



01-06-2016

Sagsnr.

2016-0233113

Dokumentnr.

2016-0233113-1

Sagsbehandler

Line Jørsum Mortensen

Til Børne- og Ungdomsudvalget

Orientering om ny klyngeledelsesprofil

Alle børn og unge i København skal have lige adgang til at trives, udvikle sig og lære, sådan at de har de bedste muligheder nu og fremover i livet. Dag- og fritidstilbud har en stor betydning for alle børn og unges livschancer og chancelighed – nu og senere i livet.

Det er ledelsen og medarbejderne i dag- og fritidstilbud, der skaber kvalitet i det pædagogiske arbejde med børn og unge. Klyngeledelsesprofilen sætter en ramme for, at klyngeledere og pædagogiske ledere leder den faglige udvikling ud fra en viden om, hvad der virker.

Klyngeledelsesprofilen er vedlagt som bilag.

Ledelsesprofiler i BUF

I BUF har skoleledelserne i december 2014 fået en profil, og der udarbejdes pt. profiler for områdechefer og direktionen. Målet er at alle ledere har en ledelsesprofil og dette bidrager til:

- give os et fælles sprog og udgangspunkt til ledelsesdialog og – udvikling, så vi i fællesskab arbejder med kvaliteten i BUF's ledelser
- sætte ord på de roller, lederne på forskellige niveauer skal udfylde
- beskrive de felter, vi prioriterer højt, f.eks. faglig ledelse, personaleledelse, strategisk ledelse osv.
- afspejle den mangfoldighed, der skal være i ledergrupper i og på tværs af niveauerne

Tilblivelsen af klyngeledelsesprofilen

Klyngeledelsesprofilen er blevet til i en omfattende inddragelsesproces. Arbejdet blev skudt i gang efter sommeren 2015 med workshops, hvor ledere og repræsentanter fra de faglige organisationer arbejdede med hvordan man kunne anvende det teoretiske afsæt for skoleledelsesprofilen på dagtilbudsområdet.

Udover løbende at orientere om arbejdet, har der været et tæt samarbejde om profilen på følgende måde:

- Alle klyngeledere har i starten af forløbet været inddraget i drøftelser af indholdet og retningen for profilen
- De faglige organisationer (LFS og BUPL) og fællestillidsrepræsentanter på dagtilbudsområdet har bidraget til udviklingen af profilen gennem løbende dialog
- Profilen er skrevet af en skrivegruppe med ledere fra både det kommunale og det selvejende område

- Afslutningsvist er profilen blevet præsenteret og drøftet med klyngeledere og pædagogiske ledere i alle fem områder.

Indholdet i klyngeledelsesprofilen

Udover at være inspireret af det teoretiske afsæt for skoleledelsesprofilen, bygger profilen på forskning inden for dagtilbud og dagtilbudsledelse, samt erfaringer med ledelse i BUF.

Profilen har overordnet tre fokusområder, som er pejlemærker for klyngeledelsesteamets arbejde:

- 1) Nærværende faglig ledelse
- 2) Strategisk ledelse
- 3) Styrket samarbejde i klyngeledelsesteamet

Implementering af klyngeledelsesprofilen

Alle klyngeledelsesteams er forpligtet til at arbejde med profilen i udviklingen af deres team. De selvejende ledelsesteam kan arbejde med profilen, hvis de ønsker det.

Alle klyngeledelsesteam skal med udgangspunkt i profilen gennemføre en kompetenceafdækning, som skal føre til at teamet kan pege på hvilke indsatsområder, de vil arbejde med det næste år. Indsatsområderne beskrives i en teamudviklingsplan, som aftales med områdechefen.

I forbindelse med beslutningen om ny klyngestruktur blev der afsat midler til at klyngeledelsesteamet kan få praksisnær understøttelse til kortlægningen og den efterfølgende udviklingsproces, såfremt de ønsker det.

I maj 2016 er alle klyngeledere og pædagogiske ledere blevet præsenteret for profilen på workshops i de fem områder. Det er tydeligt, at profilen har været efterspurgt, og den er generelt blevet taget rigtig godt imod. Lederne har været særlig optagede af den faglige ledelse og det styrkede teamsamarbejde, som er beskrevet i profilen.

Næste skridt er at der bliver udarbejdet en plan for, hvordan den gode implementering sikres. Målet er at ledelsens arbejde ud fra profilen, får en effekt for børnene, og organiseringen/strukturen skal understøtte ledelserne i dette arbejde. For eksempel ved at profilen bliver indarbejdet i kvalitets- og supportsamtalerne, i konceptet for medarbejderudviklingssamtalerne og lignende. Samtidig skal det beskrives, hvordan vi følger op på ledelsens arbejde med profilen og deres teamudviklingsplan.

