

Spørgsmål- og svarliste vedrørende ny ledelsesstruktur - til inspiration og videre afklaring

Spørgsmålene er delt op i to kategorier:

A. Ny ledelsesstruktur - formål, ændringer, pædagogik og økonomi

B. De tre ledelsesprofiler, ansættelsesproces, personaleledelse og god ledelse

A. Ny ledelsesstruktur - formål, ændringer, pædagogik og økonomi

	Spørgsmål	Svar
1	Hvad er ideen med den ny ledelsesstruktur?	Formålet med den ny ledelsesstruktur er at flytte flere ressourcer fra administration over til kerneopgaven - nemlig det pædagogiske arbejde med børnene. Det indebærer, at daginstitutionsområdet samles i fire områder, og at daginstitutionerne indgår i 22 større fællesskaber. Desuden skal den ny ledelsesstruktur sikre, at forældrene fortsat har medindflydelse på udviklingen ude i de enkelte institutioner.
2	Hvad betyder det af ændringer for vuggestuer og børnehaver?	Ændringen betyder blandt andet konkret, at <ul style="list-style-type: none"> vuggestuer og børnehaver får en pædagogisk leder, der i højere grad skal engagere sig og indgå i det pædagogiske arbejde med børnene i samarbejde med pædagogerne og det øvrige personale. vuggestuer og børnehaver fortsætter med en forældrebestyrelse og hvert dagtilbudsområde får en områdebestyrelse, hvor forældrene bliver repræsenteret. Forældrebestyrelsen får fx indflydelse på den pædagogiske læreplan, mens ansvaret for mere overordnede strategiske spørgsmål vil ligge i områdebestyrelsen.
3	Hvornår starter vi på den ny ledelsesstruktur?	Den ny ledelsesstruktur træder i kraft 1. januar 2011.
4	Hvor mange ledere bliver der fremover?	Pr. 1. januar 2011 inddeles daginstitutionsområdet (0-5 år) i fire områder, der igen udgøres af 22 dagtilbudsområder med hver 5-8 institutioner. Det vil betyde fire områdeledere, 22 dagtilbudsledere og en pædagogisk leder af hver institution.
5	Hvorfor blev det til lige netop 22 dagtilbudsområder?	Et dagtilbudsområde defineres primært ud fra geografisk placering, skoledistrikt og til dels børnetal. Endvidere er der taget hensyn til hvilke daginstitutioner, der i dag har et nært samarbejde. Vurderingen har resulteret i 22 dagtilbudsområder.
6	Hvilke opgaver skal løses af de 22 dagtilbudsledere?	Hvert af de fire områder vil tage sig af ledelsesopgaver som økonomistyring, brug af ressourcer og administrationsopgaver. I forlængelse heraf er hver af de 22 dagtilbudsledere ansvarlige for drift og udvikling af daginstitutionerne i dagtilbudsområdet samt medansvarlige for drift og udvikling af området. Det betyder, at dagtilbudslederne overtager nogle af de ledelsesfunktioner, der i dag ligger hos daginstitutionslederne, så der frigøres tid til kerneopgaven ude på de enkelte institutioner.
7	Ny ledelsesstruktur - men hvordan kan det være godt for børnene og den pæ-	Dagtilbudslederne overtager (som tidligere nævnt) nogle af de ledelsesopgaver, der i dag ligger hos institutionslederen. Det skal frigøre mere ledelsestid for de pædagogiske ledere til at deltage i det direkte pædagogiske arbejde med børnene, herunder den pædagogiske ledelse og udvikling.

