Ledelse i forandring
Evaluering af Odense Kommunes nye ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet
Skovdal, Steffen; Dahler-Larsen, Anne Marie; Christensen, Søren Kai; Andersen, Henriette Bondo

Publication date:
2009

Link to publication

Citation for published version (APA):

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Download policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.
Ledelse i forandring

Evaluering af Odense Kommunes nye ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet

Projektgruppen, University College Lillebælt

Søren Kai Christensen, Anne Marie Dahler, Steffen Skovdal og Henriette Bondo Andersen
**Indhold**

1. **Indledning** ..................................................................................................................................................................................... 5
   
   Anvendte forkortelser ........................................................................................................................................................................ 7

2. **Resume........................................................................................................................................................................................... 8

3. **Handlingsplan .......................................................................................................................................................................... 13
   
   A. Engagement, mening og god dialog ........................................................................................................................................... 13
   
   B. Synliggørelse af institutionstillsidsrepræsentant ................................................................................................................. 14
   
   C. Selv ejende institutioner .................................................................................................................................................. 15
   
   D. Det lille fællesskab i det store fællesskab ....................................................................................................................... 16
   
   E. Forskellige ledelsesrum ................................................................................................................................................... 16
   
   F. Pædagogfaglig ledelse og pædagogiske kerneydelser ........................................................................................................... 17
   
   G. Ressourcestyring ............................................................................................................................................................... 19
   
   H. Rammer for samarbejde mellem børnehuse samt idéudveksling mellem institutioner ............................................. 20
   
   I. Fra uddannelsesindsats til pædagogisk udvikling ........................................................................................................ 21

4. **Kvalitet i organisationen ..................................................................................................................................................... 24
   
   4.1. Organisatorisk samarbejde ................................................................................................................................................ 24
   
   A. Forvaltningens samarbejde med institutionsledere og fagforeninger ............................................................................................. 24
   
   B. Institutionsledere og ITR – samarbejde og lønforhandlinger ............................................................................................... 24
   
   C. Lokaludvalget – professionalisering af samarbejdet ......................................................................................................... 25
   
   D. Afstand mellem tillidsrepræsentanter og medarbejdere ........................................................................................................ 26
   
   E. Det organisatoriske samarbejde - opsummering ........................................................................................................... 28
   
   Workshopbidrag ........................................................................................................................................................................ 28

   4.2. Beslutningsveje, indflydelse og dialog .................................................................................................................................. 30
   
   A. Beslutningsveje og dialog i organisationen .......................................................................................................................... 30
   
   B. Indflydelse og dialog i forældreråd og institutionsbestyrelse ............................................................................................ 32
   
   C. Indflydelse og dialog i Kontaktudvalget .............................................................................................................................. 34
   
   D. Lokaludvalgens rolle ......................................................................................................................................................... 35
   
   Workshopbidrag ........................................................................................................................................................................ 35

   4.3. Selv ejende institutioner ................................................................................................................................................... 38
   
   A. Sparring .............................................................................................................................................................................. 38
   
   B. Selv ejendes særlige status .................................................................................................................................................. 38
   
   C. Økonomi og ansættelser ................................................................................................................................................... 40
   
   Workshopbidrag ........................................................................................................................................................................ 41
4.4. Identitet og fællesskab i organisationen ............................................................... 42
   A. Integration eller inklusion .................................................................................. 42
   B. "Os" og "dem" ...................................................................................................... 43
   C. Mange "vi'er" at forholde sig til ........................................................................ 44
   Workshopbidrag ..................................................................................................... 46
5. Kvalitet i ledelse ....................................................................................................... 48
   5.1 Teamledelse - ledelse af dagtilbud ................................................................. 48
      A. Forpligtende og opgaveorienteret teamledelse ............................................ 48
      B. Professionalisering af ledelsen ..................................................................... 49
      C. Sparring og videndeling ............................................................................... 50
      D. Organisatoriske landvindinger ...................................................................... 51
      E. Fjernledelse – ledelse på tværs .................................................................... 52
      Workshopbidrag .................................................................................................. 53
   5.2 Daglig leders rolle og vilkår ............................................................................... 55
      A. Krydspres – leder og pædagog ...................................................................... 55
      B. Souschef – nedskæring af timer ................................................................... 57
      C. Den travle daglige leder ................................................................................ 58
      D. Administration ................................................................................................. 58
      Workshopbidrag .................................................................................................. 60
   5.3 Menneskelige og økonomiske ressourcer ....................................................... 62
      A. Økonomi .......................................................................................................... 62
      B. Tid og normering ............................................................................................ 63
      C. Personale og ansættelser ............................................................................... 64
      Workshopbidrag .................................................................................................. 66
6. Kvalitet i dagtilbud .................................................................................................. 68
   6.1 Samarbejde mellem børnehuse ......................................................................... 68
      A. Det spirende samarbejde .............................................................................. 68
      B. Samarbejdets former ..................................................................................... 68
      C. Samarbejde og kvalitet i det pædagogiske arbejde ....................................... 71
      Workshopbidrag .................................................................................................. 71
   6.2 Pædagogisk udvikling, videndeling og efteruddannelse .................................... 73
      A. Fælles temadage ............................................................................................. 73
      B. Medarbejderes uddannelse ............................................................................ 74
      C. Fælles uddannelses- og udviklingsforløb i institutionerne ............................. 75
1. Indledning

I august 2005 indgik Odense Kommune en aftale med BUPL, Fyn om at gennemføre et forsøg med ny ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet. De 147 daginstitutioner blev dengang inddelt i 29 børneinstitutioner, der hver skulle rumme 3-7 børnehuse med hver sin daglige pædagogiske leder og hver sit forædlerråd. Børneinstitutionerne ledes af én institutionsleder og har hver sin institutionsbestyrelse. I hver institution valgtes én samlet tillidsrepræsentant (ITR) for de omfattede børnehuse fra hver af medarbejdergrupperne under PMF og BUPL. I dag er der 28 børneinstitutioner, der hver rummer 4-7 børnehuse. De institutioner, der tidligere var selvejende, indgår nu i børneinstitutionerne som selvejende børnehuse. Der er i alt 141 børnehuse og 4 udflytterafdelinger. 25 børnehuse er selvejende.

Forsøget var blevet til på baggrund af at Børn- og ungeforvaltningen i Odense Kommune\textsuperscript{1} i maj 2004 anbefalede en ny grundmodel for ledelse af daginstitutionerne i Odense. Der skulle ifølge rapporten\textsuperscript{2} sættes fokus på ledelsen af daginstitutionsområdet set i lyset af krav om effektivisering af den offentlige sektor og konkrete besparelseskrav. Samtidig så man mange steder i landet at kommuner indgik aftaler med BUPL om forsøg med områdeledelse på daginstitutionsområdet. Effektivisering skulle ifølge Børn- og Ungeforvaltningens rapport forstås som kombinationen af at “Øge kvaliteten og udnytte ressourcerne bedre”\textsuperscript{3} mens de konkrete besparelseskrav var en henvisning til, at der i forbindelse med Byrådets vedtagelse af budgettet for 2004 var kalkuleret med en besparelse på 6 mio. kr. på pasningsområdet fra 2006.

I aftalen med BUPL, Fyn\textsuperscript{4}, om ny ledelsesstruktur var forsøget rammesat til at vare fire år - fra 1. januar 2006 til 31. december 2009 - og aftalen blev indgået i henhold til pædagogoverenskomstens § 5, stk. 7 om lokale forsøg vedrørende ledelsesstruktur og normeringspligt. Til at følge udviklingen af den nye ledelsesstruktur blev der nedsat en styregruppe bestående af to repræsentanter for BUPL, Fyn, en repræsentant for PMF Fyn samt chefen og souschefen for institutionsafdelingen.

Formålet med den nye ledelsesstruktur blev beskrevet på følgende måde

“I hvert område samles ledelsen i en institution. Det overordnede formål med en ændret ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet er at sikre en bedre anvendelse af ressourcerne lokalt i overensstemmelse med forældre og børns behov. Formålet med en ny ledelsesstruktur

\textsuperscript{1} En første rapport, der udkom i april 2004 med titlen Ledelsesstruktur på pasningsområdet fra Børn- og ungeforvaltningen i Odense Kommune var oplæg til Byrådets behandling af sagen. Rapporten udkom i august 2005 i en revideret udgave som bilag til forsøgsaftalen: Ny ledelsesstruktur på pasningsområdet, Børn- og Ungeforvaltningen, Odense Kommune

\textsuperscript{2} Ny ledelsesstruktur på pasningsområdet, Børn- og Ungeforvaltningen, Odense Kommune, august 2005, s. 4.

\textsuperscript{3} Fra Kommunernes Landsforenings Børnepolitik fra 2004, citeret fra rapporten, s.4

\textsuperscript{4} Odense Kommune, Borgmesterforvaltning, Forhandling og personalepolitik, J. nr. 81.00.00A09 205/05863
er derudover via en bedre pædagogisk og strategisk ledelse at kunne fastholde og udvikle den pædagogiske kvalitet på daginstitutionsområdet.5


Evalueringen, der her foreligger, er en fremadrettet, formativ9 evaluering, der gennemførtes med det formål at bidrage til at belyse muligheder for at forbedre den nye ledelsesstruktur i overensstemmelse med forsøgets oprindelige dobbeltrettede dobbeltrette formål: at øge kvaliteten i ledelse og øge kvaliteten i dagtilbud.

Hheri ligger at formålet med ledelsesstrukturen er at "kunne fastholde og udvikle den pædagogiske kvalitet på daginstitutionsområdet" og "skabe nye redskaber til at kvalitetsudvikle pædagogikken og understøtte den pædagogiske opgave og ledelsesopgaven"10

Tillige betones det i bilaget til forsøgsaftalen, at der fortsat skal være fokus på de nære og tætte relationer mellem børn, forældre og personale. Det er fortsat målet at "fastholde nærhed, kontinuitet og tryghed i det daglige pædagogiske arbejde i det enkelte børnehus og skabe trivsel og udvikling for den enkelte medarbejder".

Rapporten er baseret på projektgruppens analyse af systematisk indsamlede praksisfortællinger fra institutionsledere, daglige pædagogiske ledere, institutionstilslidsrepræsentanter, medarbejderne, institutionsbestyrelser, forældre- og fra styregruppens fagforenings- og forvaltningsrepræsentanter fra otte udvalgte børneinstitutioner. Herudover har analysen af de indkomne fortællinger, i hovedtræk, været præsenteret på en konference, hvor 150 repræsentanter fra alle 28 børne-

5 Uddrag fra bilaget til forsøgsaftalen, s. 4
6 CVU Fyn (Center for Videregående Uddannelser Fyn) indgik fra 1. januar 2007 i CVU Lillebælt, der fra 1. januar 2008 omdannedes til University College Lillebælt (UCL)
7 Christensen, Søren Kai; Hansen, Kit Bjerg; Madsen, Stine Sønberg og Skovdal, Steffen (2007): Fokus på forandring, Midtvejevaluering af Odense Kommunes forsøg med ny ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet, Projektgruppen CVU Lillebælt
8 Christensen, Søren Kai; Hansen, Kit Bjerg; Madsen, Stine Sønberg og Skovdal, Steffen (2007): Bidrag til fortsat forandring, Midtvejevaluering af Odense Kommunes forsøg med ny ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet, Projektgruppen CVU Lillebælt
9 Betydningen af ordet formativ er forklaret i afsnit 8: Metode
10 Bilag til forsøgsaftalen, side 5
institutioner i Odense har haft lejlighed til at give yderligere input til rapporten gennem workshop-arbejde, der udmøntedes i skriftlige referater.

Vi ønsker god fornøjelse med læsningen.

Anvendte forkortelser

BUPL: Forbundet for pædagoger og klubfolk
DL: Daglig leder
FR: Forældreråd
FTR: Fællestillidsrepræsentanten
IL: Institutionsleder
IB: Institutionsbestyrelse
ITR: Institutionstillidsrepræsentant
KU: Kontaktudvalget
LU: Lokaludvalg
ME: Medarbejdergruppe
PMF: Pædagogisk Medhjælper Forbund
TR: Tillidsrepræsentant
2. Resume

**Indledning**

Evalueringen, der her foreligger, er en fremadrettet evaluering, der er gennemført med det formål at bidrage til at belyse muligheder for at forbedre den nye ledelsesstruktur i overensstemmelse med ledelsesforsøgets oprindelige dobbeltrettede formål: At øge kvaliteten i ledelse og øge kvaliteten i dagtilbud.

**Metode**

Undersøgelsen bygger på en formativ evalueringstilgang, hvor ledelsesforsøgets deltagere systematisk er blevet inddraget i formulering af, hvad der har haft betydning i ledelsesforsøget. Datamaterialet omfatter i alt 285 praksisfortællinger om ledelsesforsøgets landvindinger og udforderinger fra institutionsledere, daglige pædagogiske ledere, institutionstillidsrepræsentanter, medarbejdere, bestyrelser, forældrerråd og styregruppemedlemmer. I analysen af datamaterialet er der identificeret en række overordnede temaer og problemstillinger, som er blevet præsenteret på en konference for ca. 150 medarbejdere fra institutionsområdet. Sigtet med konferencen var gennem workshops med aktørerne at kvalificere og validere de fremanalyserede landvindinger og udfordringer ved ledelsesforsøget, samt producere bidrag til fremadrettede handlingsforslag til videreudvikling af den nye ledelsesstruktur.

De 10 overordnede temaer i analysen præsenteres nedenfor, efterfulgt af en diskussion af hvorledes den nye ledelsesstruktur i Odense Kommune gribes og begribes, med udgangspunkt i C. Otto Scharmers U-teori.

**Beslutningsveje, indflydelse og dialog**

Deltagelse i kontaktudvalget, hvor byrådspolitikere sidder med, opleves som en direkte vej til at blive hørt, og opfattes som et forum, hvor det er muligt at udøve direkte indflydelse på politiske beslutninger på institutionsområdet.

**Organisatorisk samarbejde**

Det er en landvinding ved den nye ledelsesstruktur, at institutionstillidsrepræsentanterne helt overvejende oplever, at de via et godt og konstruktivt samarbejde med institutionslederne, i højere grad end tidligere, bliver inddraget i dialog om rammerne for arbejdet i institutionerne. De fungerer her som bindeled mellem medarbejdere og institutionsleder. Ligeledes opleves det, at lønforhandlingerne er blevet mere ”professionelle” i den nye struktur, og bygger på medarbejderkompetencer frem for på fx tur eller anciennitet. Hertil kommer, at de foregår i et konstruktivt miljø. Lokaludvalget opleves af TR som et effektivt og professionelt forum, som er med til at binde institutionen sammen. Men den enkelte TR oplever, at det er en stor udfordring at være TR for en masse medarbejdere, som han/hun ikke har daglig kontakt med, og oplever, at det er vanskeligt på den ene side at gøre sig synlig og skabe tryghed, og på den anden side at have overblik over medarbejderne og kendskab til de børnehuse han/hun ikke selv arbejder i. Det opleves, at medarbejdere vælger at gå direkte til fagforeningen og ikke benytter sig af det lokale tillidsmandssystem, fordi de ikke kender tillidsrepræsentanten.

**Selvejende institutioner**

De selvejende institutioner har haft en særstatus i ledelsesforsøget, idet de har bevaret deres bestyrelser, med den hidtidige økonomiske og ledelsesmæssige kompetence. Samtidig har de skuller indgå i de nye organisatoriske og pædagogiske enheder. Der har således været tale om et forpligtende samarbejde med særlige vilkår. Evalueringen giver et samlet billede af en problemstilling med et indbygget konfliktpotentiale. På den ene side opleves det af betydning, hvordan man konkret takler de selvejendes særlige status og kompetenceforhold i institutionen, og her bliver det tydeligt, at problemstillingen opleves forskelligt ud fra forskellige positioner. På den anden side opleves det, at der ligger et latent konfliktpotentiale i de formelle og strukturelle forhold.

**Identitet og fællesskab i organisationen**

utrygge ved ledelsesforandringen. Men gennem fælles aktiviteter, møder, besøg, uddannelsesdage osv. har man lært “de andre” at kende, som nogen der er ligesom ”os”, og det er præcis, når man gør noget sammen, at man oplever sig selv som en del af det store institutionsfællesskab. Andre fortællinger vidner om, at der vedvarende er udfordringer forbundet med at opleve sig selv eller sit børnehus, som en del af den større institution.

Teamledelse, netværk og kvalitet i ledelse


Daglig lederes rolle og vilkår


Menneskelige og økonomiske ressourcer

En af intentionerne i den nye ledelsesstruktur har været at skabe stordriftsfordel i forhold til anvendelse af menneskelige og økonomiske ressourcer i institutionerne. Praksisfortællingerne peger på landvindinger i forhold til institutionernes generelle økonomiske råderum og i spørgsmålet om
personaleressourcer og ansættelser. Udveksling af personale mellem børnehusene er blevet en ny mulighed, fx i forbindelse med sygdom, som led i jobrotation, og som løsning, når der skal holdes temadage i de enkelte børnehuse. Med hensyn til tid og normering opleves til gengæld en række udfordringer. En række fortællinger beskriver således problemer med nednormering i børnehusene, ligesom der peges på, at der er mindre tid til nye opgaver, idet der i højere grad forventes dokumentation og skriftlighed, uden at der er fulgt ressourcer med.

Samarbejde mellem børnehuse

Pædagogisk udvikling, videndeling og efteruddannelse
I en række praksisfortællinger peges der på, at en betydningsfuld landvinding ved ledelsesforandringen er, at man har fået mulighed for at lave fælles temadage, uddannelse, udviklingsforløb samt videndeling på institutionsniveau. Man har fx fået mulighed for at invitere ”store navne” fordi det kan finansieres af institutionens fælles midler. Medarbejderne oplever, at det er blevet lettere at deltage i kurser, der nu er en mulighed for alle i et område, hvor det før var forbeholdt få eller enkelte personer i de enkelte institutioner. Ligeledes berettes der i flere fortællinger om, hvordan man nu igennem fælles uddannelses- og udviklingsforløb i institutionerne har fået mulighed for at forholde sig til aktuelle pædagogiske strømninger. De mange fælles uddannelsestiltag giver en oplevelse af, at der i højere grad end tidligere udveksles viden på tværs. Mange fortællinger kredser om det vigtige i fælles uddannelsesaktiviteter, tværgående erfaringsudveksling og videndeling. Selvom nogle fortæller, at der endnu mangler direkte effekt hos børn og forældre, viser praksisfortællingerne, at udviklingsprocesser er i gang.

Professionalisering af opgaveløsningen
En del af praksisfortællingerne har fokuseret på professionalisering af opgaveløsningen gennem en systematisering af metoder og faglighed i kvalitetsudvikling af pædagogikken. Eksempelvis peges der i nogle fortællinger på, hvordan anvendelsen af concrete metoder som SMTTE-modellen og kontraktformen bidrager til en professionalisering af arbejdet. Det fortælles, hvordan kontrakterne fra et ledelsesperspektiv kan give mening og sammenhæng, og fungere som den røde tråd i den
daglige pædagogiske praksis. Ligeledes fortælles der om, hvorledes man i en institution – efter en noget skeptisk modtagelse af “værktøjskassen” – har kunnet profitere af den i udviklingen af en professionel pædagogisk indsats, og som sidegevinst i fællesskab har kunnet afprøve og reflektere over forskellige metoders anvendelighed. Et dilemma i denne sammenhæng er dog, at professionaliseringen indebærer et øget samarbejde og et øget kommunikationsniveau i organisationen, og at professionaliseringen i form af faglig udvikling, arbejde med læreplaner, dokumentation, møder, udviklingsarbejde osv. også opleves som en tidsrøver i den nye struktur.

**Hvordan gribes og begribes den nye ledelsesstruktur i Odense Kommune?**


**Handlingsplan**

I følgende afsnit præsenteres den handlingsplan, som er blevet udarbejdet på baggrund af analysen af praksisfortællinger, samt arbejdet i konferencens workshops.
3. Handlingsplan

I dette afsnit præsenteres en handlingsplan, som dels er baseret på analysen af praksisfortællinger og dels på workshopsens bidrag til det fremtidige arbejde. I handlingsplanen udpeges en række udfordringer, samt forslag til handlinger, der kan medvirke til den fortsatte videreudvikling af kvaliteten i ledelsen og i det pædagogiske arbejde. Handlingsplanen peger både på handlinger, der kan igangsættes på centralt niveau, med henblik på at udvikle vilkår og fælles forståelser i Odense Kommune, og på handlinger, der kan igangsættes på decentralt niveau i den enkelte institution og i børnehusene. Som fælles inspiration er handleplanen suppleret med et bilag: Idékatalog til udvikling af kvalitet i ledelse og pædagogisk arbejde, med en række idéer fra konferencens workshops (se bilag 1).

Det er aftalt, at institutionsafdelingen fortsætter samarbejdet med de faglige organisationer via styregruppen, og forestår implementeringen af handlingsplanen i samarbejde med relevante aktører på rette niveau.

A. Engagement, mening og god dialog

Der ligger en udfordring i at få afstanden i organisationen gjort kortere i det daglige. Det efter-spørges, at institutionslederne er mere synlige i det daglige, både fra forældre og medarbejder-side. Kommunikation er altid et anliggende for mere end en part, så løsninger vedrørende bedre dialog er ikke kun et spørgsmål om mere information oppefra og udefra, men handler også om at tage initiativer til at efterspørge den rette viden og om at få beslutningsveje gjort aktive. Heri ligger der bl.a. et arbejde med at få forældre engageret og motiveret for deltagelse i det fælles arbejde i Forældreråd og Institutionsbestyrelser. Og et arbejde med at skabe accept af og ejerskab til de lokalandvalg, der på mange måder opleves som velfungerende, men som skal styrkes bl.a. i forhold til turnus i medarbejde-repræsentation og nedsættelse af arbejdsgrupper, så de kommer til at fungere dynamisk.

Den væsentligste udfordring bliver at skabe engagement i råd, udvalg og bestyrelser, så det opleves, at arbejdet giver mening og de involverede har indflydelse, og man hermed undgår at afstanden imellem top og bund opleves problematisk.

Handleforslag

Organisation

Det gælder her om at sikre, at den velfungerende dialog mellem forvaltning og institutionsledelse forplanter sig til resten af organisationen.

Det er en central opgave at sikre en klar og hensigtsmæssig opgaveafgrænsning mellem forældreråd og institutionsbestyrelser, så motivationen for deltagelse øges og de forhold, der diskuteres lokalt opleves relevant. Det er her vigtigt at diskutere spørgsmålet om, hvorvidt de nuværende rammer for arbejdet i Forældreråd og Institutionsbestyrelser er hensigtsmæssige.
Gennemgående anbefaler vi – på linje med flere workshopbidrag - en anerkendende og nysgerrig grundindstilling til organisatoriske forandringer hos såvel ledere som medarbejdere.

**Institutionsbestyrelse**

God dialog med forældreråd skal her give mulighed for, at beslutningsveje ikke opleves som tunge og bureaukratiske, når forældrerådet videregiver sager til behandling i Institutionsbestyrelsen. Det er vigtigt at finde frem til, hvordan man bedre kan synliggøre arbejdet i institutionsbestyrelsen. Vi vil anbefale øget kontakt mellem institutionsleder og forældrerepræsentanter mellem møderne og større grad af konkret samarbejde mellem institutionsbestyrelser og forældreråd som indsatsområder.

**Forældreråd**

Der skal gennem inddragende, pædagogisk relevante aktiviteter skabes engagement til forældreråd, så arbejdet synliggøres og i højere grad opleves relevant. Særligt i områder med lille opbakning må indsatserne styrkes.

**Lokaludvalg**

Den største indsats skal her ligge i, at man i ledelsesteamet og blandt medarbejderne afklarer vigtige spørgsmål om repræsentation, dialog og ressourceanvendelse. Man skal have diskuteret om målet er, at alle skal inddrage i alt, eller om hvordan man bedst sikrer medindflydelse gennem repræsentation. Dialog, om hvordan man mest hensigtsmæssigt kommunikerer og informerer om udvalgets arbejde, er vigtig. God kommunikation er afgørende, men det er samtidig vigtigt at få diskuteret, hvem der prioriterer, og hvordan der prioriteres og sorteres i informationsstrømmen. Det anbefales at følge de eksempler på lokaludvalgsarbejde, hvor forskellige udvalg under lokaludvalget (kursusudvalg, skolestartsudvalg, arbejdsmiljøudvalg og lignende) har formået at bidrage til bedre fællesskabsfølelse i institutionen på tværs.

**B. Synliggørelse af institutionstillidsrepræsentant**

Ledelsesforsøget og den nye struktur på TR-området har bidraget til en større afstand mellem ITR og medarbejdere. Institutionstillidsrepræsentanterne oplever, at de ikke kender medarbejderne i de børnehuse, de ikke selv arbejder i, ligesom de ikke kender kultur og særlige forhold i de andre børnehuse. Medarbejdere oplever ITR som usynlig, og prioriterer i nogle tilfælde, at henvende sig direkte til fagforeningen, frem for til ITR. Enkelte steder fungerer ITR arbejdet imidlertid godt.

**Handleforslag**

*Indsamling af viden om ”Good practice”*

Da ITR arbejdet er velfungerende i enkelte institutioner, er det oplagt at beskrive rammer for og tilrettelæggelse af ITR arbejdet disse steder.
**Forventningsafklaring**

Det anbefales, at der arbejdes med at afklare forventninger mellem ITR og medarbejdere med sigte på at synliggøre gensidige forventninger.

**Udvikling og implementering af nye modeller for ITR arbejdet**

På baggrund af indsamling af ”Good practice” modeller for ITR arbejdet, samt forventningsafklaring i den enkelte institution etableres og implementeres nye modeller for ITR arbejdet i de institutioner, der har behov for det.

**Gennemførelse og ansvar**

BUPL og PMF tager initiativ til indsamling af “Good practice” beskrivelser i samarbejde med FTR, og bistår ITR i det lokale arbejde med forventningsafklaring i institutionen. Lokaludvalget udvikler på baggrund af ”Good practice” beskrivelser og forventningsafklaring en model for ITR arbejdet, og sikrer implementering af modellen.

**C. Selvejende institutioner**

De selvejende institutioner\(^1\) har haft en særstatus i ledelsesforsøget, idet de har bevaret deres bestyrelser, med den hidtidige økonomiske og ledelsesmæssige kompetence. Samtidig har de skullet indgå i de nye organisatoriske og pædagogiske enheder. Der har således været tale om et forpligtende samarbejde med særlige vilkår. Evalueringen giver et samlet billede af en problemstilling med et indbygget konfliktpotentiale. På den ene side opleves det af betydning, hvordan man konkret takler de selvejendes særlige status og kompetenceforhold i institutionen, og her bliver det tydeligt, at problemstillingen opleves forskelligt ud fra forskellige positioner. På den anden side opleves det, at der ligger et latent konfliktpotentiale i de formelle og strukturelle forhold.

**Handleforslag**


**Gennemførelse og ansvar**

Institutionsafdelingen tager initiativ til arbejdets gennemførelse.

---

\(^1\) I rapporten omtales selvejende institutioner også som selvejende børnehuse.
D. Det lille fællesskab i det store fællesskab

Der peges i praksisfortællingerne på, at ledelsesforandringen har fostret nye fællesskaber, der opleves og skabes gennem konkrete aktiviteter, men også at der er medarbejdere, der har vanskeligt ved at se og føle sig selv som en del af de nye fællesskaber. For nogle opleves institutionerne som en slags trussel mod børnehusenes egne kulturer, og fælles aktiviteter som ”ens-skabende” frem for som ”fælles-skabende”. En væsentlig udfordring bliver derfor at diskutere hvad og hvor meget, der skal være fælles i institutionen, og også hvordan man håndterer at være medlem af mange ”små” fællesskaber i det ”store” fællesskab. En udfordring i tilknytning hertil er, hvorledes man inkluderer forældrene, som føler sig afkoblet fra institutionen, i det ”store” fællesskab.

Handleforslag
Afklaring af det fælles
På baggrund heraf foreslås det, at der i hver enkelt institution arbejdes med en afklaring af, hvad der skal være fælles i institutionen, og hvad der må være forskelligt mellem børnehusene. Der gennemføres evt. temadag med proceskonsulent herom.

Vedvarende fokus på problemstillingen
I tilknytning hertil foreslås vedvarende fokus på og diskussion af, på hvilken måde de forskellige små fællesskaber og det store fællesskab gensidigt indgår i og definerer sig i forhold til hinanden.

Gennemførelse og ansvar
Ledelsesteamet har ansvaret for gennemførelsen heraf og sikrer inddragelse af alle medarbejdere i processen.

