

Fredag den 23. april 2021

BUPL's hørings svar vedr. selvstændig institutionsledelse i dagtilbud

Stevns Kommune har sendt model for selvstændig institutionsledelse i dagtilbud og dagplejen i høring. Her følger BUPL's bemærkninger til sagen.

BUPL bakker op om det politiske mål om at sikre god og tilstedeværende ledelse, som skaber gode rammer for børns trivsel og udvikling. BUPL's overordnede vurdering er, at forslaget i sin grundstruktur har potentialet til at indfri de politiske mål. Fagforeningen har dog også en række forbehold og anbefalinger til det videre arbejde med den nye struktur.

For BUPL har det været afgørende, at den nye ledelsesstruktur, og de ressourcer, der følger med, aktivt underbygger dagtilbud af høj kvalitet. Det er derfor afgørende, at selve tildelingsmodellen til ledelse afspejler den reelle arbejdsbelastning og giver rum for stadig udvikling af området. Det er vi ikke overbeviste om er tilfældet i det fremlagte oplæg.

Ledelse på fuld tid

I det fremsendte forslag til ny ledelsesstruktur opererer forvaltningen med en model for ledelsestildeling, hvor flertallet af institutioner kun har ledelse på deltid, og kun to institutioner har ledelse på fuld tid.

For at komme i mål med den politiske målsætning om *tilgængelig ledelse* bør tildelingen sikre ledelse på fuld tid. BUPL fraråder lederstillinger på mindre end fuld tid af følgende årsager:

- Med lederstillinger under fuld tid forudsætter man, at lederen i noget af sin arbejdstid, f.eks. en dag om ugen, indgår i normeringen. Alle erfaringer med deltidsledelse viser imidlertid, at det ikke sker i praksis. Konsekvensen bliver reelt en ringere normering til børnene.
- Lederstillinger på mindre end fuld tid er ikke attraktive og svækker rekrutteringen. Ledere på deltid kan ikke hellige sig ledelsesopgaven og ledelsesrollen i tilstrækkelig grad. Der mangler tid til opgaverne og løn og status er lavere.
- I lederoverenskomsten opererer man med, at ledere ikke har en højeste arbejdstid. Ledelse uden højeste arbejdstid harmonerer ikke med, at lederne kun er ledere i en del af deres ansættelse.

Souschefer

I oplægget til ny ledelsesstruktur foreslår forvaltningen, at hver institution får en souschef. BUPL bakker generelt op om, at der afsættes timer til souscheffunktionen.

I det aktuelle forslag fremgår det dog ikke klart, hvordan souschefens opgaver og ansvar relaterer sig til institutionslederen. Heller ikke, hvordan timerne indgår i den samlede tildeling.

Tildeling til souschefen bør hverken tages af ledelsestimerne eller fra normeringen til det pædagogiske arbejde med børnene. Hvis souschefen skal løse ledelsesopgaver, f.eks. en dag om ugen, bør det tillægges tildelingen ud over, hvad der fremgår af oplægget. Og samlet set bør ledelsestildelingen også tage højde for tid til samarbejdet mellem souschef og leder.

Koordinerende funktion

Det fremgår af oplægget, at tre af de nye institutionsledere skal have en koordinerende funktion i forhold til samarbejdet mellem institutionerne i hvert skoledistrikt. BUPL bakker op om, at man fra kommunens side vil prioritere samarbejdet på tværs af dagtilbuddene. Men vi savner ressourcer til den koordinerende funktion. De fremgår ikke af tildelingsmodellen.

Øvrige forhold omkring tildelingen

I forhold til tildelingsmodellen bør man i det videre arbejde med den nye struktur også være opmærksom på følgende:

- 1) En tildelingsmodel, der hovedsageligt bygger på børnetal, giver et usikkert grundlag at drive ledelse på. Ledelsestildelingen bør ikke fra år til år ændres på baggrund af børnetal, men ud fra institutionens kapacitet eller et estimat for en længere periode.
- 2) Institutionslederens opgaver afhænger kun delvist af børnetallet. Opgaver, som f.eks. samarbejdet med forvaltningen, mellem de enkelte dagtilbud og mellem dagtilbud og skole og andre instanser i kommunen, er uafhængige af børnetal. Tildelingsmodellen bør tage højde herfor.
- 3) Institutioner er forskellige med hensyn til opgaver, social sammensætning mv. Det giver forskellige udfordringer og arbejdsopgaver. Socioøkonomiske forhold kan derfor eventuelt inddrages i tildelingsmodellen, ligesom institutioner med specialgrupper bør tilgodeses i tildelingen.
- 4) Ud over selve driftsopgaven skal ledelsestildelingen også tage højde for, at dagtilbuddene skal udvikles ledelsesmæssigt og pædagogisk. F.eks. i forhold til den nye dagtilbudslov og den styrkede pædagogiske læreplan, hvor institutionsledelsen lovmæssigt har fået en helt central rolle.

Rekruttering

Med en ændring af ledelsesstrukturen har Stevns Kommune en enestående mulighed for at skabe attraktive ledelsesstillinger og øge mulighederne for at fastholde og rekruttere dygtige daginstitutionsledere. Ud over at attraktive lederstillinger skal være på fuld, er også forhold som løn, udviklingsmuligheder, uddannelse og arbejdsmiljø vigtige faktorer.

