



Daginstitutioners Lands-Organisation (DLO)

Odense-modellen
Desk research og erfaringsindhentning

Maj 2007

**Desk research og erfaringsindhentning i projekt:
"Odense-modellen - Kompetenceudvikling i selvejende institutionsledelse i perspektivet af en kommunal områdelederstruktur".**

Projektet er finansieret med støtte fra Familiestyrelsens pulje til forbedret kvalitet i dagtilbud.

Projekthaver: Daginstitutioners Lands-Organisation (DLO)
Blågårdsgade 17
2200 København N
Tlf. 7027 5520
Mail: dlo@dlo.dk

Projektansvarlig: Sekretariatschef Morten Kyst

Udarbejdet af: Reflektor ApS
Seniorkonsulent Kristine Lauridsen (projektansvarlig)
Projektmedarbejder Marianne Spaabæk

Udgivet af: Daginstitutioners Lands-Organisation (DLO)

Udgivelses år: 2007

Ønskes der yderligere informationer om projektet, kan der rettes kontakt til projektansvarlig hos Reflektor, Forskerparken 10A, 5230 Odense M, tlf. 63 15 78 10, www.reflektor.dk.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	4
2. Projektet "Odense-modellen" - kort fortalt	5
2.1 Desk research	5
2.1.1 Dataindsamlingsmetode.....	5
2.2 Erfaringsindhentning.....	7
2.2.1 Dataindsamlingsmetode.....	7
2.2.2 Erfaringsindhentning i tal.....	7
3. Resultater i forhold til udvikling af et uddannelsesprogram.....	9
4. Hvilke eksisterende materialer og metoder er relevante?	13
4.1 Søgning efter anvendeligt materiale på internettet	13
4.1.1 Institutioner og organisationer Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling ...	13
4.1.2 Netværk	23
4.1.3. Portaler Personaleweb	26
KompetenceWeb	27
Kompetencepakken	28
5. Hvilke ledelseskompetencebehov har de selvejende institutioner?	29
5.1 Hvilke ledelseskompetencer efterspørges?.....	30
5.2 Hvilke ledelsesmæssige udfordringer står de selvejende institutioner overfor?.....	31
5.2.1 Interne udfordringer: Bestyrelsen	31
5.2.2 Hvordan kan de interne udfordringer imødekommes?	32
5.2.3 Eksterne udfordringer: Områdeledelsen	33
5.2.4 Hvordan kan de eksterne udfordringer imødekommes?	35
6. Litteraturliste	37
7. Bilag.....	38
Bilag 1: Spørgerammer.....	38
Bilag 2: Program for temadag.....	43
Bilag 3: Referat af temadag	44

1. Indledning

Inden for de sidste par år har flere kommuner lanceret nye ledelsesstrukturer for dagtilbudene, som går i retning af større, sammenlagte institutioner og forsøg med områdeledelse og distriktsinstitutioner. I forhold til selvejende daginstitutioner har denne udvikling medført en række ledelsesmæssige udfordringer i forhold til samarbejdet mellem de selvejende institutioner og områdeledelsen samt arbejdsfordelingen mellem områdeledere, daglig ledere og bestyrelserne i selvejende institutioner.

I 2006 udskrev Familiestyrelsen en pulje på 190 mio. kr. til forbedring af kvaliteten i dagtilbud - herunder indhentning af ny viden samt opkvalificering af ledelseskompetencer inden for området. DLO har i denne sammenhæng, som en af de få ikke-kommunale tilskudsmodtagere opnået tilsagn om en bevilling til projektet "Odense-modellen". Formålet er at udvikle et efteruddannelsesprogram til selvejende institutioner, således at disse opnår forbedrede muligheder for at finde en passende samarbejdsform, der kan imødekomme kravet om samarbejde med områdeledelsen såvel som institutionernes status som selvejende.

Reflektor fremlægger med denne rapport resultaterne fra projektets indledende researcharbejde, som samlet har haft til formål at identificere dels relevante projekter og tiltag inden for ledelseskompetencer i selvejende dagtilbud og dels en faglig vurdering af hvilke forhold, der i særlig grad er relevante for udviklingen af efteruddannelsesprogrammet.

Resultaterne er ud over nærværende indledning afrapporteret og disponeret i følgende afsnit:

Afsnit 2: Projektet "Odense-modellen" - kort fortalt omfatter en kort og præcis beskrivelse af projektets overordnede formål, aktiviteter samt de anvendte metoder.

Afsnit 3: Sammenfatning og konklusion opsummerer resultaterne fra henholdsvis projektets desk research og erfaringsindhentning samt kvintessensen af rapportens samlede resultater. Afsnittet udleder desuden retningslinjer for udvikling af et uddannelsesprogram til selvejende daginstitutionsledere, som indgår i en kommunal distrikts- eller områdestruktur.

Afsnit 4: Hvilke eksisterende materialer og metoder er relevante? Præsenterer de væsentligste resultater fra den gennemførte desk research. Afsnittet gennemgår og præsenterer en kategorisering af eksisterende materiale, herunder faglige temaer samt metodiske værktøjer inden for ledelseskompetencer i dagtilbud. Afslutningsvis fremlægges en model som kortlægger desk researchens væsentligste resultater.

Afsnit 5: Hvilke ledelseskompetencebehov har de selvejende institutioner? præsenterer resultaterne fra projektets erfaringsindhentning, herunder citater fra de kvalitative telefoninterviews, som er gennemført blandt henholdsvis områdeledere, daglige ledere og bestyrelsesformænd i selvejende institutioner. Endvidere vil refleksioner fra projektets temadag for områdeledere og fagkonsulenter i Odense Kommune blive fremlagt.

Følgende benævnelser anvendes i rapporten og har følgende betydning:

- Med benævnelsen *institution/institutioner* menes en eller flere børnehaver eller vuggestuer
- Benævnelsen *områdeleder/områdeledere* henviser til den eller de ledere, kommunen har nedsat som overordnede ansvarlig for et område, defineret ved et bestemt antal institutioner.

NB: Områdeledelse

En kommunal områdeledelse defineres som en fælles ledelse på 0-6 års-området, hvor en områdeleder er ansat for en række daginstitutioner. Disse institutioner udgør afdelinger under

områdeinstitutionen i den nye struktur, og hver afdeling har egen daglig/pædagogisk leder, mens områdelederen har det overordnede ansvar. Selvejende institutioner udgør juridisk selvstændige enheder i forhold til en sådan kommunal områdelederstruktur.

2. Projektet "Odense-modellen" – kort fortalt

Initiativet til projektet "Odense-modellen" er baseret på de selvejende daginstitutioners mulighed for at være en del af den nye områdestruktur i Odense Kommune.

Projektet forløber over en treårig periode (oktober 2006 - september 2009) med det formål at kunne præsentere et efteruddannelsesprogram på landsplan inden for ledelseskompetencer til selvejende institutioner. Efteruddannelsesprogrammet skal bestå af en kursusrække, der kan bidrage til, at ledere, souschefer og nøglepersoner i de selvejende institutioner har mulighed for at finde en passende samarbejdsform, der kan imødekomme både kravet om samarbejde med områdeledelsen og hensigten om en fortsat respekt for institutionens status som selvejende.

Projektet er blevet indledt med et researcharbejde i form af henholdsvis en desk research og en erfaringsindhentning.

2.1 Desk research

Formål med desk researchen har været at kortlægge og kategorisere eksisterende uddannelses-tilbud inden for ledelseskompetencer i daginstitutioner.

Der er to nøglebegreber, som behøver en yderligere redegørelse for at forstå baggrunden for de udvalgte søgekriterier for desk researchen.

Det ene begreb er **kompetence**, der har mange nuancer og betydninger såsom faglig-/social- og forandringskompetence. Indeværende desk research tager udgangspunkt i en bred forståelse af kompetencebegrebet for derved at indhente et datagrundlag, som kan bidrage til mangfoldige aspekter i ledelseskompetencer i selvejende institutioner.

Det andet nøglebegreb er **ledelse**, der ligeledes anvendes med en vis variation som eksempelvis lederadfærd, ledelsesfunktion og ledelsesstil. I et overordnet perspektiv tales der ofte om enten leadership eller management. Leadership kan bedst oversættes til lederskab og knytter sig til de personlige egenskaber som eksempelvis evnen til at formulere mål og inspirere mennesker til en indsats og samarbejde. Kort sagt, at give rammer for godt arbejde. Management indeholder et stærkt element af fagkyndighed/kompetence og kommer tættest på det danske begreb "styring" (Bakka m.fl. 2000: 188). Generel lederkompetence findes ikke, eftersom en succesfuld leder på et niveau eller sektor ikke behøver være succesfuld på et andet niveau eller i en anden sektor. I henhold til tidligere argument vedrørende mangfoldighed i ledelseskompetencer vil denne desk research fundere på en kombineret leadership og management tilgang.

2.1.1 Dataindsamlingsmetode

Internettet har udgjort det primære medie til kortlægning og kategorisering af eksisterende uddannelses-tilbud inden for ledelse i daginstitutioner.

Nedenstående hjemmesider for institutioner/organisationer, netværk og portaler har dannet baggrund for desk researchen, idet de relaterer sig til daginstitutionsområdet, ledelse og/eller kompetenceudvikling.

Institutioner og organisationer:

- Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK)
- Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK)
- Kommunernes Landsforening (KL)
- Socialministeriet
- Socialforskningsinstituttet (SFI)
- Kommuneinformation
- BUPL
- Personalechefer i Danmark (PID)
- Efteruddannelsesudvalget for det Pædagogiske Område og Social- og sundhedsområdet (EPOS)
- Center for Alternativ Samfundsanalyse (CASA)
- Ledernes Hovedorganisation

Netværk:

- VidenDanmark
- Væksthus for Ledelse
- Kompetencecirklen

Portaler:

- Personaleweb
- Regeringens Moderniseringsprogram
- CompetenceWeb
- Kompetencepakken
- Google

Desk researchen på ovenstående hjemmesider er været systematiseret ved en primær og en sekundær søgning.

Ved den primære søgning er der på hver hjemmeside i rubrikken "søg" anvendt syv søgeord i prioriteret rækkefølge:

1. Ledelseskompetencer daginstitution
2. Ledelseskompetencer dagtilbud
3. Daginstitution
4. Dagtilbud
5. Udvikling ledelseskompetencer
6. Ledelseskompetencer
7. Selvejende daginstitution

De syv nøgleord er udvalgt med henblik på en horisontal og vertikal begrænsning af desk researchen.

Efter den primære søgning er der anvendt en sekundær søgning ved at klikke rundt på de udvalgte hjemmesider for at finde øvrigt relevant materiale, som for eksempel "Ledelse og Personale" på www.kl.dk. På denne måde er det blevet bestræbt at opfange supplerende informationer i søgningen.

På enkelte hjemmesider har det været mere relevant at starte med den sekundære søgning for herefter at skærpe søgningen ved en primær søgning, idet enkelte hjemmesider som for eksempel BUPL har en omfangsrig materialesamling inden for børne- og ungeområdet samt ledelse.

Opsamlende er der blevet søgt på portalen Google, og søgekriterierne har været skærpede i forhold til den primære og sekundære søgning. Formålet hermed har været at opfange øvrige relevante uddannelses tilbud, som ikke er blevet opfanget i desk researchens øvrige søgninger.