E. Forskellige ledelsesrum

Som det fremgår af analysen anses teamledelsen som den store gevinst i den nye ledelsesstruktur, og samtidig ligger der en udfordring i at styrke sammenhængen mellem teamledelsen og de enkelte børnehuse, således at teamledelsen som ledelse fremstår tydelig i de enkelte børnehuse. Teamledelsen synes at være de daglige lederes faglige referencegruppe og udfordringen for de daglige ledere består i at være en del af den fælles ledelse og samtidig at fastholde solidariteten og identifikationen med eget børnehuse. Teams fælles udfordring er at tegne en fælles linje og give plads til det særegne samtidig. Der er i forlængelse heraf behov for at klargøre de forskellige ledelsesrum for institutionsledere og dagligledere.

Handleforslag
Afklaring af ledelsesrum
Det anbefales, at der med aktiv inddragelse af aktører iværksættes et arbejde i Odense Kommune,
hvor man konkret belyser forståelsen af indholdet af de forskellige ledelsesfunktioner på de to ledelsesniveauer.

**Administrative opgaver**
Et særligt tema kunne være et serviceeftersyn på de administrative opgaver, der indebærer en kortlægning af de administrative opgavers placering og konkrete udførelse (forvaltning, institutionsleder, sekretær, daglig leder) og en analyse af hensigtsmæssigheden i denne, herunder evt. dobbelt administration.

**Pædagogisk ledelse og personaleledelse**
Et andet spørgsmål er, hvordan man forstår pædagogisk ledelse og personaleledelse på de to niveauer. Herunder en belysning af den konkrete arbejdsdeling. Se i øvrigt forslag under “Pædagogfaglig ledelse og pædagogiske kerneydelser”.
Arbejdet skal resultere i en fælles rammebeskrivelse af de to ledelsesrum og de konkrete arbejdsopgaver. Den fælles rammebeskrivelse kan efterfølgende anvendes som udgangspunkt for en konkret forventningsafklaring og synliggørelse af institutionslederens rolle og daglige pædagogiske lederes i den enkelte institution.

**Gennemførelse og ansvar**
Institutionsafdelingen tager initiativ til at nedsætte en arbejdsgruppe med deltagelse af institutionsledere og daglige ledere.

**F. Pædagogfaglig ledelse og pædagogiske kerneydelser**

“Kan og skal opgaver er dårlige begreber – hvis vi vil ud over jammeren, skal vi hjælpe hinanden til at definere opgaven – vi bliver hængende i, at vi bruger noget tid, vi hellere vil bru-
ge på noget andet – vi skal hellere diskutere, om det kan gøres anderledes – vi skal præcise-
re kerneydelsen”
”Anvend andre begreber for “skal” opgaver, som f.eks. organisatoriske opgaver, det giver
mindre modstand”

Handleforslag

_Børnetimer_

Der igangsættes et arbejde med kortlægning af daglige lederes børnetimer fordelt på børnehuses
størrelse, hvordan antallet af timerne er beslutet, hvordan de forvaltes (ferie, åbne lukke, faste
timer på stuerne). Arbejdet skal resultere i en konkret kortlægning samt formulering af centrale
problemstillinger om begrundenlser for daglige lederes børnetimer, bl.a. i relation til ressourcer,
pædagogisk ledelse og kerneydelsen (se de næste forslag herunder). Arbejdet forestås af et udvalg
bestående af repræsentanter fra daglige ledere og pædagoger samt ITR.

_Pædagogfaglig ledelse og de pædagogiske kerneydelser_

I forlængelse af arbejdet med afklaring af forskellige _ledelsesrum_ og _børnetimer_ foreslås, at der
iværksættes et arbejde med at udforske og beskrive de særlige og centrale indholdsdimensioner i
den pædagogiske ledelsesopgave – den _pædagogfaglige ledelse_. Målet med arbejdet skulle være
at udfordre og kvalificere gængse hverdagsforståelser af daglig leders rolle som _fyrtårn_ ved at blive
skarpere på det særlige ved at være daglig pædagogisk leder af et børnehus, og dermed have an-
svaret for at lede organiseringen af et _pædagogfagligt_ miljø, der kan skabe lærings- og udviklings-
betingelser for børn.

Parallellet hermed foreslås igangsat et arbejde om at beskrive kerneydelser i den pædagogiske op-
gave. De seneste års fokus på professionalisering af den pædagogiske indsats og vægt på doku-
mentation af det pædagogiske arbejde som forudsætning for kvaliteten af kvaliteten i det pæda-
goriske arbejde har været en udfordring til den gængse opfattelse af den pædagogiske kerneydel-
se som _tid sammen med børnene_. Målet med arbejdet skulle være at udfordre og kvalificere den
gængse opfattelse af kerneydelsen – samtidig med at man fastholder, at kvaliteten i udøvelsen af
den pædagogiske opgave, i sidste instans, er knyttet til børnenes hverdagsliv, udvikling og læring.
Udgangspunktet for ovennævnte arbejde kunne være en fælles kommunal temadag om de to tem-
maer fulgt op af 2 sideordnede arbejdsgrupper om henholdsvis _pædagogfaglig ledelse – og pæda-
gogiske kerneydelser_, som havde til opgave at udarbejde fælles rammebeskrivelser for Odense
Kommune – der kunne danne udgangspunkt for det videre arbejde med forventningsafklaring og
fokusering på den pædagogfaglige ledelse og kerneydelserne i den enkelte institution og i børne-
husene.

Gennemførelse og ansvar

Institutionsafdelingen tager initiativ til at igangsætte ovennævnte arbejde.
**G. Ressourcestyring**

Mange positive fortællinger indikerer, at institutionerne nu har flere økonomiske kræfter, kan løfte i flok, kan prioritere og investere i fælles udvikling og viden. Også udvekslingen af menneskelige ressourcer går godt. Erfaringsudveksling, fælles vikarkorps og gensidig hjælp i særlige situationer, hvor der fx er sygdom eller afholdes temadage / uddannelsesarrangementer.

Samtidig har mange fortællinger fokus på de besparelser, der var en del af den samlede ledelsesomlægning. Udfordringen er at tackle ressourceknaphed. Det gælder om at finde ind til, på hvilket niveau i organisationen der skal sættes ind, og hvordan man kan finde nye måder at strukturere eller organisere arbejdet på for at afhjælpe problemet. Hovedudfordringen er at få organiseret de administrative og strukturelle opgaver, så der skabes mere tid og rum til arbejdet med kerneydelsen og etableres et godt arbejdsmiljø til glæde for børn, voksne og forældre.

**Handleforslag**

Vi anbefaler, at børnehusene lader sig inspirere af hinanden, når de skal tackle udfordringerne, som vi i fortællingerne har fået eksempler på. Overordnet set skal ledelseseamet facilitere gensidig hjælp børnehusene imellem, så det bliver muligt at medarbejdergrupper, der identificerer problemer, kan arbejde med løsninger på tværs.

Et svar på tværgående videnformidling finder vi i lokaludvalgenes nedsættelse af arbejdsgrupper på tværs af børnehusene.

I ledelseseamet må der tages stilling til, hvordan man bedst kan hjælpe hinanden i børnehusene med at sikre god ressourcefordeling. Her er det vigtigt, at der skabes en økonomisk incitamentstruktur, så det enkelte børnehus selv får noget ud af at prioritere økonomisk, og det fx kan betale sig at spare op. Usikkerhed omkring rådhedigheden over midler skal minimeres.

På institutionsplan må man overveje, hvordan man kan opbygge eller udbygge kompetencedeelingssystemer. Ved at lave en kompetencebank synliggøres børnehusmedarbejdernes forskelligheder, og man kan bytte og udnytte kompetencer i alle huse - på tværs.

På institutionsplan anbefales jobrotation, på frivillig basis, som et af de landvindingstiltag, der har vist sig at give ny energi, er sjovt og berigende samtidig med, at det både kan give udviklingsmuligheder for den enkelte medarbejder og fleksibilitet i den ledelsesmæssige planlægning.

Det anbefales, at der på institutionssniveau opbygges fælles vikarkorps, der kan sikre større kontinuitet og stabilitet i vikarindsatsen. Samtidig forbedres vikarernes jobsituation.

Mange steder dækker det pædagogiske personale hinanden ind. Medarbejdergruppe i et børnehus får hjælp fra kollegerne i et af institutionens andre børnehuse, når der er uddannelses- eller udviklingsdage for hele børnehuset. Det løser konkrete problemer på en pædagogisk hensigtsmæssig måde og har gode sideeffekter, i og med at det skaber øget samarbejde og kendskab til hinandens praksis. Det anbefales, at medarbejdergrupper i institutionerne taler sammen om, hvordan man ønsker at praktisere sådanne ordninger.
H. Rammer for samarbejde mellem børnehuse samt idéudveksling mellem institutioner

Det fremgår af analysen, at det daglige samarbejde mellem børnehusene i mange institutioner spirer, og at samarbejdet antager mange forskellige former. Der hvor det daglige samarbejde er lagt i rammer og fungerer, opleves det som en landvinding ved ledelsesforsøget. Det fremgår ligeledes, at der er stor forskel på omfang og karakter af samarbejdet mellem de forskellige institutioner. Der peges bl.a. på, at det kan være vanskeligt at få tid til samarbejde, når der er mange andre ting, der skal nås i hverdagen, ligesom samarbejde af nogle opfattes som ekstra arbejde. Hertil kommer, at det kan være en logistisk udfordring at samarbejde, der hvor der er langt mellem børnehusene.

Den overordnede udfordring i denne sammenhæng er at skabe ledelsesmæssige og logistiske rammer for samarbejde på tværs af institutionen samt at skabe rammer for idéudveksling mellem institutionerne vedrørende struktur og indhold i samarbejdet.

Handleforslag

_Etablering af rammer for videndeling_
Det anbefales, at der etableres rammer for videndeling med beskrivelser af samarbejdsprojekter, arrangementer, udveksling af ekspertise, praktisk samarbejde med mere, på tværs af institutionerne, således at den enkelte institution kan hente inspiration og gode idéer til form og indhold i samarbejdet på tværs af børnehusene. Eventuelt afholdes markedsdage som afsæt for etablering af videndeling

_Etablering af tværinstitutionelle interessefora_

_Afklaring på institutionsniveau_
Det anbefales, at man på institutionsniveau – med inddragelse af alle medarbejdere – diskuterer og afklarer, hvilket omfang og hvilken karakter samarbejdet på tværs af institutionen skal have.
Gennemførelse og ansvar

Institutionsafdelingen tager initiativ til etablering af rammer for videndeling og tværinstitutionelle interessefore, mens institutionslederne forpligter sig på at melde idéer og projekter ind. Leder-teamene tager ansvar for diskussion og afklaring af omfang og indhold i samarbejde.

I. Fra uddannelsesindsats til pædagogisk udvikling

De mange landvindingsfortællinger på dette område vidner om, at den nye ledelsesstruktur har vist sig effektiv omkring institutionernes indsats for ny viden og inspiration til professionalisering af den pædagogiske indsats. Medarbejderne har følt, at aktiviteterne har samlet dem og givet dem inspiration og et nyt fælles, fagligt sprog.

Den store udfordring handler her om at få nye erfaringer, inspiration og nye metoder omsat til god pædagogisk hverdagspraksis. Hvordan skabes der muligheder for, at alle de mange fælles tiltag om efteruddannelse og pædagogisk udvikling i institutionerne reelt gennem konkret videndeling og samarbejde omsættes til bedre pædagogisk hverdagspraksis?

Handleforslag

I tilrettelæggelsen af uddannelses- og udviklingsindsatser skal der arbejdes for, at de nye uddannelses- og udviklingstiltag stemmer overens med både børnehusenes og institutionens samlede behov og afstemte ønsker. Et systematisk kortlægningsarbejde er her vigtigt.

I strømmen af nye udefra kommende krav, strukturelle forandringer og inspiration fra ny viden, nye pædagogiske strømninger, tilgange og nye metoder er der brug for, at de succesfulde efteruddannelsestiltag forankres i pædagogisk praksis.

Forankringen kan styrkes på flere måder:

- På institutionsplan skal der overordnet og langsigtet, strategisk trækkes i samme retning. For mange løsrevne uddannelses- eller udviklingsindsatser kan give medarbejderne en oplevelse af for mange bolde i luften. Det er derfor vigtigt, at institutionsledelsen gennem ledelsesteamet udstikker en samlende kurs i efteruddannelses- og udviklingsindsatsen.

- Ejerskabet i børnehusene skal understøttet ved, at de nye input udefra bruges på områder, der allerede arbejdes med. Nye grundlag (som fx anerkendelse og inklusion) og nye pædagogiske erkendelser skal synligt kunne bidrage til at forbedre praksis. Nye metoder (som fx praksisfortællinger eller Appreciative Inquiry) må kunne anvendes ved dokumentation i flere sammenhænge – fx både når der udarbejdes pædagogiske læreplaner, børnemiljøvurderinger og evalueringer af særlige pædagogiske indsatser.

- Pædagogisk personale, der individuelt har gennemført uddannelse, skal opleve at deres nye viden og kunne ønskes omsat i børnehuset. Her er det vigtigt, at videreuddannede medarbejdere har ledelsesmæssig opbakning til formidlingsindsats og pædagogisk imple-
mentering af ny viden og kunnen. At formidling sættes på den pædagogiske dagsorden og at oplæg føres videre gennem refleksioner i personalegruppen.

Uddannelsesindsats bliver omsat til udviklingsindsats ved, at der i praksis gennemføres systematisk afprøvning, videnopsamling og reflektion. Målet om forankring af videndelings- og uddannelsesindsats er først nået, når der i praksis kan ses et løft i hverdagsindsatsen, et bedre børnemiljø eller et bedre arbejdsmiljø. Og når forældrene oplever, at forbedringer slår igennem for deres børns hverdagsliv i børnehuset.

I nedenstående oversigt vises handlingsplanen skematisk. I kolonnen til venstre angives udfordringen. I anden og tredje kolonne angives forslag til handling samt handlingens bidrag til kvalificering af ledelse/pædagogisk praksis. Af de to sidste kolonner fremgår det hvilke aktører, der foreslås inddraget, og hvem der er ansvarlig for at iværksætte initiativer i forhold til udfordringen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Udfordring</th>
<th>Handling</th>
<th>Handlingens bidrag til kvalificering</th>
<th>Hvilke aktører skal inddrages?</th>
<th>Ansvarlig</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Engagement, mening og god dialog</td>
<td>Skabe klar og hen-sigtsmæssig af-grænsning af opgaver, samt rammer for engagement og dialog</td>
<td>Oplevelse af sammenhæng i organisationen</td>
<td>Alle</td>
<td>Institutions-afdelingen</td>
</tr>
<tr>
<td>Synliggørelse af ITR</td>
<td>Udvikling af ”Good-practice” modeller for ITR arbejdet</td>
<td>Skaber synlighed og klarhed vedrørende ITR’s rolle</td>
<td>PMF, BUPL, ITR Lokaludvalg</td>
<td>PMF / BUPL</td>
</tr>
<tr>
<td>Selvejende Institutioner</td>
<td>Arbejde med sigte på afkræftning af selvejende institutioners vilkår</td>
<td>Forpligtende samarbejde</td>
<td>Institutionsafdelingen fastlægger aktørinddragelse</td>
<td>Institutions-afdelingen</td>
</tr>
<tr>
<td>Det lille fælles-skab i det store fællesskab</td>
<td>Afklaring af hvad der skal være fælles, og hvad der må være forskelligt</td>
<td>Styrke og give retning til samarbejde</td>
<td>Ledelsesteam medarbejdere</td>
<td>Ledelsesteam</td>
</tr>
<tr>
<td>Forskellige ledelsesrum</td>
<td>Afklaring/ beskrivelse af ledelsesrum og tilknyttede arbejdsopgaver</td>
<td>Styrke sammenhæng mellem teamledelse og det enkelte børnehus</td>
<td>Institutionsafdelingen, IL og DL</td>
<td>Institutions-afdelingen</td>
</tr>
<tr>
<td>Udfordring</td>
<td>Handling</td>
<td>Handlingens bidrag til kvalificering</td>
<td>Hvilke aktører skal inddrages?</td>
<td>Ansvarlig</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------------------</td>
<td>---------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Pædagogfaglig ledelse og pædagogiske kerneydelse</td>
<td>Kortlægning af DL’s børnetimer, samt afklaring af pædagogfaglig ledelse og kerneydelse</td>
<td>Håndtering af krydspres i DL’s roller som leder og pædagog</td>
<td>Institutionsafdelingen IL, DL og ITR</td>
<td>Institutionsafdelingen</td>
</tr>
<tr>
<td>Ressourcestyring</td>
<td>Etablering af incitamentsstruktur, kompetencebank, vikarkorps</td>
<td>Bedre udnyttelse af knappe ressource</td>
<td>Ledelsesteam Medarbejdere ITR</td>
<td>Ledelsesteam</td>
</tr>
<tr>
<td>Rammer for samarbejde mellem børnehuse og mellem institutioner</td>
<td>Etablering af rammer for videndeling og tværinstitutionelle interessefora</td>
<td>Videndeling mellem institutioner om gode samarbejder</td>
<td>Ledelsesteam, medarbejdere Institutionsforvaltningen Institutionsledere</td>
<td>Institutionsforvaltningen Institutionsledere</td>
</tr>
<tr>
<td>Forankring af uddannelses-indsats</td>
<td>Skabe forankring af uddannelses- og udviklingsindsatser</td>
<td>Omsætning af ny viden til fælles praksis</td>
<td>Ledelsesteam</td>
<td>Ledelsesteam</td>
</tr>
</tbody>
</table>
4. Kvalitet i organisationen

4.1. Organisatorisk samarbejde

Det organisatoriske samarbejde har været et centralt element i ledelsesforsøget, og vejer også i slutevalueringen. Helt overvejende tematiseres forholdet mellem institutionsledere og tillidsrepræsentanter, herunder samarbejdet vedr. lønforhandlinger, samt lokaludvalgene i fortællingerne om landvindinger, mens afstanden mellem tillidsrepræsentanter og medarbejdere tematiseres i fortællinger om udfordringer.

A. Forvaltningens samarbejde med institutionsledere og fagforeninger

Ved midtvejsevalueringen tilkendegav institutionslederne, at de oplevede et stort pres fra institutionsforvaltningen, og opfattede samarbejdet med forvaltningen som informationsorienteret. Fra et forvaltningsperspektiv tilkendegives det ved slutevalueringen, at reduktionen i antallet af ledere fra 147 til 28 har betydet, at lederne er blevet stillede bedre, bl.a. på den måde, at det nu er muligt at afholde lederudviklingssamtaler, lønsamtaler og kontraktopfølgningssamtaler. Lederne får således samme ledelsesmæssige vilkår som lederne i den øvrige del af forvaltningen, og set fra et forvaltningsperspektiv inddrages lederne i langt højere grad i forhold til beslutningsoplæg og iværksættelse af nye initiativer. Fra et forvaltningsperspektiv bidrager den nye ledelsesstruktur til et betydeligt løft af kvaliteten i ledelsesarbejdet.

B. Institutionsledere og ITR – samarbejde og lønforhandlinger

Ved midtvejsevalueringen gav både institutionsledere og institutionstillidsrepræsentanter udtryk for, at deres samarbejde i forhold til institutionens udvikling var konstruktivt (Midtvejsevalueringen s. 12). Denne tendens slår også igennem i slutevalueringen, hvor samarbejdet beskrives som positivt, og tillidsrepræsentanterne giver udtryk for, at de inddrages i ledelsesmæssige overvejelser i langt højere grad end før ledelsesforsøget. I nedenstående fortælling oplever ITR, at han/hun inddrages af institutionslederen i relevante dialoger om rammerne for arbejdet i institutionen, og også i forhold til at sikre kommunikation mellem medarbejdere og institutionsleder.

*Inddragelse af ITR, når det er bedst*

”Institutionslederen og ITR har møde. Institutionslederen vil gerne udveksle synspunkter på hvad der skal til for at medarbejderne går glade på arbejde. De diskuterer hvilke muligheder der er i kommunen og i BUPL’s overenskomst for at skabe rummelighed og fleksibilitet i det enkelte børnehus og hvor den enkelte medarbejders eget ansvar ligger. Hvad er drømmen? Efterfølgende arrangerer institutionslederen et middagsmøde i alle børnehusene hvor ITR og så deltager. Her præsenterer institutionslederen sine tanker, hvorefter medarbejderne får mulighed for at spørge ind til emnet, - hvad lyder spændende, hvad undrer de sig over osv. Efter middagsmødet udveksler institutionsleder og ITR synspunkter på hvad der optog medarbejderne.”
Det skaber tryghed for medarbejderne, når ITR er med i processen, det kan være lettere at vende tilbage med spørgsmål til ITR, når vedkommende har deltager.

Når ITR deltager i møder skaber det videns om, hvad medarbejderne er optaget af i processen. Hvad skal man være opmærksom på, er der sammenfald i de emner der optager medarbejderne i børnehusene, og hvordan kan den viden bruges til fælles bedste med udgangspunkt i målet.

Hvilke hensyn skal og kan tages. ITR bliver mere synlig for medarbejderne” (Tillidsrepræsentant)

Det aspekt af samarbejdet mellem ITR og institutionsledere, der er mest i fokus i praksisfortællingerne, er lønforhandlinger. Lønforhandlinger på institutionsniveau opleves som en betydelig landvinding ved ledelsesforsøget, først og fremmest fordi lønforhandlingerne opleves som mere kvalificerede. Det nævnes f.eks. at der nu forhandles løn på baggrund af reelle kompetencer frem for “efter tur”-princippet. I én fortælling om udfordringer problematiseres det, at medarbejderne selv skal være aktive i forhandlingerne. Dette forhold fremhæves som positivt i andre fortællinger, med henvisning til, at “processen gør, at der bliver kigget indad på egen arbejdssindsats/udvikling”. I fortællingerne om lønforhandlinger fremhæves – udover kvaliteten af lønforhandlingerne – den gode samarbejdstone mellem institutionsleder og ITR:

Lønforhandling

”For første gang føres der samlede lønforhandlinger for området. Alle medhjælpere gøres opmærksomme på, at der er penge at forhandle med for indværende år. Jeg, den nye område tr, der har forhandlingsretten med ledelsen, regner derfor rådighedsbeløbet ud. Ved gennemgang af lønudviklingen for området kan jeg se, at der ikke er giving løn ud over de centrale forhandlede tillæg. Dvs. på trods af ny løn og decentraliserede lønnøgler er der ikke sket meget de sidste år. Derfor er jeg spændt på, hvordan min nye områdeleder, har tænkt sig at indgå i forhandlingen. Lige fra jeg træder ind af døren til kontoret, kan jeg mærke, at dette er en ny forhandlingssituation. IL er smilende og imødekommende under hele forhandling, der foregår uden problemer. Det står hurtigt klart for mig, at jeg får penge med hjem i denne forhandling. IL og jeg forhandler i omkring 40 min. og går begge fra forhandlingsbordet et stykke over vores smertegrænse. Altså en forhandling efter lærebogen, hvor begge parter føler, at de har fået et rimeligt resultat. På vej hjem fra Il’s kontor er jeg overbevist om, at lønforhandlinger på dette niveau er optimale. Jeg kan overskue de mennesker, jeg forhandler for, samtidig med at jeg har et sammenligningsgrundlag for alle medhjælpere i mit område”

C. Lokaludvalget – professionalisering af samarbejdet

I tråd med oplevelsen af et konstruktivt samarbejde mellem ITR og institutionslederen, herunder en kvalificering af lønforhandlingerne, opleves lokaludvalgsarbejdet som en landvinding ved ledelsesforsøget. Dels fremhæves det (af TR), at lokaludvalget bringer kontinuitet ind i samarbejdet mellem ITR og institutionsleder, som før ledelsesforsøget udelukkende mødtes, når der var noget

I flere fortællingerne lægges der vægt på, at møderne er velforberedte og er baseret på formøder på både medarbejder og ledelsesside, og at møderne er vel-styrede og strukturerede. Formøder- nes betydning fremgår af nedenstående fortællinger:

**Lokaludvalg i vores institution**

”Jeg oplever at vores lokal udvalg (LU) fungerer godt og har gjort det siden den nye lederstruktur begyndte. Jeg syntes at, vores institutions leder har været god til, at få LU til at fungerer. På medarbejder siden har han givet os tid til, at forberede os før LU. Jeg har, som medarbejder, tid til at deltage i et formøde på B-siden før LU mødet, hvor der er tid til, at sætte sig ind i punkterne der skal diskuteres på LU mødet. Jeg har også mulighed for, at deltage i et mellem møde, hvor medarbejder siden er samlet og kan komme med forslag til punkter til det kommende LU møde.

Jeg syntes vores LU møder foregår i en god og konstruktiv ånd, hvor der er mulighed for, at komme med sine egne synspunkter til de forskellige emner. Vores institutionsleder er fast ordstyrer, og han er rigtigt god til, at styre mødet, så alle får en chance for at ytre sig. Han er god til, at sørge for vi når de punkter, som er på dagsordenen.

Disse gode forhold gør, at jeg som ITR for pædagogmedhjælper gruppen, er meget mere engageret og deltagende i institutionens udfordringer”

I den sidste fortælling lægges der vægt på, at strukturen i lokaludvalgsmødet har betydning for mødets kvalitet, og præcis strukturen fremhæves også i andre fortællinger, som peger på lokaludvalgsmøderne som effektive og ”professionaliserede” i forhold til det tidligere MED-system (ITR-BUPL, ITR-PMF).

**D. Afstand mellem tillidsrepræsentanter og medarbejdere**

Mens praksisfortællinger om samarbejde mellem TR og institutionsledere, om lønforhandlinger og om lokaludvalgene helt overvejende fortælles som landvindinger ved ledelsesforsøget, opleves det, at den nye ledelsesstruktur bidrager til en større afstand mellem tillidsrepræsentanter og medarbejdere. Det er især tillidsrepræsentanterne der peger på udfordringerne ved at være tillidsrepræsentant for mange børnehuse, hvor det kan være vanskeligt at gøre sig synlig i de børnehuse, hvor man ikke selv er medarbejder.

Tillidsrepræsentanterne giver udtryk for, at det er vanskeligt at etablere tætte relationer til medarbejderne i de andre børnehuse, og peger på, at det betyder, at medarbejderne ofte henvender sig direkte til PMF/BUPL, når de har behov for faglig bistand. De kender jo alligevel ikke deres egen tillidsrepræsentant. Mens medarbejderne i eget børnehus kan henvende sig ad hoc, må med-
lemmer fra de andre børnehuse henvende sig i kontortiden, fordi TR ellers har "børnetid". Hvis man henvender sig personligt i kontortiden fra et andet børnehus, bliver ens henvendelse synlig for de andre kolleger:

**Da ITR blev væk**

"Ved indførelsen af ny struktur blev tillidsmandssystemet også ændret. Dette bevirkede at man ikke længere har en tillidsrepræsentant i hvert børnehus, men en institutionstillspræsentant med en ugentlig kontordag på ca. 3 timer.

Afstanden fra ITR til medarbejder, er blevet større. Man er afhængig af ITR’s kontortid

Det er ikke altid rart at kontakte ITR i arbejdstiden, hvor andre kan forstyrre eller lytte med på telefonen. Møder man personligt op i ITR’s kontortid, bliver det pludseligt synligt for de øvrige kolleger. Man kender ikke længere ITR så godt og er utryg ved at henvende sig.

Det er ikke hensigtsmæssigt at henvende sig udenfor kontortid, da ITR har børnetimer"

I tråd med, at det er vanskeligt for institutionstillspræsentanten at gøre sig synlig og kendt blandt medarbejderne i institutionen, opleves det også som et problem, at ITR ikke kender det psykiske og fysiske arbejdsmiljø i de andre børnehuse. Og mens Institutions tillidsrepræsentanter som før nævnt beskriver samarbejdet med institutionslederne som positiv og konstruktivt, peges der, som i nedenstående fortælling på, at der ikke (i hvert tilfælde i denne institution) er faste møder mellem ITR og de daglige ledere, som kan give indblik i, hvad der foregår i de andre børnehuse.

**At være ITR i 5 børnehuse**

"Jeg synes, det kan være en stor udfordring at være ITR for pædagogmedhjælperne i 5 huse. Det har taget lang tid, at lære alle pædagogmedhjælperne at kende så meget, at jeg har en ide om, hvad deres arbejdsmiljø er. Samtidig har det også været en udfordring, at de også skulle lære mig at kende godt nok til, at de kom til mig, når de havde nogle udfordringer, de havde behov for hjælp til. Det kræver, at der er en gensidig tillid mellem os, da jeg jo skulle være deres ITR. De var samtidig midt i en proces, hvor de måtte sige farvel til deres egen TR, som de jo havde opbygget et tillidsforhold til.

Jeg kan ofte have svært ved at overskue det fysiske og specielt det psykiske arbejdsmiljø i de 4 andre børnehuse, når jeg arbejder i 1 børnehus og derfor ikke følger dagligdagen i de 4 andre børnehuse. Derfor er jeg ikke altid til stede, når tingende spidser til, og der opstår samarbejdsproblemer. Førhen hvor jeg kun var TR for et børnehus, havde jeg meget mere fingeren på pulsen og kunne gribe tidligere ind, når en sag var ved at udvikle sig.

