og arbejde for, at lederstillinger er attraktive.  
159

160 **Lederforeningen ønsker en udvikling hvor**

- 161 ➤ Ledernes psykiske arbejdsmiljø kortlægges og prioriteres højere i kommunerne, fx gennem leder-APV
- 162
- 163 ➤ Stigende krav, opgavemængde og kompleksitet i lederarbejdet honoreres
- 164 ➤ Pædagogfaglige ledere får samme løn for samme arbejde på tværs af kommunerne
- 165 ➤ Der er sammenlignelig løn mellem sammenlignelige lederstillinger på tværs af velfærdsområderne
- 166
- 167 ➤ Der er udviklet redskaber, der giver overblik over ledernes løn, og som kan styrke ledere og fagforeninger i lokale lønforhandlinger med arbejdsgivere
- 168
- 169 ➤ Flere pædagoger ønsker at blive ledere.

170 **Nationalt vil vi**

- 171 • Arbejde for, at BUPL gennem analysearbejde og videndeling får bedre overblik over ledernes løn
- 172
- 173 • Arbejde for, at ledernes psykiske arbejdsmiljø prioriteres i den nye hovedorganisation FH
- 174
- 175 • Samarbejde med KL om at skabe en udvikling, hvor flere pædagoger ønsker at blive ledere.
- 176

177 **Lokalt kan vi fx**

- 178 • Udvikle redskaber eller udarbejde oversigt over ledernes løn, som ledere og fagforeninger kan bruge overfor arbejdsgivere i de lokale lønforhandlinger
- 179



- 180
- 181
- 182
- 183
- 184
- 185
- 186
- Sikre, at LTR og den lokale lederforening inddrages, når fagforeninger forhandler rammer og vilkår for lederstillinger
  - Styrke lederarbejdet ved at styrke samarbejde mellem LTR og FTR
  - Prioritere indsatses vedrørende ledernes psykiske arbejdsmiljø
  - Samarbejde med kommunerne om at skabe en udvikling, hvor flere pædagoger ønsker at blive ledere.





187 **Indsatsområde 4. Lederforeningen i BUPL er synlig og har indflydelse**

188 Lederforeningen i BUPL er ledermedlemmernes forening og skal være de pædagogfag-  
189 lige lederes naturlige førstevalg. Lederne skal opleve Lederforeningen som deres ledel-  
190 sesfaglige fællesskab – i den eksterne varetagelse af deres interesser og ikke mindst i de  
191 interne tilbud til lederne, herunder til ledere af ledere. Derfor skal Lederforeningen være  
192 synlig for ledermedlemmerne, og værdien af medlemskab af BUPL og Lederforeningen  
193 skal være tydelig for dem. Lederne skal opleve en medlemsservice, der er tilpasset dem  
194 og matcher deres behov.

195 Det er vigtigt, at ledermedlemmerne kan se, hvordan Lederforeningen påvirker priorite-  
196 rede ledelsesdagsordener både lokalt og nationalt, og hvilken indflydelse og resultater det  
197 giver. Prioriterede ledelsesdagsordener er fx meningsfulde ledelsesstrukturer og ledernes  
198 efter- og videreuddannelse.

199 **Lederforeningen ønsker en udvikling hvor**

- 200 ➤ BUPL og Lederforeningen er synlig og attraktiv for ledermedlemmerne
- 201 ➤ Lederforeningen videreudvikler sin position som en indflydelsesrig, væsentlig og aner-  
202 kendt samarbejdspartner - såvel internt i BUPL som eksternt overfor nationale og lo-  
203 kale parter
- 204 ➤ Ledermedlemmerne inddrages som forhandlings- og sparringspartnere i kommunerne,  
205 fx gennem LTR.
- 206 ➤ Fællesopgaverne vedrørende lederarbejdet fortsætter og videreudvikles. Det drejer sig  
207 om servicering af ledere af ledere, karriererådgivning af ledere samt LTR-uddannel-  
208 sen.

209 **Nationalt vil vi**

- 210 • Påvirke prioriterede ledelsesområder, gerne sammen med andre parter.
- 211 • Styrke videndelingen på lederområdet og forbedre uddannelsen af LTR
- 212 • Bidrage til at følge op og videreudvikle på de af kongressen vedtagne målsætninger  
213 for BUPL's lederarbejde
- 214 • Optimere Lederforeningens del af hjemmesiden på BUPL.dk

215 **Lokalt kan vi fx**

- 216 • Følge op på og videreudvikle det lokale arbejde med målsætningerne for BUPL's le-  
217 derarbejde
- 218 • Fortsat styrke understøttelsen af LTR's arbejde.
- 219 • Invitere nye ledermedlemmer til velkomstmøde og/eller præsentere dem for velkomst-  
220 materiale
- 221 • Være åbne og opsøgende overfor potentielle ledermedlemmer.
- 222