2.2 Erfaringsindhentning

Med henblik på at afdække de ledelsesmæssige udfordringer i den nye områdestruktur i Odense Kommune er der blevet gennemført en erfaringsindhentning i form af kvalitative telefoninterviews med områdeledere, daglige ledere og bestyrelsesformænd i selvejende institutioner. Som et led i erfaringsindhentningen er der tillige blevet afholdt en temadag for områdeledere og fagkonsulenter fra Odense Kommune.

2.2.1 Dataindsamlingsmetode

De kvalitative telefoninterviews med områdeledere, daglige ledere og bestyrelsesformænd i selvejende institutioner i Odense Kommune er blevet gennemført i perioden fra oktober 2006 til januar 2007. Interviewene har varet mellem 30 min. og en time og er blevet gennemført ud fra en semistruktureret spørgeramme, målrettet henholdsvis områdeledere, daglige ledere¹ og bestyrelsesformænd. Spørgerammerne kan ses i bilag 1.

Temadagen for områdeledere og fagkonsulenter fra Odense Kommune blev afholdt tirsdag d. 27. februar 2007. Dagen tog udgangspunkt i seminarmetoden, hvor deltagerne skulle reflektere over henholdsvis barrierer og løsninger for områdeledelsen, herunder udvikling af teamledelse samt hvilke ledelseskompetencer, dette samarbejde forudsætter i selvejende institutioner. Programmet for temadagen kan ses i bilag 2. Referat og opsamling på temadagen kan desuden ses i bilag 3.

2.2.2 Erfaringsindhentning i tal

Projektets formål er at afdække de ledelsesmæssige perspektiver i den nye områdestruktur, hvilket forudsætter, at erfaringsindhentningen gennemføres under følgende konditioner:

1. De medvirkende selvejende daginstitutioner skal være tilknyttet en områdeleder og indgå i områdeledelsen
2. De medvirkende områdeledere skal have mindst én selvejende institution tilknyttet sit område

Erfaringsindhentningen har konstateret en reducere af selvejende daginstitutioner i Odense Kommune i forhold til det formodede antal forud for projektopstart. I denne sammenhæng er der i gennemførelsen af interviews med daglige ledere i perioden fra oktober til december 2006 blevet registreret et fald fra 27² formodede relevante selvejende institutioner til 18 aktuelle selvejende institutioner. Også i antallet af områdeledere er der blevet registreret et fald fra 13 antagende relevante personer til 11 aktuelle områdeledere med mindst én selvejende institution i sit område.

Erfaringsindhentningen har identificeret følgende forhold som årsager til faldet i målgruppen på i alt ni selvejende daginstitutioner:

- Fire institutioner ønsker at overgå til private daginstitutioner og stiller sig derfor uden for områdeledelsen
- To øvrige institutioner udgør puljeinstitutioner og indgår derfor heller ikke i en områdeledelse
- Herudover har i alt tre af de formodede selvejende institutioner tilkendegivet at være overgået til kommunale daginstitutioner

¹ Herunder en målrettet spørgeramme til daglige ledere i selvejende institutioner i Bolbro, som er gået sammen i et område på forsøgsbasis.

² Den samlede liste over selvejende daginstitutioner i Odense Kommune er udleveret af DLO. Listen talte 27 daginstitutioner, opgjort pr. 18.10.06.

Blandt de, ifølge erfaringsindhentningen, 18 aktuelle selvejende daginstitutioner³ er der blevet gennemført interviews med ni institutionsledere og 11 bestyrelsesformænd. I forhold til bestyrelsesformændene har der været et bortfald på tre personer, som det ikke har været muligt at fremskaffe navn eller telefonnumre på⁴. Hermed er der opnået en acceptabel svarprocent på 50 pct. af institutionslederne og en meget tilfredsstillende svarprocent på 85 pct. blandt bestyrelsesformændene. I forhold til de 11 relevante områdeledere er der opnået en svarprocent på 67 pct.. Erfaringsindhentningens resultater vurderes på baggrund heraf at have en ansvarlig gyldighed (validitet), idet et repræsentativt udsnit af selvejende ledere og bestyrelsesformænd samt områdeledere har givet deres oplevelser og holdninger til kende i relation til selvejende institutionsledelse i en kommunal områdelederstruktur. Erfaringsindhentningen er dermed i stand til at levere et nuanceret billede og en bred vurdering af forholdene vedrørende selvejende institutionsledelse som inspiration til udviklingen af et uddannelsesprogram.

Resultaterne af de kvalitative interviews betragtes på baggrund heraf som valide, idet et repræsentativt udsnit af såvel institutionsledere og bestyrelsesformænd som områdeledere fra Odense Kommune har medvirket. På den baggrund vurderes erfaringsindhentningen tillige at være i stand til at levere et nuanceret billede af holdninger om og oplevelser med selvejende institutioners position i områdestrukturen i Odense Kommune

De nævnte resultater er opstillet i følgende tabel over målgruppe, bortfald og svarprocent i erfaringsindhentningen.

Målgruppe, bortfald og svarprocent i erfaringsindhentningen					
	Status over den formodende målgruppe i Odense Kommune pr. 18.10.06	Status over den aktuelle målgruppe i Odense Kommune pr. 01.01.07	Antal gennemførte interviews	Bortfald	Svarprocent
Selvejende institutionsledere	27	18	9		Acceptabel 50 pct. (9/18)
Bestyrelsesformænd i selvejende institutioner	27	18	11	3	Meget tilfredsstillende 73 pct. (11/15)
Områdeledere	13	11	6	2	Tilfredsstillende 67 pct. (6/9)

Tabel 1: Målgruppe, bortfald og svarprocent i erfaringsindhentningen

³ Ifølge Odense Kommune er der i alt 24 selvejende daginstitutioner, herunder ønsker 4 at overgå til private. Indeværende opgørelse af selvejende institutioner i Odense Kommune bør derfor tages med forbehold af hensyn til de ændringer i de selvejende institutioners status, der er foregået siden henholdsvis DLO's og Odense Kommunes sidste opgørelse over selvejende daginstitutioner.

⁴ Daginstitutionen har ikke har ønsket at opgive disse oplysninger

3. Resultater i forhold til udvikling af et uddannelsesprogram

Dette afsnit opsummerer resultaterne fra henholdsvis projektets desk research og erfaringsindhentning samt kvintessensen af rapportens samlede resultater.

Desk research er baseret på 19 udvalgte hjemmesider for institutioner/organisationer, netværk og portaler med det formål at danne et overblik over de eksisterende materialer, som kan bidrage med inspirationsmateriale til udviklingen af et efteruddannelsesprogram inden for ledelseskompetencer til selvejende institutioner. Hjemmesiderne relaterer sig alle til daginstitutionsområdet, ledelse og/eller kompetenceudvikling. Desk researchen har været bred og har resulteret i et varieret inspirationsgrundlag, som inkluderer mangfoldige aspekter af ledelseskompetencer generelt og offentlige daginstitutionsledelse.

I forhold til lederuddannelsesstilbud til selvejende daginstitutioner i en kommunal distrikts- eller områdestruktur har desk researchen imidlertid ikke kunnet identificere nogen eksisterende materialer, som omhandler og/eller er møntet direkte herpå. Til gengæld har undersøgelsen tilvejebragt flere relevante publikationer, som udstikker såvel udfordringer som anbefalinger i relation til uddannelse af daginstitutionsledere generelt.

Uddannelsesstilbud bør rettes mod hverdagens udfordringer og indeholde redskaber til den konkrete pædagogiske organisation

Desk researchen kan som det første påvise, at ledelse på daginstitutionsområdet stadig udgør et felt, hvor der er brug for både mere viden og nye uddannelsesstilbud - ikke mindst når det kommer til selvejende institutionsledelse. I denne sammenhæng påpeger desk researchen endvidere, at det i høj grad handler om at få skabt nogle uddannelsesstilbud, som retter sig mod daginstitutionernes hverdag og udfordringerne heri. Et uddannelsesprogram til selvejende daginstitutionsledere bør derfor også tage højde for de særlige forhold, der gør sig gældende for denne institutionsform, således at de ledelsesredskaber og- metoder, der inddrages, direkte kan overføres til den konkrete pædagogiske organisation.

Med hensyn til desk researchens resultater betyder dette, at såfremt de kortlagte relevante materialer inddrages i et uddannelsesprogram til selvejende daginstitutionsledere, bør disse som minimum kombinere teori med praksis på konkret vis, så de retter sig mod forholdene i selvejende daginstitutioner.

Ovenstående konklusion fremgår ligeledes af erfaringsindhentningen, gennemført blandt selvejende institutionsledere og bestyrelsesformænd samt områdeledere i Odense Kommune, hvor der overordnet udtrykkes et behov for konkrete værktøjer i forhold til områdeledelsen, personale, bestyrelse og administration.

Desk researchen og erfaringsindhentningen har herudover samlet identificeret en række fokusområder, som knytter sig til de udfordringer, som de selvejende daginstitutionsledere oplever i deres hverdage efter indtrædelse af en områdeledelse. Fokusområderne har derfor med fordel dannet grundlag for følgende anbefalinger til udviklingen af et uddannelsesprogram inden for ledelseskompetencer til selvejende daginstitutioner:

Uddannelsesstilbud bør inddrage redskaber og metoder vedrørende rolle- og ansvarsfordeling

Såvel desk researchen som interviewene i erfaringsindhentningen har identificeret et behov blandt institutionsledere for afklaring af egne roller og ansvar i den nye områdeledelsesstruktur. Desk researchen fremviser desuden, at en klar beskrivelse af kompetencefordelingen mellem daglige ledere og område/distriktsleder samt af øvrige personer ofte medfører fordele i form af styrket medarbejderindflydelse.

Et uddannelsesstilbud kan derfor med fordel inddrage redskaber og metoder, der kan bistå en sådan afklaring mellem områdeleder og institutionsleder. I denne sammenhæng udpeges en stillingstagende vedrørende følgende emner som centrale for samarbejdet:

- Hvordan ønsker institutionen at inddrage områdelederen? Og hvilke fordele giver det?
- Hvilke konkrete arbejdsopgaver kan den enkelte selvejende institution lægge ud til områdelederen for at opnå mere tid til pædagogisk ledelse og personalepleje?
- Hvilke administrative opgaver prioriteres at holde internt i institutionen? Og hvilke administrative opgaver kan overgå til områdeleder?

Erfaringsindhentningen påpeger desuden, at de selvejendes institutioners interne udfordringer samtidig kan imødekommes ved inddragelse af afklaringsprocesser i forhold til ansvarsfordelingen mellem institutionsleder og bestyrelse.

Personaleledelse og -udvikling som grundlæggende emner inden for ledelseskompetencer

I relation til rolle- og ansvarsfordelingen viser erfaringsindhentningen desuden, at inddragelse af personale udgør et væsentligt punkt for institutionslederne, dels for at sikre et fælles fokus i institutionen, dels for at skabe tryghed for personalet i overgangen til en ny struktur og eventuelt nye opgaver. Personaleledelse og -udvikling betragtes dermed som elementære emner i relation til ledelseskompetencer, som derfor også bør indgå i et uddannelsesprogram til selvejende institutionsledere.