KLYNGELEDELSESPROFIL KØBENHAVNS KOMMUNE

KLYNGELEDELSE I KØBENHAVN

Alle børn og unge i København skal have lige adgang til at trives, udvikle sig og lære, sådan at de har de bedste muligheder nu og fremover i livet. Dag- og fritidstilbud har en stor betydning for alle børn og unges livschancer og chancelighed – nu og senere i livet.

Det er ledelsen og medarbejderne i dag- og fritidstilbud, der skaber kvalitet i det pædagogiske arbejde med børn og unge. Klyngeledelsesprofilen sætter en ramme for, at klyngeledere og pædagogiske ledere leder den faglige udvikling ud fra en viden om, hvad der virker. Den sætter retning og fokus for den faglige ledelse med det klare formål at sikre børnenes og de unges trivsel, udvikling og læring. Grundpræmissen er, at ledere, der konsekvent fokuserer på fagligheden og børn og unges udbytte, har en stor positiv effekt på dette. Derfor skal al ledelse finde vej til børn og unge. Medarbejdere og ledelse løfter denne vigtige opgave sammen i et stærkt tillidsbaseret arbejdsfællesskab, og det sker inden for rammerne af MED-aftalen i Børne- Ungdomsforvaltningen.

Med udgangspunkt i disse præmisser ser ledelsesprofilen for klyngeledelser således ud:



FORMÅLET MED EN KLYNGELEDELSESPROFIL

Alle ledere i BUF skal have en ledelsesprofil, sådan at der bliver skabt et fælles sprog og forståelse om ledelse samt klare forventninger til ledelsesopgaven, som er udgangspunktet for dialogen i ledelsesstrengen. For klyngerne gælder det, at ledelsesopgaven er i konstant udvikling: Store klynger med mange enheder, etablering af et stærkt samarbejde med skolen, udvikling af fritidstilbuddene og vedvarende fokus på effektiv drift og høj kvalitet for børn og unge. Klyngeledelsesprofilen sætter rammen for ledelsesopgaven ved at præcisere forventningerne til klyngeledelsens opgaveløsning og ved at etablere et forsknings- og evidensinformeret grundlag for Københavns Kommunes ledelsesstrategi på dag- og fritidstilbudsområdet.

KLYNGELEDELSESPROFIL KØBENHAVNS KOMMUNE

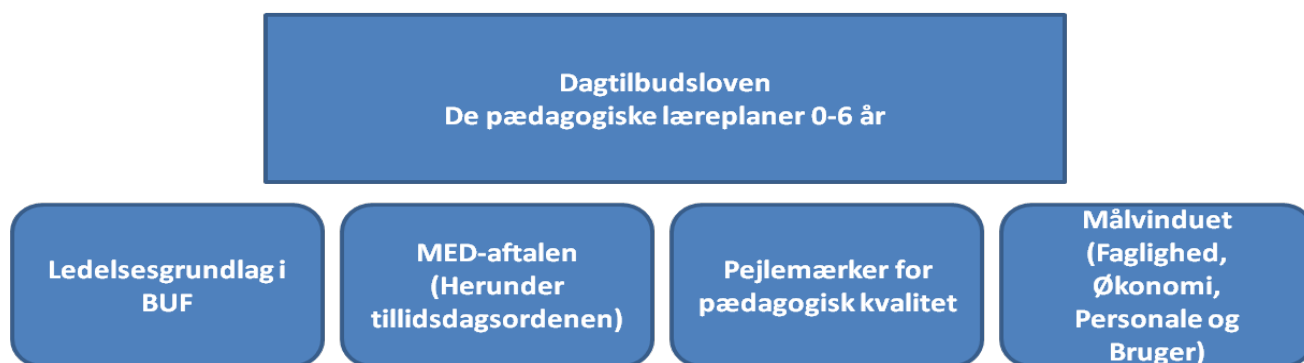
EFFEKTEN AF KLYNGELEDELSE: ALLE BØRN OG UNGE I KØBENHAVN TRIVES, UDVIKLER SIG OG LÆRER, SÅ DE FÅR DE BEDSTE MULIGHEDER I DERES LIV