I forhold til de daglige ledere, i de 4 andre børnehuse, mangler jeg en tættere kontakt for, at udvikle et tæt og godt samarbejde. Det er lettere at få et godt samarbejde med den daglige leder, som er i det børnehus, som jeg arbejder i.

Jeg har som ITR ikke faste møder, hvor jeg mødes med de daglige ledere, og hvor vi kunne orientere hinanden om eventuelle problemer"

E. Det organisatoriske samarbejde - opsummering

Det bliver opfattet som en landvinding ved den nye ledelsesstruktur, at institutionstillidsrepræsentanterne helt overvejende oplever, at de via et godt og konstruktivt samarbejde med institutionslederne, i højere grad end tidligere, bliver inddraget i dialog om rammerne for arbejdet i institutionerne og her fungerer som bindeled mellem medarbejdere og institutionsleder. Ligeledes opleves det, at lønforhandlingerne er blevet mere "professionelle" i den nye struktur, og bygger på medarbejderkompetencer frem for på f.eks. tur eller anciennitet. Hertil kommer, at de foregår i et konstruktivt miljø. Lokaludvalget opleves som et effektivt og professionelt forum, som er med til at binde institutionen sammen. Men den enkelte TR oplever, at det er en stor udfordring at være TR for en masse medarbejdere, som han/hun ikke har daglig kontakt med, og oplever at det er vanskeligt på den ene side at gøre sig synlig og skabe tryghed, og på den anden side at have overblik over medarbejderne og kendskab til de børnehuse han/hun ikke selv arbejder i. Det opleves, at medarbejderne vælger at gå direkte til fagforeningen og ikke benytte sig af det lokale tillidsmandssystem, da han/hun ikke kender tillidsmanden alligevel.

Workshopbidrag

Landvindinger

I ét bidrag peges der på, at der ikke er langt fra medarbejder til TR. ITR aflægger månedlige besøg i børnehusene.

**Udfordringer**

Workshopbidragene peger i tråd med praksisfortællingerne på, at det er et udbredt problem, at der er langt mellem ITR og medarbejdere. ITR opleves som fuldstændig usynlig, og det kan være svært at få nogen til at påtage sig rollen som ITR. Fra et ITR-perspektiv er det vanskeligt at nå rundt til sine kolleger; TR mødes alene med MED-repræsentanter til formøde. Det er vanskeligt for ITR at motivere kollegerne til at mødes i fælles forum. ITR kender ikke personalegrupperne og børnehusene, og det kan være svært at bruge sin TR, når det drejer sig om personlige problemer. Det opleves, at der er længere til fagforeningen/TR og BUPL bliver nogle steder brugt i stedet for ITR.

I lokaludvalgene er det en udfordring at få kollegerne til at komme til medarbejderrepræsentanterne med punkter og lignende, og det er en udfordring at få vendt dagsordenen på børnehusenes personalemøder. Lokaludvalgene opleves ikke som vedkommende for den enkelte medarbejder. Der er for mange ”skal”-ting på lokaludvalgsmøderne, så der mangler tid til de mindre, lokale ting, ligesom det kan tage meget lang tid at træffe beslutninger. Den øgede mængde af møder kan mærkes i dagligdagen.
4.2. Beslutningsveje, indflydelse og dialog

A. Beslutningsveje og dialog i organisationen

Det generelle indtryk fra praksisfortællingerne er at indflydelsesmulighederne og beslutningsveje har undergået markante forandringer. Afstanden mellem bestyrelser og politisk niveau opleves med indførelsen af Kontaktudvalg at være blevet mindre og mange fortællinger betoner netop det.

"Afstanden mellem det politiske og gul stue er med ny struktur blevet kortere. Det er tydeligt i dag, at sammenhæng mellem politiske beslutninger og implementering i det enkelte børnehus er blevet kortere. Der er dermed skabt en rød tråd gennem hele organisationen"

I denne fortælling fortælles det, at de konkrete ting der understøtter denne tendens er at institutionsbestyrelser har fået flere kompetencer, kontaktudvalget giver direkte kontakt til det politiske niveau, forældrepræsentanter fra institutionsbestyrelsen deltager i tilsynsdialogmøder og er dermed i direkte dialog med forvaltningen. Fra institutionsbestyrelserne gives eksempler på, at man tages med på råd når Institutionen overordnet skal træffe vigtige beslutninger fx om ansættelse af medarbejdere.

Set fra de pædagogiske medarbejderes og daglige lederes perspektiv opleves det, at en mere hierarkisk organisation også øger antallet af beslutninger taget på centralt niveau. Fortællingerne beretter om at der både i forvaltningen, hos institutionslederen eller i ledelseseamet er eksempler på trufne beslutninger, der kommer overraskende for både daglige leder, pædagogisk personale og tillidsrepræsentanter. Fra en medarbejdergruppe lyder det:

"Vi synes, at arbejdsgangen i den nye struktur er tung. Informationerne skal gennem så mange led, så det bliver svært at føle ejerskab og engagement, så opgaverne bliver ofte til ’skal-opgaver’ “

En TR udtrykker at Institutionslederen er langt væk fra medarbejderne mens en anden fortæller om at en øget afstand i organisationen giver lang sagsbehandling i konkrete sager fordi svarhastigheden bliver lang. En TR mener, at medindflydelse og medbestemmelse er i fare, når ledelsen ofte blot fortæller at tingene er bestemt på et højere niveau og fx siger: ”Det har vi bestemt i ledelses-steamet”.

Fra en daglig leder fortælles om manglende dialog med aktører udenfor institutionen i forbindelse med nedlæggelse af en støttepædagoggruppe. Når følelsen af at mangle indflydelse kombineres med mangel på information om trufne beslutninger, kan det være svært at videreformidle information til forældrene, fortæller en medarbejdergruppe og en anden fortælling fra en medarbejdergruppe viser en oplevet afmacht, når beslutningsprocesser tager lang tid:
"I forhold til større indkøb er mulighederne forværret væsentligt i forhold til afklaringen i forbindelse med det enkelte indkøb. Eksempelvis oplevede vi at tidsperspektivet fra bevilling til egentlig indkøb af bålhytte tog minimum 12 mdr., grundet bureaukrati"

Det billede der tegnes af udfordringer på området sammenfattes i en fortælling fra styregruppen som det forhold at mange pædagoger kan have en oplevelse af at have mistet indflydelse, fordi personalemøderne ikke længere er ”omdrejningspunkt for beslutningerne”. Når der samtidig kommer flere krav udefra (fx brug af SMTTE model og sprog screening) kan der opstå ”en følelse af at andre tager over – man bliver lidt umyndiggjort”.

I styregruppefortællinger gives omvendt flere eksempler på at ledelsesstrukturen har bevirket en tættere dialog både direkte i forhold til institutionslederne og indirekte i forhold til medarbejderne. Møder mellem forvaltningen og de 29 Institutionsledere opleves tættere og mere dialogpræget end tidligere tiders kommunikation med 147 institutionsledere og det styrker ”sammenhængskraften mellem institutioner og forvaltning”. Medarbejderperspektiver tages op på møder med fællestillsidsrepræsentanterne, hvis referencebagland er institutionstillidsrepræsentanterne i de 29 institutioner. På månedlige møder med forvaltningen får fællestillsidsrepræsentanterne bragt væsentlige forhold ind i dialogen.

De nye rolleindehavere i institutionerne bliver brugt positivt. Fx kan institutionslederne hurtigt bringes i dialog når problemstillinger skal talle og i nyansættelser bidrager institutionstillidsrepræsentanter med bredere perspektiver under ansættelsessamtalerne.

En Forældrerådsfortælling illustrerer det spændingsfelt der ses i at den nye ledelsesstruktur både kan opleves at have længere og mere hierarkiske beslutningsveje fra politisk niveau til praksis, men på den anden side også opleves at give en god sammenhæng og nemmere adgang til dialog og indflydelse i bestemte fora eller for valgte repræsentanter.

"Tidligere hvor alle beslutninger blev taget i hvert enkelt børnehus, og var det hele mere "selvstændigt" og for mange også mere simpelt. I dag er der en mere hierarkisk organisation set fra forældrerådendes side, men også en organisation der binder husene sammen, og som "avler" samarbejde"

Den negative side af samarbejdet er, at man ikke længere suverænt kan tage beslutninger i de enkelte børnehuse. Fx fortæller en medarbejdergruppe at de tidligere i børnehuset som et personalegode har haft en Falck Healthcare sundhedsordning, men at der nu fremover skal være en fælles politik på området i institutionen, og at det derfor ikke er sikkert at ordningen kan fortsætte.

En fortælling fra et Forældreråd beretter om et dilemma, der ligger i at helhedsperspektivet i institutionen på den ene side varetages bedre nu, men at det samtidig bevirker, at der kan mangle fokus på interesserne for det enkelte børnehus.
"En anden side af ansættelse til huset efter indførelsen af den ny struktur kunne ses i forbindelse med ansættelse af daglig leder. Her blev der på forældreniveau lagt mærke til det store fokus på det institutionelle samarbejde og dermed lidt mindre fokus på ledelse af huset. Det er et nødvendigt fokus for den nuværende struktur, men forældresynspunktet var, at det var principielt ønskværdigt med mere fokus på visioner for eget hus."

B. Indflydelse og dialog i forældreråd og institutionsbestyrelse

Der er blandede erfaringer med hvordan indflydelse og dialog konkret udspiller sig på de to niveauer forældreråd og institutionsbestyrelse. De fleste fortællinger beretter om, at det er vanskeligt at finde ind til Forældreråds og Institutionsbestyrelers nye rolle.

På den positive side handler fortællingerne fx om de muligheder, der ligger i at formanden for forældrerådet er gennemgående figur og medlem af institutionsbestyrelse / kontaktradvalg og har mere "direkte adgang til personer med beslutningskompetence". Kontakt med andre forældre i bestyrelsesarbejdet betragtes også som positivt og inspirerende af flere forældreråd.

"Vi har oplevet det som positivt, at man kan mødes i bestyrelsen og udveksle erfaringer og dele ideer på tværs af husene. Vi har fx oplevet at man i et børnehus havde oprettet en forældrebank / bedsteforældrebank, som havde til formål at stille ressourcer til rådighed for børnehuset som fx sy udklædningstøj, klippe hæk, tage med på ture og komme og fortælle historier. Denne idé er blevet bredt til andre børnehuse."

Flere fortællinger peger på, at der er et grundlæggende dilemma for forældrenes engagement i råd og bestyrelse som handler om, hvorvidt man skal engagere sig i et lokalt organ, forældrerådet, eller i et mere overordnet forum, institutionsbestyrelsen. Mange forældre må prioritere deres engagement og kan derfor blive tvunget til at vælge, som en fortælling fra en institutionsbestyrelse illustrerer.

"Hvis vi føler os nødsaget til at melde afbud fra et møde vælger nogle af forældrene institutionsbestyrelsen fra, fordi man som forældre brænder for det lille fællesskab (børnehuset og den direkte indflydelse f.eks. at arrangere koloni m.m.) og i mindre grad kan finde mening/overskud til det store fællesskab (institutionen og institutionsbestyrelse)."

Det kan være svært at gennemskue kompetencefordelingen mellem Forældreråd og Institutionsbestyrelser.

"Hvor er det lige vi har mulighed for at gøre vores indflydelse gældende? Nu skal vi ikke længere kun tage stilling til vores egne børns børnehave og budgettet her, men også sætte os ind i de andre børnehaver, som vi slet ikke kender. Hvad har de med os at gøre og hvis jeg nu er..."
Flere fortællinger tager problemet med at rekruttere og motivere forældre til arbejdet i råd og bestyrelse op. Fra en Institutionsleder fortælles det, at det er meget svært at få valgt en formand for Institutionsbestyrelsen, fordi det generelt er meget svært at få forældrene i området til at “interessere sig for noget så fjernet som den samlede institution”. Som et bud på hvorfor engagemenet i forældrerådene er vigende siges det direkte i fire fortællinger at forældrerådet mangler indflydelse.

Et andet problem der fortælles om er, at mødefrekvensen i både forældreråd og bestyrelse er så lav, at det giver en række problemer. Helt konkret kan afstanden mellem møderne, der er reduce ret fra 8 til 4, gøre at informationer ikke tilflyder forældrerådets medlemmer i tide, som det udtrykkes i denne fortælling:

”Jeg sidder og taler med andre forældre, som jeg kender fra Børnehuset. En mor til et af de andre børn spørger ind til den nye omrokering af stuerne i Børnehuset, som alle forældre har fået informationsbrev om samme dag. Hun vil gerne vide lidt mere om hvordan det kommer til at fungere i praksis, og virker til at undre sig over, at jeg ikke kan uddybe dette uover hendes egen viden. ”Sidder du da ikke i forældrerådet?”, spørger hun. Da jeg spørger den daglige leder, hvorfor vi i forældrerådet ikke har hørt noget om dette før de andre, forklarer han det med, at det ikke var afklaret med personalet sidst vi havde forældrerådsmøde, men at ordningen skulle træde i kraft inden næste møde ... for at den nye opdeling af stuerne kunne evalueres inden sommerferien”

En institutionsleder, der fortæller om det samme problem i forhold til institutionsbestyrelsen ser en løsning i at udnytte tiden mellem møderne

”... Jeg ser ikke min formand så tit, og det er meget sjældent, at jeg hører noget fra medlemmerne i institutionsbestyrelsen - med mindre jeg skriver til dem og beder dem svare tilbage. Jeg har valgt at overbevise mig selv om, at ”intet nyt er godt nyt” og håber, at de vil kontakte mig, hvis der opstår problemer eller utilfredsheder i børnehusene... Fremover vil jeg forsøge at udnytte tiden imellem møderne mere konstruktivt, - jeg skal bare lige ha’ fundet den mest konstruktive og dynamiske måde at gøre det på...”

Så spørgsmålet bliver hvordan kommunikation eller andre aktiviteter mellem møderne kan foregå konstruktivt og dynamisk. For samtidig har forældre heller ikke mere tid til engagementet, hvis de fx både er active i forældreråd og institutionsbestyrelse.

Engagement og indflydelse udspiller sig i de interesser forældre kan have i forholdet mellem ”det store fællesskab” (institutionen) og ”det lille fællesskab” (børnehuset). Dobbeltmedlemmer af
forældreråd og Institutionsbestyrelser opfatter det i nogle fortællinger som tidsspilte at tage sig af institutionens fælles anliggender, hvor de hellere ville have prioriteret indsatsen for børnehuset. Flere beslutninger tages i den nye struktur på fælles niveau i institutionsbestyrelsen og de beslutninger gælder således alle børnehuse i institutionen. Det kan give udfordringer i forhold til at skabe lokal forankring og ejerskab i de enkelte børnehuse.

"Vi blev i institutionsbestyrelsen enige om, at der skulle laves en fælles kostpolitik. Grunden til at vi blev enige om det, var fordi der var et punkt i institutionens kontrakt som omhandlede sundhed. Det var en lang proces, hvor nogle børnehuses forældreråd egentlig slet ikke var interesserede i en kostpolitik. Der blev lavet adskillige oplæg som der ikke kunne skabes konsensus omkring. Den endelige version kom til at være meget overordnet og indeholder kun overordnede anbefalinger"

Flere forældreråd fortæller på samme måde om det frustrerende i at skulle efterleve pålagte ændringer besluttet i institutionen.

C. Indflydelse og dialog i Kontaktudvalget

Fra tre institutionsbestyrelser lyder det samstemmende, at deltagelse i Kontaktudvalgene er en direkte vej til at blive hørt og få indflydelse på det politiske niveau.

"Vi sidder til et møde i kontaktudvalget og den kommende madordning er på dagsordenen. Diskussionen blandt forældrene, tillidsfolkene, institutionslederne og de to politikere er livlig og der bliver bragt mange gode synspunkter på banen. Konklusionen på den lange debat bliver, at vi forældre foretrækker en "rugbrødsmodel", hvor børnene hver dag får serveret rugbrød med diverse pålæg og grønt tilbehør. Den følgende uge er madordinen på dagsordenen på et møde i Børn- og Ungeudvalget. Vores to politikere fra kontaktudvalget har vi klædt godt på til debatten, så "rugbrødsmodellen" bliver vedtaget ... Den tætte kontakt til politikerne giver en klar fornemmelse af indflydelse. De er nysgerrige på de holdninger og synspunkter vi forældre bidrager med i diskussionerne, men giver samtidigt utryk for, at der selvfølgelig er grænser for, hvor langt de politisk og økonomisk kan strække sig"

Det bliver sat i forhold til det gamle system med et "Formandskab", hvor der ”ikke var det helt store fremmøde fra forældrenes side”. Dette kan sandsynligvis tilskrives, at forældrene ikke følte, at de blev hørt i det politiske system. I kontaktudvalget får politikerne ”praksisfortællinger som gør, at de får en forståelse for, hvad der fungerer godt/skidt i hverdagen”

Også flere forældreråd, herunder et forældreråd fra selvejende børnehus, udtrykker sig positivt om de nye muligheder for dialog og anser den nye ledelsesstruktur som ”en gevinst, hvad angår kommunikationsvejene mellem det selvejende børnehus og i sidste ende byrådspolitikerne”. De fortæller, at de tidligere har ”opfattet denne kommunikation som i det store og hele ikke-
eksisterende”, men at de nu mener, at der finder ”en reel dialog sted, og at der kan udøves indflydelse på politiske beslutninger vedrørende børneområdet”.
Set som en udfordring kan kontaktudvalget bruges til i højere grad at bringe konkrete forslag fra området til torvs for det politiske niveau

D. Lokaludvalgenes rolle

Som det fremgik af forrige afsnit fremstår lokaludvalget overvejende, fra et TR-perspektiv, som et effektivt forum, der bringer kontinuitet til samarbejdet mellem institutionslederen og ITR. I andre fortællinger fremstår lokaludvalget som et udvalg, der medvirker til at gøre beslutningsprocesser tunge, som når en daglig leder fortæller, at man kan stå i en situation ”… hvor vi som personale i det enkelte børnehus, ikke har kunnet træffe den endelige afgørelse mellem leder og medarbejdere og i stedet har måttet tage den ”lange” rejse over det lokale samarbejdsudvalg”. Det opleves i disse fortællinger, at arbejdet i lokaludvalget foregår langsomt og uden stort ejerskab, som det her eksemplificeres fra en medarbejdergruppe

”Tidligere havde vi medudvalgsmøder i det enkelte hus. Nu har vi lokaludvalgsmøder med repræsentanter fra hvert af de 5 huse. Dette gør at den enkelte medarbejder har svært ved at opleve det vedkommende. Svært at engagere sig i hvad der skal på dagsordenen i udvalgene. Kommandovejen er blevet længere og det gør ofte arbejdet i lokaludvalget langsommet. Det er svært for medarbejderen som ikke er med i det direkte samarbejde i et udvalg, at føle sig som fælles institution. Man er stadig overvejende engageret i sit eget hus”

Der arbejdes med at finde ind til lokaludvalgenes rolle som et udvalg, der kan sætte videre samarbejde i undergrupper i gang. En tillidsrepræsentant fortæller, at det ofte er problematisk at ”få ejerskab til arbejdet og få ”andre end medarbejderrepræsentanterne i lokaludvalget til at deltage i de forskellige arbejdsgrupper”. Arbejdsgrupper der omfatter udformning af forskellige fælles politikker (feriepolitik, alkoholpolitik) og en gruppe til udarbejdelse af skemaer til afvikling af MUS og GRUS samtaler. Oplevelsen er at ”Personalet synes, de sidder langt væk fra, hvor beslutningerne tages og har nok at gøre med deres eget Børnehus og beslutninger som skal tages der”. Positivt er arbejdet i lokaludvalget med til at afstemme de enkelte børnehuses vilkår og personalegoder, og her er der positiv opmærksomhed fra personalet på, at der gennem ”det øgede samarbejde og tættere kontakt mellem børnehusene ... åbnes muligheder for at finde goder, som man kan bruge i eget hus”.

Workshopbidrag

Både landvindinger og udfordringer ses i workshoppenes bearbejdning af emnet og på de fleste områder følger workshopholdningerne tråden fra praksisfortællingerne.
Landvindinger

Gode beslutningsveje kræver en uddelegerende institutionsleder, der har opbakning og gode rammer til beslutningerne. Den gode institutionsleder styrer mængden af information, og det er en fordel at institutionslederen er i direkte dialog med forvaltningen.

Lokaludvalget (LU) er et velfungerende og effektivt organ, der giver et helhedsperspektiv på institutionen. Det er en gevinst for institutionslederen, at have et organ der træffer overordnede beslutninger og fastlægger principper og virker som et inspirerende forum. Aktører i LU har kompetence til at tække af på tingene, og der er et godt samarbejde mellem institutionstillidsrepræsentanten og institutionslederen i LU. ITR er et godt bindeled mellem LU og institutionsbestyrelsen. Det frigiver tid til kerneydelsen at beslutninger træffes af færre personer. Møder og formoder, der diskuterer ud fra tidligt udsendte dagsordner giver mulighed for at vende tingene i husene. LU har en flad struktur og er et godt sted at lære hinanden at kende på tværs. I forhold til tidligere er LU præget af en mere tydelig faglighed, er ikke så navlebeskuende og agerer mere professionelt.

I forældrerådet (FR) har man den fordel, at der her tales om det nære. Det er et nærværende og udviklende råd, hvor der er mere tid til at snakke pædagogik og udvikling.

I institutionsbestyrelsen (IB) sker der inspirationsudveksling mellem medlemmer fra de enkelte huse. Der er et begyndende syn på arbejdet i IB, som den direkte vej til politikerne. Det beskrives som en oplevelse at mange gerne vil bruge IB og flere vil gerne være formand. Der er sket en større rolleafklaring af medlemmerne som medspillere omkring arbejdet i børnehuse og indflydelse i IB. IB’s medlemmer vil forholde sig til det overordnede, mens forældrerådets medlemmer vil det tætte. IB er god til at skabe gode rammer for børn og personale. Et godt og højnet forældresamarbejde med større engagement. Det er flow i arbejdet, og det giver mulighed for at skabe fælles arrangementer.

I kontaktudvalget (KU) har forældrene mulighed for at tale om dagligdags problemstillinger sammen med politikere og institutionsledere og KU løfter et krav om, at emner føres ind i børnehuse og indflydelse. Institutionslederen er i KU bærer af ønsker til det politiske lag. Som fortalt i praksisfortællingerne bakker workshoppen op om at forældrene i KU føler at de har indflydelse.

Udfordringer

Den nye ledelsesstruktur har medført en organisation, hvor der træffes flere top-down beslutninger, og hvor det er svært at skabe ejerskab til beslutningerne. Det opleves, at der er langt fra institutionsafdelingen til daglig leder. Og langt fra gul stue til institutionen og endnu længere til forvaltningen. Det opleves i rød workshop at det ekstra led i styringskæden (institutionslederen) generelt gør det sværere at træffe beslutninger og få alle med i beslutningsprocesser – specielt i forhold til de selvejende institutioner. Institutionslederen (IL) har en udfordring i at få sorteret rigtigt i den store mængde information og i at skabe det rigtige filter. Det er en udfordring at få ledelsesteamet til at blive en enhed – både pædagogisk og økonomisk. Det opleves som en udfordring at
komme til at kende IL og få gjort IL synlig i husene. Manglende synlighed kan gøre det vanskeligere at få tingene sagt højt mellem IL og medarbejdere gensidigt.

**Lokaludvalgenes (LU) udfordring** består i, at de nogle steder mangler at finde sin form og få afgrænset og defineret sig. Det kan være svært at engagere medarbejdere udenfor LU i beslutninger der gælder på institutionsniveau og dermed sikre medarbejdernes ejerskab. Der hviler et stort ansvar på MED-repræsentanten som bindeled, og det er svært i børnehusene at overdrage mandatet til én repræsentant – det er en stor udfordring at bringe alt til og fra LU. Det opleves af nogle som svært at finde punkter til udvalgsmøderne og der kan være en lang beslutningsproces ved udarbejdelse af politikker. Det kan være svært at få psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen, hvis der ikke er en sikkerhedsrepræsentant med i LU. Både mellem møderne og efter hvert møde er opsamlingsfasen en svær proces. Udmøntning af overordnede politikker til handleplaner i de enkelte børnehuse er også en udfordring. Det er svært at finde balancen mellem møder og tid, mellem det overordnede og det nære. Det er vigtigt at kunne trække af på møderne, så beslutninger ikke trækkes i langdrag og svært at finde tid til flere møder, som kunne give affolkede børnehuse. Ikke alle daglige ledere er med - nogle gange mangler et hus en repræsentant. Et spørgsmål kunne væ- re om der både skal deltage en TR fra et hus og en MED-repræsentant fra samme hus?

**Institutionsbestyrelsens** store udfordring er at få forældre til at deltage. Bestyrelsen kan opleves som "langt væk" og det kan være svært at få skabt ejerskab for arbejdet. Det er en stor opgave at skulle løfte strukturen til et højere niveau på 4 møder årligt. Det er også en svær opgave for forældrarådsformanden at være formidler mellem forældraråd og bestyrelse. En anden udfordring er at forældre oplever større grad af indflydelse i forældraråd end i bestyrelse.

**Forældrarådets (FR) store udfordring** er at få skabt motivation og engagement til arbejdet i rådet. FR oplever udvanding, når IB fodres med input, men output ikke kan genkendes. Det er svært at samle forældre til både FR og IB og FR har svært ved at finde repræsentant til IB. Synspunktet i workshoppen var et de hellere så et forældre-engagement i det lokale FR end i den mere abstrakte IB.

Bagsiden af **kontaktudvalgets (KU) succes** er ifølge rød workshop, at KU virker som et pseudoudvalg, hvor dialogen mangler, selvom man får fornemmelsen af at få sagt tingene til politikerne. Det er en udfordring at få alle politikerne til at synes, at det er en fordel at få holdninger direkte fra forældrene. Der er en opgave i at klæde bestyrelsesformanden på til at tale for hele institutionen og det kan være hæmnende, at der deltager så mange institutionsledere. Det er en udfordring at skabe tillid - mellem IL og medarbejdere - til at IL bringer budskaberne videre. Spørgsmålet er hvordan det sikres, at alle ved hvad der foregår, så de kan opleve at det nyttet.
4.3. Selvejende institutioner

A. Sparring
De selvejende institutioner indgår i et samarbejde med de kommunale i ledelsesteamet. De selvejende børnehuse indgår som konsekvens af den nye struktur i et forpligtende kollegialt leder-samarbejde om fælles opgaver knyttet til udviklingen af den fælles institution. Samtidig giver det en mulighed for faglig sparring indenfor institutionen.

"... Den nye ledelsesstruktur har givet os som selvejende børnehus mulighed for konstruktiv sparring i og med den ny institutionsbestyrelse. Som eksempel kan nævnes udarbejdelsen af de overordnede rammer for en kostpolitik. Som selvejende bestyrelse har vi drøftet et oplæg og bedt vores repræsentant i institutionsbestyrelsen om at tage disse synspunkter med ind i den overordnede diskussion og fastlæggelse af kostpolitikken ... Som selvejende bestyrelse betragter vi det som en landvinding, at vores daglige leder har fået en faglig sparringspartner i institutionslederen. Dette ikke mindst set i lyset af nedlæggelsen af souschef-stillingerne" (Forældreråd)

En daglig leder stod for første gang overfor at skulle lægge budget

"Jeg synes det er utroligt rart at vide, at hvis jeg har nogle problemer og udfordringer, så står jeg ikke alene med dem. Jeg ved, at jeg til hver en tid kan bede om hjælp hos både min institutionsleder, men også hos resten af mit ledelsesteam. Den mulighed havde jeg ikke, hvis vi havde den gamle ledelsesstruktur"

B. Selvejendes særlige status
De selvejende institutioner har haft en særstatus i ledelsesforsøget, idet de har bevaret deres bestyrelser, med den hidtidige økonomiske ledelsesmæssige kompetence. Samtidig har de skullet indgå i de nye organisatoriske og pædagogiske enheder. Der er således tale om et forpligtende samarbejde med særlige vilkår. Dette opleves og beskrives af en repræsentant fra styregruppen således:

"... I hverdagen indgår de selvejende børnehuse i Institutionen på lige fod med de kommunale. Lederne er en helt naturlig del af ledelsesteamet og medarbejderne indgår i fælles udviklings- og uddannelsesmæssige initiativer, alle medvirket i en positiv fælles fremadrettet udvikling af Institutionen ..."

Det generelle positive billede, som her tegnes, modifieres dog efterfølgende af samme repræsentant for styregruppen
"... Når der afholdes møde i en kreds af ledere, det være sig daglige pædagogiske ledere eller institutionsledere, og vilkårene og reference forholdene er forskellige giver det ulige vilkår og anledning til usikkerhed i den samlede gruppe. Kan man f.eks. tale om de udfordringer, det kan give at have selvejende børnehuse i en institution, hvis en af Institutionslederne er fra selvejende institution? Og hvis ikke, hvordan gør vi så ...

