

## Bilag 1: Skolelederes og daginstitutionslederes syn på deres arbejdsmiljø

Cirka halvdelen af skolelederne er med i undersøgelsen mens kun 51 ud af ca. 700 daginstitutionsledere er inddraget, hvoraf halvdelen repræsenterer de selvejende institutioner. Skolelederne virker mere tilfredse med deres arbejdsmiljø end de kommunale daginstitutionsledere, hvilket kan hænge sammen med, at skolelederen har ansat en *administrativ leder*. De oplever dog alligevel en stor adm. byrde, da opgaverne er blevet flere, supporten mindre og lederrollen forandret. Sidstnævnte årsager er de kommunale daginstitutionsledere enige i.

Daginstitutionsledere på de selvejende institutioner udtrykker imidlertid en større tilfredshed med deres arbejdsmiljø end de kommunale ledere, idet de løser færre administrative opgaver og oplever de får *ledersupport* af paraplyorganisationerne.

Med hensyn til BUFs styringsmetode er det en interessant iagttagelse, at begge faggrupper giver udtryk for en *ambivalens*. De ønsker mere central styring samtidig med, at de er godt tilfredse med den decentralisering, der giver dem råderum og autonomi. Nogle fremhæver, at flerårige budgetter vil udvide råderummet.

Nedenstående skema der beskriver udfordringer og indsatser med hensyn til både skole og (kommunale) daginstitutionslederes psykiske arbejdsmiljø fokuserer på de *eksterne belastninger*. Både daginstitutions- og skoleledere oplever, at det er de eksterne forhold der belaster mest og der er udpræget sammenfald i de oplevede belastninger. Begge faggrupper efterlyser mere *værdibaseret ledelse*, hvor anerkendelse, respekt og dialog er i fokus.

Skemaet sætter fokus på de negative oplevelser, men det skal nævnes at både indsatser i forbindelse med lederudvikling (særlig skolelederne), de pædagogiske konsulenter, den nye direktør og flere ansatte i distrikterne *roses for deres indsats*. Ligeledes udvises der tilfredshed med de interne forhold og deri stor indflydelse på kerneydelsen og anerkendelse fra børn og forældre som påvirker arbejdsglæden positivt.

**Udfordringer og anbefalinger på baggrund af resultaterne med fokus på de eksterne forhold**

<b>Tema: Udfordringer i relation til BUF forvaltningen</b>	<b>Ledernes egne forslag til nye tiltag</b>	<b>Igangværende initiativer i BUF</b>	<b>Planlagte initiativer i BUF</b>	<b>Forslag til nye initiativer</b>
--	---	---------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manglende tillid til distrikterne og oplevelse af kontrol</li> <li>• Manglende anerkendelse/opbakning og medinddragelse</li> <li>• Manglende MUS</li> <li>• Manglende dialog</li> <li>• Underbemanding i distrikterne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktpersoner i distrikterne (Firenzemodellen)</li> <li>• Melde ud når der er mangel på personale i distrikterne og evt. tilføre ressourcer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemisk lederuddannelse for niveau 1 og 2 ledere</li> <li>• Gennemførelse af MUS-samtaler</li> <li>• Øge sammenhængskraften og implementere strategien</li> <li>• Kurser i afholdelse af MUS-samtaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilførsel af resurser/kompetencer til distrikterne</li> <li>• Fokus på personlig dialog</li> </ul>
---	---	---	---

<b>Tema: Udfordringer i relation til orden i butikken</b>	<b>Ledernes egne forslag til nye tiltag</b>	<b>Igangværende initiativer i BUF</b>	<b>Planlagte initiativer i BUF</b>	<b>Forslag til nye initiativer</b>
---	---	---------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke klædt på til adm. Opgaver</li> <li>• Administrative fejl og langsom genopretning (fx refusion)</li> <li>• Økonomistyring fylder meget/er belastende</li> <li>• Manglende ledersupport</li> <li>• Lederrollen er forandret</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitering af netværk for nye ledere</li> <li>• Adm. task force evt. på tværs af distrikterne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opkvalificering ift. personaleledelse, administration, og lederrollen generelt.</li> <li>• Diplom i ledelse til skole- og institutionsledere</li> <li>• Coachingforløb for 50 daginstitutionsledere gennemført i 07/08</li> <li>• Ledernetværk</li> <li>• Supportprogrammet (træningskurser, supportmodel for distrikterne, supportportal)</li> <li>• Selvforvaltningskoncept</li> <li>• Afbureaukratiseringsprogrammet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intro- og mentorordning for nye ledere</li> <li>• Basisuddannelse for alle nye ledere i personaleledelse, økonomistyring, personalejura. Uddannelsen implementeres i første omgang på institutionsområdet (udbredes herefter)</li> <li>• Støtte til netværk</li> <li>• Dokumentation og evaluering 09 – for skoleledere</li> <li>• Coaching af ledere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temadage om ledernes psykiske arbejdsmiljø</li> <li>• Forsøg med administrationsteams</li> <li>• Intensiveret udbud af lederuddannelse</li> </ul>
--	---	---	---	--

Øvrige udfordringer	Ledernes egne forslag til nye tiltag	Igangværende initiativer i BUF	Planlagte initiativer i BUF	Forslag til nye initiativer
---------------------	--------------------------------------	--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederrekrutteringsproblemer</li> <li>• Øget stress blandt ledere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på mødestrukturer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Førlederuddannelse for institutionernes pædagoger/souschefer</li> <li>• Kurser i forebyggelse og håndtering af stress (AMK)</li> <li>• Implementering af stresspolitik</li> <li>• Falck Healthcare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokale stresspolitikker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilbud om stresscoach</li> </ul>
--	---	--	---	---