I forhold til personaleledelse har desk researchen kortlagt følgende relateret kursussemner:

- Personalepolitik
- Personaleudvikling
- Motivering af personale
- Vurdering af medarbejders og ansøgers kvalifikationer
- Mødeledelse
- Sikring af det psykiske arbejdsmiljø
- Udviklingssamtaler
- Ledelsesteamet
- "Ny løn"
- Konflikt håndtering
- Team-arbejde

Motivationsredskaber og- metoder er anvendeligt i forhold til bestyrelsen

Bestyrelsen er et felt, der rummer flere ledelsesmæssige udfordringer i relation til at etablere et kontinuerlig ledelses- og udviklingsarbejde. Ifølge erfaringsindhentningen afhænger et sådan i høj grad af, at bestyrelsen motiveres til at være en aktiv og indsigtfuld sparringspartner, hvorfor metoder og redskaber hertil vil være anvendelige for institutionslederne i deres samarbejde med bestyrelsen. I denne forbindelse påpeger desk researchen tillige vigtigheden i at overdrage bestyrelsesarbejdet til nye bestyrelsesmedlemmer - herunder "den tavse viden". Det vil sige, det man lærer og opdager, når man arbejder med en opgave (learning by doing).

Ifølge erfaringsindhentningen er institutionslederens pligt overfor Kommunen kontra loyalitet overfor institutionen et særligt oplagt dilemma blandt selvejende institutionsledere på grund af de selvejendes særlige juridiske rettigheder i områdeledelsen. Et uddannelsesprogram til selvejende daginstitutionsledere bør derfor i særdeleshed have lederens dilemma på dagsordenen.

Lederens dilemma indgå også af nedenstående opstilling over de relevante emner, som desk researchen i øvrigt identificerer som relevante inden for udvikling og omstilling af en daginstitution:

- Loyalitet og forpligtelse - institutionslederens dilemma mellem de forpligtelser, som stammer fra forvaltningen og fra institutionen selv
- Virksomhedsplaner som et værktøj til videreudvikling

- Formulere visioner og mål for institutionens fremtid, hvor såvel børnenes som personalets trivsel er i fokus
- Udmønte visioner til konkrete mål og handlingsplaner
- Processtyring
- Kvalitets- og organisationsudvikling
- Opfølgning på mål

Planlagt og koordineret bestyrelsesarbejde er centralt for den selvejende institutionsleders medbestemmelse i områdeledelsen

I relation til bestyrelsen er en udfordring endvidere - og specielt for selvejende institutioner - at være beslutningsdygtige i et proaktivt perspektiv. Kun med bestyrelsens opbakning kan institutionslederen indgå i områdeledelsen som ligeværdige partner med mulighed for at manifestere den selvejende institutions berettigelse. I denne sammenhæng kan bestyrelsens arbejde med fordel tilrettelægges således, at alle emner med opfølgning i områdeledelsen, er debatteret og afstemt forud for møder i ledelsestemaet. Planlægning og koordinering af bestyrelsesarbejdet er dermed ligeledes et relevant emne at inddrage i et uddannelsesprogram for selvejende institutionsledere.

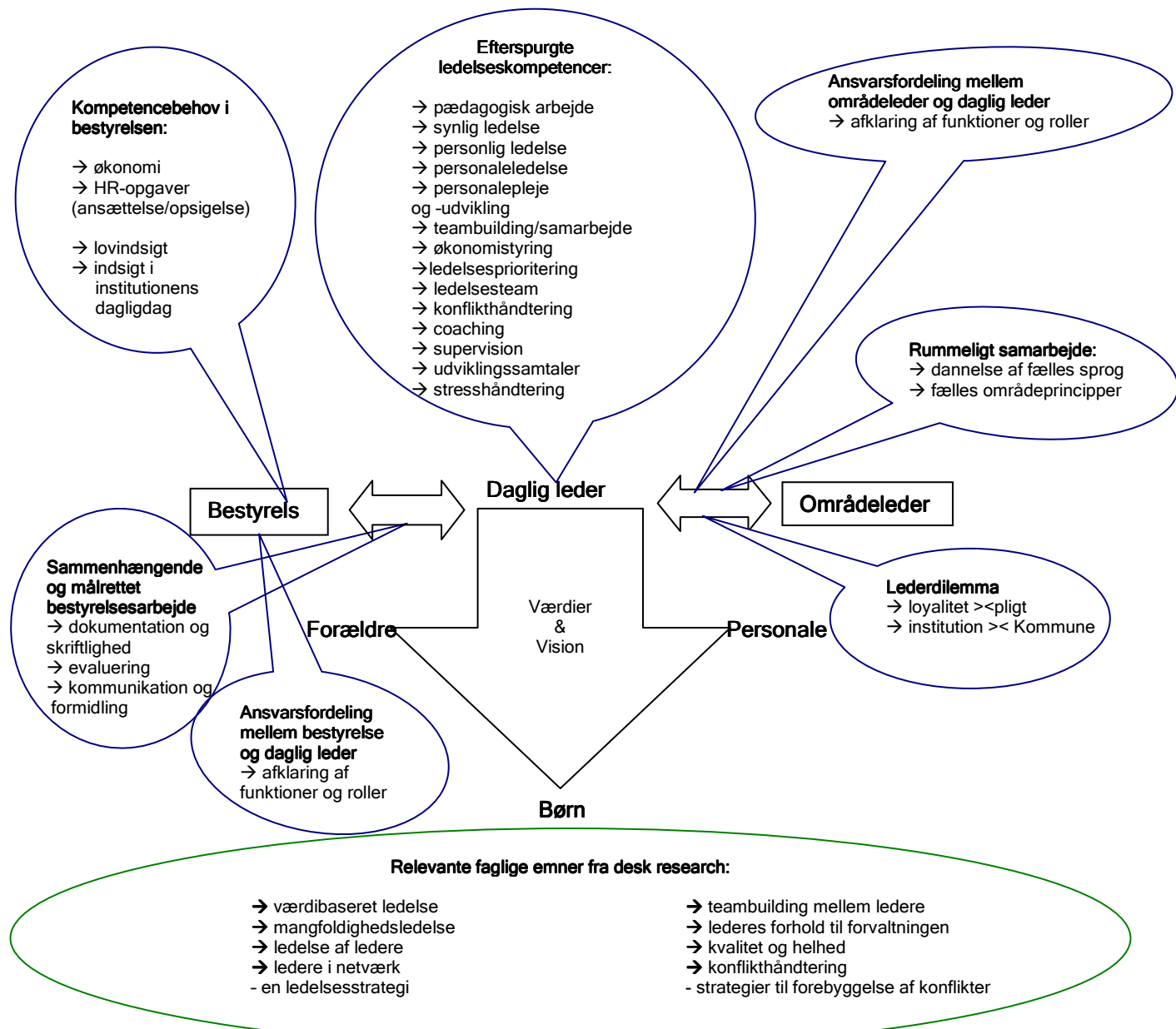
Gode kommunikationsevner er vigtige ledelseskvalifikationer

Også gode kommunikationsevner er relevante ledelseskvalifikationer for institutionsledere i forhold til samarbejdet med henholdsvis bestyrelse og områdeledelse. Ifølge erfaringsindhentningen handler det om at skabe en åben dialog som base for et rummeligt samarbejde. En særlig udfordring i relation hertil er skabelse af et fælles sprog i områdeledelsen, som ofte er sammensat af kulturelle og faglige forskelligheder. Derfor betragtes emner vedrørende kulturforståelse og opbygning af tværfagligt samarbejde tillige som relevante emner for et uddannelsesprogram, blandt andet i forhold til udarbejdelse af fælles områdeledelsesprincipper.

Desk researchen har desuden kunnet afdække følgende relevante emner inden for ledelse i forbindelse med strukturændringer:

- Kommunikationsopgaver i forhold til medarbejdere, ledere og brugere, herunder:
 - Etablering af fælles mål - og værdiforståelse
 - Formidle visioner og mål for institutionens fremtid
 - Lederprofil og personlig udvikling
 - Synlig ledelse
 - Supervision
 - Lederen som coach
- Afklaring af kompetencer og roller imellem de forskellige ledelsesniveauer
- Etablering af en samarbejdskultur på tværs af personalegrupper/institutioner
 - Opkvalificere og styrke ledelsesteamet og rollerne heri
 - Konflikt og krise håndtering (i forhold til bestyrelse, forældre og personale)
 - Mødeledelse
 - Forandringsledelse
 - Mangfoldighedsledelse
 - Organisationskultur
 - Organisationsudvikling
 - Værdibaseret ledelse

Nedenstående model illustrerer, hvordan resultaterne og dermed oplægget til uddannelsesprogrammet til selvejende daginstitutionsledere er udledt af henholdsvis desk researchen (markeret med grønt) og erfaringsindhentningen (markeret med blå).



Oplæg til uddannelsesprogram til selvejende daginstitutionsledere:

Personaleledelse:	Områdeledelse:	Bestyrelse:	Administration
Personalepolitik	Roller	Motivation	Økonomistyring
Personaleudvikling	Ansvarsfordeling	Udvikling/omstilling	
Motivering af personale	Afklaringsprocesser	Lederdilemma	
Medarbejderkvalifikationer	Teambuilding	Strategi- og målopfølgning	
Mødeledelse	Kommunikation	Processtyring	
Psykisk arbejdsmiljø	Kulturforståelse	Kommunikation/ formidling	
Udviklingssamtaler	Tværfagligt samarbejde	Coaching	
Ledelsesteamet	Mødeledelse	Supervision	
"Ny løn"			
Konflikthåndtering			
Team-arbejde			
Stresshåndtering			

* Erfaringsindhentning blandt formænd, daglige ledere, områdeledere
 * Desk research

4. Hvilke eksisterende materialer og metoder er relevante?

Dette afsnit er baseret på projektets desk research, som har tilvejebragt et relevant udgangspunkt til en senere sammensætning af et uddannelsesprogram for selvejende institutionsledelse. Hensigten har været dels at undgå at genopfinde den "dybe tallerken" ved at opsøge eksisterende materiale og metoder på området og dels at inddrage resultaterne af desk researchen som inspiration for et kommende uddannelsesprogram for selvejende institutionsledelse.

Hvad er relevante materialer og metoder?

I desk researchen sidestilles betegnelsen materialer med *skriftlige fremstillinger af teorier, viden og erfaringer, som vedrører ledelse som et fagligt felt*.

Kortlægningen af eksisterende materialer foretages efter følgende kategorisering af desk researchens resultater:

1. Meget relevant materiale
Omhandler og er møntet direkte på udvikling af ledelseskompetencer i selvejende daginstitutioner, som indgår i en kommunal distrikts- eller områdestruktur. Sådanne Materiale vil kunne overføres direkte og anvendes i efteruddannelsesprogrammet til selvejende daginstitutioner i projektet "Odense-modellen".
2. Relevant materiale
Indebærer materiale om ledelse og kompetenceudvikling af offentlige ledere, herunder offentlige daginstitutionsledere. Materiale på dette niveau kan mere eller mindre anvendes direkte til eller inspirere udviklingen af efteruddannelsesprogrammet til selvejende daginstitutioner.
3. Mindre relevant materiale
Kan inddrages som inspiration på et overordnet niveau i forhold til udvikling af ledelseskompetencer i daginstitutioner. Materiale på dette niveau omhandler generelle forhold og teorier inden for ledelseskompetencer og -udvikling i såvel den offentlige som private sektor - og typisk på et toplederniveau.