Enkelte steder har man også oplevet, at det selvejende børnehuse ikke ønsker at indgå i særlige aktiviteter - og så trækker de "selvejekortet", hvis noget bliver for vanskeligt, eller der er noget man er uenig i. Heldigvis er det dog sjældent"

Fra et forældreråd i et selvejende børnehus er man optaget af at holde fast i sin egenbestemmelse, og ikke komme til at agere som et kommunalt børnehus

"... Som selvejende har vi fortsat det sidste ord i vores egen daginstitution. Udfordringen er at holde fast i vores lovfæstede egenbestemmelse, samtidig med, at vi bruger de gode muligheder, samarbejdet i institutionen giver"

Der er således indbygget to konkurrerende kompetence- og styringsprincipper i institutioner, der både omfatter kommunale og selvejende børnehuse. En daginstitutionsleder formulerer det således:

_Samarbejdet med selvejende børnehuse i ledelsesteamet_

"Det er en udfordring, at indgå i et forpligtende samarbejde som udelukkende bæres frem af "den gode vilje" til samarbejde. Man kan som selvejende være en del af det forpligtende samarbejde uden at "committe" sig 100 % ...

Selvom der arbejdes målrettet i ledelsesteamet på, at give hinanden sparring og supervision på ledelsesopgaverne, er det institutionslederens oplevelse, at den selvejende institutions paraplyorganisation trækker den anden vej som en slags bladskyder. Det afgørende ifølge institutionslederen synes at være, hvordan man vælger at agere og gå ind i samarbejdet, henholdsvis som institutionsleder og selvejende børnehus.

Men den formelle ledelseskompetence i institutioner med selvejende børnehuse synes også at have betydning. En institutionsbestyrelse formulerer det på denne måde:

"For en selvejende institution har områdestrukturen i Odense Kommune skabt et ledelsesmæssigt tomrum ... Et ledelsesteam med ledere fra både kommunale og selvejende institutioner vil aldrig kunne fungere hensigtsmæssigt, da lederen af en selvejende institution ikke kan træffe afgørende beslutninger uden at konsultere bestyrelsen. Et sådant ledelsesteams handlekraft vil altid lide under, at de ledelsesmæssige kompetencer mellem områdeinstitutionens lederen og lederne af de selvejende børnehuse ikke er afklaret..."
C. Økonomi og ansættelser
De selvejende institutioner har haft en særstatus i ledelsesforsøget, idet de har bevaret deres bestyrelser, med den hidtidige økonomiske og ansættelsesmæssige kompetence, samtidig med at de skal indgå i et forpligtende samarbejde. Dette opleves af en institutionsleder således:

**Områdeledelse**
"... det (er) endvidere blevet meget synligt, at de selvejende fortsat råder over egen økonomi og ikke er en del af det økonomiske fællesskab. Det betyder blandt andet, at det selvejende (børnehus) kan gå ud af et år med overskud, mens resten af organisationen har underskud ... Hvis man fortsat ønsker at være selvejende børnehus efter 3½ års ny struktur i Odense, skulle man måske vælge at blive privat og træde helt ud af samarbejdet. Det er urimelige vilkår for resten af en institution, hvis de selvejende kan vælge til og fra i forhold til strukturen, samtidig med, at der nydes godt af alle fordelene"

Institutionslederen peger her på de konkurrerende kompetenceprincipper, der er indbygget i ledelsesstrukturen omkring økonomien. Dette ser en styregrupperepræsentant også som en udfordring.

"... Der er dog også udfordringer. Fx kan der ikke udmeldes et fælles budget til institutionen hvis der indgår en eller flere selvejende børnehuse i institutionen. Det selvejende børnehus har ret til at få sit eget budget. Det giver en tungere og mindre rationel administration end nødvendigt, og det giver nogle unødvendige fordelingsmæssige diskussioner i institutionen"

Afslutningsvis citerer vi en institutionsleder, der ser det som et dilemma, at hun ikke er medbestemmende ved ansættelser af daglige ledere i selvejende børnehuse

"... Dilemma: Institutionslederen har ingen indflydelse på hvem (af de ansøgere, der er i besiddelse af de nødvendige kvalifikationer) der ansættes i det selvejende børnehus, men har ansvaret for at ledelsessteamet fungerer. Institutionslederen vil ligeledes i høj grad være den der skal introducere og i nogen tilfælde oplære den nye leder til arbejdet... Kort sagt "Enten er man med i fællesskabet på godt og ondt eller de selvejende vælger fortsat at stå for sig selv"

For temaet selvejende institutioner under ét giver praksisfortællingerne et samlet billede af en problemstilling med et indbygget konfliktpotentiale. På den ene side opleves det af betydning, hvordan man konkret takler de selvejendes særlege status og kompetenceforhold i institutionen, og her bliver det tydeligt, at problemstillingen opleves forskelligt ud fra forskellige positioner. På den anden side opleves det, at der ligger et latent konfliktpotentiale i de formelle og strukturelle forhold.
Workshopbidrag

Workshoppene bidrager til at nuancere opfattelsen af de selvejendes særlige status, afhængig af fra hvilken position det anskues. Både når det gælder landvindinger og udfordringer.

**Landvindinger**

”Dejligt at ansættelser stadig ligger i de selvejende huse – ønskes ikke ændret – vi kan sagtens indgå i forpligtende samarbejde, selvom der er særstatus. - Oplever det ikke som et problem i samarbejdet - oplever respekt for de selvejende og oplever at have indflydelse i institutionen. Al administration ligger i børnehuset – vi har selv valgt det, fordi opgaverne ønskes bevaret” (Daglig leder, selvejende børnehus)

”Det har været godt at blive en del af et ledelsesteam”

”Vi er blevet skarpere på vores selveje i den ny struktur”

”I stedet for at bruge så meget energi på at være noget særligt (skal man) acceptere de vilkår der er, uanset om man er selvejende eller kommunale. Mangfoldighed i tilbuddet en fordel”

**Udfordringer**

”Det er en udfordring, at de selvejende kan melde sig ud af det økonomiske forpligtende samarbejde”

”DL oplever, at det kræver særlig skarphed på at afgøre hvornår noget skal orienteres om til institutionsleder, og hvornår det skal vendes med bestyrelsen”

”Det er en udfordring at være med som selvejende, da vi med i de FRIE BØRNEHAVER. Jeg føler mig alene i denne struktur, da vi ikke har haft andre valgmuligheder hvis vi stadig vil være selvejende. Føler vi bliver ”sultet” ud af systemet. Det er en livsstil at være leder af en selvejende, hvilket der måske er svært at forstå for de kommunale. Det er bestyrelsen der er vores arbejdsgivere”

”Hvis det er for svært at være selvejende i det kommunale er der mulighed for at blive private, som 4 børnehuse er blevet i Odense Kommune”

”Nogle selvejende oplever, at den gensidige respekt ikke er til stede for institutionsafdelingen”

”Det kan være svært at få plads til de opgaver man i øvrigt gerne vil løse i de selvejende”

”Den selvejende institutionsbestyrelse kan have svært ved, at være begejstret, overfor institutionsbestyrelsens gode tiltag. Det kan være svært, at finde en god balance mellem systemerne” (Forældrerepræsentanter i en selvejende bestyrelse)
4.4. Identitet og fællesskab i organisationen

A. Integration eller inklusion

Ledelsesforandringen har ikke alene været en strukturel forandring af daginstitutionsområdet, dvs. en forandring af en ydre organisatorisk ledelsesstruktur. Forandringen griber ind i daginstitutionernes kultur, og skaber nye organisatoriske identiteter og fællesskaber for aktører på alle niveauer. Af praksisfortællingerne fremgår det, at spørgsmål vedr. fællesskab har været og er på dagsorden på flere forskellige måder efter ledelsesforandringen. I nogle praksisfortællinger peges der på, at børnehusene – før ledelsesforsøget – var lukkede om sig selv, og at den nye struktur har ”brudt mure ned”, og skabt nye muligheder:

”… Ny ledelsesstruktur har været med til at bryde mure ned og skabe grundlag for at mødes med andre, som har kunnet være med til at udfordre en, så man fik mulighed for at åbne sig og skabe ny udvikling. Det er naturligt at gå på tværs af husene…” (Institutionsleder)

Andre fortællinger vidner om, at der vedvarende er udfordringer forbundet med at opleve sig selv eller sit børnehus, som en del af den større institution. Nogle medarbejdere og TR’er giver udtryk for, at man har været bekymret for, om man kunne få lov til at bevare kulturen i børnehuset – eller om man blev integreret eller assimileret af den nye institution. Man har oplevet de andre børnehuse i institutionen som ”fremmede”, og som udgangspunkt været utrygge ved ledelsesforandringen. I nedenstående fortælling sætter en tillidsrepræsentant ord på den bekymring man i børnehuset har haft for at miste eller at ændre sin ”identitet” som børnehus


Da den nye institutionsleder på det første LU møde viser sig at være ekspONENT for det man kunne kalde en inclusionstankegang, hvor forskellige små fællesskaber kan rummes i det store fællesskab, frem for en integrations- eller assimilationstankegang, hvor alle skal føje sig efter majoritets-
kulturen, dvs. den nye store institution, åndes der imidlertid lettet op. Det fremgår imidlertid af flere praksisfortællinger, at bekymringen for at børnehusene skal ensrettes er en udfordring i forhold til at skabe fælles rammer for det pædagogiske arbejde i nogle institutioner

”... Lederteamet diskuterer fx om vi skal have en fælles profil/vision, og om vi skal arbejde hen imod fælles pædagogiske tilgange, hvor en daglig leder spørger: “Hvorfor skal vi være så ens?” Vi laver så meget hver især, så vi kan ikke rumme alt det nye også. Jeg siger modsat, at det egentlig ikke er for at vi skal være ens, men fordi vi er én institution. Ved at være fælles kan vi opnå synergi effekt, og det bliver muligt med sparring og idé udveksling mellem mange flere mennesker – og børnehusene må lade være med hele tiden at planlægge aktiviteter m.m. ud fra deres eget børnehus, for derefter at se om der også er tid til noget af det som kommer fra det lederteam, som de selv er en del af...” (Institutionsleder)

B. ”Os” og ”dem”

Der tales i flere praksisfortællinger om ”os” og ”dem”. Nogle fortællinger er fortællinger om landvindinger på den måde, at der retrospektivt fortælles om ”dem” i de andre børnehuse, som nogle man ikke ved starten af ledelsesforandringen kendte og følte sig trygge ved. Med det øgede samarbejde mellem børnehusene både i det daglige arbejde og gennem fælles uddannelse og kursus-aktiviteter, ser det ud til, at de fremmede er blevet ”kendte”, og oven i købet genkendte som en del af det samme institutionsfællesskab

”Men når man får sat ansigter på ”dem” og lærer dem at kende, er de ikke længere ”fremmede” – de er med i ”vores institution”” (Medarbejdergruppe)

Nogle enkelte praksisfortællinger viser, at det for nogle medarbejdere og daglige ledere kan være vanskeligt at se sig selv som en del af det store institutionsfællesskab. Én institutionsleder fortæller f.eks. at det er vanskeligt ved lederteammøder, at få de daglige ledere til at se sit eget børnehus, som en del af en større helhed – ”vi” er stadigvæk ”os i vores børnehus”. Det betyder, at discussioner om økonomi, pædagogiske tiltag og lignende ofte kommer til at tage udgangspunkt i, om det vil være til gavn for eget børnehus. I tråd hermed opleves problemer i andre børnehuse ikke nødvendigvis som problemer, der vedrører hele institutionen. Det vedrører ”dem”, men ikke ”os”

”... Selvom vi er en samlet institution med en institutionsleder, så er vi os, og de er dem. Børnehuset har for eksempel fået skimmelsvamp i deres ene vuggestuegruppe og har været nødt til at flytte til en nyopført pavillon som står i forbindelse med børnehuset. Det et selvfølgelig meget utilfredsstillende for dem, men mere tænker jeg ikke på det. Jeg var på besøg i børnehuset med 4 vuggestuebørn til noget sang og musik, hvilket er utrolig positivt, at vi kan møde hinanden på tværs af børnehusene. Vi så hvordan de oplever deres hverdag og det er jo helt uholdbart i en længere periode, men følelsen af at det er sket for os er der ikke. Det er sket for dem...” (Tillidsrepræsentant)
Tillidsrepræsentanten bemærker, at fællesskabsfølelsen nok kommer med tiden, og at de fælles aktiviteter er med til at skabe fællesskabsfølelse og peger i tråd med nogle daglige ledere på, at der i de enkelte børnehuse arbejdes aktivt med at få personale til at se børnehuset som en del af et større fællesskab, men også at det er en udfordring. En daglig leder, der oplever, at hendes eget personale ikke byder ind i fællesskabet på samme måde som personalerne fra andre børnehuse i institutionen, og peger på, at hun selv som leder har en udfordring i at vise, at deres børnehus også vinder ved at byde ind i fællesskabet

”... For mit vedkommende, har jeg en udfordring i at mit personale byder sig til, når der skal arbejdes i et andet hus. Mine personaler har endnu ikke, i særlig høj grad, tilbudt at arbejde i et andet hus, det er både i ferie, samt hvis der ellers skal hjælp til et andet børnehus. Udfordringen ligger i at vise sit personale, at vi kan få hjælp, når vi har brug for det, men også at vi byder ind, og hjælper andre, når der er behov for dette” (Daglig leder)

C. Mange “vi’er” at forholde sig til
Med ledelsesforsøget er der mange fællesskaber den enkelte medarbejder skal forholde sig til. Udover de grupperinger eller de ”vi’er” den enkelte medarbejder eller leder i forvejen har været en del af (stue, faggruppe, børnehus) er der nu institutionsfællesskabet, lederteamet, samt faggrupper på tværs af institutionen. Hertil kommer forskellige tværgående mødeforsog og arbejdsgrupper, og af nogle praksisfortællinger fremgår det, at der opstår fællesskaber omkring fælles faglige interesser/arbejdspågaver, f.eks. medarbejdere i vuggestuerne på tværs af institutionen. Alle er således medlemmer af flere forskellige fællesskaber i løbet af en arbejdsdag, arbejdsuge, eller arbejdsmåned.

Af praksisfortællingerne fremgår det, at ”vi” i dagligdagen refererer til egen stue eller eget børnehus. Det er når man har fælles aktiviteter med de andre børnehuse, at ”vi” også omfatter dem i de andre børnehuse, og det er i forbindelse med konkrete uddannelses- og samarbejds- aktiviteter, at fortællinger om fællesskaber formuleres som landvindinger – både for voksne og børn

”Vi oplever, at vi i Institutionen er kommet tættere på hinanden husenes imellem. Vi er kommet til at kende hinanden mere personligt, og er derved blevet bedre til at bruge hinanden og udveksle erfaringer i dagligdagen. Der er bl.a. blevet etableret udelivsdage, hvor vi med børn besøger hinandens legepladser en gang om måneden. Vi oplever, at børnenes glæder sig til dagene og ser frem til at gense kammerater i de andre børnehuse. På udelivsdagene bliver vi som personaler inspireret af hinandens måder at bruge naturen på, og vi kan tage nye idéer med hjem til vores eget hus. På disse dage føler husene sig som en fælles enhed og samarbejder. Ca. 1 gang i kvartalet mødes vuggestuerne i institutionen til vuggestuetraf. Der sættes et hoved-tema for hvert træf, hvor vuggestuepersonalet kan erhverve ny viden, dele erfaringer og debattere. Temaerne har tidligere været bl.a. søvnrytmer, og ergonomi” (Medarbejdergruppe)
Denne fortælling peger – i tråd med de positive fortællinger i afsnittet ”Samarbejde mellem børnepusene” – på, at fælles aktiviteter skaber fællesskabsfølelse. Samarbejde mellem børnehuse, fælles arrangementer, temadage osv. bidrager til at skabe fællesskab og fælles identitet i institutionen, og det er i det konkrete samarbejde, at medarbejderne føler sig som en del af en fælles institution.

”Idet vi nu har arbejdet med samarbejdet et stykke tid, er vi blevet mere tillidsfulde imellem vores kolleger i de forskellige børnehuse. Idet der er flere forskellige synsvinkler bliver der drøftet mange holdninger, når der er gruppearbejde. Dette medfører et stærkere samarbejde imellem børnehuse. Det har skabt større tryghed og mere respekt for hinanden forsøkellig- hed. Vores barriere er nu væk og vores fordomme om de andre børnehuse er mindst rigtig meget. Vi er blevet mere åbne over for hinanden som gør, at vi er blevet bedre til at arbejde sammen. Eksempel når vi skal samarbejde i ferier, hvor vi skal arbejde på tværs af børnehusene, eller når vi inviterer hinanden til forskellige arrangementer for børnene. Vi er ikke længere fammende for hinanden” (Medarbejdergruppe)

I samme åndedrag kan aktiviteter, der er knyttet til et enkelt børnehuse bruges til at cementere dets egen kultur, som i nedenstående fortælling, hvor man i et børnehuse bevidst vælger at holde julefrokost for sig selv.

Tanker om indflydelse og at huske ’det nære’


Ved at holde julefrokost sammen i børnehuset – hjemme hos daglig leder – cementeres børnehusets ”vi”. I ovenstående fortælling kobles børnehusets ”vi” sammen med erindringen om bedre tider, om tiden før ledelsesforandringen. Idylliseringen af ”det, der var”, indebærer en risiko for at
konstruere et negativt tilhørsforhold til det store institutionsfællesskab, eksempelvis på den måde, at det store institutionsfællesskab bliver en slags trussel, som man skal forskanse sig imod i det lille fællesskab.

En gruppe, der synes at stå udenfor institutionsfællesskabets “vi” er forældrene. Forældrerådene giver udtryk for, at institutionsleder og institutionen som helhed ikke er synlig for forældrene. Som forælder oplever man ikke, at det børnehus ens barn tilhører, er en del af en større institution.

**Synlighed**

”Det vil være en udfordring at gøre de enkelte børnehuse mere synlige i forhold til hinanden – at de enkelte børnehuse er en del af institutionen. De enkelte forældre ved måske knap nok, at vi er en del af denne og kan derfor heller ikke se nogen fordel ved det” (Forældreråd)

Institutionslederen opleves som langt fra forældrene, som overvejende giver udtryk for, at ledelsesforandringen ikke gør den store forskel for dem.

Opsummerende peges der i praksisfortællingerne på, at ledelsesforandringen har fostret nye fællesskaber, der opleves og skabes gennem konkrete fælles aktiviteter, men også at der er medarbejdere, der har vanskeligt ved at se og føle sig selv som en del af de nye fællesskaber. For nogle opleves institutionerne som en slags trussel mod børnehusenes egne kulturer og dermed mod ens egen identitet som medarbejder i præcis dette (velkendte) børnehus. Fælles aktiviteter opleves som ens-skabende frem for som fælles-skabende, og en væsentlig udfordring i den sammenhæng bliver at diskutere hvad og hvor meget, der skal være fælles i institutionen, og også hvordan man håndterer at være medlem af mange ”små” fællesskaber i det ”store” fællesskab. En anden udfordring er forældrenes manglende tilhørsforhold til institutionen.

Afslutningsvis kan følgende lille fortælling illustrere, at det at grine sammen er med til at skabe fællesskabsfølelse


**Workshopbidrag**

To af workshopgrupperne har arbejdet med temaet ”Identitet og fællesskab i organisationen”. I en tredje workshop berøres emnet under overskriften ”Samarbejde mellem børnehusene”.

**Landvindinger**

Som landvinding refereres der fra én workshop, at den nye struktur giver mulighed for mange nye fællesskaber. Fællesskabsfølelsen skal have mulighed for at vokse, og understøttes af aktiviteter.
Fra en anden gruppe peges der på, at forskelligheden mellem børnehusene er en styrke og at det netop er forskelligheden, der er et kit, der skal binde institutionen sammen. Fællesskab er ikke nødvendigvis ”ens-hed”, og det nævnes at ”frygten er gjort til skamme” [frygten for at børnehuse
ne ikke kunne få lov til at bevare sin egen kultur].
En forældrepræsentant, der deltager i workshoppen udtrykker, at det ”... er fantastisk at opleve, at mine børn bliver passet i de andre børnehuse, og de elsker det”.

**Udfordringer**

Under udfordringer nævnes det, at der er et stykke vej endnu til man oplever et fælles ”vi” i institutionen.

Fra én gruppe refereres der, at man har lukket af for forskelligheden for at søge ind i eget hus. Et eksempel herpå er, at man har forsøgt at etablere en fælles vikarliste, men at man samtidig forsøger at sikre sit eget hus bedst mulige vilkår.

Men fællesskabet er undervejs – det spirer, skriver én gruppe. Der peges på, at der har været mange nye opgaver sideløbende med ledelsesforsøget, som ikke har gjort det lettere at orientere sig mod fællesskabet, og der opleves en større sårbarhed i dagligdagen. Der stilles spørgsmål ved i hvilket omfang de nye opgaver har med ledelsesforsøget at gøre. En opgave er derfor at skille ad, hvad der har med ledelsesforsøget at gøre, og hvad der ikke har med ledelsesforsøget at gøre.

En anden udfordring er at finde frem til hvordan man kan være et selvstændigt børnehus samtidig med at man er en del af institutionsfællesskabet. Hvordan kan man i institutionen respektere forskelligheden og bevare mangfoldigheden. En udfordring i den sammenhæng er at få diskuteret hvad det er for et fællesskab man skal have i institutionen, herunder niveauet af fællesskab.

Der peges også på, at det kan være en fysisk udfordring, at skabe fællesskabsfølelse.
5. Kvalitet i ledelse

5.1 Teamledelse - ledelse af dagtilbud

Et væsentligt element i den nye ledelsesstruktur er teamledelse og professionalisering af ledelsen. Praksisfortællinger om dette tema giver et billede af en af de største landvindinger i strukturan- dringen, primært set ud fra et lederperspektiv. Der er 22 praksisfortællinger om landvindinger i teamledelse, netværk og kvalitet i ledelse, heraf de 16 fra daglige ledere og 3 fra institutionslede- re! Der er 6 praksisfortællinger om udfordringer. Samtidig er det værd at bemærke, at der ikke er praksisfortællinger om dette tema fra medarbejdere og TR. De fokuserer i deres fortællinger mere på dagliglederniveaueet, se temaet daglig leders rolle og vilkår.

Landvindingerne er samlet i 4 undertemaer
A. Forpligtende og opgaveorienteret teamledelse,
B. Professionalisering af ledelsen
C. Organisatoriske landvindinger
D. Sparring og videndeling

Udfordringerne er samlet under overskriften:
E. Fjernledelse – ledelse på tværs

A. Forpligtende og opgaveorienteret teamledelse

Etablering af institutioner med teamledelse har været en krumtap i den ny ledelsesstruktur. Prak- sisfortællingerne fra daglige ledere og institutionsledere vidner om, at ledelsessamarbejdet i tea- mene har udviklet sig i en klar positiv retning. Teamene ses af lederne som en gevinst i strukturen, hvor ledernes kompetencer bringes i spil til kvalificering af løsning af centrale opgaver for institutionen. De daglige ledere synes også entydigt at opfatte lederteamet som et forum, hvor de inspi- reres og kvalificeres til løsning af opgaverne i de enkelte børnehuse

"I starten af ny ledelsesstruktur var der en god portion skepsis overfor denne nye måde at or- ganisere arbejdet på. Ledelsessteamet er i dag præget af en gensidig respekt og anerkendelse af forskelligheder og af børnehusenes egenart ... Ledelsessteamet ser det som en vigtig opga- ve at implementere nye tiltag og udefra kommende udfordringer og krav til organisering af det pædagogiske arbejde eks. sprogvurderinger, og få det implementeret, så der stadig er fo- kus på, at vores vigtigste opgave, kerneydelsen, ikke forringes yderligere" (Daglig leder)
Ledelseseamet ses som en gevinst i den nye struktur, der er med til at skabe et fokus på udvikling, og til at gøre institutionen til en stærkere og mere handlekraftig enhed end før struktur ændrin-
gen.

”De nye ledelseseam indebærer et forpligtende samarbejde frem for det tidligere netværks-
samarbejde i området. Det betyder, at man har fælles opgaver, der skal løses, og man drøft-
ter og igangsætter fælles initiativer på tværs af børnehuse” (Daglig leder)

Sammenfattende synes ledelseseamet at have fået en betydning for institutionsleder og daglig leder som det forum, hvor man får udviklet og bestyrket sin ledelsesidentitet. Dette skal sammen-
holdes med medarbejderes og TR’s praksisfortællinger ud fra et børnehusperspektiv under temaet Daglig leders rolle og vilkår, hvor medarbejderne oplever et fravær hos den travle institutionsle-
der.

B. Professionalisering af ledelsen

I forlængelse af ovenstående billede af ledelseseamet, er der fra daglig leder og institutionsledere 6 praksisfortællinger, der giver billede af en professionalisering af ledelsen gennem ledelseseam-
mene med fokus på en faglig kvalificeret opgaveløsning

”Teamets muligheder for, at løfte nogle opgaver fælles er en gevinst og vi får her mulighed for at anvende alles kompetencer og præferencer bedst muligt. Eks. udarbejdelse af ”Børne-
miljøvurdering” (BMV) ... Modellen blev drøftet i ledelseseamet og præsenteret på et fælles personalemøde. Der lægges op til at modellen kan anvendes, hvis den giver mening i det en-
kelte børnehus. Det enkelte børnehus kan vælge andre modeller, hvis de ønsker det. Alle bør-
nehuse vælger, at arbejde ud fra den fremlagte model” (Institutionsleder)

Der har siden midtvejsevalueringen både fra Odense Kommune og i flere ledelseseams været fokuseret på en systematisk udvikling og faglig kvalificering af lederrollen. Såvel daglige ledere som institutionsledere påpeger, hvordan den systemiske efteruddannelse har bidraget til at profession-
alisere ledelsen.

”Et af de tiltag, som har påvirket mig mest i den nye struktur er kurset i systemisk ledelse herunder AI, som har virket som en klar ansporer til nysgerrighed og fordybelse i min rolle som leder. Jeg har fået ikke alene inspiration, men også både nye og gennemprøvede værk-
tøj til at virke i forskellige domæner og kontekster. Det har været en glæde at kunne disku-
tere og afprøve redskaberne med lederkollegaer fra andre områder af Odense Kommune, hvilket også har bidraget til en højere grad af selvforståelse for ligheder og forskelligheder i arbejdspogaver…” (Daglig leder)

Flere institutioner har satset systematisk på udvikling af teamledelsen
"... Vi bruger rigtig meget tid på at snakke udvikling af selve teamet, men også hvordan vi gør vores ansatte til den bedste udgave af sig selv. Vi bruger tid på at finde hvilke kurser og efteruddannelser som alle i institutionen kan have gavn af. Derudover holder vores institutionsleder en del temadage, som alle ansatte har mulighed for at deltage i” (Daglig leder)

I en institution holder de daglige ledere netværks-møder uden institutionslederen på de torsdage, hvor der ikke er møde i ledelsesteamet. Det er et mødeforum, der bruges til at arbejde med de særlige udfordringer daglige ledere står overfor.

Praksisfortællingerne synes sammenfattende at pege på en begyndende professionalisering af ledelsen af institutionerne. Odense Kommunes satsning på en systemisk lederuddannelse ser ud til at bidrage til et fælles fagligt og værdimæssigt fundament for ledelse af kommunens daginstitutioner. I flere af institutionerne har man lokalt yderligere satset på at udvikle et fælles fagligt ledelsesfundament, hvor man arbejder for at forankre det i den pædagogiske hverdag. Dette er belyst nærmere i afsnittet om kvalitet i dagtilbuddet, temaet vdr. pædagogisk udviklingsarbejde, efteruddannelse og videndeling.

C. Sparring og videndeling

Flere daglige ledere peger på ledelsessteamet og kollegerne som en vigtig kilde til sparring og videndeling, baseret på de fælles opgaver og forskellige kompetencer. En daglig leder formulerer det således:

"Vi har siden starten af Ny struktur arbejdet med forskellige tiltag i teamet der har styrket vores åbenhed og tillid til hinanden og har givet gevinst i forhold til at vi bruger hinanden i erkendelse af at vores samlede forskellige kompetencer kvalificerer hver enkelt, både fagligt og personligt i langt højere grad end vi ville kunne opnå alene ... Vi drøfter eksempelvis
• Hvordan har du stillet dit budget op i år?
• Hvordan tilrettelagde du pædagogisk dag hos dig?
• Skal vi lige mødes og kigge på summerferie-planen?
• Hvordan arbejder I med læreplanerne hos jer?
• Hvordan sikrer du personalets tid til dokumentation og evaluering?
• Har du brug for hjælp? Jeg kommer lige over…"

Daglige ledere oplever, at den nye struktur giver mulighed for sparring og hjælp fra institutionslederen, hvor det tidligere var souschefen man havde sparring med.