Klyngeledelsen skal arbejde for, at alle børn og unge får lige adgang til at trives, udvikle sig og lære i dagtilbuddet, sådan at deres chancelighed og livschancer øges og de får de bedste muligheder nu og fremover i livet. *Læring* skal i denne forbindelse forstås som et bredt begreb, hvor læring drejer sig om tilegnelse af viden, dannelse og færdigheder samt udvikling af sociale kompetencer, livslæring, leg og livsduelighed. *Effekten* rækker ud over dagtilbuddet og påvirker barnets livsbane. Forskning peger på, at dagtilbud af høj kvalitet har en stor betydning for børns og unges livskvalitet og livschancer senere i livet. Det vil sige, at den effekt, som dagtilbuddene har, rækker langt ind i børnenes unge- og voksenliv og har positiv betydning for barnets og den unges muligheder i livet.

RAMMERNE FOR KLYNGELEDELSE

Dag- og fritidstilbud er overordnet reguleret af Dagtilbudsloven, og ledelsesopgaven i dagtilbud skal ske i henhold til Dagtilbudslovens formålsbestemmelser. For 0-6 års-området gælder det, at der skal udarbejdes pædagogiske læreplaner, som forholder sig til de seks læreplanstemaer. På fritidshjem skal der udarbejdes en børnemiljøvurdering.

I Børne- og Ungdomsforvaltningen er der en række politikker, som rammer den samlede ledelsesopgave ind og sætter retning for det pædagogiske arbejde i dag- og fritidstilbud.



Klyngeledelsesprofilen er en ramme og et strategisk ledelsesværktøj, som gennem en omsætning i de enkelte ledelsesteam skal fungere som et redskab til faglig ledelse i klyngerne. Den faglige ledelse skal ske inden for de overordnede rammer og arbejde i retning af pejlemærkerne. Pejlemærkerne definerer de fokusområder, som medarbejdere og ledere hver dag skal arbejde med og udvikle, for at alle børn og unge får de bedste muligheder nu og fremover i deres liv.

MED-aftalen sætter rammen for et forbilledligt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, høj kvalitet i kerneopgaven og et godt arbejdsmiljø baseret på følgende seks nøglebegreber: medindflydelse, medbestemmelse, medansvar, stærk, tydelig professionel ledelse, professionel uenighed og tillidsdagsordenen. Samarbejdet i dag- og fritidstilbuddene er baseret på stærke, tillidsbaserede arbejdsfællesskaber, hvor alle har medansvar for kvaliteten i løsningen af opgaverne.

FAGLIG LEDELSE

Ledere, der har fokus på børnenes læring, trivsel og udvikling, har en positiv effekt på børnenes udbytte af dagtilbuddet. Faglig ledelse defineres i denne sammenhæng som ledelse, der har fokus på børnenes udbytte af dagtilbuddet. Den faglige ledelse er derfor fast fokuseret på den faglige opgave i sin ledelse, og alle beslutninger bliver holdt op mod denne opgave, således at der ikke kommer uønskede forstyrrelser i vejen. Faglig ledelse sikrer, at al ledelse finder vej til børn og unge. Den faglige leder opbygger en organisation, der understøtter det pædagogiske arbejde, og er en nærværende leder, der gør det

KLYNGELEDELSESPROFIL KØBENHAVNS KOMMUNE

pædagogiske personale i stand til at løfte, udvikle og kvalificere den fællesfaglige pædagogiske opgave i forhold til børn og unge samt i forhold til de krav, der politisk er stillet til opgaven.

STRATEGISK LEDELSE

Målet med strategisk ledelse er at skabe velovervejede, reflekterede, koordinerede og meningskabende indsatser og handlinger. Den strategiske ledelse skal sikre, at overordnede politikker og målsætninger omsættes til pædagogisk praksis. Ledelse opad i forhold til det politiske niveau er således en væsentlig del af den strategiske ledelse.

Ledelsen skal omsætte de overordnede strategier til hverdagens praksis, og det skal i kommunikation og samarbejde med medarbejderne og andre relevante interessenter. Ledelsen skal desuden medvirke til at etablere samarbejde om de strategiske mål mellem relevante interne og eksterne samarbejdsniveauer. Strategisk ledelse baseres på evnen til at navigere i og påvirke overordnede politiske og ledelsesmæssige beslutninger og visioner samt oversætte, omsætte og prioritere disse i egen klynge. Den strategiske ledelse skal desuden have blik for fremtidens politiske og faglige dagsordener og justere organisationen fleksibelt i forhold til ændrede realiteter og samtidig fastholde værdier og fokus.