Med henblik på at begrænse kortlægningen af eksisterende materialer inden for ledelseskompetencer og -udvikling, vil desk researchens kortlægning udelukkende omhandle relevante og meget relevante materialer.

I forhold til kortlægningen af metoder gennemføres dette i desk researchen ud fra en forståelse af metodebegrebet som en *måde* eller *form* at formidle et materiale på. Kortlægningen udformes som en bruttoliste over mulige formidlingsmåder og -former og baseres på en overordnet vurdering af, hvor hensigtsmæssig den enkelte metode er i forhold til at kunne anvendes i et efteruddannelsesprogram til ledere i selvejende daginstitutioner.

4.1 Søgning efter anvendeligt materiale på internettet

4.1.1 Institutioner og organisationer

Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling

Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling, www.sckk.dk, arbejder med kompetence- og kvalitetsudvikling på de statslige arbejdspladser og er ansvarlig for Kvalitetsprisen for den Offentlige Sektor. Målgruppen er statslige personalechefer, personalekonsulenter og praktikere på personale-, uddannelses- og kvalitetsområdet.

Ved hjælp af de syv primære søgekriterier fremkom et mindre relevant søgeresultat.

Den sekundære søgning viste flere relevante materialer vedrørende kompetenceudvikling inden for den offentlige sektor. Materialerne kan findes på de tre links: "Værktøjer", "Cases og Projekter" samt "Uddannelse", hvor der er mulighed for at downloade adskillige pjecer om kvalitets- og kompetenceudvikling fra andre cases/virksomheder/institutioner. For at kunne benytte sig af de elektroniske værktøjer forudsætter det, at man er omfattet af CFU-forliget (det vil sige, man skal være statsansat).

Derudover har Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling udviklet en række selvhjælpsværktøjer til institutionernes arbejde med kompetence- og kvalitetsudvikling. Værktøjerne er inddelt i "værktøjer til arbejdet med kompetenceudvikling" og "værktøjer til arbejdet med kvalitetsudvikling".

De nævnte værktøjer er samlet i nedenstående tabel og betragtes som metodiske relevante i forhold til at inddrage forskellige formidlingsformer i et efteruddannelsesprogram:

	Kategori	Udbyder	Materiale	Titel	Henvisning
1.	Metodisk relevant	SCKK	Internetbaseret spørgeskema til måling af kompetenceudviklingen blandt medarbejdere i institutionen	Kompetencebarometer	Henvendelse til SCKK
2.	Metodisk relevant	SCKK	Internetbaseret spørgeskema til identificering af fremtidens kompetencekrav i institutionen	Kompetencespillet	Henvendelse til SCKK
3.	Metodisk relevant	SCKK	Værktøj til Efteruddannelsesplanlægning - Databaseprogram til uddannelsesplanlægning, uddannelsesadministration og kompetenceanalyser	VEPS 2000	Henvendelse til SCKK Distribueres gratis til offentlige virksomheder og institutioner
4.	Metodisk relevant	SCKK	Spørgeramme til selvevaluering. (minder meget om CAF) Et værktøj til helhedsorienteret kvalitetsudvikling på alle typer af arbejdspladser (EFQM)	Excellence Modellen	Henvendelse til SCKK
5.	Metodisk relevant	SCKK	Et selvevalueringsværktøj, der giver ledere og medarbejdere mulighed for i fællesskab at evaluere arbejdspladsens indsatser og resultater. Endvidere et dialogværktøj.	KVIK - KvalitetsVærktøj til udvikling af kompetencer	Henvendelse til SCKK
6.	Metodisk relevant	SCKK	En video, som kan bruges til at sætte kvalitet på dagsorden (kan kombineres med Excellence Modellen)	Kvalitet i Dialog	Henvendelse til SCKK

Tabel 2: Relevant materiale og metoder fra www.sckk.dk

Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK)

COK er en forening, der oprindeligt er stiftet af Amtsrådsforeningen, Kommunernes Landsforening (KL) samt Københavns og Frederiksberg Kommuner. COK medvirker til at kvalificere den kommunale opgavevaretagelse, og hjemmesiden, www.cok.dk, danner rammen om en række landsdækkende kursus- og uddannelsesaktiviteter, omhandlende læring og udvikling inden for:

- Kommunalpolitik og demokrati
- Kommunal lederudvikling
- Organisationsudvikling
- Faglig kompetenceudvikling
- Personlig udvikling

Ved en primær søgning på www.cok.dk fremkom ét relevant link: *Daginstitutionen - grunduddannelse i ledelse*. Denne uddannelse i tre moduler giver ledere og souschefer i daginstitutioner følgende kompetencer:

- Indsigt i egne kvalifikationer og kompetencer med fokus på eget udviklingsfelt
- Forståelse for faglig ledelse, personaleledelse og administrativ og strategisk ledelse relateret til daglig praksis
- Erfaring i at arbejde med logbog, personlig refleksion samt udarbejdelse af personlig handleplan

Den sekundære søgning frembragte muligheden for at lave et personligt online katalog for kurser og uddannelse. Den enkelte bruger vælger selv geografisk område samt fag- og interesseområde.

Det nævnte materiale ses herunder:

	Kategori	Udbyder	Materiale	Titel	Henvisning
1.	Fagligt relevant	COK i samarbejde med Børne- og Ungdoms-pædagogernes Landsforbund, KL, Socialministeriet, Børne- og Kulturchefforeningen samt Socialchefforeningen.	Grunduddannelse i ledelse giver merit for de tre valgmoduler på DKL - Den Kommunale Lederuddannelse, se www.dkl-net.dk .	Daginstitutionen - grunduddannelse i ledelse	Henvendelse til COK

Tabel 3: Relevant materiale og metoder fra www.cok.dk

Kommunernes Landsforening (KL)

En søgning på KL's hjemmeside førte til tre relevante resultater, hvoraf det ene kan betragtes som fagligt relevant og to som metodisk relevante, og som derfor udelukkende bør anvendes som inspiration til undervisningsmetoder i udviklingen af efteruddannelsen.

Det ene søgningsresultat "Det personalepolitiske træ - metoder til at udvikle arbejdspladsens værdier og politikker" (1998), er en håndbog, der indeholder et afsnit om "Kompetenceudvikling af daginstitutionsledere", og som kan være nyttigt fagligt materiale til projektets mål om et efteruddannelsesprogram inden for ledelseskompetencer i selvejende institutioner.

Sammen med udgivelsen af håndbogen er der samtidigt etableret et personalepolitisk rejsehold med instruktører, som tilbyder et gratis besøg i relation til indførelse af personalepolitiske forhold. Rejseholdet som model og metode vurderes som relevant eksempelvis i forbindelse med institutionernes individuelle udviklingsopgaver, som projektet "Odense-modellen" lægger op til,

hvor coaching eller anden support i relation hertil kunne foretages ved et besøg i de respektive institutioner⁵.

Af anden relevant metode, som kunne inddrages direkte som undervisningsform er KL's CD-rom med rollespil. KL har i samarbejde med Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO) udviklet en CD-rom med rollespil, hvor brugeren af værktøjet stilles over for en række dilemmasituationer. I disse situationer vil brugeren skulle træffe nogle spændende ledelses- og prioriteringsmæssige valg.

Ingen relevante materialer fremkom ved den sekundære søgning.

De nævnte relevante materialer og metoder fra KL's hjemmeside er samlet i nedenstående tabel:

	Kategori	Udbyder	Materiale	Titel	Henvisning
1.	Fagligt relevant	KL	Håndbog	Det personalepolitiske træ - metoder til at udvikle arbejdspladsens værdier og politikker	www.lederweb.dk/wm139462
2.	Metodisk relevant	KL	Rejsehold	Det personalepolitiske træ - metoder til at udvikle arbejdspladsens værdier og politikker	Terese Thomsen, KL Mail: tth@kl.dk Tlf.: 33 70 38 30.
3.	Metodisk relevant	KL/KTO	Cd-rom med rollespil og publikationen 'Den røde tråd' om virksomhedsplaner og personalepolitik	Involverende virksomhedsplaner	KL: Konsulent Sanne B. Larsen, sla@kl.dk KTO: Anita Sørensen, as@kto.dk

Tabel 4: Relevant materiale og metoder fra www.kl.dk

Socialministeriet

Desk researchens primære søgning på Socialministeriets hjemmeside gav tre resultater, hvoraf ét resultat betegnes som relevant - dog uden at kunne bidrage med konkrete faglige eller metodiske inputs til et efteruddannelsesprogram.

Det relevante materiale udgør specielt KiD-projektet, som omhandler kvalitetsudvikling i dagtilbud. Det interessante i denne sammenhæng er, at projektet har foretaget en foranalyse af "Ledelse og medarbejderudvikling", hvor det konkluderes, at...

... der forligger meget få undersøgelser af, hvilke typer af ledelsesmæssig kompetenceudvikling, daginstitutionslederne har behov for.
(KiD 2001: 184).

Den sekundære søgning frembragte ingen relevante links.

Henvisning til KID-projektet fremgår af nedenstående tabel:

⁵ Jf. projektansøgningen til Familiestyrelsen vedrørende forbedret kvalitet i dagtilbud.

	Kategori	Udbyder	Materiale	Titel	Henvisning
1.	Fagligt relevant	Socialministeriet	Rapport	KiD-projektet	www.social.dk

Tabel 5: Relevant materiale fra www.kl.dk

Socialforskningsinstituttet (SFI)

Socialforskningsinstituttet hører under Socialministeriet og er et uafhængigt forskningscenter, der samarbejder tæt med de stærkeste faglige miljøer ved de forskellige universiteter. SFI løser både opgaver for egne midler og opgaver på kontrakt for ministerier, kommuner og organisationer.

Hverken den primære eller den sekundære søgning på www.sfi.dk gav relevante resultater.

Kommuneinformation

Kommuneinformation A/S er en organisation, som udvikler løsninger med fokus på effektivisering af de interne arbejdsgange i kommunen, og som søger at sikre, at den enkelte borger får den bedst mulige og lovgivningsmæssige korrekte service.

Desk researchens primære søgning gav syv mindre relevante resultater.

Den primære søgning medførte samtidig den meget relevante publikation, "Bedre leder?" til trods for, at den er en uddannelsesguide omhandlende udvikling af ledelseskompetencer for ledere af daginstitutioner i den kommunale sektor. Guiden er den afsluttende præsentation af PULS-projektet "Uddannelse af daginstitutionsledere" og betragtes som meget relevant for udvikling af et efteruddannelsesprogram til selvejende institutionsledere, da den dels udstikker anbefalinger i forhold hertil og dels giver et overblik over relevante kursussemner.

Uddannelsesguiden, "Bedre leder?", pointerer indledningsvis at...

...for at kunne udvikle og bevare kompetente daginstitutionsledere er gode redskaber til kompetenceudvikling en ubetinget nødvendighed [...] Men det er vigtigt at blive ved med at evaluere de eksisterende tilbud og ikke mindst udvikle nye.

(Bedre leder?: 4)

I forbindelse med hvilke uddannelses tilbud, der er aktuelle for fremtidens daginstitutionsledere, påpeger guiden endvidere, at...