"... Det er for mig en landvinding, at min nærmeste leder er tættere på end tidligere. Det er rart, at jeg altid hurtigt kan få hjælp i situationer som jeg har brug for at vende med en neu-
tral person. Jeg synes at det er godt, at vi nu har mulighed for at få LUS\textsuperscript{12}-samtaler. Det var ikke en mulighed tidligere” (Daglig leder)

“I den nye struktur ser jeg det som en gevinst, at man er en del af et lederteam, hvor der sid-der andre daglig leder, samt en institutionsleder. Nu foregår sparring på et højere niveau, hvor man får det af sin institutionsleder, eller man kan hente sparring hos sine daglig leder kollegaer. Der bliver arbejdet med vores lederroller, hvilke lederrettigheder vi har, samt støt-te to til at udføre sin lederrolle ... Det opleves som leder, at jeg står mere alene i mit børnehus, i forhold til personale, men samtidig har jeg en oplevelse af at være en del af et ledelsesteam, så i forhold til ledelse, oplever jeg at stå stærkere sammen i mit team. Jeg ved hvor jeg kan hente hjælp / sparring” (Daglig leder)

Ledelssteamet synes at være blevet de daglige lederes faglige ledelsesmæssige referencegruppe. Her har man fælles vilkår og kan i en tryg atmosfære drøfte de udfordringer, man står overfor i rollen som daglig leder. Teamets fælles kompetencer bidrager tilsyneladende til et positivt fagligt udviklingsrum. Bagsiden af dette kan være et krydspræ mellem at være en del af en fælles ledelse og solidariteten og identifikationen med eget børnehus.

D. Organisatoriske landvindinger

4 praksisfortællinger peger på det man kunne kalde organisatoriske landvindinger i den nye ledel-sesstruktur. Således peger en praksisfortælling fra styregruppen på, at det tættere samarbejde mellem forvaltning og institutionsledere har udviklet sig til også at indebære mulighed for etable-ring af od hoc ledelsesnetværk efter behov.

”... Ultimo 2008 blev der uderover de eksisterende geografisk ledernetværk etableret en række formelle ledelsesnetværk for institutionslederne. Netværkene etableres på baggrund af en fælles interesse hos en gruppe institutionsledere. Netværket definerer selv formål, mødefre-kvens, mødeform etc. De effektfulde ledelsesnetværk øger således både kvaliteten i ledelsen og i dagtilbuddene” (Styregruppen)

Institutionsbestyrelser ser også særlige muligheder i for at løse akutte ledelsesproblemer under den nye struktur.

”Vi oplevede, at der i forbindelse med manglende daglig leder i et børnehus, var mulighed for at gøre brug af en leder fra et andet børnehus, som støtte i en periode. Vi oplevede, at det var en landvinding og en mulighed der opstod fordi, der er flere børnehuse samlet i en institu-tion. Derved får de andre daglige ledere større kendskab til problemerne i det enkelte bør-

\textsuperscript{12} LUS: Ledelsesudviklingssamtaler
nehus. Før ville det enkelte børnehus stå meget alene og derfor uden leder i periode i forbindelse med en leders afgang…” (Institutionsbestyrelse)

Som en kommentar til disse fortællinger ud fra et bestyrelsesperspektiv bringes en fortælling ud fra et medarbejderperspektiv i en anden institution

”… Efter ca. 1½ år i den nye struktur blev vores daglige leder langtidssygemeldt og fratrådte senere stillingen. I den gamle struktur ville souschefen være blevet konstitueret leder, men ved at den stilling ikke længere er i huset, så oplevede vi som personale at stå meget alene. Områdelederen varetog nogle af opgaverne og de andre huses ledere, havde hver nogle uger, hvor de var vores kontaktpersoner. Men vi kunne som personale godt have brugt en mere kontinuerlig løsning” (Medarbejdergruppe)

Afslutningsvis bringes nedenstående praksisfortælling, der meget lakonisk konstaterer en organisatorisk landvinding.

”Den helt store landvinding i denne her nye struktur må være for institutionschefen. I den gamle struktur, var der ca. 160 ledere at forholde sig til, i den nye struktur er der 28 ledere at forholde sig til. Det må alt andet lige, give mindre modstand og (være) nemmere at være leder… (Det indebærer) at ens leder er kommet tættere på. Det er meget nemmere at få fat i sin leder, når der er brug for det” (Daglig leder)

E. Fjernledelse – ledelse på tværs
Mens daglige ledere og institutionsledere fortrinsvis har skrevet om landvindinger under temaet Teamledelse, netværk, kvalitet i ledelse, er der også 5 fortællinger om de specielle udfordringer ved at lede gennem andre ledere.

”Ledelsessteamets udfordring er at skabe rammer og vilkår for implementering af de opgaver som dels lovgivningen og dels lokale politiker stiller… udfordringen for institutionslederen er at lede processen igennem hele organisationen, i forhold til inddragelse af institutionsbestyrelsen, ledelsessteamet, lokaludvalg og samarbejde på tværs af børnehusene som forældre-råd, bestyrelserne for de selvejende børnehuse og personale…” (Institutionsleder)

”… Det er en konstant udfordring at få “enderne til at nå sammen” – dvs. bevare en god balance mellem de meget vigtige og centrale beslutningsorganer på tværs af institutionen, kurser mv. og det helt nære i mit børnehus…” (Daglig leder)
"Vi er i gang med det tredje kontraktstyrede år og jeg har i årenes løb brugt en del ressourcer på at gøre kontrakten nærværende og anvende den som et fælles pejlemærke for hele børneinstitutionens personale, forældrerråd og institutionsbestyrelse" (Institutionsleder)

Institutionslederen fortæller videre, at det er en konstant udfordring at fastholde implementering af de fælles initiativer gennem samarbejdet med de daglige ledere og institutionsbestyrerler. Det kræver et systematisk metodisk opfølgingsarbejde. Udfoldringerne ved fjernledelse synes at være præget af en erkendelse af at ledelse i flere niveauer fordrer en vedvarende systematisk indsats med at inddrage og motivere aktørerne på alle niveauer.

Workshopbidrag

**Teamledelse**

Udsagn fra institutionsledere og daglige ledere i workshops bekræfter opfattelsen af teamene som en gevinst i den nye ledelsesstruktur

"Guldægget er teamet – stort udbytte for daglige ledere – spændende og forpligtende – fælles mål og opgaver – men også plads til mange forbedringer" (Daglig leder, selvejende børnehus)

Institutionslederen opfattes som værende tættere på, men der synes at være delte opfattelser af hvor meget institutionslederen skal komme i børnehusene

"Jeg er rigtig glad for, at min leder er tættere på – institutionslederen kommer også på p-møder og i forældrerråd 1 gang årligt – det er godt. Men daglig leder har opgaven at have styr på huset" (Daglig leder, kommunalt børnehus)

"Udfordring i samarbejdet med institutionslederen er at få det prioriteret at være til stede i husene i højere grad – det giver større indblik" (Daglig leder, kommunalt børnehus)

"Jeg ser ikke institutionslederen meget i huset – det er en styrke – jeg ønsker ikke at blive kikket over skulderen og opfatter det som tillid til mig – Jeg har begrænset behov for at få institutionslederen tæt på“ (Daglig leder, selvejende børnehus)

"Personalet ønsker at institutionslederen kommer mere på stuerne" (Medarbejdergruppe)

Workshoppene peger således på behov for en forventningsafklaring om institutionslederens udfyldelse af sin rolle i institutionen.
Fokus på opgaven

Medarbejderrepræsentanterne savner forståelse i ledelsesteamet for de udfordringer, der er i husene. Medarbejderne har ikke ”ejerskab på samme niveau som lederne og ITR. Har sværere ved at se ændringerne. Har brug for fokus på børnene.”

Der skal være mere fokus på opgaven: Hvad får børn og forældre ud af det?

”Skal” – opgaver opleves af nogen som tidsrøvere i dagligdagen. Og de kunne ønske ”der var mere plads til at løse opgaver som kommer fra medarbejder perspektiv, vi har ikke tid til at løse andre opgaver end SKAL – opgaver”

Andre ser netop disse opgaver i sammenhæng med ledelsesstrukturen:

”Det er anderledes at lede nu – nu er det en organisation, ”skal” – opgaver = organisationsopgaver. Missionen er at løse de opgaver, der er kommet oppefra”

Workshopbidragene synes således at pege på behovet for en belysning af dagtilbuddets kerneydelse.
5.2 Daglig leders rolle og vilkår

Af midtvejsevalueringen af den nye struktur fremgik det, at en del daglige ledere oplevede, at ledelsesforsøget i væsentlig grad havde givet dem en anden rolle, og at dette af nogle blev oplevet som en degradering, der kunne være svær at håndtere. Daglige ledere anså det som en stor forandring ikke længere at være den, der har kontakten opadtil i systemet – en forandring, som de oplevede påvirkede den anseelse, man tidligere havde i forhold til Odense Kommune og forvaltningen.

Praksisfortællingerne i sluttevalueringen giver et andet billede, men daglig leders rolle og vilkår synes stadig at være en udfordring i den nye ledelsesstruktur. Således er der overvejende fortællinger om udfordringer indenfor dette tema. Men først en nedenstående fortælling om en positiv udfordring

Tryghed som ny!
"Som ny daglig leder, har den ledelsesstruktur vi har i dag, givet mig en stor tryghed, dels i opstarten men også i dagligdagen ... Som jeg allerede har berørt i to af de foregående praksisfortæller har den nye ledelsesstruktur givet mig stor tryghed i mit job. - Vide at jeg ikke står helt alene hvis og når der dukker udfordringer og opgaver op. Det giver også en stor arbejdsmæssig tilfredsstillelse at vide, at der også er brug for mine kompetencer i både mit børnehus men også i ledelsesteamet” (Daglig leder)

Vi har i analysen valgt at dele daglige leders rolle og vilkår op i følgende afsnit

A. Krydspres – leder og pædagog
B. Den travle daglige leder
C. Souschef
D. Administration

A. Krydspres – leder og pædagog
Rollen som daglig leder kan, på baggrund af i alt 10 praksisfortællinger, beskrives som en kompleks dobbeltrolle, der er udsat for et krydspres.

Fra leder til stuepædagog og tilbage igen...
"Det at være daglig pædagogisk leder er et spændende og alsidigt job. Jeg arbejder hele tiden i det spændingsfelt mellem at være leder og sekundet efter stuepædagog. Jeg har aldrig set det som et problem, men snærer en udfordring som var i jobbet, men da den nye ledelsesstruktur startede i 2006 ændrede billede sig. Jeg oplevede lige fra starten af, at der var en klar forventning fra både personale og kommune om, at nu hed det 1/3 ledelse og 2/3 børne-
timer. Dette var sat op mod, at der nu skulle sættes mere fokus på den pædagogiske udvikling i børnehuse. Som kompensation for de nu fastlagte børnetimer skulle vi overdrage nogle af vores administrative opgaver til vores “nye” sekretær. Det at arbejde som leder er ikke noget jeg kan gøre 1/3 af den tid jeg er på arbejde. Det er noget jeg er hele tiden. Jeg vægter højt at arbejde med børnene, men opdelingen af hvornår jeg er leder, og hvornår jeg er stuepædagog er blevet for stor og blev derfor svært at arbejde i. For når et problem jeg som leder skal forholde mig til opstår. - Samtidigt med, at jeg er stuepædagog, blev spændingsfeltet meget stort. Jeg føler klart at mit arbejde som pædagogisk leder og som stuepædagog bliver utilstrækkeligt. Dette spændingsfelt kunne vi have undgået, hvis ikke der på forhånd var blevet meldt faste børnetimer ud fra kommunens side”

Flere daglige ledere understreger, at de nødvigt vil undvære arbejdet med børnene, men ser det som et dilemma at have børnetimer og samtidig skulle varetage lederfunktionen. Det er deres oplevelse, at de ikke har fået færre arbejdsopgaver. Enkelte kan ikke få øje på fordelen ved den nye struktur, og synes de er kommet længere væk fra deres tidligere samarbejdspartnere, f.eks. skolen, som institutionslederne nu tager sig af. Men dilemmaet i dobbeltrollen leder og pædagog, synes at fylde mest for de daglige ledere.

Over for dette perspektiv står medarbejdernes og forældrerådernes oplevelser af børnetimerne

”… Vi synes, det er godt for både børn og voksne, at der er flere børnetimer på børnehavegruppen, da der bliver mere tid til det enkelte barn både for dem der er i skovbørnehave og for de der er hjemme i institutionen. Vi oplever, at børnene i højere grad oplever daglig leder som en del af personalegruppen. Vi som personale oplever, at det konkrete samarbejde med daglig leder omkring børnenes betyder at vi har fælles referencerammer” (Medarbejdergruppe)

Medarbejderne i ét børnehus oplever, at de selv har kunnet tage over og besvare henvendelser til børnehuset, når den daglige leder har børnetimer, Tilsvarende vurderes det af ét forældreråd, at lederen har større følelse med børn og personale, kontakten til forældrene er blevet større, og at forældrene oplever mere synlig ledelse. I en praksisfortælling fra et andet forældreråd fortælles, at pædagogiske aktiviteter af og til bliver aflyst, fordi daglig leder skal deltage i eksternes møder. Forældrerådet beklager, at pædagogtimerne kan blive inddraget til administrativ/ledelsesmæssig tid, fordi der er mødepligt til eksternes møder. Disse forskellige forventninger til daglig leder udgør et krydspros, som kan opleves som en stor udfordring af de daglige ledere. En daglig leder bliver mødt af medarbejdere, der mener hun tager for få timer på stuerne og kommenterer det med ”jeg er ansat som daglig leder og ikke som vikar i huset.”

Selvom man i mange institutioner har arbejdet med at prioritere daglige lederes opgaver, finder flere daglige ledere, at det er vigtigt, at der generelt i Odense Kommune arbejdes med at få afstemt forventningerne til fx deltagelse i det konkrete pædagogiske arbejde på stuerne. De daglige
ledere er således meget bevidste om det krydspres, de er udsat for, når de i praksis skal håndtere det sammensatte arbejde som daglig leder med de vilkår, de har. Der synes således at være behov for en grundlæggende diskussion af sammenhængen mellem børnetimer og pædagogisk ledelse.

B. Souschef – nedskæring af timer

I 8 forskellige praksisfortællinger berettes om, hvordan nedlæggelse af souschefstillingen opleves som en faktor, der har bidraget til at gøre vilkårene for daglig leders arbejde vanskeligere. En daglig leder belyser det således:

"Ny ledelsesstruktur har medført en nedskæring i medhjælper timer og nedlæggelse af souschef stillingen. For mig som dagligleder betyder det flere børnetimer og mere travlhed på kontoret. Der er ikke tid til fordybelse og pædagogisk udvikling. Jeg savner meget at have souschefen som sparringspartner i huset, og til at tage over, når jeg ikke er her. Hvad der også tager en del af min ledelsetid er de mange møder, jeg skal gå til…"

Daglig leders aktuelle situation anskues i eget perspektiv ofte i forhold til nedlæggelse af souschefstillingen og nedskæringen af timer i forbindelse med igangsættelse af den ny ledelsesstruktur. En daglig leder i en selvejende institution fortæller, at man selv har finansieret en stedfortræderfunktion, som man tager ud af eget budget. Også medarbejderne, forældreråd og peger på udfordringer i en ledelsesform, hvor der ikke er en souschef

"Det er nu en udfordring, når daglig leder er til møde, kurser, ferie/feriepasning, sygdom osv. Vi er et selvejende hus og har derfor ingen stedfortræder, når daglig leder er ude af huset. Vi mangler en souschef, som er tovholder i hverdagen, når daglig leder er ude af huset. Denne skal fungere som stedfortræder med overblik og ansvar. Eks: I de sidste par år har daglig leder været ansværlig for sommerferiepasning. Dette betyder, at daglig leder har ferie, når børnehuset igen åbner efter ferien" (Medarbejdergruppe)

Generelt synes det således ikke som om, man er kommet sig over tabet af souschef og har fundet holdbare løsninger i børnehusene. Tværtimod fortælles om sårbarhed i forbindelse med sygdom og ferie

"… Efter ca. 1½ år i den nye struktur blev vores daglige leder langtidssyggemeldt og fratrådte senere stillingen. I den gamle struktur ville souschefen være blevet konstitueret leder, men ved at den stilling ikke længere er i huset, så oplevede vi som personale at stå meget alene. Områdelederen varetog nogle af opgaverne og de andre huses leder, havde hver nogle uger, hvor de var vores kontaktpersoner. Men vi kunne som personale godt have brugt en mere kontinuerlig løsning" (Medarbejdergruppe)
En institutionsbestyrelse peger på forskellige tiltag, der kunne være med til at strukturere daglig leders arbejde, fx at koordinere mødeaktivitet med børnetimer, så der ikke kommer sammenfald. Ellers vidner de fleste praksisfortællingerne primært om frustrationer over nedlæggelse af souscheffunctionen og belyser generelt ikke tiltag til at strukturere sig ud af udfordringen.

C. Den travle daglige leder

Under denne overskrift belyser 8 praksisfortællinger udfordringer i daglig leders rolle, set ud fra tillidsrepræsentanters og medarbejderes perspektiv. TR og medarbejdere har fokus på hverdagen i børnehuset, og fokuserer på daglig leders fravær

”Det er torsdag morgen og jeg åbner børnehaven med en studerende – kort tid efter vi er mødt ind og godt i gang med at spise morgenmad, sammen med de første børn, ringer 2 personer og melder sig syge.

Jeg modtager sygemeldingerne og går derefter på kontoret for at skrive ind i meddelelses bogen og må her konstatere, at dagen ikke hænger sammen. Den daglige leder er heller ikke i huset denne dag, da der er temadag / kursusdag og jeg må derfor tage beslutningen om, hvorvidt der skal sættes vikar på, og om nogle skal have flyttet rundt på deres arbejdstid. Denne lille historie skal dels illustrere det faktum, at den daglige leder er til mange møder, kursus / tema dage, og dels det ansvar der er til os pædagoger, når den daglige leder er væk. Der er ingen souschef til at tage sig af alle de ting ... og hvem bestemmer og uddelegerer, når de daglige ledere er væk og tingene brænder på?” (Medarbejdergruppe)

I ovenstående fortælling synes en medarbejder at varetage funktioner ved daglig leders fravær, men det synes ikke at være sket på baggrund af en gensidig forventningsafklaring. I en praksisfortælling fra tillidsrepræsentanter, anlægges den vurdering, at daglige ledere synes at have svært ved at uddelegere opgaver til pædagogisk personale og sekretær, og svært ved at prioritere mellem en række mulige engagerer udenfor børnehuset.


D. Administration

En af intentionerne ved ledelsesforsøget har været at styrke den daglige pædagogiske ledelse bl.a. gennem lettelse af det administrative arbejde. En del af de administrative funktioner forudsattes i den nye struktur lagt på institutionslederniveau og en del af det rutinemæssige administrative
arbejde forventedes udført af administrativt ansatte medarbejdere (sekretærer), der betjener flere børnehuse. I midtvejevalueringen konstateredes, at denne lettelse af det administrative arbejde for daglige ledere ikke var slået igennem. Mange oplevede det som dobbeltarbejde. I sluttevalueringen synes denne problemstilling stadig at gøre sig gældende. I 8 Praksisfortællinger fortæller daglige ledere tydeligt om udfordringer og belastninger ved det administrative arbejde

"Jeg oplever at alle administrative opgaver skal flyttes, bare fordi de skal flyttes. Der er ikke blevet set på om det er praktisk at flytte dem ... Fx oplever jeg at arbejdsgangen vedrørende ferieindberetning skaber væsentligt mere arbejde nu, hvor jeg skal sørge for, at der skrives indberetning (papir) vedrørende afholdelse af ferie. Den skal sendes eller afleveres til vores sekretær. Det samme gælder for arbejdsdødel og sygemeldinger ... jeg kunne langt hurtigere gå ind på Kommunedata og lave indberetningerne. For mig er der flere arbejdsgange i papir-arbejdet end der er i indberetning via computer" (Daglig leder)

En daglig leder foreslår, at arbejdsdelingen mellem daglig leder og sekretær aftaltes individuelt, da hun gerne ville beholde nogle af indberetningsopgaverne. En anden daglig leder oplever det at have en HK-ansat som et ekstra led. Hun mener ikke, det handler om manglende aflæring af en administrativ opgave, men der er ofte ekstra kommunikation mellem daglig leder og sekretær.

Flere daglige ledere taler i denne sammenhæng om dobbelt bogholderi eller dobbelt administration.

Praksisfortællingerne vidner entydigt om det administrative arbejde, som en belastning og udfordring for daglige ledere. En arbejdsopgave, som tilsyneladende bidrager til at øge deres oplevelse af arbejdspres, og dermed øger det krydspres, som de er underlagt ved forskellige forventninger til deres rolle og prioriteringer.


Samlet set er dette en stor udfordring for institutionsledere, daglige ledere, medarbejdere, TR, forældreånd og bestyrelser – samt for organisationen. Der synes at være et behov for at arbejde med en afklaring af de daglige lederes rolle som pædagogiske ledere med et fokus på ledelse af den pædagogiske opgaves kvalitet og indhold.

Dette arbejde kunne både ske lokalt ved gensidig forventningsafklaring og samarbejdsaftaler og generelt som et fælles initiativ i Odense Kommune.
Workshopbidrag

**Krydspres**

Krydsspresset i daglige lederes arbejde var et centralt tema i flere workshops

”Krydspres opleves også af institutionsledere – det er ikke jammer – men det vilkår, når man er leder – sådan er stillingerne – det kan være hårdt – men det er også dejlig rolle at have – det er et spørgsmål om finde balance og om at fordele opgaverne passende” (Daglig leder, kommunalt børnehus)

”Jeg skal stadig arbejde med ikke at tage arbejde fra pædagogerne for at aflaste dem og derved selv få for meget arbejde – Det er aftalt i huset, hvem der har overblik, når daglig leder er væk af forskellige grunde – meld klart ud og lav aftaler – Bliv bedre til uddelegering i eget hus” (Daglig leder, kommunalt børnehus)

I flere workshops nævnes, at det stadig er en udfordring at sikre en god balance mellem børnetimer og ledelsestid

”Som forældre kan det mærkes, at den daglige leder har lagt sine børnetimer i åbne/lukke funktion”

”Det er en udfordring, at jeg som daglig leder skal ”dække huler/timer” på stuerne”

Der er forskellige vurderinger af betydningen af at daglig leder har børnetimer

”Det er meget vigtigt, at vi er ude blandt børnene og blandt personalet som DL, hvilket giver et godt samspil i forhold til de pædagogiske opgaver. DL er rollemodel og kan gøre sig gode observationer til MUS13, samarbejde”

”Det er svært for DL at være stuepædagog og være i helikopterperspektiv. Føler ikke jeg er en del af stuen alligevel. For mange forstyrrelser fra andre – forældre, kommune o.a.”

”Det har været uheldigt, at der er meldt ud hvor mange timer man mente DL skal have på stuen. Det kan være svært at lægge lederkasketten fra sig”

Disse workshopudsagn understøtter behovet for at sætte fokus på indholdet i pædagogisk ledelse, som der blev peget på i analysen af praksisfortællinger.

13MUS: Medarbejderudviklingssamtale
**Den travle daglige leder**

Medarbejdere giver udtryk for, at de daglige pædagogiske ledere har mere travlt og efterlyser synlighed af ledelsens anvendelse af tid, så man kan få en oplevelse af sammenhængen med de opgaver de skal løse.

"Jeg savner nogle gange en synlighed. Hvad er det min daglige leder laver, når hun er væk? Jeg har behov for information om hvad de laver - de der leder i ledelsesteamet. Jeg skal hele tiden dokumentere mit arbejde; hvorfor skal ledelsen ikke også det?“ (Medarbejdergruppe)

I én workshop formulieres det således: "Ledelsesteam kan opleves sådan lidt ligesom en loge!“ I en anden workshop er man mere optimistisk

"Der er en oplevelse af, at daglig leder har haft travlt. DL har været rigtig meget fraværende på grund af meget uddannelse, men jeg tror vi får rigtig god gavn af en veluddannet ledelse ind i fremtiden – det kommer først til at ske, når vores daglige leder får tid til at ”mærke” os – og så vil det sikkert blive oplevet som en landvinding“

Der synes således at være behov for større grad af synlighed om ledelsens opgaver og anvendelse af tid.
5.3 Menneskelige og økonomiske ressourcer

En af intentionerne i den nye ledelsesstruktur har været at skabe stordriftsfordele i forhold til anvendelse af menneskelige og økonomiske ressourcer i institutionerne. Praksisfortællingerne peger på landvindinger i forhold til institutionernes generelle økonomiske råderum og i spørgsmålet om personaleressourcer og ansættelser. I spørgsmålet om tid og normering opleves til gengæld en række udfordringer.

A. Økonomi

I institutionerne udtrykker mange, at den nye ledelsesstruktur giver bedre økonomisk styring og et større økonomisk råderum. Fra en tillidsrepræsentant peges der på, at det kan give et bedre arbejdsmiljø, når timestyring og vikarordning fungerer med børneområdet, men det giver lidt større råderum”

Fra en medarbejdergruppe peges der på, at der bliver plads til større investeringer og at problemer med langtidssygemeldinger bedre kan håndteres.

”Vi oplever i vores hus, at der er flere økonomiske ressourcer at gøre med nu end i den gamle struktur. Vi har netop fået gennemreoveret vores hus, lige fra nyt køkken til nyt legetøj. Derudover har vi desværre flere langtidssygemeldinger. To store økonomiske poster der kunne være svære at “bære” i det gamle system, men som er mulige nu ved at vi ’løfter i flok’ ”

Fra forældrerådet i samme børnehus glæder man sig ligeledes over midler til renovering. I en institution med overskud fortæller en tillidsrepræsentant, at man fordelte midlerne til børnehusene sidst på året og at det gav mulighed for at købe inventar og skillevæg til ny rumindretning

”Vi købte fx en skillevæg og et stort skabsarrangement med hylder. Vi har et forholdsvis stort lokale til vuggestuen og der blev løbet meget frem og tilbage, hvilket gjorde, at der blev meget (larm som)forstyrrede de andre i deres individuelle leg. Skillevæggen har gjort, at der bliver løbet mindre. Vi har især en drøm som oplevede mange konfrontationer, da han løb meget omkring og stødte ind i de andre og de endte tit i unødige konfrontationer mellem os og de andre børn. Skabet har gjort, at der er blevet en lille krog, hvor der kan leges stille lege, og hvor der kan leges med et lille dukkekøkken. Det har helt klart betydning for kvaliteten i dagtilbuddet”
Men der er også børnehuse, der føler sig økonomisk i klemme i den nye struktur på en måde, der fratager dem incitamenter til at holde hus med ressourcerne. For eksempel siges det fra en daglig leder, at de enkelte børnehuse ikke mener, at de længere med fordel selv kan spare op

”... Da vi så fik ny ledelsesstruktur, gik vi ind i samarbejdet med et ret stort overskud, som vi fik lovning på selv at kunne bruge. Desværre nåede vi ikke at bruge pengene, før de blev inddraget til at afhjælpe problemer i de andre børnehuse. Dette synes vi selvfølgelig var ret surt. Med den nye ledelsesstruktur er der ikke længere mulighed for at spare op til større ting, da vi jo kun har rammen, som i forvejen er meget lille”

Flere selvejende institutioner peger på, at de som børnehuse i den nye ledelsesstruktur tvinges til at være med i det administrative fællesskab i institutionen. Når de samtidig vil holde fast i at købe ydelser fra organisationen bag den selvejende institution, kommer de i klemme.

Et af de områder som mange beskriver positivt, er oplevelsen af større økonomisk råderum til efteruddannelse. Institutionsfællesskabet giver økonomisk mulighed for at trække på dyrere efteruddannelsesforløb og stordriftsfordelen er tydelig. Fx peger nogle på at der er bedre mulighed for at få en konsulent med til personalemøder. Men der opleves også prioriteringsproblemer imellem institution og børnehuse. Der kan være en følelse af at institutionens økonomi prioriteres over de enkelte børnehuses økonomi.