	dagogiske læring og udvikling? Jeg har svært ved at se sammenhængen.	Dertil kommer, at der i den kommende tid skal udarbejdes en udviklingsplan for hele daginstitutionsområdet, som er retningsgivende for den pædagogiske udvikling frem til 2014. Udviklingen af den pædagogiske udviklingsplan og udviklingen af ny ledelsesstruktur kan ses som to indsatser, der hånd i hånd skal kvalificere dagtilbudsområdet, herunder børns trivsel, udvikling og læring samt de tilhørende støttefunktioner. Derfor er der stor sammenhæng mellem det pædagogiske arbejde og den måde vi arbejder med ledelse på.
8	Skal alle institutionerne nu til at være ens?	Der bliver ikke tale om faglig ensretning. De enkelte børnehaver og vuggestuer kan bevare deres særlige kendetegn og faglige særkende.
9	Hvilke tilbagemeldinger kom der ud af høringerne?	Høringsfasen gav mange svar fra høringspartnerne, dvs. de faglige organisationer (BUPL og FOA), samarbejdsudvalgene, forældrenævnene og de selvejende daginstitutioners kontaktudvalg. Høringspartnerne har dermed benyttet sig af muligheden for at præge og påvirke den endelige udformning af den ny ledelsesstruktur. Endvidere er der indkommet tilkendegivelser fra fx forældrebestyrelser og grupper af ledere. Ud af de mange høringssvar er flere blevet indarbejdet i det forslag, som udvalget har nikket til. Blandt andet er ledertitlerne blevet ændret, så de er nemmere at forstå, og forældrebestyrelsens indflydelse er blevet styrket.
10	Hvad siger politikkerne til det her?	Formanden for Familie- og Socialudvalget, rådmand Mai-Britt Iversen har udtrykt glæde over, at udvalget har vedtaget den ny ledelsesstruktur. Hun lægger vægt på, at den nye ledelsesstruktur er med til at tilpasse pasningsområdet til fremtidens udfordringer - ved at gå fra mindre enheder til større fællesskaber. Det sikrer områdets bæredygtighed fremover. Rådmanden understreger også, at det ikke betyder, at en stribe af de mindre daginstitutioner lukkes ned. Tværtimod. Den ny ledelsesstruktur vil sikre, at de mindste daginstitutioner ude i nærmiljøerne bliver mere bæredygtige.
11	Hvad siger forældrene til den nye ledelsesstruktur?	Svarene i høringsmaterialet viser, at forældrenævn og -bestyrelser bakker op om hele grundtanken i den nye struktur med henblik på at frigøre mere tid til børn, det pædagogiske arbejde og den pædagogiske ledelse og udvikling. Tilbagemeldinger er også, at de fortsat vil samarbejdet og fortsat have stor indflydelse på drift og udvikling. Derfor bliver der en forældrebestyrelse for hver institution og en områdebestyrelse for hvert område. Deres fokus og kompetencer skal matche fokus og ledelseskompetencer på det pågældende ledelsesniveau.
12	Jeg kan forstå, at der også bliver nogle skift vedrørende organisering af forældreindflydelsen - hvordan ser det nye ud?	Ja, det er rigtigt, at der som led i den ny ledelsesstruktur også sker ændringer i organiseringen af forældreindflydelsen. Fremover bliver der en forældrebestyrelse i hver daginstitution og en områdebestyrelse i hvert dagtilbudsområde. Forældrebestyrelsen og områdebestyrelsen tillægges hver især den kompetence som svarer til opgavefordelingen mellem daginstitution og dagtilbudsområde. Hermed bliver der sammenhæng mellem kompetence og arbejdsopgaver. Det betyder fx, at de overordnede økonomiske og strategiske spørgsmål ligger i områdebestyrelsen, mens forældrebestyrelsen er medbestemmende i forhold til budgettet for den enkelte daginstitution, input til og omsætning af perspektivplanen samt udarbejdelse af den pædagogiske læreplan.

13	Hvordan ser økonomien ud og kommer der en ny beregning vedrørende de 5,5 timer?	Jeg vil ikke komme så meget ind på økonomien her. Hele ideen er, at ændringerne er udgiftsneutrale, hvilket vil sige, at daginstitutionsområdet for 0 – 5-årige vil koste det samme som hidtil. Det nye vil være at gå fra at tænke budget pr. institution til at tænke budget i forhold til hvert af de 22 dagtilbudsområder. Fremadrettet tildeles budgettet de 22 dagtilbudsledere og ikke som i dag den enkelte institution. De økonomiske forhold forhandles med BUPL.
14	Hvordan bliver den nye samarbejdsstruktur?	Der oprettes et lokalt samarbejdsudvalg i hvert område, hvortil der vælges repræsentanter fra hvert dagtilbudsområde. Ligeledes oprettes arbejdsmiljøgrupper i hvert dagtilbudsområde.
15	Hvordan bliver TR'ernes nye rolle?	Færre med-TR'ere giver bedre mulighed for de kommende TR'ere, idet der bliver en større bane at spille på.
16	Hvad med de selvejende daginstitutioner?	De selvejende daginstitutioner i den nye struktur ses i relation til det dagtilbudsområde, hvor de geografisk er beliggende og vil referere til pågældende dagtilbudsleder.