... hvis man skal skabe kompetenceudvikling for daginstitutionsledere, er det nødvendigt, at tilbuddene også retter sig mod hverdagens udfordringer. Det er også nødvendigt, at man betragter kompetenceudvikling som et bredere felt og for eksempel inddrager ledernetværk eller andre tilgange i et traditionelt uddannelsesforløb, og derved på konkret vis formår at samle teori og praksis og derigennem skabe reel kompetenceudvikling.

(Bedre leder?: 15-16)

Herudover identificerer guiden afslutningsvis følgende overvejelser og udfordringer, som kan være relevante at forholde sig til i forbindelse med udarbejdelse af fremtidige modeller for kompetenceudvikling for daginstitutionsledere, herunder også selvejende:

- Hvilket behov har gruppen af daginstitutionsledere, og hvor forskelligartede er de?
- Er det hensigtsmæssigt, at uddannelsesforløb retter sig til mod generel lederuddannelse, eller bør det indeholde kurser specifikt for den enkelte leder i den enkelte institution?
- Er det hensigtsmæssigt at niveauintdele uddannelsesforløb i forhold til erfaring for at optimere lederens udbytte?

- Hvad er fordele og ulemper ved uformel uddannelse som netværk kontra formel uddannelse som åbne kurser - eller en kombination af begge?
- Hvad er fordele og ulemper ved, at ledere, souschefer og afdelingsledere uddannes hver for sig kontra sammen - eller en kombination af begge?
- Hvad er fordele og ulemper ved, at ledelse i daginstitutioner deltager i tilbud specifikt for dem som målgruppe kontra deres deltagelse i tilbud for alle ledere i kommunen - eller en kombination af begge?
- Hvad er fordele og ulemper ved, at en lederuddannelse ligger centralt et eller to steder i landet kontra mange kommunale tilbud - eller en kombination af begge?

I relation til kursussemner for et efteruddannelsesprogram til selvejende institutionsledere vurderes følgende emner fra uddannelsesguiden som relevante eller meget relevante (Bedre leder?: 5-14):

1. Personaleledelse

- a. Personalepolitik
- b. Personaleudvikling
- c. Motivering af personale
- d. Vurdering af medarbejders og ansøgers kvalifikationer
- e. Mødeledelse
- f. Sikring af det psykiske arbejdsmiljø
- g. Udviklingssamtaler
- h. Ledelsesteamet
- i. "Ny løn"

2. Faglig ledelse

- a. Pædagogik (i forhold til børnene)
- b. Sundhed og sikkerhed (i forhold til børnene)
- c. Rekruttere, udvikle og fastholde den kvalificerede personalegruppe
- d. Udarbejdelse af uddannelsesplaner (i forhold til personale og praktikanter)

3. Økonomisk ledelse

- a. Budgetlægning og ressourcestyring
- b. Lønforhandling
- c. Den kommunale økonomiske planlægning og budgetlægning
- d. Forvaltningslovgivning

4. Udvikling og omstilling

- a. Loyalitet og forpligtelse - institutionslederens dilemma mellem de forpligtelser, som stammer fra forvaltningen og fra institutionen selv
- b. Virksomhedsplaner som et værktøj til videreudvikling
- c. Formulere visioner og mål for institutionens fremtid, hvor såvel børnenes som personalets trivsel er i fokus
- d. Udmønte visioner til konkrete mål og handlingsplaner
- e. Processtyring
- f. Kvalitets- og organisationsudvikling
- g. Opfølgning på mål

5. Samarbejde og kommunikation

- a. Lederprofil og personlig udvikling
- b. Synlig ledelse
- c. Supervision
- d. Lederen som coach
- e. Opkvalificere og styrke ledelsesteamet og rollerne heri
- f. Konflikt og krise håndtering (i forhold til bestyrelse, forældre og personale)

- g. Mødeledelse
- h. Formidle visioner og mål for institutionens fremtid
- i. Undersøgelser
- j. Kommunikation (i forhold til børn, personale, bestyrelse, forældre, områdeleder, forvaltning)

Den sekundære søgning i desk researchen gav ingen interessante resultater. Det nævnte materiale er opstillet i følgende tabel:

	Kategori	Udbyder	Materiale	Titel	Henvisning
1.	Fagligt meget relevant	Kommune-information	Uddannelses-guide	Bedre leder?	www.kommuneinformation.dk/default.aspx?path={444FC819-5FDC-453A-B945-59C5853F7A64}

Tabel 6: Meget relevant materiale fra www.kommuneinformation.dk

Forbundet for pædagoger og klubfolk (BUPL)

BUPL er både a-kasse og fagforening for pædagoger og klubfolk inden for daginstitutions- og klubområdet.

Den primære søgning gav fire relevante resultater:

- Lederens forhold til andre ledere
- Ledelse af ledere - Ledetråden nr. 1, april 2005
- Tjek på ledelse
- Giv pædagogiske ledere en lederuddannelse (18. april 2007)

Den sekundære søgning viste, at BUPL har to links, der er af stor interesse for Odense-modellen: "Ledararbejde" og "Projektbeskrivelser". Begge er kategoriseres som relevante i forhold til desk researchen, da meget af materialet omhandler kommunale metoder og redskaber på daginstitutions- og klubområdet. Under begge links vurderes følgende emner som relevant materiale:

- Rapport: Lærings- og forandringspotentialer i netværksgrupper
- Ledernetværk
- 6 værdier i den gode ledelse
- Lederskabets to sider - lederfaglighed
- Konfliktbehandlingsstil
- Ledelsens forhold til forvaltningen
- Ledelsens forhold til politikerne
- Lederens forhold til andre ledere

Herudover har BUPL udarbejdet to plakater vedrørende to ledelsesværktøjer. Plakaterne betragtes som en relevant metode til dagligt at synliggøre og minde de daglige ledere om, at arbejde med ledelse i institutionen. De nævnte materialer og metoder er opsamlet herunder:

	Kategori	Udbyder	Materiale	Titel	Henvisning
1.	Metodisk + fagligt relevant	BUPL	Plakat: "Hvad er god ledelse? 360 graders ledelse - Ledelse set som relationer"	Lederens forhold til andre ledere	BUPL's ledelsessekretariat
2.	Fagligt relevant	BUPL	Fagblad "Ledetråden" nr. 1, april 2005	Ledelse af ledere	Fri download på www.bupl.dk
3.	Fagligt relevant	BUPL	Inspirationshæfte	Tjek på ledelse	Fri download på www.bupl.dk
4.	Fagligt relevant	BUPL	Artikel	Giv pædagogiske ledere en lederuddannelse (18. april 2007)	BUPL's formand
5.	Fagligt relevant	Mette Østergaard	Rapport	Lærings- og forandringspotentialet i netværksgrupper	Fri download på www.bupl.dk
6.	Fagligt relevant	BUPL	Fagblad "Ledetråden" nr. 4, december 2005	Netværk	Fri download på www.bupl.dk
7.	Fagligt relevant	BUPL	Artikel	6 værdier i den gode ledelse	www.bupl.dk
8.	Fagligt relevant	BUBL	Artikel	Lederskabets to sider - lederfaglighed	www.bupl.dk
9.	Fagligt relevant	BUBL	Model	Konflikthåndteringsstil	www.bupl.dk
10.	Metodisk + fagligt relevant	BUPL	Plakat: "Hvad er god ledelse? 360 graders ledelse - Ledelse set som relationer"	Ledelsens forhold til forvaltningen	BUPL's ledelsessekretariat

Tabel 7: Relevante materialer og metoder fra www.bupl.dk

Personalechefer I Danmark (PID)

Personalechefer I Danmark er en erhvervsorganisation og et netværk for danske personalechefer og andre personaleansvarlige.

Hjemmesiden, www.pid.dk, har ingen søgefunktion, og derfor er desk researchen baseret på den sekundære søgning. Af linket "Kurser" fremgår hvilke kurser, erhvervsorganisationen tilbyder. Det drejer sig blandt andet om følgende kurser:

- Fokus på kompetenceudvikling
- Når læring er et udviklingsværktøj
- Krav til nutidens lederudvikling

Kursernes relevansniveau er vanskeligt at definere, da det kræver indmeldelse for at få nærmere oplysninger om organisationens værktøjer og kurser. Relevansniveauet vurderes dog som mindre relevant, da der er tale om kurser inden for generel kompetence- og lederudvikling i den private

sektor. Hermed vurderes de i mindre grad at kunne bidrage til et efteruddannelsesprogram til selvejende daginstitutioner i en kommunal områdelederstruktur.

Efteruddannelsesudvalget for det Pædagogiske Område og for Social- og Sundhedsområdet (EPOS)

EPOS udvikler og iværksætter AMU-uddannelser på det pædagogiske område samt social- og sundhedsområdet.

Ifølge den primære søgning kan EPOS bidrage med to mindre relevante materialer om henholdsvis projektledelse for pædagogmedhjælpere og dagplejere samt kompetenceudvikling på andre niveauer og sektorer end niveauet for selvejende daginstitutioner.

Den sekundære søgning har ikke givet nogen interessante resultater.

Center for Alternativ Samfundsanalyse (CASA)

CASA, Center for Alternativ Samfundsanalyse www.casa-analyse.dk, er et uafhængigt og tværfagligt analysecenter.

Ved hjælp af den primære søgning fremkom en mindre relevant publikation, "Pædagogik og politik i kommunerne. Dagtilbud til børn - Rapport 1" samt en relevant publikation, "Udvikling og Perspektiver. Dagtilbud til børn - Rapport 3".

Den relevante publikation indeholder blandt andet et afsnit om daginstitutionslederne i den kommunale sektor. I afsnittet beskrives, hvordan kravene og forventningerne til de kommunale daginstitutionsledere har ændret sig, og hvilke tiltag der er forsøgt for at klæde daginstitutionslederne bedre på i arbejdet som leder. Disse tiltag indebærer blandt andet:

- Uddannelsesforløb for ledere generelt
- Uddannelsesforløb for daginstitutionsledere
- Kursusforløb tilbudt til alle ledere i den kommunale forvaltning (inkl. daginstitutionsledere) - og dette til tider kombineret med en rotationsordning, hvor lederne skifter job med hinanden i en kortere periode

Endvidere giver flere daginstitutionsledere udtryk for, at de gerne vil...

... kvalificere sig yderligere til deres arbejde og efteruddanne sig, og da arbejdsfeltet er stort, og arbejdsfunktionerne er mangeartede, er uddannelsesbehovet stort.
(Udvikling og Perspektiver. Dagtilbud til børn - Rapport 3 2003: 23).

Lederne påpeger yderligere, at kurserne ofte formidler generelle budskaber om ledelse og organisation, der kan være svære at oversætte til den konkrete pædagogiske organisation.

Den sekundære søgning resulterede i en relevant publikation "På vej mod en ny institutionsstruktur?" I denne publikation udtrykker kommunerne frygt for, at det kan blive svært at rekruttere ledere i fremtiden, og at...

... [L]ederne inden for daginstitutionsfeltet oplever et stort arbejdspress, og de ønsker også selv at kunne få større klarhed over deres nye roller. Det udmønter sig i et stort ønske om uddannelse, men der rejses også ofte krav om at få mere tid til pædagogisk ledelse og personalepleje til fordel for en mindselse af de administrative opgaver.
(På vej mod en ny institutions-struktur? 2004: 14).