Selvom der altovervejende fortælles positivt om mulighederne for efteruddannelse peger en tiltrædesrepræsentant på problemer med at uddannelse ikke bliver fulgt op

”Der er brugt store summer på at indføre begreber som inklusion og bedre arbejdsmiljø, men det føles desværre som om pengene er sluppet op, når vi (os på gulvet) skal implementere temaerne i hverdagen”

For nogle har det vist sig, at geografisk nærhed kan udnyttet til at dele fysiske ressourcer

”Vi har længe ønsket os en boldbane og ved ansægning til Odense Kommune blev dette afvist. Der er netop blevet mulighed for, at vi kan dele boldbane med nabo-børnehuset. Det tættere samarbejde mellem de daglige ledere giver mulighed for et tiltag som dette”

B. Tid og normering

En række fortællinger beskriver problemer med nednormering i børnehusene. Her er et eksempel fra en medarbejdergruppe
"En af de store udfordringer for os ved den nye lederstruktur har været, at vi samtidig blev beskåret 14 medhjælpertimer. Vores leder var inden den ny ledelsesstruktur ikke fuld tid på kontoret. Derfor er der ikke blevet omkonverteret kontortimer til børnetimer. Dette har medført en større omroering af personale i huset, og vi oplever en forringelse af den pædagogiske kvalitet i hverdagen”

Fra forældrerådet i samme børnehus fortæller en far om konsekvenserne af problemet

”Besparelserne i vuggestuen betød, at der om morgen kun var en voksen fra vugge-stuen. Hidtil havde det været således, at jeg kunne aflevere mit barn i armene på en voksen, hvilket var betryggende, da min datter på daværende tidspunkt endnu ikke kunne gå. Efter besparelserne skete det ofte, at den personale der var til stede, ikke kunne modtage mit barn, fordi der enten var en anden, der var ved at aflevere eller et barn, der skulle skiftes. Det var meget frustrerende at stå med sit barn på armen og vente på, at der blev tid til, at man kunne aflevere på betryggende vis. Det drejede sig måske kun om 5-10 min., hvilket er lang tid i en travl hverdagsmorgen, men det værste var følelsen af, at man fik sit barn opbevaret i stedet for passet”

En tillidsrepræsentant oplever også, at der kan være problemer med at få dækket den tid som tillidsrepræsentanten er væk fra eget børnehus

”I den nye struktur er man TR for flere huse. Som TR vil jeg gerne have et tæt samarbejde med det personale jeg repræsenterer. Nogle gange har jeg stået i et dilemma da personale fra mit eget børnehus synes, at jeg er for meget væk. Jeg har oplevet at jeg har forsvaret min rolle som TR for at udføre mit arbejde som TR. Det har ikke altid været mulighed for at sætte vikar på i de timer, hvor jeg er til møde eller laver TR arbejde”

En daglig leder peger på, at der er mindre tid til flere opgaver idet opgaver som dokumentation og mere skriftlighet er indført uden at der er fulgt ressourcer med. Når der ikke længere er en souschef og man som daglig leder skal have flere børnetimer betyder det, ifølge fortællingen, ”at der opstår mere stress og mindre arbejdsglæde”.

C. Personale og ansættelser

Udveksling af personale mellem børnehusene er blevet en ny mulighed. Der fortælles om, at det er blevet nemmere at udnytte hinandens ressourcer. Både i forbindelse med sygdom, som led i jobrotation og som en løsning, når der skal holdes temadage i enkelte børnehuse. Et eksempel fra en daglig leder følger på næste side:
"I forbindelse med vores pædagogiske dag har vi tidligere startet fredag kl. 12 og i den forbindelse opfordret vores forældre til børnene holdt tidlig fri. Derudover har vi brugt vikarer og afholdt dagen her i huset så vi kunne tilkaldes hvis nødvendigt. I 2008 har vi afholdt en pædagogisk dag en hel fredag og i den forbindelse fået hjælp fra en daglig leder og en pædagog (fra et andet børnehus) suppleret med vikarer der er kendt i huset og af børnene. Det gav frihed til at bevæge sig ud af huset, hvis det var ønskeligt ... Man får samtidig et indblik i hvordan man gør i praksis i et andet børnehus, og det er et personalegode, at man ikke skal lægge så mange timer i en weekend, men kan bruge en hverdag"

Et eksempel på mulighederne i jobrotation fortælles af en medarbejdergruppe, der har oplevet en øget jobsikkerhed når rokeringer og nye udfordringer i et andet børnehus kan blive en realitet og give de ansatte mulighed for at kunne “vokse fagligt”.

Investeringer i vikarer er nu, i højere grad end tidligere, noget der kan komme hele institutionen til gode, når man laver fælles vikarkorps

"Fælles vikarkorps gør at vikarer holdes til længere og er derved mere stabile. Vikarernes oplæring er ikke spildt, da de bliver i husene længere, da de kan opretholde et pænt timetal”


Nogle få fortællinger beretter om indskrænkninger i muligheder på personalesiden, som i en fortælling, hvor en forældrerepræsentant fortæller

"Under den gamle struktur havde børnehuset en havemand. Han kendte børnene, og børnene syntes, det var hyggeligt at hjælpe. Haven blev passet bedre. Nu er det noget med store fejemaskiner, der larmer og børnene kan ikke være med. Som forældre fornemmer jeg, at der ikke længere er en ejerskabsfølelse blandt pædagogerne og børnene i pasning af haven, hvilket gør, at der ikke lige bliver fejet eller hygget med blomster osv.”

Men netop dette problem kunne måske håndteres i institutionsregi, som følgende fortælling peger på

"Det kunne overvejes at uddybe denne fællespulje til at indeholde erhvervelse af medarbejder(e) der vil kunne deles mellem husene – eksempelvis en havemand/vicevært. Vi har i vores hus benyttet os af at have ansat en alt-mulig-mand. Stillingsniveauet kunne hæves ved at kunne tilbyde en højere løn og en opsløtt stilling, som ville være mulig med en større pose penge, som jo er en del af det at have en fællespulje”
I nogle børnehuse har ledelsesstrukturens omlægning af daglig leders arbejdstid ført til større strukturelle ændringer i børnehuset, som det vises i denne fortælling fra et forælderråd

"I vores børnehus er det besluttet, at de ekstra børnetimer skal bruges på ”skovbørnehave” i koloni-huset med forskellige grupper af børn hver mandag og onsdag. Der har tidligere været arrangeret ture til koloni-huset. Men det er først med konvertering af ledelsestimer til børnetimer at ”skovbørnehaven” er blevet en fast del af børnehusets hverdag. Den faste struktur vedrørende ”skovbørnehaven” har gjort ”skovbørnehaven” tydelig for både børn og voksne”

I en anden institution har det at arbejde med ny struktur imidlertid været et felt, der, ifølge en institutionsbestyrelsesfortælling, både tager og giver ressourcer:

"Hele ”projektet med ny struktur” gav en masse diskussion og drøftelser omkring den praktiske hverdag med børnene og den efterfølgende evaluering gav gode pejlemærker på, hvad der kunne gøres anderledes. En ting, der blev blevet meget synligt, var den manglende tid til at love dette arbejde. Det var meget ærgerligt, når man stod med en oplevelse af at mere tid kunne give de sidste vigtige brikker til udviklingen. Sidst men ikke mindst, så har det hele skabt mere tid sammen med børnene, og det er blevet mere synligt for forældrene, hvad der sker i hverdagen, faktisk virker det som om, der er kommet flere aktiviteter og tiltag i hverdagen til gavn for børnene”

Problemstillingen vedrørende betydningen af daglig leders børnetimer er belyst nærmere i afsnit 5.2 ”Daglig leders rolle og vilkår”.

Workshopbidrag

Landvindinger

Ligesom praksisfortællingerne ser workshoppene flere muligheder for pædagogisk udvikling, sparring og pædagogiske dage med den nye struktur. Der peges på forskelle i mulighederne for om daglig leder kan indgå med børnetimer i store og små børnehuse og i de (mindre) børnehuse, hvor den daglige leder indgår med børnetimer uden at være presset til det opleves det meget positivt. Når daglig leder kan indgå i det daglige pædagogiske arbejde uden at have fastlagte børnetimer, er der god mulighed for at levere ”passende forstyrrelser” til pædagogikken. Strukturen har medført en større uddelegering af opgaverne.

Omkring økonomien opleves det, at det økonomiske råderum ikke er blevet indskrænket, og at den nye struktur har gjort det lettere at få sat penge af til større forbedringer og stordriftsfordelen kan mærkes når det gælder kursuskøb og storindkøb. Økonomien hænger sammen med pædago-
gikken og der er gode muligheder for, at man kan købe folk til at hjælpe med fælles sprog, fælles pædagogisk platform mv.

Mulighed for at lave frivillig jobrotation giver ny energi, og der nævnes en spændende model med jobrotation én uge ad gangen. Besøg hos hinanden gør det muligt at overføre flere kompetencer fra hus til hus. På linje med praksisfortællingerne tales der om at styrken ved fælles vikarkorps, udveksling af gode vikarer og mulighederne for at låne personale af hinanden på frivillig basis fx i forbindelse med langtidssygdom eller pædagogiske (fre)dage. Et større parløb i de kommunale huse, gør dem mindre sårbare fx i forbindelse med sygdom.

**Udfordringer**

De besparelser der indførtes med ny struktur har gjort tingene strammere og normeringerne dårligere. For dårlige normeringer skaber bl.a. meget sygdom, og der peges på, at pædagoger har en udfordring i at lære i højere grad at prioritere og organisere, så fx nye krav til dokumentation ikke skaber stress. Det udtrykkes klart, at de administrative opgaver de seneste år ikke er blevet mindre og i store børnehuse, hvor daglig leder ikke har børnetid, er det en udfordring at gå fra kontorarbejdet og komme ud blandt børn og personale.

Et problem, der også kunne ses i praksisfortællingerne, var det forhold at rollen som institutionstilslidsrepræsentant tager meget tid fra ét børnehus.

En udfordring ved øget børnetid til daglig leder er at vedkommende kan blive klemt mellem ledelse og personale. Samtidig opleves daglig leder ofte som fraværende grundet møder og skalopgaver. Disse problemstillinger er belyst nærmere i kapitlet om daglig leders rolle og vilkår.

Det, der betragtes positivt af personalet omkring muligheder for jobrotation, kan forældre opleve som en udfordring.

Det opleves stadig som en udfordring, at kunne se sig som en stor institution, hvor man kan plukke af hinandens kompetencer.
6. Kvalitet i dagtilbud

6.1 Samarbejde mellem børnehuse

A. Det spirende samarbejde

Et tema, som går igen i mange praksisfortællinger – overvejende om landvindinger – er samarbejde mellem børnehusene. Ved midtvejsevalueringen var samarbejdet i sin vorden: ”Det pædagogiske samarbejde og det praktiske samarbejde i institutionen på tværs af børnehusene er endnu i sin vorden, dog vurderer godt halvdelen af svarpersonerne i spørgeskemaundersøgelsen, at det i nogen grad er kommet i gang”\(^\text{14}\). Praksisfortællingerne giver et billede af et aktivt samarbejde mellem børnehusene på mange områder, og fortællingerne peger på samarbejdet som givende for både børn og voksne – som et samarbejde, der bidrager til kvaliteten i det pædagogiske arbejde.

”... Tidligere hvor alle beslutninger blev taget i hvert enkelt børnehus, og var det hele mere ”selvstændigt” og for mange også mere simpelt. I dag er der en mere hierarkisk organisation set fra forælderådernes side, men også en organisation der binder husene sammen, og som ”avler” samarbejde...”

”... Jeg synes det ”spirer” over det hele med ideer og tiltag, hvor samarbejde på tværs af husene er tænkt ind som en naturlig del, folk er begyndt at kende hinanden og ved, hvem der er ”ekspert” i hvad ...”

Det samarbejde, der beskrives i praksisfortællingerne, antager forskellige former. Samarbejdet kan bestå i besøg i de andre børnehuse, arrangementer på institutionsniveau, løbende samarbejde, idé- og erfaringsudveksling, udveksling af medarbejdere ved afvikling af ferie og personale arrangementer, samt lån af hinandens ting/ressourcer.\(^\text{15}\)

B. Samarbejdets former

_Besøg i andre børnehuse og ad hoc arrangementer_

Nogle praksisfortællinger er fortællinger om, hvordan børnehusene går på besøg hos hinanden og derigennem lærer børnene og de voksne fra de andre børnehuse at kende. Andre handler om konkrete arrangementer; f.eks. har én institution afholdt børne-OL for de store børn i børnehusene og en anden har afholdt fælles arrangement med Martin og Ketil. I fortællinger peges der på, at sådanne arrangementer skaber samhørighed og er til glæde for både børn og voksne, jf. nedenstående fortælling, som forfatteren har givet overskriften:

\(^{14}\) Christensen, Søren Kai; m.fl. (2007): _Bidrag til fortsat forandring_, Midtvejsevaluering, s. 12

\(^{15}\) Videndeling og fælles uddannelses- og udviklingsaktiviteter behandles i næste afsnit (6.2) I dette afsnit er der fokus på praktisk, pædagogisk samarbejde.
Herunder følger en fortælling om hvorledes et samarbejde, på tværs af de fire børnehuse i en institution, kommer både børn og ansatte til gode:

I dag mødes alle institutionens Storegrupper. Anledningen er afholdelsen af det årlige Børne OL, hvor børnene får mulighed for, at mødes og dysste i forskellige sportsgrene. I løbet af dagen vil alle børn få mulighed for at socialisere, løbe, hoppe, kaste, balancere og meget meget mere.

Vi har været tidligt i gang. Børnene glæder sig, og morgenen er blevet brugt til de sidste forberedelser. Alle har iført sig den reglementerede uniform, og heldigvis er vejret så godt at vores fine T-shirts, som viser, at vi kommer fra børnehuset, ikke gemmes væk under ulde trøjer og regnjakker. Turen til den olympiske arena er ikke lang, og humøret er højt, da vi ankommer og mødes med børnene fra de tre andre børnehuse.

Dagen igennem samles børn på tværs af børnehuse om fysisk aktivitet. Aktiviteterne er mange og forskelligartede, så alle oplever ting de er gode til, og ting de er mindre gode til. Til trods herfor emmer luften af fysisk aktivitet og godt humør dagen i gennem. Dagen har været en kæmpe succes, og det er en flok trætte men glade børn, der sidst på dagen vender tilbage til børnehuset.

Ikke blot børnene har haft glæde af dagens strabadser. De voksne har ligeledes hygget sig med hinanden og med børnene. Planlægningsfase har krævet ekstra engagement og hårdt arbejde, men at opleve frugten af denne indsats bekræfter, at samarbejdet mellem de fire børnehuse er frugtbart. Sådanne succeshistorier styrker vores vilje til fortsat samarbejde, og øger motivationen i vores daglige arbejde; ja, der skabes simpelthen en bedre trivsel” (Forældreråd)

Løbende samarbejde og arbejdsgrupper

I nogle praksisfortællinger berettes der om mere formaliseret samarbejde, der eventuelt er forankret i en tværinstitutionel arbejdsgruppe og er af mere vedvarende karakter. Eksempelvis har nogle institutioner etableret samarbejde om kommende skolebørn og i én institution har man et fælles tema om udeliv, som man mødes om en gang om måneden. Målet med aktiviteterne kan, jf. nedenstående fortælling fra en institutionsleder, være ”viden deling, inspiration til daglig praksis, kendskab til kolleger i området [samt] kompetenceudvikling af den enkelte medarbejder” og det fremgår af fortællingerne, at medarbejderne finder samarbejdet givende og lærerigt, og vurderer at det er til gavn for børnene. I forhold til de kommende skolebørn peges der på, at de opbygger venskaber med de børn, som de efterfølgende skal gå i skole med. Den første fortælling fortælles af en institutionsleder, og den efterfølgende af en medarbejdergruppe:

Opgaver løses på tværs af børnehusene

”For at sikre viden deling blandt pædagogerne i området samarbejdes på tværs af børnehusene om pædagogiske opgaver. Det er opgaver som fx børnemiljøvurdering, kostpolitisker, kommende skolebørn (og) børnetræf. Der nedsættes arbejdsgrupper som mødes selvstæn-
digt ad hoc eller i et forløb. Rammerne for arbejdgrupperne defineres af lederteamet og er enslydende for medarbejderne i området. Arbejdgruppernes formål er videndeling, inspiration til daglig praksis, kendskab til kolleger i området, kompetenceudvikling af den enkelte medarbejder. Der skrives en SMTTE på de aktiviteter der iværksættes på tværs. Det giver kvalitet i dagtilbuddet, at medarbejderen bliver inspireret løbende af kolleger fra samme fag. Yderligere giver det udvidede kendskab lyst til rotation blandt medarbejdere i områdets børnehuse. Der er udarbejdet skriftlig rotationspolitik i lokaludvalget. Der er mulighed for tidsafgrænset (eller) permanent rotation.”

Samarbejde på tværs af børnehusene


Lån af julemand – om udveksling af ekspertise, idéer og ressourcer


Samarbejde mellem børnehusenes personalegruppe

”Idet vi nu har arbejdet med samarbejdet et stykke tid, er vi blevet mere tillidsfulde imellem vores kollegaer i de forskellige børnehuse. Idet der er flere forskellige synsvinkler, bliver der drøftet mange holdninger, når der er gruppearbejde. Dette medfører et stærkere samarbejde imellem børnehusene. Det har skabt større tryghed og mere respekt for hinandens forskellighed. Vores barriere er nu væk og vores fordomme om de andre børnehuse er mindsket rigtig
Samarbejdet i institutionen
"Når vi skal arbejde på tværs af børnehusene kommer der mange udfordringer. Vi har for eksempel forskellig kostpolitik, værdigrundlag og børnesyn. Dette gør, at der bliver en længere beslutningsproces om hvordan hverdagsopgaverne i ferien skal løses. Vi skal i samarbejdssituationerne have vores barriere nede og være åben overfor de andre huse og tage imod nye tænkning og accept for hvordan de arbejder. Det giver også nye arbejdsopgaver, eks. børne-nes stamkort skal medbringes, der skal laves pladser til besøgsbørn, besøgsbørnene skal føle sig trygge i de nye omgivelser, åbning og lukning kan være ny for den enkelte anstande og man skal sætte sig tidt ind i de andre børns enkelte behov" (Medarbejdergruppe)

C. Samarbejde og kvalitet i det pædagogiske arbejde
Praksisfortællingerne tegner et billede af et aktivt samarbejde mellem børnehusene i de fleste institutioner – et samarbejde, der udfolder sig på mange måder, og overvejende er formulert som landvindinger. Samarbejdets bidrag til kvaliteten af det pædagogiske arbejde kan – med udgangspunkt i de formuleringer, der anvendes i praksisfortællinger opsummeres i fire forhold:

- Glæde og nye venskaber for børnene
- Læring og videndeling blandt medarbejderne
- Motivation og trivsel på arbejdsplassen
- Mere optimal udnyttelse af børnehusenes ressourcer

Omfanget af samarbejdet varierer selvfølgelig mellem institutionerne, og et forældreånd peger på, at der ønskes et udvidet samarbejde mellem børnehusene i institutionen, både for børn og forældre.

Workshopbidrag

Landvindinger
Fra workshoppen er der en række bidrag om landvindinger i forhold til samarbejde mellem børnehusene, og det fremgår, ligesom af praksisfortællingerne, at samarbejdet mellem børnehusene i mange institutioner både blomstrer og bærer frukt. Samarbejde består i fælles arrangementer, fælles oplæg, sommerfester, fælles kompetencebeskrivelser, jobrotation, udleivsdage, oplæg, lån osv.
Landvindingerne herved beskrives fx som:

- Flere vuggestuepædagoger oplever at have fået ”ligesindede kollegaer” – idet vuggestuepersonalet nu arbejder sammen på tværs af børnehusene, både mht. faglig udvikling og gennem mulighed for jobrotation
- Fælles uddannelse skaber bedre psykisk arbejdsmiljø og synergi gennem fælles faglighed/sprog
- Fælles aktiviteter har givet fælles identitet og kendskab til hinanden. Man er sammen på tværs på en uformel og sjov måde
- Man kan være fælles om at engagere forældrene i forældrerådene
- Udveksling af erfaringer og kompetencer imellem husene i forhold til læreplanstemaer/videndeling
- Kendskab til hinanden giver større mulighed for at trække på hinandens faglighed

**Udfordringer**

Udfordringer i forhold til samarbejdet er især knyttet til at få tid og ressourcer til samarbejde på tværs, og at få logistikken til at gå op. Det er vanskeligt at have øje for både det lille og det store fællesskab - man skal navigere i kaos, dvs. at spillereglerne defineres, mens man spiller spillet. For nogle medarbejdere er samarbejde mellem børnehusene en udfordring, fordi de er usikre på at møde nye kolleger. I samarbejdet kan det være vanskeligt at få folk til at byde ind med, hvad de har af faglighed, få dem til at turde stå ved, hvad de har af faglighed, og have lyst til og sikkerhed til at formidle den. Hvis man skal kunne udnytte de andres kompetencer mere optimalt, skal man kende dem.

Det er ligeledes en udfordring at balancere mellem børnehusets behov og institutionens behov, og prioritere mellem de forskellige opgaver, der er. For eksempel at sikre tid til udvikling i eget hus og nå alle de møder der er i den nye struktur.
6.2 Pædagogisk udvikling, videndeling og efteruddannelse

A. Fælles temadage

Det illustreres i mange fortællinger, at man har stor glæde af at arrangere temaaftner og temadage for alle ansatte i institutionerne. Muligheden for at lave aftaler med ”store navne” indenfor den pædagogiske verden giver fælles inspiration, kendskab til hinanden og kan binde børnehusene tættere sammen efterfølgende. En medarbejdergruppe udtrykker det således

”Den nye struktur har åbnet mulighederne for at få nogle mere effektive pædagogiske lærda-
ge. Foredragsholderne er mere kompetente, inspirerende samt relevante i forhold til tidlige-
re. Endvidere åbner det muligheden for at dele viden blandt de forskellige børnehuse og ska-
be et fællesskab, hvor man kan samle sig udover fagligheden og skabe mere fokus på det so-
ciale. Så er man ikke bange for at tage kontakt til de andre børnehuse, når det kræves.
Der bliver kræset lidt for personalet, dette giver et overskud og en lyst til at deltage endnu
mere aktivt end tidligere”

Muligheden for at kunne få hele institutionen med på en fælles pædagogisk rejse, der er i over-
ensstemmelse med værdigrundlaget, opleves i en institution både af daglig leder, forældreråd og
institutionsbestyrelse som givende. Sådan lyder det fra et bestyrelsensmedlems fortælling

”Vi er i bestyrelsen vidende om, at den nye struktur har givet bedre muligheder for efterud-
dannelse, da hvert hus giver penge til en fælles pulje. Det giver muligheder for indkøb af stø-
re og dyrere kurser og foredrag. Det har betydet, at der har været mulighed for indkøb af Pe-
ter Lang til en temadag. Da han er ophavsmand indenfor teorien for børnehusenes værdi-
grundlag har det pædagogisk været meget udbytterigt. Det kommer indirekte forældre og
børn til gode. Det er væsentligt at notere, at mulighed for indkøb af de dyrere arrangementer
ikke sker på bekostning af den individuelle efter – og videreuddannelse”

Det at blive blandet fagligt på tværs af børnehusene er godt, siger en medarbejdergruppe. Fra en
daglig leder fortælles hvordan et lederudviklingsforløb med en inspirerende konsulent via en be-
slutning i Lokaludvalget blev omsat til en fælles uddannelsesdag og fra en anden daglig leder be-
tones muligheden for at udvikle et fælles sprog børnehusene imellem

”... Dette har betydet at den faglige kvalitet af dagene er steget markant, og at den fælles
uddannelse understøtter udviklingen af et fælles fagligt sprog på tværs af børnehusene. Det-
te relaterer sig til institutionens kontrakt – nemlig udvikling af den faglige kvalitet.
Synergieffekten på tværs i institutionen står meget tydeligt – der ”summer” af faglighed og aktivitet på tværs af institutionen i løbet af dagen. Dette ser jeg som en landvinding og kun som mulig, idet vi arbejder med samme temaer og opgaver i langt højere grad end før”

Der fortælles om mange forskellige temaer for de fælles arrangementer. Krop og bevægelse og andre temaer fra de pædagogiske læreplaner, evaluering og dokumentation, vækstmodellen, social inklusion, trivsel og stress og anerkendende kommunikation og tilgange nævnes konkret og navne som Peter Lang, Marianne Grønbæk og instruktører fra Gerlev Legepark fremhæves som nogle af de inspiratorer, det har været muligt at finansiere for midler fra den fælles pulje i institutionen. Temaer der ofte - i følge en tillidsrepræsentant – er i samklang med institutionens kontrakt med Odense Kommune.

B. Medarbejderes uddannelse

Når der tænkes i større institutioner omkring efteruddannelse kan traditionel kursustænkning udvides til at blive efteruddannelse i et samspil mellem teori og praksis. Fra flere daglige ledere er der fortællinger om, hvordan et længerevarende forløb omkring social inklusion har været tilrettelagt og gennemført for mindre grupper af medarbejdere

”Vi har i Institutionen etableret fælles uddannelse med udgangspunkt i inklusion og den anerkendende tilgang. Der blev i marts 2007 afholdt en temadag om inklusion. Denne dag inspiererede til et længere forløb der i 2008 kom til at bestå af 4 kursusdage og 3 konsulentdage for pædagogisk personale på tværs fra børnehusene ... Uddannelsesrækken fortsætter med et nyt hold pædagoger fra hvert hus i 2009 og der er plan om en eller anden form for tiltag i forhold til medhjælperne. Samtidig har de fælles pædagogiske dage i perioden omhandlet emnet”

Det bliver pointeret, at det er en styrke, at man på institutionsplan kan gennemføre sådanne uddannelsestiltag. Også på TR-området har der været gennemført efteruddannelse i forbindelse med ledelsesforsøgets indførelse

”Den måde efteruddannelsen var tilrettelagt på gjorde, at jeg var bedre rustet til at møde de nye udfordringer som ledelsesforsøget medførte. For at TR kan få de bedste arbejdsvilkår, er det meget vigtigt, at der løbende bliver lavet efteruddannelse for TR”

Muligheden for at deltage i kurser opfattes i flere fortællinger fra medarbejdergrupper som bedre

”I forhold til afviklingen af kurser, er det blevet en mulighed for alle personaler i området, hvor det før den nye struktur, var måske forbeholdt få eller enkelte personer i de enkelte institutioner. Her tænker vi fx på førstehjælpskursus i Institutionen, hvor alle deltog”
Et enkelt lille dryp malurt i bægeret kommer fra en institutionsbestyrelse og et forældreråd, hvor det problematiseres, at det endnu ikke er lykkedes at få omsat den læring, de pædagogiske ledere har fået på uddannelsesforløbene, til ”nærvær i børnehusene”.

C. Fælles uddannelses- og udviklingsforløb i institutionerne

Der har tidligere været samarbejde mellem institutionerne, men den nye struktur giver nogle nye muligheder for at være sammen om faglig udvikling og uddannelse. I mange fortællinger berettes der om, hvordan man i institutionerne nu på en anden måde end tidligere har fået mulighed for at forholde sig fælles til aktuelle pædagogiske strømninger. Et eksempel på dette er en fortælling fra en Institutionsleder om, hvordan man i en institution, på mange niveauer, har arbejdet fælles og udviklingsorienteret med begrebet ”social inklusion”

”Den nye struktur skaber nogle rammer, der gør det lettere og mere naturligt at arbejde langsigtet, mere målrettet og strategisk ... Et af kontrakt målene er ”at implementere arbejdet med social inklusion i institutionens børnehuse”. I 2007 præsenteres på en fælles pædagogisk dag begrebet ”social inklusion” for institutionens medarbejdere samt redskaber til at arbejdet med praksisfortællinger, analyse og dokumentation. I 2008 afholdes et fælles uddannelsesforløb for institutionens ledelsessteam samt 20 pædagoger fra de forskellige børnehuse (alle børnehuse er repræsenteret) og der følges op på arbejdet på en fælles pædagogisk dag for alle medarbejdere. I 2009 holdes endnu en pædagogisk dag for alle institutionens medarbejdere stadig med overskriften inclusion denne gang med vinkel på det inkluderende forældresamarbejde. Uddannelsesforløbet fra 2008 fortsættes i 2009, denne gang med en ny gruppe af institutionens pædagoger ... Ved at være vedholdende gennem flere år med uddannelse og anvendelse af samme konsulent og værktøjer i institutionen, er de største skridt mod implementeringen af arbejdet med social inklusion i børnehusene taget. Det pædagogiske arbejde er styrket i sin faglighed ved bl.a. at have fokus på analyse og det, at arbejde systematisk”

Eksemplet viser et samlet billede af mange af de uddannelses- og udviklingstiltag der berettes om i fortællinger fra mange deltagere. Inddragelse af en konsulent kan, som det også ses i flere fortællinger, være med til at styrke implementeringen af nye pædagogiske grundlag eller metoder i praksis. For at sikre en forankring af udviklingsarbejde med nye pædagogiske principper eller metoder peger flere institutionsledere på at ledelsen må gå forrest med at være udviklingsorienteret.