B. De tre ledelsesprofiler, ansættelsesproces, personaleledelse og god ledelse

	Spørgsmål	Svar
17	Hvorfor har stillingsbetegnelserne/ titlerne skiftet ordlyd?	Ønsket i flere af høringssvarene har været, at stillingsbetegnelserne skulle være mere beskrivende og dækkende for ansvarsområdet i stillingerne, dvs. en tydeliggørelse af hvad den pågældende leder er ansvarlig for. Inden høringsgrunden arbejdede vi med titlerne: pædagogisk leder, teamleder og dagtilbudsleder. Vi har lyttet til svarene og de gode råd i høringmaterialet og ændret stillingsbetegnelserne til: pædagogisk leder, dagtilbudsleder og områdeleder.
18	Skal dagtilbudslederen have kontor ude i en af dagtilbudsområdet institutioner?	Flere hensyn spiller ind i forhold til at vælge den mest hensigtsmæssige placering. Vi er pt. undersøgende herpå og kan derfor først give dette svar på et senere tidspunkt.
19	Hvornår slås stillingerne op som dagtilbudsledere?	Stillingsopslaget for dagtilbudsleder forventes at være klar i august/september. Ansættelsessamtalerne forventes holdt i september/oktober.
20	Kan man søge stillingen som dagtilbudsleder i det område, hvor den institution, man tidligere var leder for, tilhører?	For at understøtte den nye ledelsesstruktur og den nye dagtilbudsleder-profil giver det mest mening, at man søger stillingen i et andet område. Erfaringer fra Århus Kommune vidner om, at skiftet bliver sværere, hvis man fortsat har ledelsesmæssig relation til den institution, man tidligere har ledet. Udgangspunktet er derfor, at man ikke kan blive dagtilbudsleder i det område, som "ens gamle institution" tilhører. Dog kan særlige personbestemte forhold spille ind og føre til en anden afgørelse.
21	Kan ledere af børnehaver i andre kommuner søge stillingerne som dagtilbudsledere?	Det er besluttet, at stillingsbesættelsen på dette område følger de samme procedurer som for øvrige stillinger i forvaltningen. Det vil sige med eksternt opslag, således at ledere/medarbejdere i andre kommuner har mulighed for at søge. Det forventes dog, at mange nuværende ledere i Aalborg Kommune vil søge og besætte stillingerne. (Svaret på dette spørgsmål er ændret i forhold til tidligere).

22	Hvem skal ansætte de 22 dagtilbudsledere og hvordan ser planen ud for så mange samtaler?	<p>Ansættelsesprocessen vedrørende de 22 dagtilbudsledere er ikke fastlagt endnu. Vi arbejder på at kvalificere den, så vi er helt skarpe på at efterleve forvaltningens principper for god ansættelsesskik og centrale kriterier i forhold til udvælgelse af kandidater til samtale mv.</p> <p>Et er sikkert - der bliver både medarbejder- og lederrepræsentation i ansættelsesudvalgene.</p>
23	Hvilke udvælgelseskriterier har I, når I skal vælge hvem der skal til samtale på stillingerne som dagtilbudsledere?	Det ledelsesansvar, det ledelsesfelt og den lederrolle, der er skitseret i ledelsesprofilen for dagtilbudslederen, vil udgøre centrale vurderingskriterier.
24	Hvad er forskellen på at være leder af en institution i dag og så jobbet som pædagogisk leder fremover?	Det altafgørende fokus i de nye stillinger som pædagogiske ledere er ansvaret for børnenes trivsel, udvikling og læring - og dermed det pædagogiske arbejde, den pædagogiske ledelse og udvikling. Med andre ord har den nye jobprofil en langt mere pædagogisk profil med vægt på pædagogisk faglighed og udvikling.
25	Er der hjælp til de nye ledere, så de bliver klædt godt på til deres nye roller og funktioner?	Ændringerne i ledelsesstrukturen fører som nævnt til ændringer i ledernes opgaver og kompetencer på flere niveauer. Som følge heraf vil forvaltningen tage initiativer, som forbereder lederne på alle niveauer til deres nye opgaver og roller. Der pågår pt. et ledelsesudviklingsforløb for os områdeledere og på samme måde vil der blive taget initiativer for dagtilbudslederne og de pædagogiske ledere. Det kan fx være interne temadage og seminarer samt forskellige gruppeprocesser efter behov. Der påtænkes også kompetenceudvikling for andre personalegrupper.
26	Jeg har bemærket ordet ledelsesteam, hvad menes med det?	<p>De pædagogiske ledere refererer til dagtilbudslederen og sammen udgør de et ledelsesteam for dagtilbudsområdet. På samme måde udgør dagtilbudslederne og deres områdeleder et ledelsesteam.</p> <p>Ideen med teamorganiseringen er at fremme og sikre, at ledelse også udøves som en holdindsats. Ledelsesteam kan være med til at løfte kvaliteten i ledelsespraksissen og i lederjobbet samt at sikre effektive tværgående løsninger i forhold til helhed og sammenhæng.</p> <p>En væsentlig del af det kommende kompetenceudviklingsforløb for daginstitutionens områdeledere bliver at arbejde med begrebet ledelsesteam og få det godt ind under huden.</p>
27	Hvorfor bliver jeg som leder fremover ansat i et dagtilbudsområde og ikke på den pågældende institution?	Ordlyden i de fremtidige ansættelsesbreve vil være, at man som pædagogisk leder er ansat i det pågældende dagtilbudsområde. Formålet er at sikre en øget fleksibilitet og dermed bæredygtighed.
28	Hvem skal institutionens medarbejdere til MU-samtale med og hvem holder LU-samtalerne?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Den pædagogiske leder holder MU-samtale med institutionens medarbejdere, dvs. pædagoger og andet personale. ➤ Dagtilbudslederen holder LU-samtale med dagtilbudsområdets pædagogiske ledere. ➤ Områdelederen holder LU-samtale med områdets dagtilbudsledere.