I forhold til udviklingen af efteruddannelsesprogrammet vurderes CASA ikke at kunne bidrage med konkrete metodiske eller faglige inputs. Til gengæld betragtes ovenstående som væsentlige

oplysninger, der kan gavne et kommende uddannelsesprogram for selvejende institutionsledelse i forhold til følgende pointer:

1. Behov for større klarhed over ledernes rolle og ansvarsområder i nye daginstitutions-strukturer
2. Behov for ledelseskurser, der inkluderer anvendelige og operationelle værktøjer i forhold til det øgede arbejdspress, herunder håndtering af:
 - a. Pædagogisk ledelse
 - b. Personalepleje
3. Behov for mere uddannelse, herunder kursustilbud som supplerer øvrige uddannelses-programmer og tilbud

CASA's publikation fremgår af nedenstående tabel:

	Kategori	Udbyder	Materiale	Titel	Henvisning
1.	Fagligt relevant	CASA	Publikation	På vej mod en ny institutions-struktur?	www.casa-analyse.dk

Tabel 8: Relevante materiale fra www.casa-analyse.dk

Ledernes Hovedorganisation

Ledernes Hovedorganisation er en interesse- og serviceorganisation for alle ledere i Danmark - offentlige såvel som private.

Materiale, der omhandler ledelse, er omfattende på Ledernes hovedorganisations hjemmeside, www.lederne.dk. Derfor kan hjemmesiden i sig selv betegnes som relevant, når det handler om lederuddannelse og udvikling af ledelseskompeterencer - generelt set. Alene ved at søge på "udvikling ledelseskompeterencer" fremkommer 647 søgeresultater.

Herudover betegnes to artikler fra Magasinet Lederne nr. 5, maj 2005 som relevante. Det drejer sig om følgende artikler:

- Ledelsesrevolution kræver sværdslag
- KL: Fusioner er lutter fordele

Førstnævnte artikel handler om den nye struktur og tager udgangspunkt i fire sammenlagte institutioner fra Horsens, som nu er lagt ind under en distriktsinstitutionsleder. Artiklen fortæller om de udfordringer - ikke mindst kulturelle udfordringer, denne nye struktur har ført med.

Den anden artikel drejer sig om vigtigheden i en optimal kommunikation mellem forvaltningen og institutionerne. Kommunikationen glider ifølge artiklen lettere i kraft af den nye struktur, fordi der er færre ledere/led.

De nævnte materialer er opsamlet herunder:

	Kategori	Udbyder	Materiale	Titel	Henvisning
1.	Fagligt relevant	Ledernes Hovedorganisation	Kurser og uddannelser	Alt inden for lederkurser, lederuddannelser og udvikling af ledelseskompetencer	www.lederne.dk
2.	Fagligt relevant	Ledernes Hovedorganisation	Artikel	Ledelsesrevolution kræver sværdslag	Magasinet Lederne nr. 5, maj 2005
3.	Fagligt relevant	Ledernes Hovedorganisation	Artikel	KL: Fusioner er lutter fordele	Magasinet Lederne nr. 5, maj 2005

Tabel 9: Relevante materialer fra www.lederne.dk

4.1.2 Netværk

VidenDanmark

VidenDanmark, www.videndanmark.dk, er et netværk for alle, der arbejder med, har interesse og/eller ansvar for innovation, videndeling og læring i offentlige og private virksomheder eller organisationer. Netværkets formål er at fungere som forum for udveksling af viden og erfaringer mellem medlemmerne - først og fremmest om innovation, videndeling og læring.

Hjemmesiden har ingen søgefunktion, og desk researchen er derfor udarbejdet på baggrund af den sekundære søgning. VidenDanmark har ingen umiddelbare relevante links.

Lederweb

Portalen, www.lederweb.dk, er etableret i et samarbejde mellem Kommunernes Landsforening, Amdsrådsforeningen og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte vedrørende viden og værktøj til offentlig ledelse.

Den primære søgning har givet et relevant link: "Ledelsesreform på dagtilbudsområdet". Undersøgelsen afdækker de igangværende ændringer inden for ledelse og organisering af daginstitutionsoområdet.

Herudover har den primære søgning givet adgang til artiklen: "Under halvdelen af de offentlige ledere har en diplomuddannelse". Artiklen er interessant i forbindelse med ledelsesudvikling på daginstitutionsoområdet, da undersøgelsen, som artiklen er baseret på, påpeger, at kun 38 % af for eksempel ledere af daginstitutioner er diplomuddannet i ledelse.

Den sekundære søgning har givet adgang til en del relevant materiale, og i det hele taget vurderes hjemmesiden til at være relevant i forhold til både brugbare værktøjer samt inspirationsmateriale inden for områderne "strategi", "personale" og "dig selv".

Inden for "strategi" vurderes følgende som relevante emner:

- Forandringsledelse
- Kommunikation
- Mangfoldighedsledelse
- Organisationskultur
- Organisationsudvikling
- Værdibaseret ledelse

Inden for "personale" vurderes følgende som relevante emner:

- Kompetenceudvikling

- Konfliktåndtering
- Team-arbejde
- Videnledelse

Inden for "dig selv" vurderes følgende som relevante emner:

- Ledernetværk
- Lederudvikling

Relevante materialer og metoder ses i følgende tabel.

	Kategori	Udbyder	Materiale	Titel	Henvisning
1.	Fagligt meget relevant	Væksthus for ledelse	Undersøgelse	Ledelsesreform på dagtilbudsområdet	www.lederweb.dk og Dorthe Nørgaard (KL) tlf. 33 70 32 31 og konsulent Jørn Kjøseth Møller (BUPL).
2.	Metodisk relevant	Lederweb	Spørgeskema	Ledelse af kreativitet og innovation	www.lederweb.dk/wm140905
3.	Fagligt relevant	Lederweb	Artikel	Dialog mellem ledelsesniveauerne - Hvorfor er det så svært?	www.lederweb.dk/wm140258
4.	Fagligt relevant	Lederweb	6-punkts plan	6-punkts plan til indførelse af værdibaseret ledelse	www.lederweb.dk/wm139434
5.	Fagligt relevant	Lederweb	Artikel	Når lighed er forskel - mangfoldighedsledelse i den offentlige organisation	www.lederweb.dk/wm140741
6.	Fagligt relevant	Lederweb	Kompetencyhedsbrev	Kompetenceudvikling af ledere: Kompetencyhedsbrev nr. 2	http://www.lederweb.dk/wm140614#bm%20nr2
7.	Fagligt relevant	Lederweb	Skema	Fem måder at håndtere konflikter	www.lederweb.dk/wm139574
8.	Fagligt relevant	Lederweb	Arbejdsteknikker	Konfliktåndtering	www.lederweb.dk/wm139679
9.	Fagligt relevant	Lederweb	Checkliste	Strategier til at forebygge konflikter	www.lederweb.dk/wm139602
10.	Fagligt relevant	Lederweb	Artikel omhandlende test	Teambuilding er en løbende proces	http://www.lederweb.dk/wm139575
11.	Fagligt relevant	Lederweb	Publikation	Ledere i netværk - en ledelsesstrategi	www.lederweb.dk/wm140798 eller hos Væksthus for Ledelse, pbe@lederweb.dk, tlf. 3370 3262
12.	Fagligt relevant	Lederweb	Bog	Offentlig ledelse i udvikling	www.lederweb.dk/wm139592

Tabel 10: Relevante materialer og metoder fra www.lederweb.dk

Væksthus for ledelse

Portalen, www.vaeksthusforledelse.dk, er etableret i et samarbejde mellem politikere og topembedsmænd fra Kommunernes Landsforening, Danske Regioner, Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte og de kommunale chefforeninger samt øvrige faglige organisationer. Derudover består Væksthus for Ledelse af tre netværksgrupper, der beskæftiger sig med ledere på tre forskellige niveauer.

Det er det tredje og sidste niveau, Væksthus 3, der er af interesse for "Odense-modellen". Væksthus 3 består af topembedsmænd fra Kommunernes Landsforening, Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte og Danske Regioner samt institutionsledere og andre, der har medarbejdere under sig. Formålet med Væksthus 3 er at udvikle de rammer for ledelse, hvor lederen er underlagt andre ledes rammer og samtidig skal lede de medarbejdere, der skal omsætte topledelsen konkrete forventninger til resultater. Et konkret eksempel på et Væksthus 3-projekt er, at udvikle evalueringsredskaber til skolelederen.

Det interessante er, at Væksthus 3 består af institutionsledere, hvilket er på samme niveau som "Odense-modellen", hvor den selvejende institutionsleder både skal lede og blive ledet af andre. Derfor kan Væksthus for Ledelse, specielt Væksthus 3, være brugbart som inspirationsmateriale til udvikling af et efteruddannelsesprogram for selvejende daginstitutionsledere.

Af ovenstående fremgår det, at desk researchens valgte søgeord for den primære søgning ikke gav resultater, mens den sekundære søgning gav tre relevante links, nemlig "Projekter", "Cases" og "Om os".

Rapport "Ledelsesstruktur og Lederfaglighed" udgør et meget relevant materiale i henhold til kompetenceudvikling af selvejende daginstitutionsledere. Rapporten er baseret på dels en spørgeskemaundersøgelse dels interviews gennemført med direktøren/chefen på dagtilbudsområdet i samtlige 98 kommuner i år 2007. Undersøgelsen er et led i et projekt under Vækst for Ledelse omhandlende nye ledelsesstrukturer og lederfaglighed på dagtilbudsområdet, som er igangsat af BUPL og KL i regi af Væksthus for Ledelse.

Ifølge rapporten vurderes nedenstående punkter som de største udfordringer i forvaltningerne i forbindelse med strukturændringerne (Ledelsesstruktur og Lederfaglighed - *styrket ledelse gennem nye ledelsesstrukturer*, Væksthus for Ledelse, 2007. s. 8, 14-15).

- Afklaring og udvikling af nødvendige ledelseskompetencer
- Opbakning/holdning blandt medarbejdere, ledere og brugere
- Kommunikationsopgaver i forhold til medarbejdere, ledere og brugere, herunder:
 - Etablering af fælles mål - og værdiforståelse
- Afklaring af kompetencer og roller imellem de forskellige ledelsesniveauer
- Etablering af en samarbejdskultur på tværs af personalegrupper/institutioner

	Kategori	Udbyder	Materiale	Titel	Henvisning
1.	Fagligt relevant	Væksthus 3 (topembedsmænd fra KL, KTO og Danske Regioner samt institutionsledere og andre der har medarbejdere under sig)	Projekt	Væksthus 3	http://www.vaeksthusforledelse.dk/wm140402&searchWord=v%E6ksthus%203

Tabel 11: Relevant fagligt materiale fra www.vaeksthusforledelse.dk

Kompetencecirklen

Kompetencecirklen er et netværk baseret på Høje-Taastrup, Holstebro og Hvidovre kommuner, Danmarks Jurist- og Økonomforbund, Dansk Sygepleje Råd og HK Odense, som siden år 2000 har

samarbejdet om projektet: "Fremtidens Medarbejder". Der kan læses mere om projektet på: www.kompetencecirklen.dk.

Kompetencecirklen har ingen søgefunktion, og derfor er den sekundære søgning anvendt i desk researchen.

Kompetencecirklen har publiceret en "Hvidbog" (2001) om fremtidens (administrative) medarbejder. Hvidbogen er kategoriseret som mindre relevant, da den omhandler administrative medarbejdere, og er dermed ikke direkte knyttet til en selvejende daginstitutionsleder. Kompetencecirklen vurderes dermed i mindre grad at kunne bidrage til udviklingen af et efteruddannelsesprogram til selvejende institutionsledere.