Fra et Forældreråd fortælles det, at det nu er mere synligt for dem, at der arbejdes målrettet med udviklingen af det pædagogiske arbejde

”... Vi oplever at der indenfor de sidste år er blevet mere synlighed omkring de pædagogiske læreplaner og det pædagogiske arbejde virker mere målrettet. Vi er blevet klar over, hvad en

**Dette er måske ikke kun en følge af ny struktur, men er noget vi har set som en positiv udvikling**

Men det kan opleves som en udfordring, at skulle forholde sig på nye (systematiske) måder til aktiviteter man ”altid har haft”. En Institutionsleder beskriver implementeringsproblemer med det pædagogiske værktøj SMTTE-modellen på følgende måde

"... På et personalemøde siger en pædagog, at det er for meget, at der er så meget skriftlig dokumentation og så mange ting “Kommunen” har bestemt, at vi skal. Vi har slet ikke tid til at holde bedsteforældredag, og det er faktisk ellers en rigtig god ting. Det er her meget svært at få pædagogen til at forstå, at der selvfølget skal holdes bedsteforældredag, men at den blot skal være beskrevet under et læreplanstema som en aktivitet i en SMTTE model – IKKE for at kontrollere om de laver noget, men for at de selv har mulighed for at reflektere og kvalificere deres pædagogik ... Det opleves som svært at give slip på gamle rutiner, når man ikke selv er med til at definere/skabe de nye rutiner, som skal erstatte de gamle – især når man altid har været vant til at være med til at tage beslutning om nye tiltag”

**D. Videndeling**

De mange fælles uddannelsesstiltag giver en oplevelse af, at der i højere grad end tidligere udveksles viden på tværs. En tidligere fornemmelse af ”indforståethed” er blevet afløst af en ny ”åbenhed”, som det fortælles af en medarbejdergruppe

"I den gamle struktur blev alle pædagogiske dage og p-møder afholdt i vores eget hus med vores egen lille personalegruppe. Man kunne flere gange hurtigt blive enige, da der var en vis indforståethed, som kunne virke bremsende for en mere dybdegående debat og den pædagogiske udvikling. I den nye struktur er der flere både økonomiske og pædagogiske ressourcer. Vi er 7 børnehuse der afholder, pædagogiske dage, et årligt p-møde og fælles kursusforløb, sammen. Vi kan sammen købe foredragsholdere og kursusforløb der ikke ville have været mulige i den gamle struktur. Derudover er der pædagogiske kompetencer og erfaringer fra 7 børnehuse, man nu kan trække på. Vi forsøger at besøge hinandenes huse både for at inspireres og for at få en fællesskabsfølelse. Man kommer altid hjem med mindst én god idé”

---

16 SMTTE er en norsk målstyringsmodel udarbejdet af Pedagogisk Center i Kristianssand. Den bruges bl.a. i Odense Kommunens arbejde med pædagogiske lærerplaner
Grundlaget for det pædagogiske arbejde bliver i højere grad end tidligere fællesgjort på tværs af børnehusene – her fortalt af en tillidsrepræsentant


Et andet område hvor videndeling har været medvirkende til forandringer handler om struktur i børnehuset. Her fortæller en medarbejdergruppe om, hvordan inspiration fra et andet børnehus førte til ny struktur i børnehuset.

"I gennem en lang periode har der i vores børnehus, været et utroligt stort fravær på grund af sygdom og andet. På et personalemøde var et af punkterne, at personalet var meget stresset pga. dette ... Det blev forslået at vi skulle se hvad vores kolleger i de andre børnehuse i Institutionen havde gjort ... da de havde stået med samme slags problemer. Vi kontaktede et af de andre børnehuse, og det blev aftalt (at) en fra personalet fra det andet børnehus skulle komme og fortælle, hvordan de med gode resultater har lavet en ny struktur ... Vi bliver på et fælles stuemøde enige om, at vi synes det er en god løsning med en ny struktur i vores børnehus. Fra at have to separate stuer med fast personale, vil vi lave en stor fælles gruppe, hvor alle i personalegruppen er tilknyttet. To dage om ugen deler vi børnene ud i tre aldersopdelte grupper, med to fra det faste personale tilknyttet. Personalen i disse grupper, er også kontaktpersoner til de børn der er i gruppen. Vi er startet op med vores nye struktur i børnehuset i april i år”

Mange fortællinger kredser om det vigtige i tværgående erfaringsudveksling og fælles uddannelsesaktiviteter og selvom nogle fortæller, at der endnu mangler direkte effekt hos børn og forældre kan man spore at udviklingsprocesser er i gang. Helt konkret fortæller et Forældreråd fx om, at vuggestuemøder på tværs udveksler erfaringer omkring søvn og mad, mens en medarbejdergruppe betoner at vuggestuen hos dem har haft særlig glæde af erfaringsudveksling, da der kun er én vuggestue i Børnehuset og gruppen derfor ikke tidligere har haft vuggestuekolleger at samarbejde med.

På samme led fortæller et Forældreråd, at den øgede mødevirksomhed børnehusene imellem er medvirkende til at skabe netværk til videndeling, som ikke mindst for små børnehuse er vigtigt.
Workshopbidrag
I workshoparbejdet var der langt hen ad vejen samstemmighed i den holdning der var gennemgående i praksisfortællingerne om, at dette område er et af den nye ledelsesstruktures store landvindingsområder. Men der peges også på en række konkrete og mere strukturelle udfordringer.

Landvindinger
I lighed med praksisfortællingerne er der opbakning til at fælles pædagogiske dage og fælles oplægsholdere giver god inspiration og større fagligt input. Samtidig spares tid og ressourcer. Det har her været vigtigt at en god institutionsleder har været dygtig til at få gode kursusholdere og konsulenter til institutionen.

Omkring videndeling er det inspirerende, når kolleger kommer ud i de andre huse og holder oplæg. Der er gode erfaringer med stuekontrakter, hvor temaer fra kontrakten indskrives via en SMTTE-model af daglig leder. På et fælles udviklingsplan er det godt at der holdes årlige GRUS-samtaler. I udviklingen af det pædagogiske arbejde er der erfaring med en arbejdsdeling, hvor ledelsesteamet laver en SMTTE-model og børnehusene hertil laver de to T’er: tegn og tiltag. Ansatte føler på dette område større klarhed over hvad de skal lave.

Udfordringer
Det opleves, at der er mange gode tilbud, men at det er en udfordring, at man skal trække på lønmidlerne, når der skal finansieres videreuddannelse fx i forbindelse med diplomuddannelse, uddannelse på baggrund af trepartsmidler og sprog kurser.

Det kan det være en udfordring at finde tid og motivation til videndeling med de andre børnehuse. Nogen har fx svært ved at komme ud fra egen stue og være med i større forsamlinger.

Det er en udfordring at gøre kontrakten nærværende. Hvad er “kan”-opgaver og hvad er “skal” opgaver.

Det er en udfordring at finde ind til hvad børnene i institutionen som helhed har brug for snarere end hvad det enkelte børnehus eller den enkelte person har brug for.
6.3 Professionalisering af opgaveløsningen

I bilaget til forsøgsaftalen hedder det, at formålet med den nye ledelsesstruktur er at ”kunne fastholde og udvikle den pædagogiske kvalitet på daginstitutionsområdet”. Samtidig skal den nye ledelsesstruktur ”skabe nye redskaber til at kvalitetsudvikle pædagogikken og understøtte den pædagogiske opgave og ledelsesopgaven”.

I sluttevalueringen har vi med den valgte evalueringsmetode praksisfortællinger givet aktørerne muligheden for selv at berette om landvindinger indenfor kvalitet i ledelse og kvalitet i dagtilbudet, og dermed i denne sammenhæng selv definere, hvad de forstå ved kvalitet i dagtilbuddet.

En del af praksisfortællingerne har fokuseret på, hvad vi betegner som professionalisering af opgaveløsningen gennem en systematisering af metoder og faglighed i kvalitetsudvikling af pædagogikken. 5 praksisfortællinger belyser landvindinger og én belyser udfordringer.

A. Kontrakter som landvinding

I en institution har man med udgangspunkt i et ønske om at øge medarbejdertrivslen arbejdet systematisk med definering og prioritering af arbejdsopgaver med udgangspunkt i institutionens kontrakt. I den følgende praksisfortælling fra en institutionsleder er dette belyst med anvendelse af systematikken fra SMTTE – modellen (omtalt i note 13, afsnit 6.2). I fortællingen hedder det bl.a.

”... målet er: Kontrakten bliver levende og nærværende for den enkelte på hver stue – den bliver oversat af én selv ... Vi vil sikre at institutionens kontrakt er effektivt implementeret på den enkelte stue. Dette skulle gerne forebygge stress, uklarhed om arbejdsopgaver og understøtte et godt arbejdsklima blandt personalet.”

I institutionen havde en arbejdsgruppe bestående af medarbejdere og ledere arbejdet på at udarbejde en skabelon til den endelige stuekontrakt, hvorefter de nye stuekontrakter er trådt i kraft sammen med kontrakten for 2009.

Anvendelse af kontraktformen til at skabe mening og sammenhæng i det daglige, pædagogiske arbejde synes at knytte et overordnet strategisk styringsperspektiv sammen med oplevelsen af kvalitet i pædagogisk arbejde. Institutionslederens fortælling suppleres af en daglig leder, der lægger vægt på udvikling af en fælles faglighed og sprog i dagligdagen

”Målet med disse kontrakter er, at der på tværs af institutionen skabes et fælles sprog og et fælles sæt arbejdsopgaver, så forventninger og opgaver er tydelige. Dette fælles faglige og opgaverelaterede sprog er med til at understøtte og videreudvikle fagligheden ... “

I midtvejsevalueringen konstaterede vi nogen skepsis overfor indførelse af kontraktformen som styringsredskab i den nye ledelsesstruktur. Den blev opfattet som et centraliseret og top-down
initieret styringsredskab, som ikke levnede det enkelte børnehus det store råderum. Ovenstående praksisfortællinger er et eksempel på, hvordan kontrakterne set ud fra et ledelsesperspektiv kan give mening og sammenhæng og skabe en rød tråd til daglig praksis. Tillidsrepræsentanten fra samme institution tilslutter sig ledelsens vurdering i nedenstående praksisfortælling

"... Stuekontrakten udarbejdes/behandles af medarbejdere og daglig pædagogisk leder i forbindelse med GRUS-samtalerne. De forskellige opgaver uddelegeres og det anføres, hvem der er tovholder på/ansvarlig for, at tingene rent faktisk sker. Efter min opfattelse har stuekontrakterne skabt klarhed og ro blandt personalet, som nu kan fokusere på, at løse de på et givet tidspunkt aktuelle opgaver."

En anden institution har med udgangspunkt i kontrakten fokuseret på udvikling af en fælles faglig platform baseret på inklusionstankegangen.

B. Landvindinger omkring faglighed og organisering

Professionalisering af opgaveløsningen finder vi i en bevægelse fra en pædagogisk hverdag præget af handlemæssigt afsæt i personalets personlige domæne - til en hverdag med systematiske refleksioner, der har udgangspunkt i et fagligt domæne. En institutionsleder beskriver det således

Fra fokus på mig til fokus på dig – en professionalisering af arbejdet i børnehusene

"... Gennem uddannelse med fokus på personlig udvikling og AI (Appreciative Inquiry) er fokus flyttet fra en optagethed af, hvor vanskeligt vi som voksne havde det, hvor svært det var at få tingene til at hænge sammen, hvor stort et problem det var at have en urolig dreng på stuen – til et fokus der handler om opmærksomhed på barnet og barnets behov. Dette skift tror jeg er kommet, fordi der er kommet øjne udøbra, som pludselig kigger med”...

Professionalisering handler også om anvendelse af velbeskrevne og velbegrundede pædagogiske metoder og redskabers

Pædagogiske værktøjskasser i alle huse

"Pædagogiske værktøjskasser? Det virker da næsten kunstigt – er pædagogik et håndværk? Nej – gaven består i, at vi alle kan tage det værktøj vi har brug for i vores egen kasse... Hvad der var dejligt at opleve var, at alle havde fået ”værktøjet” udleveret og var i gang med at slå os selv over fingrene” (Daglig leder)

Ovenstående fortælling belyser ud fra daglig leders perspektiv, hvordan man i institutionen efter en noget skeptisk modtagelse af værktøjskasser17, har kunnet profitere af den i udviklingen af en

17 Odense Kommune har samlet en række dokumentationsmetoder i materialet ”Værktøj til pædagogisk dokumentation” – se litteraturlisten
professionel pædagogisk indsats og en sidegevinst har været at afprøve og få fælles refleksioner over forskellige metoders anvendelighed.

Set fra et forvaltningsperspektiv beskrives i en praksisfortælling fra styregruppen, udarbejdelse og formidling af værktøjskassen som en landvinding: At man fra centralt hold kunne igangsætte udarbejdelsen af fælles redskaber til anvendelse i den pædagogiske hverdag, og formidle det til institutionerne.


**Feriepasning**

"Det er trygt for forældre og børn at blive afleveret i det ferieåbne børnehus, idet børn og personale i løbet af året laver aktiviteter på tværs af børnehusene, således at børnene bliver trygge ved de forskellige børnehuse og personaler"

C. Udfordring med øget mødeaktivitet

Professionaliseringen indebærer et øget samarbejde og et øget kommunikationsniveau i organisationen. Ny ledelsesstruktur har betydet større timeforbrug til mødeaktiviteter: Ledelseseamomøder, lokaludvalgs møder, netværksmøder samt fælles uddannelsesaftener - og dage.

I en institution begrænsede man i starten af ledelsesforsøget personalemøder i børnehuset. Men nu er man oppe på det samme antal årlige møder igen for at få tid til den fornødne faglige udvikling af arbejdet med læreplaner, evaluering og dokumentation, samt nye tiltag under ledelsesstrukturen som f.eks. arbejdet med social inklusion. Den daglige leder konkluderer

"Der er i ny ledelsesstruktur blevet færre timer til kerneydelsen. Dette også på grund af budgetbesparelser i forbindelse med indførelse af ny ledelsesstruktur. Skulle strukturen have mulighed for at fungere optimalt burde området i stedet for besparelser have tilført ressourcer"

Workshopbidrag

Kontrakten

Workshoppene bidrog til nuancering af opfattelsen af kontrakten på følgende måde:

_Daglig leder, kommunal:_ “Er kontrakterne en landvinding? Kender alle forældre og alle i personalegruppen kontrakterne? Og de daglige ledere? Vi har godt kendskab til kontrakten hos os”

_Medarbejderrepræsentant:_ “Vi kender kontrakten, men har ikke ejerskab, før den er drøftet på p-møde – hverdagen er fyldt med andre opgaver. Det sker først, når den er på dagsordenen”

_Forældrerepræsentant:_ “Det gode ved kontrakten er SMTTE’n – det giver mening for forældre og børn – vi får kontrakten godt præsenteret på institutionsbestyrelsesmødet”

_Daglig leder, kommunal:_ “Kontrakten giver god mening også for børn, fx omkring hygiejne. Hvor meget skal vi kende til den, hvem skal kende den og hvornår?”


En central pointe er at arbejde for et ”bottom – up” perspektiv i kontrakterne, så de giver mening for medarbejderne i praksis.

Samarbejde og videndeling

Flere workshops nævner videndeling og samarbejde som landvindinger:

_”Pædagogerne i området har etableret et videndelingsforum – det er systematiseret på bestemte datoer”_

_”Vuggestuerne har fået flere samarbejdspartnere – videndeler mere med institutioner i området. Det giver stor tilfredshed”_
**Udfordringer – øget mødeaktivitet**

Effektivisering af mødeaktivitet er en udfordring. Vigtigt at alle har mulighed for god forberedelse. Man skal sikre nødvendig drøftelse og information. Møderne skal have et indhold og en struktur, der giver mening for deltagerne for at ”give ejerskab eller commitment”.

Strukturforsandringen er af mange blevet oplevet som en periode med mange forandringer

*Det er en udfordring i fremtiden, at få lov til at få tiden til implementering af de forskellige tiltag. Der er blevet ”fyldt på” under hele det her forsøg. Vi trænger til at se ”frugten” af implementering af tiltagene.*

Så på samme måde som forankringen var vigtig i forhold til at sikre en dagligdags effekt af uddannelses- og udviklingstiltag, kan man generelt sige, at implementeringen nu skal være i højsædet, så den nye ledelsesstruktur generelt kan forankres i børnehuse og institutioner. Og føre til øget professionalisering.
7. Hvordan gribes og begribes den nye ledelsesstruktur?

Den nye ledelsesstruktur i Odense Kommune har været en radikal organisatorisk forandring, hvor 147 daginstitutioner er blevet sammenlagt til 28 børneinstitutioner, hver med 4 – 7 børnehuse. Der har ikke blot været tale om en forandring af en ydre organisatorisk ledelsesstruktur men om en forandring, der giber meget dybere ind i en daginstitutionskultur, der igennem mange år har været præget af selvfølge og lokal ansvar for pædagogisk kvalitet og udvikling. En struktur baseret på samarbejde mellem personale, daginstitutionsleder og bestyrelse, som er udviklet i et lokalt forankret engagement i institutionens pædagogiske grundlag, der har givet institutionerne en særlig identitet og en vis grad af forskellighed.

Steen Hildebrandt og Søren Brandi18 taler om forandringens perspektiver: Forandringens forskellige tidszoner, forandringens reelle dybde, og forandringernes reelle antal. Anlægges disse perspektiver på processen i ledelsesforandringen, viser slut evalueringen at ledelsesforandringen er blevet mødt og forstået på forskellige måder af aktørerne i forandringsprocessen, som tidligere belyst i analysen af praksisfortællingerne.

Ledelsesforsøget indebærer forandringer af såvel organisationsformer, kommunikationsveje og kompetencefordeling. Det har haft betydning for aktørernes roller, handlerum og forståelse af deres opgaver. Forandringen fandt sted i forskellige tidszoner for organisationens forskellige aktører og niveauer. Forvaltningen har i samarbejde med BUPL været den udførende kraft i forandringsprocessen. Formet den og designet den. De nye institutionsledere har aktivt valgt jobbet til ved at søge de nye stillinger, og har været forvaltningens nærmeste samarbejdspartnere i udviklingen af forsøget. Ledelseseamene har haft stor bevågenhed, og der har været lagt stor energi i at udvikle dem. Forandringerne er slået senere igennem i de enkelte børnehuse i de daglige pædagogiske lederes rolle og i det pædagogiske arbejde, hvor man i en del institutioner stadig har mange udfordringer at arbejde med.

Forandringen har været dyb og indgribende i den faglige identitet hos aktørerne – og den gribes og begribes forskelligt afhængig af samspillet mellem personer, kultur, og historie i den enkelte daginstitution. Strukturf forandringens generelle vilkår og den enkelte institutions lokale vilkår mødes og italesættetes forskelligt, som det er blevet illustreret i if analysesen af praksisfortællingerne.

I denne del af rapporten vil vi, med udgangspunkt i Scharmers19 teori U, analyser, hvad der har betydning for, hvordan aktørerne i den enkelte institution møder forandringen.

18 Forandringsledelse af Sten Hildebrandt og Søren Brandi, Børsens forlag, 2006
19 Teori U af C. Otto Scharmer, Ankerhus Forlag, 2009
7.1 Teori U


På de tre første trin i U’et downloading, seeing og sensing gennemgår aktøren en proces fra først at møde udkvlingsens udfordringer med fortidens mønstre og vanemæssige tankesæt, til senere at opgive tidligere forforståelser og betragte virkeligheden med friske øjne. Aktøren går fra at iagtta ge forandringen udefra til at være en aktiv del af forandringen. I bunden af U’et, presensing, er der eksistentielle spørgsmål i spil. Hvem er ”mit Selv”? Hvad er ”min Opgave”? Aktøren skal her afskrive det egocentriske jeg for at skabe rum for det fremtidsorienterende jeg.

Det afgørende er at aktøren gør sig klart, hvilken situation hun står i, og hvad hun vil og brænder for – i denne sammenhæng i relation til ledelsesforandringen. Får aktøren fat her, bliver det ligeledes tydeligere, hvad hun i fremtiden skal give slip på, for at nå derhen, hvor hun gerne selv vil – indenfor de rammer og muligheder som den nye ledelsesstruktur giver. Det er først, når aktøren passerer bunden af U’et, at der skabes klarhed over, hvordan de kollektive og individuelle forandringer hænger sammen som en dynamisk proces. På de sidste 3 trin, crystallizing, prototyping, performing udvikler aktøren sig fra at forestille sig som en del af den nye virkelighed med nye visioner og intentioner, til at gennemtænke mulige prototyper af realiserbare handlinger med henblik på at udforske fremtidige handlemuligheder. For til sidst at udføre og inkorporere det nye i praksis; lade det nye vokse ind i den større virkelighed, der samtidig udvikler sig.

Scharmers Teori U kan betragtes som en generaliseret forståelse af ideelle organiske forandringsprocesser, hvor opmærksomheden rettes såvel mod den personlige og faglige identitet (Selvet) som mod opgaven. Vi vil i det følgende anvende Teori U, som en optik til at analysere, hvordan man i praksisfortællinger forholder sig til og italesætter foran-
7.2 Downloading, seeing, sensing

Fra det meget righoldige materiale af praksisfortællinger har vi udvalgt udsagn, der illustrerer de
pointer og mulige blokeringer, som ifølge Scharmer kan hæmme en organisk forandringsproces.
De følgende citater eksemplificerer, hvordan aktører i ledelsesforandringen **ikke har** fundet det
”nye Jeg” og afklaret nye opgaver og således endnu ikke har passeret bunden af U´et (Presensing).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hvem er mit selv?</th>
<th>Hvad er min opgave?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>... Udfordringen består i at tage hensyn til de andre børnehuses ønsker og udnytte børnehusenes forskellighed. Alle parter vil først og fremmest gerne tilgodese deres egne behov og interesser. Der ligger en stor udfordring i, at se institutionen som noget fælles ... (FR)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>... Det er en udfordring ofte at møde kollegaer, der ”hænger” fast i en gammel rutine, hvor de igen og igen fokuserer på, hvor hårdt det er, hvor slemt det er og hvor frustrerende det er... (IL)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>... Udfordringen består i, at jeg gerne vil hjælpe andre, der ikke trives, men jeg ved ikke hvordan. Det er som om de ikke hører, ikke ser og ikke vil... (IL)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>... Lederteamet diskuterer fx om vi skal have en fælles profil/vision og om vi skal arbejde hen imod fælles pædagogiske tilgange, hvor en daglig leder spørger: ”Hvorfor skal vi være så ens?” Vi laver så meget hver især, så vi kan ikke rumme alt det nye også... (IL)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>... Nogle personaler synes at der er alt for mange ”skal” opgaver; ”vi har ikke længere tid til alt det der er sjovt... (IL)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>... Det opleves som svært at give slip på gamle rutiner, når man ikke selv er med til at define-re/skabe de nye rutiner som skal erstatte de gamle – især når man altid har været vant til at være med til at tage beslutning om nye tiltag... (IL)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>... Det kan forekomme svært at få alle ansatte i en institution til at begejstres for et projekt, som de ikke selv har været med til at udarbejde og derfor ikke føler ejerskab for. Der var derfor ikke det store engagement i projektet fra alle børnehusene... (DL)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>... Ny ledelses struktur har medført en nedskæring i medhjælper timer og nedlæggelse af souschef stillingen. For mig som dagligleder betyder det flere børnetimer og mere travlhed på kontoret. Der er ikke tid til fordybelse og pædagogisk udvikling. Jeg savner meget at have souschefen som sparringspartner i huset, og til at tage over, når jeg ikke er her... (DL)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

De ovenstående citater kan gennem Scharmers optik forstås således, at aktørerne gentager fortidens mønstre og ser verden gennem de vanemæssige tankesæt ”Os” og ”Dem” og endnu ikke ser
sig som en del af det nye fællesskab i institutionen. Eksempelne synliggør ligeledes modstand mod at give slip på dele af forinden, for at give plads til at noget nyt kan opstå. På baggrund af analyser kan situationen forstås som en udfordring af aktørernes faglige identitet, som gør det vanskeligt at give afkald på personlige ønsker og værdier og dermed være åben for ledelsesforandrings mål og perspektiver. Dette beskriver Scharmer som en blokering i forandringsprocessen. Blokeringen gør det således vanskeligt for aktørerne at finde deres nye rolle, det ”fremtidsorienterede Jeg” i ledelsesforandringen. I citaterne ses nye opgaver i ledelsesforandringen som noget udefrakommende, der ikke passer ind i den gamle måde at tænke opgaver på. Opgaverne betegnes ”SKAL” opgaver, hvilket tydeliggør aktørernes distancering og synliggør blokeringen. I et af de ovennævnte citater synes det ligeledes svært for en daglig pædagogisk leder at finde sin nye rolle og sine opgaver i den nye struktur, hvilket også stod meget klart i citatet ovenfor om nedskæring af medhjælpertimer og nedlæggelse af souschefstillingen. Savnet af souschef kan være et udtryk for, at aktørerne har svært ved at give slip på fortiden og se udviklingen med friske øjne.

Ifølge Scharmer kan blokeringer af aktørernes udviklingsproces skyldes indre faktorer, når aktørerne lytter for meget til deres forforståelse og indre stemmer. Den beregnende stemme, fortæller aktøren at, der ikke er tid til forandring, og at det ikke kan betale sig at involvere sig. Angstens stemme får aktøren til at betvivle egne evner i processen. Scharmer mener, at aktøren kan være bange for at se lyset, af frygt for at man kan gøre mere, end man allerede gør. Angsten for at slippe fortiden kan altså være et udtryk for en frygt for, at fremtiden vil forkaste værdien af hidtidig pædagogisk indsats. Som nævnt i indledningen til afsnittet, kan forandringen opleves som en trussel mod det selvbillede og den identitet, som er opbygget i den tidligere struktur. I enkelte praksisfortællinger beskrives ydre faktorer, der har vanskeliggjort implementeringen af ledelsesforandringen i de enkelte institutioner og børnehuse. En periode med manglende institutionsleder, udskiftning af institutionsleder og sen opstart vurderes, at have stor betydning for forsinkelse af i udviklingsprocessen. Det kan således formodes at blokeringen, og dermed fastholdelsen af det ”gamle jeg” og vanemæssige opgaver, kan ses i lyset af en sen start på forandringen for nogle institutioner.

7.3 Presensing, chrystallizing, prototyping, performing
Presensing indebærer, ifølge Scharmer, en forståelse af hvordan de individuelle og kollektive lærings – og forandringsprocesser hænger sammen som en del af en dynamisk proces. De følgende citater er udvalgt, således at de eksemplificerer, hvordan aktører i ledelsesforandringen har fundet det ”nye jeg” og afklaret nye opgaver og således passeret bunden af U’et (Presensing).
Overordnet ser vi altså, at der er en gensidig afhængighed mellem selvet og opgaven. De ovenstående citater viser, at samarbejde både kan skabe et “fælles Vi” og et fundament, hvorfra aktørerne kan skabe meningsfulde fællesopgaver i fremtiden.

7.4 Hvad kan vi bruge Scharmers teori til?


I 2005 aftalte Odense Kommune og BUPL forsøget med en ny ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet i Odense Kommune, og fra 1. januar 2010 er det aftalt, at man overgår fra forsøg til en varig ledelsesstruktur. Evalueringen har til formål, at bidrage til at belyse muligheder for at udvikle den nye ledelsesstruktur i overensstemmelse med forsøgets oprindelige dobbeltrettede formål: at øge kvaliteten i ledelse og øge kvaliteten i dagtilbud.

Aktørerne på daginstitutionssområdet i Odense Kommune har således været med i denne forandringsproces, som har været besluttet centralt. Selvom aktørerne således ikke selv har truffet beslutningen og ej heller ikke været med til at formulere de overordnede mål om en bedre ledelsesstruktur og bedre kvalitet i dagtilbuddet, har de generelt tilsluttet sig de overordnede mål og arbejdet for at realisere dem i deres daglige virke i institutionerne og i børnehusene. Analysen af praksisfortællingerne samt af bidrag fra workshops på konferencen, pegede på en række landvindinger og udfordringer ved den nye struktur, sådan som de blev formuleret af aktører i forskellige positioner. Dette har resulteret i et samlet forslag til handlingsplan, der består af anbefalinger til videreudvikling af ledelsesstrukturen.

Samtidig pegede analysen på, at landvindingerne og udfordringerne ikke blev entydigt og samstemmende formulert. Mange praksisfortællinger vidnede om forskellig forståelse og tilgang til forudsætninger og mulighedsbetingelser, der tilsyneladende er de samme. Det kan afspejle forskelle i konkrete vilkår og betingelser, men det kan også afspejle forskellige samspil mellem institutionernes og børnehusenes historie og kultur, samt aktørernes forholdemåder og måder at italesætte forandringen på.

Vi håber, at vi, bl.a. med Scharmers teoretiske optik på forandringen, kan bidrage til, at man i institutionerne og børnehusene bevidst vil arbejde med at se og udvikle mulighederne i den nye ledelsesstruktur. At man med udgangspunkt i et fælles formulert grundsyn på den pædagogiske opgave i den enkelte institution og børnehus – systematisk vil arbejde for at udvikle kvaliteten i ledelse og kvaliteten i det daglige pædagogiske arbejde.
8. Evalueringens mål og metode

8.1 Evalueringens formål og sigte
I januar 2009 indgik Odense Kommune og University College Lillebælt en aftale om at Projektgruppen fra UCL skulle foretage slutevalueringen af forsøget med ny ledelsesstruktur. Slutevalueringens grundlæggende præmis er at forsøget pr. 1. januar 2010 overgår fra forsøg til varig ledelsesstruktur.