29	Hvem holder sygdomssamtaler?	Det aftales konkret mellem dagtilbudslederen og den pædagogiske leder i forhold til de konkrete sygdomsforløb.
30	Er der sammenhæng mellem FBs værdigrundlag og den nye ledelsesstruktur?	Den første af de fire værdier i FBs værdigrundlag sætter fokus på professionalisme og vores evne til at servicere og møde borgerne professionelt og serviceorienteret. Det er også en af de grundlæggende ideer med den nye ledelsesstruktur, nemlig at højne kvaliteten i det pædagogiske arbejde bl.a. gennem mere tid til pædagogisk ledelse.
31	Hvordan passer byggestenene i den nye ledelsesstruktur i forhold til FBs ledelsespolitik og det Fælles Ledelsesgrundlag for Aalborg Kommune?	Omdrejningspunktet i både FBs ledelsespolitik og kommunens Fælles Ledelsesgrundlag er at styrke og videreudvikle den kompetente leder, herunder sætte god ledelse på dagsorden. Det er i høj grad det vi gør med den nye struktur, idet der skabes større klarhed på hvem der gør hvad og dermed hvad der er god ledelse på hvert af de tre ledelsesniveauer.
32	Den attraktive arbejdsplads bliver ofte nævnt som et evigt fokus i Aalborg Kommune - noget vi skal værne om og stå på tæer efter. Hvor er den attraktive arbejdsplads i den nye ledelsesstruktur?	Som led i den nye ledelsesstruktur sker en bevægelse fra små enheder til større enheder. Forventningen er, at de nye store fællesskaber giver langt bedre muligheder for at anvende og videreudvikle kompetencer. Det betyder således også attraktive og udviklende arbejdspladser med et højt fagligt niveau og nye udfordringer samt differentieret ledelse med fokus på og anerkendelse af den enkelte. Alt i alt tror vi på, at den nye ledelsesstruktur vil bidrage til, at institutionerne fortsat vil være attraktive arbejdspladser for både ledere og medarbejdere, med fokus på faglig udvikling og et godt arbejdsmiljø.
33	Det hele synes meget afgjort og trukket ned over ørene på mig. Hvordan får jeg indflydelse på mit arbejde og arbejdsdag?	Vi er stadig midt i processen med at udvikle og implementere den nye ledelsesstruktur. Nogle streger er nu besluttet - bl.a. på baggrund af høringsgrunden - og rammerne er dermed sat. Men hele udmøntningen, omsætningen og effektueringen venter forude. I den sammenhæng er der brug for alle gode ideer og bidrag til at komme i mål med den nye ledelsesstruktur, så den får liv i forhold til de fælles mål, vi har for dagtilbudsområdet.
34	I talte om, at der skulle udarbejdes en Aalborg-model, hvor blev den af?	Vi har ikke fundet en unik model for Aalborg. Og så alligevel. Aalborg-modellen findes i, at vi har haft en meget grundig proces med høj grad af inddragelse på flere niveauer og af flere omgange. Vi lært af andre kommuners gode og dårlige erfaringer og er endt med en struktur, som fokuserer på fællesskabet, men som også giver mulighed for at bevare den enkelte institutions særkender.