DIMENSIONERNE I KLYNGELEDELSESPROFLEN

I det følgende uddybes de ni kerneområder i klyngeledelsesprofilen.

LEDELSESKAPABILITETER I KLYNGELEDELSESPROFLEN – ”HVORDAN?”

Ledelseskapabiliteterne identificerer tre afgørende evner, som ledelsesteamet skal besidde. Kapabilitet betyder, at ledelsesteamet evner at omsætte de ressourcer og kompetencer, der er i teamet, til konkret forandring. Hver af de tre nedenstående kapabiliteterne er metoder til håndtering af disse omsætninger, der retter sig mod at løfte den pædagogiske opgave til gavn for børnene og de unges trivsel, udvikling og læring.

Viden er i denne sammenhæng et bredt begreb, som rummer al viden, der er relevant i forhold til barnet og den unge – fra den erfaringsbaserede til den forskningsbaserede viden og alt derimellem.

Brug af relevant viden i praksis	Kompleks problemløsning	Opbygning af tillid i relationer
Ledelsen skal kunne indhente og omsætte relevant forskning, viden og lovgivning til formulering af mål og rammer for det pædagogiske arbejde samt kunne give faglig og metodisk sparring til medarbejderne omkring det pædagogiske arbejde. Ledelsen skal desuden være i stand til at formidle og kommunikere fagligt med forældre, samarbejdspartnere og øvrige interessenter.	Ledelsen skal kunne afdække, analysere og omsætte omgivelsernes krav til konkrete faglige og administrative tiltag samt skabe tilfredsstillende løsninger.	Ledelsen skal kunne skabe rammer for tillidsfulde relationer overalt i organisationen. Det er helt centralt, at medarbejderne har tillid til ledelsen og de beslutninger, der træffes, at medarbejderne har tillid til hinanden, og at forældrene og ikke mindst børnene og de unge har tillid til ledelsen og medarbejderne.
Det betyder, at ledelsen: <ul style="list-style-type: none">• systematisk følger og understøtter det daglige arbejde i institutionen og sikrer vedva-	Det betyder, at ledelsen: <ul style="list-style-type: none">• skaber plads til professionel uenighed og flere perspektiver på en opgave	Det betyder, at ledelsen: <ul style="list-style-type: none">• sikrer, at det faglige, organisatoriske og økonomiske fundament er i orden

KLYNGELEDELSESPROFIL KØBENHAVNS KOMMUNE

<p>rende udvikling, fælles forståelse og implementering af målorienteret, systematisk og vidensbaseret arbejde</p> <ul style="list-style-type: none"> • sætter tid af til refleksion over og analyse af viden og data, der er indhentet fra eksempelvis systematiske runder i institutionen, observationer, evalueringer mv. • afstemmer indhentet viden med medarbejderne. 	<p>samt finder løsninger, der gavner organisationen bedst muligt</p> <ul style="list-style-type: none"> • fastholder et procesorienteret blik på komplicerede problemstillinger og samtidig handler løsningsorienteret, når der er behov for det • har mod til at søge hjælp og faglig ekspertise samt til at udfordre systemet • er bevidst om og håndterer vilkår og udfordringer i hverdagen. 	<ul style="list-style-type: none"> • sikrer medansvar, medindflydelse og medbestemmelse i organisationen • udøver ledelse baseret på respekt og skaber organisatorisk og relationel tillid • fungerer som rollemodel og har mod og integritet til at stå fast.
---	---	---

LEDELSESDIMENSIONER – ”HVAD?”

De seks indholdsdimensioner beskriver afgørende ledelsesmæssige indsatser i forhold til at skabe pædagogisk kvalitet med effekt for børnene og de unge. Indsatserne skal læses som et sammenhængende narrativ, hvor den enkelte indsats ved udmøntning i praksis vil spille forskelligt ind på den samlede effekt.

Ledelsesdimensioner	Det kræver, at ledelsen...
At arbejde med tydelige mål og forventninger	sætter tydelige rammer og retning for opgaven og arbejder systematisk med målopfyldelse, så det er tydeligt, hvornår opgaven er lykkedes.
At arbejde strategisk med klyngens ressourcer	prioriterer og kobler de eksisterende ressourcer, så de understøtter de fastsatte mål, og der skabes de bedste betingelser for kvalitet i opgaven.
At arbejde systematisk med kvalitet i det pædagogiske arbejde gennem brug af data	har et insisterende fokus på udviklingen af den pædagogiske kvalitet, og at udviklingen sker systematisk gennem brug af data. Systematikken skal være konsekvent, sådan at det bliver grundlaget for alt udviklingsarbejde i klyngen.
At arbejde med de professionelle læring og udvikling	skaber rammer for en refleksiv og samarbejdende læringskultur med fokus på organisatorisk læring og kompetenceudvikling.
At skabe et professionelt og trygt arbejdsfællesskab	understøtter gennemsigtighed og en ansvarlig, loyal og professionel opgaveløsning gennem et arbejdsmiljø baseret på medansvar på alle niveauer, med afsæt i MED-aftalens demokratiforståelse.
At skabe et stærkt	skaber rammer for systematisk inddragelse af forældre, skole, fritidsinstitution