4.1.3. Portaler Personaleweb

Personaleweb (www.personaleweb.dk) er et samarbejde mellem arbejdsgivere og -tagere på det amtskommunale arbejdsmarked og en portal til de centrale parter⁶ aktiviteter, som informerer om igangværende projekter, udsendte publikationer samt beskrivelser af kommende aktiviteter på det amtskommunale arbejdsmarked.

Portalens målgruppe er ledere og medarbejderrepræsentanter i kommuner og amter samt organisationsrepræsentanter, politikere og andre, der arbejder med eller interesserer sig for personalepolitiske emner eller de områder, der i øvrigt dækkes af personaleweb.dk.

Den primære søgning har været skærpet på denne hjemmeside, da eksempelvis en søgning på "kompetenceudvikling" alene giver 1005 forslag. Derfor er der i søgerubrikken søgt på "selvejende daginstitutionsledere", "kompetenceudvikling daginstitutionsledere" og "kompetenceudvikling selvejende daginstitutionsledere". Desværre gav ingen af disse søgeord relevante resultater.

I forbindelse med den sekundære søgning har to af hjemmesidens emnefeltter: "Kompetenceudvikling" og "Ledelse" været væsentlige at undersøge nærmere. Under "Kompetenceudvikling" findes et nyhedsbrev fra december 2006, som omhandler kompetenceudvikling af ledere generelt - altså både ledere i det private og det offentlige. Nyhedsbrevet refererer blandt andet til Væksthus for ledelse (hjemmesiden, som KL, Danske Regioner og KTO samarbejder om, og som omhandler offentlig ledelse). Hjemmesiden er allerede gennemgået i denne rapport.

Et enkelt link under emnefeltet "Ledelse" vurderes som meget relevant. Det drejer sig om uddannelsesguiden: "Bedre leder?", som allerede er blevet nævnt under gennemgangen af www.kommuneinformation.dk.

Regeringens Moderniseringsprogram

Regeringens Moderniseringsprogram er en portal, der oplyser om, hvordan regeringen ønsker at forny den offentlige sektor.

Den primære søgning på portalen gav ingen relevante resultater.

Derimod førte den sekundære søgning til to relevante værktøjer for offentlige institutioner, som kan inspirere til et efteruddannelsesprogram inden for ledelseskompetencer til selvejende institutioner.

Det første værktøj (betegnes som relevant), Kvalitets- og helhedsmodellen CAF, er et værktøj baseret på selvevaluering inden for offentlige institutioner og fungerer som støtte til at fastholde og udvikle kvalitet og resultater (CAF 2003: 5).

⁶ Parterne er på det (amts-)kommunale arbejdsmarked.

Værktøjet giver et førstehåndsindtryk af, hvordan institutionen fungerer samtidig med, at det er et simpelt værktøj, der spænder bredt med fem indsatskriterier der evalueres på:

1. Lederskab
2. Strategi og planlægning
3. Medarbejdere
4. Partnerskaber og ressourcer
5. Processer og forandringsledelse

For hvert kriterium beskrives planlægning, handlinger og aktiviteter, samt hvordan indsatsen evalueres (CAF 2003: 8).

Trods værktøjet er tiltænkt den offentlige sektors institutioner, kan dens ideer og tankegange uproblematisk overføres til kompetenceudvikling af selvejende institutioner, fordi...

... værktøjet kan anvendes på mange måder, f.eks. som udgangspunkt for at arbejde målrettet med forbedringer.

(CAF 2003:5)

Regeringens moderniseringsprogram, lancerer en "Web-håndbog om brugerinddragelse", som vurderes som både metodisk og fagligt relevant i relation til bestyrelsen i selvejende institutioner. Håndbogen giver inspiration til, hvordan offentlige institutioner kan styrke deres dialog med brugerne -altså bestyrelse og øvrige forældre.

Håndbogen betragtes som metodisk relevant, idet den som et guidende opslagsværk udgør en formidlingsform, der er let tilgængelig for daglige ledere. Fagligt vil håndbogen til dels kunne direkte anvendes til at klæde daglige ledere på til at få et positivt kontinuerligt dialogforløb med bestyrelsen og øvrige forældre i forhold til følgende emner.

1. Bestyrelsesmedlemmerne er også brugere af de selvejende institutioner.
2. Både brugere og bestyrelsesmedlemmer skiftes regelmæssigt ud, da børnene ikke forbliver i institutionen. Med andre ord: institutionsledere består og bestyrelsesmedlemmer forgår.
3. Udfordringen i at overdrage bestyrelsesarbejdet til nye bestyrelsesmedlemmer - herunder "den tavse viden". Det vil sige, det man lærer og opdager, når man arbejder med tingene (learning by doing).

De nævnte materialer og metoder fra portalen er samlet i følgende tabel:

	Kategori	Udbyder	Materiale	Titel	Henvisning
1.	Fagligt relevant	Finansministeriet	Værktøj	Kvalitets- og helhedsmodellen CAF	Fri download på www.moderniseringsprogram.dk
2.	Metodisk/ fagligt relevant	Social- og Finansministeriet	Håndbog	Web-håndbog om brugerinddragelse	Fri download på www.moderniserings-program.dk

Tabel 12: Relevant materiale og metode fra www.moderniseringsprogram.dk

KompetenceWeb

Portalen, www.kompetenceweb.dk, udbyder gratis værktøjer til afklaring af medarbejderkompetencer og -ønsker til fremtidig jobindhold.

Den primære søgning for desk researchen gav ingen resultater, og den efterfølgende sekundære søgning gav kun et par mindre relevante links, som omhandler afdækning og udvikling af faglige og personlige kompetencer. På baggrund af søgeresultatet vurderes CompetenceWeb at være mindre relevant i forhold til projektet "Odense-modellen".

Kompetencepakken

Kompetencepakken er en portal, bestående af fire aftaler og to indsatsområder, der samlet skal være med til skærpe kravene hos ledere og medarbejdere i arbejdet med strategisk og systematisk kompetenceudvikling. Omdrejningspunktet for aftalen skal blandt andet fastlægge en strategi med principper og retningslinjer for den samlede kompetenceudviklingsindsats. Der skal desuden udarbejdes individuelle handlingsplaner med beskrevne udviklingsmål for den enkelte medarbejder.

På baggrund af resultaterne fra henholdsvis den primære og sekundære søgning vurderes portalen at være mindre relevant i forhold til udvikling af ledelseskompetencer til selvejende institutioner.

Google

Søgningen på søgemaskinen/portalen er udført ved hjælp af en skærpet primær søgning på følgende søgeord:

- udvikling ledelseskompetencer selvejende daginstitutionsledere
- udvikling ledelseskompetencer daginstitutionsledere
- ledelseskompetencer selvejende daginstitutionsledere

Søgningen gav ingen yderligere relevante resultater.

Google er desuden blevet anvendt med henblik på at identificere eksisterende materialer vedrørende nye distrikts- og områdestrukturer på daginstitutionsområdet. I denne sammenhæng gav søgningen "områdestruktur på daginstitutionsområdet" ét meget relevant materiale i form af en undersøgelse og analyse af forsøg med institutions- og ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet.

Undersøgelsen er udarbejdet af MIRO Global Consult og gennemført i perioden fra august til oktober 2006 med det formål at afdække, hvilke strukturforandringer der er i bedst overensstemmelse med BUPL's principper for strukturarbejdet (MIRO Global Consult 2006: 5). Undersøgelsen omfatter i alt 10 forskellige strukturmodeller og konkluderer i forhold til daglige ledere, at medarbejderindflydelsen er styrket af strukturændringen i de tilfælde, hvor der blandt andet forlægger *"en klar beskrivelse af kompetencefordelingen mellem daglige ledere og område/distriktsleder samt af øvrige personer og organer med beslutningskompetence - især med henblik på at forstå kanaler for indflydelse og information"* (MIRO Global Consult 2006: 21).

5. Hvilke ledelseskompetencebehov har de selvejende institutioner?

Med henblik på at indhente en baggrundsviden om de selvejende daglige ledere blev interviewene med de daglige ledere indledet med spørgsmål vedrørende uddannelse, efteruddannelse, anciennitet i nuværende institution og ledererfaring. Ledernes svar kan ses samlet i nedenstående tabel 13.

Uddannelse

Samtlige af de i alt ni interviewede daglige ledere er ikke overraskende pædagoguddannet.

Kurser/efteruddannelse

De daglige ledere følger løbende kurser ved Odense kommune. Tre daglige ledere har taget en Stjerne-lederuddannelse og to af de adspurgte ledere har taget Odense Kommunes lederuddannelse. Herudover nævnes økonomikurser og kurser for souschefer ("*På vej fra souschef til leder*") som efteruddannelser, institutionslederne har suppleret deres uddannelse med.

Anciennitet i nuværende institution og ledererfaring

Størstedelen (syv personer) af de interviewede daglige ledere har været ansat i deres daginstitution i mellem 11 og 32 år. To af de interviewede har været ansat i mindre end 3 år i deres nuværende institution.

Med hensyn til ledererfaring synes de daglige ledere at være delt op i to lige store grupper i forhold til ledererfaringer. Den ene gruppe af ledere kan karakteriseres som de erfarende ledere, da de har 12 års ledererfaring eller mere. Den anden gruppe kan karakteriseres som nye ledere, da disse ledere har højst 3 års erfaring.

Sammenholdes besvarelserne vedrørende anciennitet i nuværende institution med besvarelser vedrørende ledererfaringer påpeger erfaringsindhentningen en tendens, som viser, at selvejende daglige ledere rekrutteres i egne rækker (seks personer). De resterende tre ledere er blevet rekrutteret eksternt som daglig leder.

Uddannelse	Kurser / Efteruddannelse	Anciennitet i nuværende inst.	Ledererfaring
Pædagog	Stjernelederuddannelse v/ Odense Kommune	Flertallet har været ansat i 11-32 år	Gruppe af erfarne ledere (12 år < erfaringer i nuværende inst. +leder/souschef i andre inst.)
Socialpædagog	Odense Kommunes lederuddannelse	Enkelte har været ansat mindre end 3 år	Gruppe af nye ledere (<3 års erfaringer + ingen øvrige ledererfaringer)
	Økonomi		
	Kurser for souschefer		

Tabel 13: De daglige lederes baggrund

5.1 Hvilke ledelseskompetencer efterspørges?

Såvel i telefoninterviewene som på temadagen blev deltagerne bedt om at komme med deres bud på hvilke emner et uddannelsesprogram inden for ledelseskompetencer til selvejende daglige ledere bør indeholde for at efterkomme de krav og behov den nye områdestruktur giver anledning til.

Nedenstående tabel 14 viser emner, som henholdsvis områdeledere og daglige ledere i selvejende institutioner har opgivet som relevante på spørgsmålet: "Hvis du skulle sammensætte et uddannelsesprogram inden for ledelseskompetencer til selvejende daginstitutionsledere, hvilke emner skulle det så indeholde?"