Evalueringen, der her foreligger, er en fremadrettet, formativ evaluering der gennemføres med det formål at bidrage til at belyse muligheder for at forbedre den nye ledelsesstruktur i overensstemmelse med forsøgets oprindelige dobbeltrettede dobbeltrettede formål: at øge kvaliteten i ledelse og øge kvaliteten i dagtilbud.

Hertil ligger at formålet med ledelsesstrukturen er at ”kunne fastholde og udvikle den pædagogiske kvalitet på daginstitutionsområdet” og ”skabe nye redskaber til at kvalitetsudvikle pædagogikken og understøtte den pædagogiske opgave og ledelsesopgaven”\(^{20}\)

8.2 En formativ evaluering

Gennem en metodetriangulering (mindst tre samtidige metodiske tilgange) var evalueringen baseret på både kvalitative og kvantitative data indsamlet gennem deltagerobservation, kvalitative interviews, fokusgruppeinterviews og spørgeskema. Midtvejsevalueringens metodeanvendelse havde både et beskrivende, forklarende og forstående sigte. Midtvejsevalueringen pegede på centrale problemstillinger i ledelsesforsøgets startperiode.

I slutevalueringen har vi valgt en formativ evalueringsmetode, hvor forsøgets deltagere systematisk er blevet inddraget i formulering af, hvad der har haft betydning i ledelsesforsøget. Udgangspunktet har været aktørernes egne forståelser (hverdagsforståelse og faglig forståelse) af ledelsesforandringen og den pædagogiske kvalitet under den nye struktur. Den her anvendte evalueringsmetode indebærer en triangulering m.h.t. positioner, idet dataindsamlingen har været baseret på en systematisk indsamling af praksisfortællinger fra institutionsledere, daglige pædagogiske ledere, institutionstillidsrepræsentanter, medarbejdere, bestyrelser og forældraråd og styregruppe. Ved brugen af denne metode har aktørerne selv haft ”definitionsretten”, gennem at kunne

\(^{20}\) Bilag til forsøgsaftalen, side 5
\(^{22}\) Se Andersen, Ib (2002): *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion indenfor samfundsvidenskaberne*, s. 44
formulere praksisfortællinger, der ud fra deres position belyste deres forståelse af landvindinger og udfordringer i forhold til kvalitet i ledelse og kvalitet i dagtilbud.

Analysen af praksisfortællingerne har identificeret temaer i ledelsesforsøget, som er blevet præsenteret på en konference, hvis formål har været gennem workshops med aktørerne at bidrage til en kvalificering af de fremanalyserede landvindinger og udfordringer i samarbejde med aktører på flere niveauer. Evalueringssprocessen har skabt grundlaget for denne evalueringssrapport med anbefalinger til et håndlingsplan for videreudvikling af den nye ledelsesstruktur. Odense Kommunes institutionsafdeling/styregruppen har herefter ansvaret for at gennemføre handlingsplanen i dialog med aktørerne på de forskellige niveauer. Evalueringssmetoden har således været formativ både gennem den anvendte metode: praksisfortællinger, og gennem inddragelse af repræsentanter for daginstitutionsoverordnet i analyseprocessen.

8.3 Praksisfortællinger som evalueringssmetode

Narrativer anvendes bl.a. i organisationsudvikling baseret på en systemisk anerkendende tilgang. Narrativer kan opfattes som kontekstafhængige og positionsbevidste praksisfortællinger, der kan bidrage til at forstå organisationers dynamik, konflikthåndtering og udvikling. Praksisfortællinger er gennem de senere år blevet udbredt som en narrativ metode til at udforske og udvikle pædagogisk praksis. Metoden bygger på den forståelse, at pædagogisk arbejde er relationelt, dynamisk og komplet, og refleksioner over fortællingerne bidrager til at pædagoger i fællesskab kan udvikle deres pædagogiske faglighed og pædagogiske praksis. Methodens styrke er, at den tager udgangspunkt i deltagernes fortællinger om den konkrete pædagogiske og ledelsesmæssige praksis og hermed kan danne grundlag for systematiske refleksionsprocesser med det formål at udvikle pædagogisk praksis.

Til evalueringen af den nye ledelsesstruktur har projektgruppen på UCL udviklet et evalueringsdesign baseret på praksisfortællinger. Det har givet god mening for deltagerne, da anvendelse af og kendskab til praksisfortællinger, er udbredt i daginstitutionerne i Odense Kommune. Institutionsledere og daglige ledere er gennem det efteruddannelsesforløb, de har gennemgået ved Mac Mann Berg blevet fortrolige med systemisk tankegang, der er metodisk indlejret i evalueringssignet.

Praksisfortællinger kan som kvalitativ dataindsamlingsmetode kunne opfange komplekse dynamiske sammenhænge. Metoden bærer præg af en lav grad af indholdsmæssig strukturering fra UCL – projektgruppens side. Den har givet deltagerne i forskellige positioner mulighed for selv, gennem

24 I Odense Kommune har man udviklet en "værktøjskasse" (Værktøj til pædagogisk dokumentation), hvor man blandt andet beskriver praksisfortællinger som dokumentations og refleksionsmetode.
praksisfortællinger, at komme til orde og udmønte deres forståelse af ledelsesforsøgets centrale begreber: *Kvalitet i ledelse og kvalitet i dagtilbud.*


Indsamling af praksisfortællinger fra de relevante niveauer af aktører under den nye ledelsesstruktur bidrager til evalueringens troværdighed og legitimitet. Den udviklede metode skal på den ene side give mulighed for at aktører i forskellige positioner kan komme til orde med deres forståelse af centrale problemstillinger – og på den anden side give en forhåndsstrukturering af analysen.

Som instruktion til skrivning af praksisfortællinger har projektgruppen udarbejdet en vejledende tematisering af de to formål samt en skabelon for, hvordan praksisfortællingerne udformes. Disse er blevet præsenteret på informationsmøder med institutionsledere, daglige ledere og institutionstillidsrepræsentanter.

### 8.4 Indsamling af praksisfortællinger

For at få et gyldigt billede af hele området er udvalgt 8 institutioner fordelt som 2 i hvert af de 4 distrikter i Odense Kommune. De skulle repræsentere aktører på flere niveauer. Bredden i datamaterialet sikres, ved at styregruppen og projektgruppen sammen har udvalgt institutioner med varierede erfaringer omkring den nye ledelsesstruktur. Projektgruppen var ansvarlig for at udvælge to børnehuse fra hver institution. En række kriterier indgik i udvælgelsen af børnehusene – bl.a. børnehusstørrelse og selvejende/kommunal.

*Landvindinger og udfordringer*

Aktørerne på de undersøgte niveauer skulle formulere to praksisfortællinger om *landvindinger* i forhold til ledelsesforandring og pædagogisk kvalitet - det vil sige væsentlige positive elementer – vurderet af aktørerne - i forhold til de oprindeligt formulerede mål.

Dertil to praksisfortællinger om *udfordringer* i forhold til ledelsesforandring og pædagogisk kvalitet, hvilket vil sige praksisfortællinger om uløste problemer eller uhensigtsmæssigheder – vurderet af aktørerne – i forhold til de oprindeligt formulerede mål.
**Institutionsniveau**

Med udgangspunkt i de 8 udvalgte institutioner kunne evalueringsmaterialet maksimalt omfatte 320 praksisfortællinger fordelt således:

- 8 institutionsledere formulerer hver 4 praksisfortællinger. To om landvindinger og to om udfordringer, i alt 32 praksisfortællinger
- 8 institutionsbestyrelser formulerer hver 4 praksisfortællinger. To om landvindinger og to om udfordringer, i alt 32 praksisfortællinger
- 16 institutionstillidsrepræsentanter formulerer hver 4 praksisfortællinger. To om landvindinger og to om udfordringer, i alt 64 praksisfortællinger

**Børnehusniveau**

Fra 2 børnehuse under hver af de udvalgte 8 institutioner blev indsamlet praksisfortællinger fra tre niveauer:

- 8 x 2 daglige ledere formulerer hver 4 praksisfortællinger om landvindinger og udfordringer, i alt 64 praksisfortællinger
- 8 x 2 medarbejdergrupper formulerer hver 4 praksisfortællinger om landvindinger og udfordringer, i alt 64 praksisfortællinger
- 8 x 2 forældrebestyrelser formulerer hver 4 praksisfortællinger om landvindinger og udfordringer, i alt 64 praksisfortællinger.

**Styregruppe**

Fra forsøgets styregruppe blev der indsamlet praksisfortællinger fra

- 2 repræsentanter for institutionsafdelingen formulerer hver 4 praksisfortællinger om landvindinger og udfordringer
- 2 repræsentanter for BUPL formulerer hver 4 praksisfortællinger om landvindinger og udfordringer
- 1 repræsentant for PMF formulerer 4 praksisfortællinger om landvindinger og udfordringer

Indsamlingen af praksisfortællinger var en logistisk udfordring, hvor institutionsledere og daglige pædagogiske ledere leverede en stor arbejdsindsats i organiseringen af processen. For at sikre anonymiteten af fortællerne bag praksisfortællingerne, blev fortællingerne indsendt direkte til projektgruppen på UCL af forfatteren eller en repræsentant for forfattergruppen.
Indsamlingen resulterede i et samlet antal på 285 praksisfortællinger (svarprocent: 84) fordelt således:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aktør-grupper</th>
<th>Antal mulige respondenter</th>
<th>Antal respon- denter</th>
<th>Antal mulige praksis- fortællinger</th>
<th>Antal indkomne praksis- fortællinger</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Styregruppe</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>20</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Institutionsledere</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>32</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>Daglige ledere</td>
<td>16</td>
<td>16</td>
<td>64</td>
<td>63</td>
</tr>
<tr>
<td>TR, PMF</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td>32</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>TR, BUPL</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>32</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>Medarbejdergrupper</td>
<td>16</td>
<td>16</td>
<td>64</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>Forældreråd</td>
<td>16</td>
<td>13</td>
<td>64</td>
<td>49</td>
</tr>
<tr>
<td>Institutionsbestyrelser</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>32</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>I alt</td>
<td>85</td>
<td>76</td>
<td>340</td>
<td>285</td>
</tr>
</tbody>
</table>

8.5 Analyse og fortolkning af praksisfortællinger

Udgangspunktet for evalueringen er systemteoretisk. Da der i projektet sættes fokus på forandringsprocesser, hvis 'genstandsfelt' er mennesker, der interagerer med mennesker, er evalueringen en undersøgelse af menneskers ageren i sociale systemer – som sociale systemer, der gensidigt forudsætter og påvirker hinanden. Gennem kommunikativ interaktion konstrueres nye helheder og nye forståelser²⁵.

Aktørernes forforståelse, forholdemåder og handlinger i forhold til den ny ledelsesstruktur afspejles i praksisfortællingerne. Sigtet med analysen af praksisfortællingerne er ikke at give en nøjagtig repræsentation af faktuelle sandheder om ledelsesforandringerne og den pædagogiske kvalitet. Ved at anlægge en hermeneutisk tolkning af aktørernes virkelighed præsenterer vi gennem undersøgelsen ny viden om organisationen.

Der er tale om et cirkulært afsæt, hvor vi forsøger at udforske mønstre af handlinger og begivenheder. Interessen er ikke specifikt at finde frem til årsagen ’bag’ bestemte handlinger, men at gå på opdagelse i aktørernes handlinger og forståelser. Gennem evalueringsprocessen forsøger vi at skabe en koordineret forståelse.26

Fremstillingen og formidlingen af analysen er baseret på det empiriske materiale af praksisfortællinger illustreret med citater, der repræsenterer landvindinger og udfordringer indenfor forskellige indholdsmæssige temaer, afledt af de to hovedformål knyttet til udvikling af ledelsesfunktionen og den pædagogiske kvalitet. De udvalgte citater repræsenterer både det typiske for bestemte aktørgrupper – men samtidig bringer vi også fortællinger, med divergerende opfattelser, for at belyse forskellige positioners billede af den komplekse virkelighed.

Det har været centralt i udvælgelsen af citater fra fortællinger at være loyale mod den kontekst og den betydning, fortælleren synes at tillægge indholdet. En lettere omskrivning og tilretning af citaterne, har været nødvendig i nogle tilfælde – bl.a. for at sikre anonymitet.

Det er således projektgruppen, der ud af det righoldige materiale har samlet fortællingerne i temaer, og tolket indholdsmæssige pointer i forhold til kvalitet i ledelse og kvalitet i dagtilbud. Denne analyse af materialet er foregået i en proces, hvor det omfangsriske materiale er blevet kondenseret til centrale analytiske pointer, som er blevet præsenteret på en Konference for dem, der havde bidraget med praksisfortællinger og repræsentanter for samtlige andre daginstitutioner i Odense Kommune.

8.6 Konference - validering og involvering

På konferencen, der blev afholdt den 29. oktober 2009, deltog 160 repræsentanter for daginstitutionssområdet i Odense: Repræsentanter for forældreråd, forældrebestyrrelser, medarbejdere institutionstillidsrepræsentanter, daglige ledere, institutionsledere, Børn- og Ungeforvaltningen samt BUPL.

Konferencen havde et dobbelt formål. Projektgruppen fra UCL formidlede den foreløbige analyse af praksisfortællingerne, og konferencedeltagerne blev inddraget i det videre arbejde med analyse samt med forslag til handlinger, der kunne bidrage til videreudvikling af kvalitet i ledelse og kvalitet i dagtilbud. Aktørerne i ledelsesforsøget blev således inddraget både i fortolkning og i det fremadrettede handlingsperspektiv.

På baggrund af korte oplæg fra projektgruppen, der præsenterede centrale fremanalyserede pointer, arbejdede de deltagerne i 12 workshops, der gennemarbejdede og kvalificerede de fremanalyse-

26 Haslebo 2004, s. 56-58
rede pointer med nuancer eller nye tolkninger og forståelser. Arbejdet i workshoppene havde således både til formål at validere analysen af praksisfortællingerne og at involvere aktørerne i at formulere idéer og handlingsforslag til at forbedre den nye ledelsesstruktur.


8.7 Rapport
Den foreliggende rapport er projektgruppens sammenskrivning af det indsamlede materiale. Materiale består af historisk dokumentarmateriale om ledelsesforsøget, uddrag af de empirisk indsamlede praksisfortællinger fra de mange forskellige interessenter tidligere bidrag, essensen af projektgruppens analyse af praksisfortællingerne, bearbejdet materiale fra konference diafere arbejde og et teoretisk analyse afsnit med udgangspunkt i en teori om forandring. Bearbejdningen er resulteret i et forslag til handlingsplan, som er præsenteret i afsnit 3.

Vi takker for det gode samarbejde med alle involverede aktører. Tak til praksisfortællerne, konference diafere og styregruppen, der alle har leveret de vigtige bidrag, som denne evaluering er funderet på.
9. Litteratur


Børnepolitik (2004), Kommunernes Landsforening

Christensen, Søren Kai; Hansen, Kit Bjerg; Madsen, Stine Sønberg og Skovdal, Steffen (2007): Fokus på forandring, Midtvejsevaluering af Odense Kommunes forsøg med ny ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet. Projektgruppen CVU Lillebælt

Christensen, Søren Kai; Hansen, Kit Bjerg; Madsen, Stine Sønberg og Skovdal, Steffen (2007): Bidrag til fortsat forandring, Midtvejsevaluering af Odense Kommunes forsøg med ny ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet, Projektgruppen CVU Lillebælt


Forhandling og personalepolitik, Borgmesterforvaltningen, Odense Kommune, J. nr. 81.00.00A09 205/05863

Haslebo, Gitte (2004): Relationer i organisationer – en verden til forskel, Dansk Psykologisk Forlag

Hildebrandt, Sten og Brandi, Søren (2006): Forandringsledelse, Børsens forlag


Ledelsesstruktur på pasningsområdet (2004), Børn- og ungeforvaltningen, Odense Kommune, april 2004

Ny ledelsesstruktur på pasningsområdet(2005), Børn- og Ungeforvaltningen, Odense Kommune, august 2005

Bilag 1

Idékatalog til udvikling af kvalitet i ledelse og pædagogisk arbejde

Idékatalogets indhold

Idékataloget er en buket af de mange konkrete idéer og forslag, som er indeholdt i datamaterialet. Det er perspektiver fra de mange forskellige aktører i forskellige positioner og tæller bidrag fra såvel praksisfortællingerne som fra konferencens workshops.

A. Organisering

• Indflydelse og dialog i organisationen
• Prioritering og formidling af opgaver i institutionen
• Organisering af pædagogisk udvikling – tid til pædagogisk udvikling
• Arbejdet med resultatkontrakt

B. Ledelse - medarbejder

• Institutionsledelse
• Rationalisering af arbejdsopgaver og samarbejde
• Mødeaktivitet
• Information og kommunikation

C. Pædagogik og kultur

• Ny kultur – gammel kultur
• Kompetenceafdækning og videndeling
• Udvikling og forankring

A. Organisering

Indflydelse og dialog i organisationen

• Det gælder om at skabe naturlige rammer for at være sammen på tværs af børnehuse så det, at vi skal være fælles ikke opleves kunstigt
• En måde at skabe fællesskab på kunne være at etablere underudvalg (til lokaludvalget) på tværs af husene, kursusudvalg, skolestartudvalg, arbejdsmiljøgruppe og lignende
• Det vil være vigtigt, at vi kan skabe en kultur, hvor man kan og tør reflekttere over hinanden-dens praksis
I arbejdet med "skal"-opgaver er det en ledelsesopgave at skabe enkelhed og fokus. Der bør jævnligt tages et "service-tjek" på måden, hvorpå der informeres og på, hvordan alt det praktiske organiseres

Rammerne skal være afklarede, og der skal være en klar rolleafklaring imellem institution og børnehuse. Man skal man kende rollerne og vide, hvad en daglig leder laver, hvad institutionslederen laver osv.

Signalet ovenfra (fra ledelsen) giver retning - fx er det et godt at gå foran, som når man har en institutionsleder, der gerne vil prøve noget nyt. Meget personafhængigt!

En anerkendende tilgang er et godt udgangspunkt – det skal være sådan, at alle skal føler sig sikre i sine positioner

Der skal være plads til daglig leder og mere rum og plads til personalet, og det er vigtigt at daglig leder ikke virker som et filter imellem medarbejder og institutionsleder

Der skal være en ånd, hvor det er ok, at der er direkte kontakt mellem medarbejdere og institutionsleder

Prioritering og formidling af opgaver i institutionen

Fokus på formidling af opgaver i institutionen, så der kommer ejerskab og indsigt i opgaveløsning

Lederteamet sorterer og er facilitator for information og opgaver, der skal implementeres

Være OBS på, at for mange informationer ikke sorteres fra inden de kommer ud i børnehuesene

Hvad er "skal" opgaver? Hvilken kvalitet kan vi løse en given opgave med? Lederteamet fastsætter rammer for institutionen

Det er en udfordring i fremtiden, at få lov til at få tiden til implementering af de forskellige tiltag. Der er blevet "fyldt på" under hele det her forsøg. Vi trænger til at se "frugten" af implementering af tiltagene

Kommunen bør se på, hvor mange skibe, der sættes i vandet ad gangen – lad noget hvile lidt og giv tid til implementering og eftertanke

Organisering af pædagogisk udvikling – tid til pædagogisk udvikling

Strukturen kan være med til at understøtte en løsning af fravær ved uddannelse/ lange sygdomsperioder – "låne" husenes pædagoger i området

Mødeaktivitet: Der kan eksperimenteres med at gøre tingene mere rationelle – ved at holde møder i dagtimerne, hvor man dækker hinanden ind

For at give mere tid til kerneydelsen vil det være godt at arbejde med organiseringen af af- tenmøder og pædagogiske dage – at lægge dem i åbningstiden og bede de andre huse i området om hjælp til løsning af personalsituationen under alle møder
Arbejdet med resultatkontrakt

• Der skal mere fokus på indflydelse og ejerskab i resultatkontrakten. Medarbejderne skal inviteres ind og bidrage til kontrakten
• Kontrakten kan bruges som den røde tråd i prioriteringen og synliggørelsen af det pædagogiske arbejde fra institutionsleder, over daglig leder til personale og forældre – og omvendt

Styrkelse af forældreråd

• Forældrerådene skal være mere synlige, og det kan de blive ved fx at arrangere forældre-kaffe, arbejdsfølde og forældre-oplevelser. Der skal hænges billeder op i børnehuset, med navn på medlemmerne af forældrerådet. Forældrene skal frem og være ”værter” ved arrangementer
• Der skal bringes faglige emner ind i forældrerådsarrangementer, så det bliver relevant for både livet i børnehus og på hjemmefronten
• Der skal laves praktiske ting sammen, med udgangspunkt i at løfte børnehuset til gavn for forældrenes egne børn og for de øvrige forældres børn
• Der skal gives konkrete eksempler på, hvad har forældrerådet reelt haft indflydelse på i det forgangne år – og evt. de sidste år
• Det skal undersøges, hvad forældre kunne tænke sig at arbejde med i år
• Vigtigt at lave en forventningsafklaring til hvilken rolle forældrerådet har fx i forhold til IB og i forhold til beslutningskompetencen generelt

Engagement i institutionsbestyrelsen

• Alle forældreråd samles til et årligt fællesmøde, hvor institutionsbestyrelsen har fastlagt emnet. Her bliver der spurgt ind til, hvad man som forældre kunne tænke sig at arbejde med i det kommende år. Det vil sikre en bedre forventningsafklaring
• Arbejdet i IB skal holdes på et niveau, som er vedkommende for den daglige praksis i eget børnehus. Ud med den varme luft – ind med, hvad der er bedst for vores børn
• IB kan fx stå for forældreforedrag
• Man kunne ændre sammensætningen, så der i IB kunne være 2 forældrerepræsentanter fra hvert børnehus, den ene med stemmeret. Bestyrelsen kunne så i højere grad blive koordinerende og sætte retning for hele institutionen ud fra forældreperspektivet
• Synliggør resultater/indhold på, hvad vi (bestyrelses/rådsmedlemmer) taler om. Hvad opgaven er – gøre møderne nærværende – interessante. Skabe bevidsthed – tryghed – oplysning ved inddragelse af forældrene
• Medarbejderne skal i højere grad i praksis bruge forældrene. Når forældre stiller spørgsmål kan medarbejderen sige ”Prøv at spørge forældrerådet”
• Personalet kan opfordre forældre til at bruge IB og stille spørgsmål til IB/FR
• Der kunne udarbejdes en folder som omhandler emnet: ”Hvad forventer personalet af dig som forældre?” og ”Hvad forventer forældrene af dig som personale?”
• Prøve at finde ud af, hvordan institutionsbestyrelsen kan kommunikere og "beslutte" ting imellem møderne

B. Ledelse – medarbejder

_Institutionsledelse_

• Institutionslederen skal ud i husene – være fysisk til stede – ses i husene ved evt. at komme i medarbejdernes pauser – bare være der
• Institutionslederen skal have fokus på at have en relation til hver enkelt medarbejder og kende hver enkelt medarbejder. Det vil mindske en oplevelse af mere hierarki og at "nogle er mere end andre"
• Vi må vende situationen om, således at medarbejderne er øverst i hierarkiet og har røde tråde ned til institutionslederen og daglige ledere.
• Når der afholdes ledelseseammmøder kunne møderne afholdes på skift i børnehusene. Leaders ville komme i hinandens huse/se medarbejderne
• Tiden arbejder for os i ny ledelsesstruktur idet det øgede sociale samvær medarbejderne imellem i institutionen understøtter ændringer af gamle vaner

_Rationalisering af arbejdsopgaver og samarbejde_

• Gennemgå arbejdsopgaver ud fra LEAN-principper for at løse opgaverne mest hensigtsmæssigt
• Uddelegering – alle skal ikke være med til det hele
• Vigtigt at se ledelseseammet som ledelsen og derigennem styrke institutionen
• Der kan findes tid ved at rydde op på stuerne, så man ved hvor materialerne til en aktivitet/opgave findes - der er for meget "rod" rundt omkring!
• Anvis tid til opgaver – ressourceudnyttelse mellem stuerne. Hvem gör hvad – hvornår?

_Mødeaktivitet_

• Effektivisering af mødeaktivitet er en udfordring. God forberedelse for alle. Sikre nødvendig drøftelse og information. Møderne skal have et indhold og en struktur, der giver mening for deltagerne for at “give ejerskab eller commitment”
• Når daglige ledere ikke deltager i lokaludvalget, bliver det MED-repræsentanternes ansvar, at være bindeled og formidler i medarbejderregi. I tilfælde hvor både ITR, en medarbejder repræsentant og den daglige leder deltager i lokaludvalgs møder fra samme hus, er det en udfordring at få børnehuset til at hænge sammen
Det er vigtigt, at ITR er “neutral”, så repræsentation I LU må tages fra et andet børnehus i institutionen, da ITR skal varetage alle børnehusenes perspektiver.

Medarbejderne sender punkter til dagsordenen med ITR til møderne mellem ITR og institutionenslederen.

Der kan laves et nyhedsbrev fra lokaludvalget, der beskriver, hvad der arbejdes på indenfor vores område i øjeblikket.

Der kan tages referat fra lokaludvalgsmøderne, som kan sikre større grad af åbenhed om, hvad der har dannet grundlag for trufne beslutninger.

Den daglige leder skal være forpligtet til - i samarbejde med MED-repræsentanten – at sikre at lokaludvalgsmøderen kommer på personalemøder i børnehusene, og der bliver afsat tid til debatten.

**Information og kommunikation**

- Gå i dialog omkring medarbejderernes meget forskellige ønsker om information. Nogle medarbejdere ønsker at vide alting, og andre medarbejdere vil vide det, de skal vide for at løse deres opgaver.
- Afklaring i personalegruppen på, hvad det er medarbejderne skal vide noget om og, hvad det er, de vil vide noget om.
- Den enkelte medarbejder har selv ansvar for at tilegne sig viden – selv at opsøge det “Jeg vil vide noget om...”
- Skabe tryghed i kommunikationen fx ved hjælp af metoden Appreciative Inquiry.
- De daglige lederes opgaver i kommunikationen er at være nysgerrige og medvirke til at udvikle nysgerrighed.
- Sætte rammer for hvilken konkret viden, der skal til for at løse opgaven. Prioritere i informationen.
- Lokaludvalget opleves som et forum hvor medarbejderne er i direkte dialog med institutionenslederen. En idé kunne være at medarbejderne i børnehusene deltager på skift i lokaludvalgsmøderne (efter turnus).

**C. Pædagogik og kultur**

**Ny kultur – gammel kultur**

- Fokusere på hvad der virker nu og herved understøtte, at man kommer ud over begreberne ”nyt” og ”gammelt”.
- AI (Appreciative Inquiry) er en klar opskrift. Det kunne anvendes som opskrift på at tage det ”gamle” med over i den nye struktur.
- Tilgodese medarbejderernes kreativitet – fx i arbejdet med læreplaner.
Give plads til forskellighed. Bibeholde de individuelle kulturer i husene og bevare værdier og normer. Kombinerer gammelt og nyt

Anerkende ”gamle” medarbejdere ved at give dem kurser, de ønsker. ”Batikkurser” er også anvendelige i den nye struktur og kan kombineres med opgaverne i den nye struktur

**Kompetenceafdækning og videndeling**

- Lav en kompetenceafdækning i børnehuset og på stuen som udgangspunkt for opgavefordeling,
- Indfør fx rotationsordning for institutionsledere
- Udarbejd rotationspolitisikker. Fx rotation mellem medarbejdere én uge årligt.
- Udsende nyhedsbrev til medarbejdere fra institutionsleder og ITR
- Bedre videndeling mellem institutionsledere. Institutionslederne skal opdatere gode forslag og ideer i et database, så man kan finde inspiration til at udvikle i de øvrige områder.
- Alle har medansvar for brug af kompetencer i området. Tag på inspirationsudflugt i hinanden dens huse og institutioner
- Vidensbank – hvor alle beskriver deres kompetencer på en fælles infobase for institutionen
- Løn ansøgninger - anvendes til kompetence katalog. Anvendes i området – de kompetencer man har fået ”ny løn” på skal bruges i området.
- Ved nyansættelser kan man afdække behovet for kompetencer i børnehuset og udarbejde en medarbejderprofil på en medarbejder, der matcher de kompetencer, der mangler i medarbejdergruppen
- Udvikling af videndeling gennem kompetencebeskrivelser i institutionerne – det kan give inspiration på tværs af institutioner

**Udvikling og forankring**

- Udarbejde strategier for uddannelse som stemmer med institutionens behov og medarbejdernes ønsker
- Udarbejde lange perspektiver for uddannelse og planlægge på langt sigt – det giver ejerskab
- Se på hvad huset har brug for, når der ansættes medarbejdere og ikke, hvad eller hvem vi kunne tænkes os at ansætte
- Ved langtidsplanlægning af uddannelse skal der være synlighed i, hvad der er behov for af uddannelse i institutionen
- Kolleger skal efter ny uddannelse gives reel mulighed for at dele den tilegnede viden i eget hus og på tværs af børnehusene