Indlysende er det, at løn spiller en væsentlig rolle i arbejdsgivernes indbyrdes konkurrence om at tiltrække dygtige ledere. Det er efter BUPL's opfattelse vigtigt, at man afsætter tilstrækkelige ressourcer til både at fastholde de ledere, man allerede har, og til at sikre rekruttering af nye dygtige ledere i fremtiden.

BUPL vurderer, at det fremlagte budget kun akkurat er tilstrækkeligt til at sikre lederne en gennemsnitlig lønindplacering. Men med ringe mulighed for lønudvikling. Dertil kommer, at den nuværende lønsammensætning kan betyde, at nye og fremtidige ledere må aflønnes under forventet niveau. Man bør af den grund overveje at afsætte flere ressourcer til lederløn.

Med hensyn til rekrutteringsudfordringer skal BUPL desuden rette opmærksomheden mod en medlemsundersøgelse fra 2020, hvor 47 procent af lederne, som deltog i undersøgelsen, gav udtryk for, at de inden for det sidste år har overvejet at forlade pædagogfaget. Det skyldes i høj grad manglende tid til planlægning, evaluering og refleksion, samt arbejdsmiljøet.

Finansiering og ekstra omkostninger

Den nye ledelsesstruktur finansieres blandt andet af ressourcer fra anlæg på skoleområdet og puljen til kvalitet i dagtilbud.

Med hensyn til kvalitetspuljen er det BUPL's opfattelse, at man bør finde pengene et andet sted. Puljen har været anvendt til blandt andet uddannelse relateret til den nye styrkede læreplan, børn med andet modersmål og tværfaglig indsats. Men der ligger stadig et stort arbejde forude med at løfte området.

Det gælder ikke mindst opgaven med at udrulle den nye styrkede læreplan og en generel styrkelse af den pædagogiske udvikling. Stevns Kommune anvender i forvejen langt færre ressourcer på formel efteruddannelse end andre kommuner, viser EVA-rapport fra 2020.

Pt. er det ikke beskrevet, hvordan den nye evt. ledelsesstruktur skal finansieres efter 2023. BUPL opfordrer kommunen til at finde varige økonomiske bæredygtige løsninger.

Andre udgifter i den nye struktur

Med den nye struktur vil man bibeholde det administrative personale fra områdeledelsen, som overflyttes til forvaltningen, og samtidig tilføje yderligere 900.000 til kr. til forvaltningen. I følge den tilhørende analyse er der nævnt et noget højere beløb. Det drejer sig om 750.000 kr. til en ikke nærmere beskrevet lederstilling, 650.000 til en pædagogisk konsulent, samt 150.000-180.000 kr. til

en kvart stilling tilknyttet Økonomi, HR og IT og 120.000 til en kvart medarbejder på Pladsanvisningen.

BUPL har forståelse for behovet for administrativ bistand til daginstitutionslederne. Men vi mener ikke, at der er belæg for en så betydelig udvidelse af forvaltningens medarbejderstab, hvis det sker på bekostning af ledelse på fuld tid og generelt forringede pædagogiske udviklingsmuligheder, eller afvikling af puljen til kvalitet i dagtilbud.

Man bør efter vores opfattelse konkret se på, hvilke opgaver, der faktisk kan løses på selve institutionerne, og sikre en mere bæredygtig balance mellem hensynet til at give den nye ledelsesstruktur en god start og en mere generel styrkelse af forvaltningen.

Det samme gælder BUPL's holdning til ansættelse af konsulenter til understøttelse af den nye ledelse i daginstitutionerne. Skal vi fastholde målet om en lokalt nærværende ledelse tæt på den pædagogiske opgave, bør ressourcerne først og fremmest allokere i retning af institutionernes ledelse. Ikke til forvaltningen.

Puljer til minimumsnormeringer

Det fremgår ikke af forslaget, hvordan indførelse af minimumsnormeringer og anvendelse af regeringspuljer til minimumsnormeringer indgår i budgettet. BUPL forudsætter, at puljerne anvendes alene på normeringer og ikke indgår i finansieringen af den nye ledelsesstruktur.

Åbningstider og normeringer

Det fremgår, af materialet, at de gennemsnitlige normeringer i kommunens dagtilbud i store træk vil være uændrede som følge den nye struktur. Det gælder dog ikke de institutioner, som har udvidet åbningstid. Som det fremgår, vil institutioner med udvidet åbningstid fremover være henvist til selv at finde ressourcerne, og der vil ikke længere være ekstra midler til at finansiere personalet i ydertimerne. BUPL opfordrer kommunen til at genoverveje den del af sagen.

Funktionsbeskrivelser

Det er vigtigt, at der udarbejdes konkrete funktionsbeskrivelser for både sekretærfunktionen, souscheffunktionen, koordinatorfunktionen og institutionslederfunktionen. Det vil være afgørende for en rolig overgang til en ny struktur, at alle er bekendt med de konkrete vilkår og de opgaver, som de forventes at varetage og udvikle fremover.

Hvis I har spørgsmål til vores bemærkninger, eller ønsker yderligere drøftelser af udvikling på det pædagogiske område i Stevn Kommune, står BUPL naturligvis til rådighed.

Venlig hilsen

Jacqueline Sporon-Fiedler,
Faglig sekretær, BUPL Sydøst
E-mail: jqs@bupl.dk Mobil: 61 95 99 12