KLYNGELEDELSESPROFIL KØBENHAVNS KOMMUNE

samarbejde på tværs af fagligheder og målgrupper	og tværfaglige supportfunktioner i det daglige arbejde og i overgangen fra en institutionstype til en anden.
--	--

KOMPETENCEFORDELING I LEDELSESTEAMET

Ledelsesteamet i klyngen består af klyngelederen og de pædagogiske ledere i klyngen. Ledelsesteamet har det fælles ansvar for udmøntningen af ledelsesprofilen i det daglige arbejde. Klyngeledelsesteamet samarbejder og leder med baggrund i den enkeltes ekspertise, ideer og erfaring og med baggrund i et tydeligt arbejdsfællesskab med fælles ansvar og medansvar.

Klyngelederen er øverste leder for ledelsesteamet og klyngen. Dermed er det klyngelederen, der varetager den *strategiske ledelse*, herunder med ansvar for den overordnede udvikling af klyngen og for, at dette sker i samarbejde med medarbejdere, forældrebestyrelse og forældre. Samtidig varetager klyngelederen en vigtig opgave i forhold til at udvikle og understøtte den faglige ledelse og den faglige udvikling i klyngen. Således har klyngelederen både til opgave at lede opad i forhold til forvaltningen og indad i klyngen til ledelsesteamet, at træffe overordnede beslutninger om klyngens organisering og struktur som læringsorganisation og at sikre en optimal ressourceudnyttelse mm.

Klyngeledelsesteamet samarbejder om en fælles opgaveløsning på tværs af de enkelte dagtilbud og fritidstilbud i klyngen, således at alles ledelseskompetencer udnyttes bedst muligt. Derfor er det vigtigt, at de kompetencer, der er til stede i teamet, er kendte og tilgængelige. Samarbejdet i klyngeledelsesteamet er et forpligtende samarbejde på den måde, at alle i teamet er forpligtet til at bidrage med ledelsesmæssige perspektiver og refleksioner i forhold til løsningen af ledelsesopgaven. Ligeledes skal der være både en ret og en pligt til fagligt og professionelt at udfordre de andre – og til selv at turde blive udfordret.

Klyngeledelsesteamet varetager de primære opgaver relateret til den faglige ledelse. Den faglige ledelse skal understøttes af en struktur, hvor ledelsen regelmæssigt følger op og udvikler medarbejdernes opgaver i de enkelte enheder. Videre har klyngeledelsen til opgave at varetage klyngens administrative ledelse – dvs. lede klyngens økonomi, administration, bygninger, servicemedarbejdere mm. De administrative opgaver vil således fortsat være en del af den samlede ledelsesopgave i klyngen, men det er den faglige ledelse, som er den primære arbejdsopgave.

God personaleledelse er et vigtigt element i klyngeledelsens samlede opgave. Klyngeledelsen skal sikre et godt arbejdsmiljø og sætte rammen for en forbilledlig samarbejdskultur, som giver plads til professionel uenighed inden for rammerne af MED-aftalen. Det er ledelsens ansvar at udvikle stærke, tillidsbaserede arbejdsfællesskaber og være i dialog med medarbejderne. Ledelsen skal sikre fokus på, at medarbejdernes kompetencer kommer i spil og udvikles i overensstemmelse med opgaven. Det er ledelsens opgave at tilpasse ledelseskonstruktionen i den enkelte klynge, så der lægges et hensigtsmæssigt opgavesnit i fordelingen af kompetencer, både internt i ledelsen og på tværs af ledelsen og klyngens medarbejdere.

Den enkelte klynge skal forholde sig til, hvem i ledelsen der varetager hvilke opgaver, hvordan ledelsen er bemandet, hvor mange ledelsesressourcer der skal anvendes på de tværgående områder i klyngen, hvilken organisering og struktur der bedst sikrer faglige drøftelser, opfølgning og videndeling mm.