Som det fremgår af tabellen er områdeledere og daglige ledere generelt enige om, at et uddannelsesforløb til selvejende daglige ledere overordnet bør indeholde emner inden for ledelse, herunder personlig og synlig ledelse samt samarbejde i teams. Endvidere ses et generelt behov for konkrete værktøjer i forhold til personalegruppen, eksempelvis i form af MUS, coaching, supervision, stress- og konflikthåndtering. Endelig ser såvel områdeledere som daglige ledere et kompetencebehov i de selvejende institutioner inden for økonomistyring.

	Områdeleder	Den daglige leder
Efterspurgte ledelseskompetencer	Fokus på personlige ledelseskompetencer, afklaring og udvikling Redskaber til ledelsesmæssig prioritering Arbejde i ledelsesteam Personaleledelse Håndtering af lederdilemma (Loyalitet >< pligt, institution >< Kommune) Værktøjer til at skabe kontinuitet og sammenhæng i bestyrelsesarbejdet: → dokumentation og skriftlighed → evaluering → kommunikation og formidling Konflikthåndtering Udviklingssamtaler Coaching Supervision Stresshåndtering Økonomistyring	Pædagogisk arbejde Synlig ledelse Teambuilding og teamsamarbejde Personaleledelse Personale pleje Personaleudvikling (MUS) Værktøjer i forhold til personalegruppen Økonomistyring

Tabel 14: Efterspurgte ledelseskompetencer blandt selvejende daglige ledere

5.2 Hvilke ledelsesmæssige udfordringer står de selvejende institutioner overfor?

I interviewene og på temadagen blev deltagerne desuden bedt om at udpege de primære ledelsesmæssige udfordringer, de ser, de selvejende institutioner står overfor i forhold til Odense Kommunes områdestruktur. Besvarelserne heraf gav anledning til en række udfordringer, som overordnet relaterer sig til de selvejende institutioners interne og eksterne forhold.

5.2.1 Interne udfordringer: Bestyrelsen

I forhold til de selvejende institutioners interne forhold viser erfaringsindhentningen, at der hovedsageligt knytter sig ledelsesmæssige udfordringer i forhold til bestyrelsen, herunder bestyrelseskompetencer, -ansvar og -arbejde.

Tilføjelse bestyrelsesmedlemmer kompetencer

Bestyrelserne i de selvejende institution fungerer som arbejdsgiver og har således det overordnede ansvar for institutionen. Dette inkluderer et ansvar for blandt andet institutionens budget, personaleansættelser og -afskedigelse, overholdelse af det lovpligtige samt et solidt kendskab til dagligdagen og pædagogikken i institutionen. Bestyrelsen skal være selv-dreven og tage initiativ.

Der eksisterer en grundlæggende tilfredshed med bestyrelsens arbejde blandt såvel de daglige ledere som områdeledere. Dog tyder det på, at bestyrelsesmedlemmerne til tider selv føler sig inkompetente og magtesløse i forhold til at kunne varetage de forskellige bestyrelsesopgaver. Bestyrelsen består primært af forældre med meget forskellige baggrunde, og disse besidder ikke altid de nødvendige kompetencer samt den nødvendige politiske indsigt, der kræves, når bestyrelsen skal tage stilling til diverse bestyrelsesopgaver.

En bestyrelsesformand udtaler:

"Bestyrelsen kender hverken til budgetter, pædagogers arbejdsforhold og kontraktindgåelse med for eksempel kommunen, regler osv.(...) Der er et kolossalt misforhold mellem forvaltningens professionalisme og vores amatørbestyrelse. Der er generelt mangel på formel viden. Vi er uddannede i vores professioner, men har et stort og vigtigt ansvar for børnenes trivsel og institutionen."

Klar ansvarsfordeling mellem leder og bestyrelse

I de selvejende institutioner sidder det enkelte bestyrelsesmedlem maksimalt 3 år i bestyrelsen, og denne korte periode er med til at besværliggøre et kontinuerligt flow i bestyrelsens arbejde i forhold til den daglige ledelse.

En daglig leder siger:

"At få delt op hvad lederen bestemmer i forhold til bestyrelsen. Det er en udfordring især med skiftende forældrebestyrelse."

Et bestyrelsesarbejde, som mere eller mindre brydes op, hver gang medlemmer til- og fratræder, er sammen med de manglende kompetencer med til at gøre ansvarsfordelingen mellem bestyrelsen og den daglige leder uklar, og visse arbejdsopgaver skubbes derfor frem og tilbage mellem de to parter.

Sikre sammenhæng i ledelses- og udviklingsarbejdet

Den til tider uklare ansvarsfordeling mellem bestyrelsen og den daglige ledelse er på den måde med til at gøre det sværere at skabe den nødvendige sammenhæng i ledelses- og udviklingsarbejdet i de selvejende institutioner.

Følgende udtalelser stammer fra daglige ledere:

"At få bestyrelsens indflydelse til at hænge sammen med dagligdagen, herunder det øvrige personale."

"Vi er en vuggestue, og bestyrelsen sidder i meget kort tid. Derfor er det en udfordring, at bevare en udvikling, og ikke kun opdatere bestyrelsen. Bestyrelsen skal klædes på til opgaven."

På temadagen blev værktøjer til at sikre kontinuiteten i bestyrelsesarbejdet også nævnt i drøftelsen af kompetencebehovet i selvejende daginstitutioner. I denne sammenhæng blev større skriftlighed og dokumentation, kommunikation og formidling samt evaluering foreslået som relevante indsatsmuligheder, som kan bidrage hertil.

5.2.2 Hvordan kan de interne udfordringer imødekommes?

Ifølge de interviewede daglige ledere og bestyrelsesformænd bør der fortsat gøres en indsats for at styrke bestyrelsesarbejdet i den selvejende institution.

Bestyrelsen skal være en aktiv, målrettet, indsigtfuld og selvdreven sparringspartner

I forhold til bestyrelsen handler det i høj grad om at motivere denne til at være en aktiv og indsigtfuld sparringspartner, der selvstændigt kan tage initiativer og udstikke en målrettet retning for institutionens virke. Dette fremgår blandt andet af følgende udtalelser:

"Bestyrelsen skal bidrage til den daglige ledelse. Det skal være et samspil. Og vi ledere har ikke tiden til at sætte en masse i gang over for bestyrelsen. Den skal være selvdreven og tage initiativ."
(daglig leder)

"De skal være med til at udstikke principper."
(daglig leder)

"Vi skal arbejde målrettet og udstikke en retning og sørge for, at det hænger sammen på et overordnet plan i forhold til økonomi, tid osv."
(bestyrelsesformand)

"Vi skal sætte os ind i både det politiske og administrative og tage del i udvikling og debat, indadvendt og evt. lidt udadtil."
(bestyrelsesformand)

"Bestyrelsen skal være bedre til at sælge ideen omkring arbejdet med bestyrelsen og tiltrække de rigtige kompetencer."
(bestyrelsesformand)

Herudover peges der på muligheden for at få tilføjet flere essentielle kompetencer til bestyrelsen ved at være mere opmærksom på både at vælge teoretiske og praktiske ildsjæle ind i bestyrelsen. De praktiske ildsjæle skal være personer, som har interesse for institutionens dagligdag, mens teoretikerne i højere grad har interesse i de mere strategiske faktorer som for eksempel langtidsplanlægning og kontakten til kommunen. Sidstnævnte gruppe kan måske medvirke til, at forholdet mellem forvaltning og bestyrelse heller ikke på samme måde opleves som et misforhold mellem de professionelle forvaltninger professionalisme og en bestyrelse, som er baseret på frivillighed.

Den daglige leder skal klæde bestyrelsen på og indgå i åben dialog

Den daglige leders primære opgave i henhold til bestyrelsen er ifølge interviewene at orientere om medarbejdernes ønsker og prioritering i det daglige arbejde, samt at formidle informationer fra kommunen. Bestyrelsen skal med andre ord klædes på for at kunne indgå i dialog og bidrage til den daglige ledelse, jf. følgende udsagn:

"Ved at klæde bestyrelsen på. Men det er en udfordring, da der ikke er to, der er ens - de har meget forskellige baggrunde."

(daglig leder)

"Jeg giver dem det skriftlige materiale, der kommer fra f.eks. kommunen og orienterer dem om, hvad institutionen kunne tænke sig at arbejde med."

(daglig leder)

"Der skal være god dialog, og man skal kunne tale åbent om ting og problemer, der måtte opstå."

(bestyrelsesformand)

"Ved at have fokus på formidling og åbenhed."

(bestyrelsesformand)

Herudover luftes muligheden for en kompetenceopdeling og i det hele taget at få et skarpere fokus på opdeling af ansvar.

5.2.3 Eksterne udfordringer: Områdeledelsen

Med hensyn til de selvejende institutioners eksterne forhold udpeger erfaringsindhentningen samarbejdet i den nye områdeledelsesstruktur som den primære udfordring.

Etablering af rummeligt samarbejdsgrundlag med kendskab til og respekt for institutionernes forskelligheder

Ifølge de gennemførte interviews er de selvejende institutioner generelt enige om, at det at få skabt et åbent og rummeligt samarbejde med områdeledelsen er et felt, der rummer udfordringer. Som det fremgår af nedenstående udsagn, spiller accept af forskelligheden i områdestrukturens parter en væsentlig rolle for etableringen af sådan et samarbejde. I denne sammenhæng ses områdelederens rolle som værende central for netop at skabe plads til både forståelse for den enkelte institution og plads til at samarbejde mellem de tilknyttede daginstitutioner samt mellem daginstitutionerne og forvaltningen.

"Det handler om en accept af, at strukturen er, som den er, og at vi [de selvejende institutioner] har fået lov til at være selvejende, og at områdelederen ved, hvad det er, og accepterer det. At områdelederen accepterer, at der er forskel på folk."

(daglig leder)

"Udfordringen er at skabe et godt samarbejde og sørge for, at vi kan indgå i et fællesskab som selvejende sammen med de kommunale. Og i det daglige at vi kender vores forskelle - det at være selvejende og kommunale. Og acceptere at vi sidder der som selvejende, og at de er kommunale."

(daglig leder)

"At skabe rummelighed til, at vi kan være netop os [de selvejende institutioner]. Gøre plads til vores ideer."

(bestyrelsesformand)

"Udfordringen er at komme på banen på teammøderne. Et åbent og ærligt samarbejde. Indgåelse af kompromisser. Vi er seks institutioner i mit område, og vi kommer med hver vores kultur."

(daglig leder)

En særlig udfordring synes at blive pointeret af en daglig leder vedrørende skabelse af et fælles sprog i den nye områdestruktur:

"Ulempen er, at vi [daglige ledelse og områdeledelse] ikke snakker samme sprog, da de andre er kommunale."

Dette udsagn påpeger de kulturelle og faglige forskelligheder, som også er en udfordring ved den nye samarbejdsstruktur.

Definition og formulering af opgavedeling mellem områdeleder og daglig leder

En udfordring i den nye struktur er endvidere at få defineret, hvilke konkrete arbejdsopgaver den enkelte selvejende institution ønsker at lægge ud til områdelederen. Det handler således om, at områdeledere og daglige ledere får afklaret deres roller i forhold til et samarbejde.

Som det fremgår af nedenstående udsagn forudsætter en klar opgave- og rollefordeling imidlertid, at den selvejende institution, herunder bestyrelsen, først og fremmest tager stilling til, hvordan den ønsker at inddrage områdelederen. Et punkt som ligeledes blev fremhævet på temadagen.

En daglig leder udtaler:

"At få defineret jobbeskrivelser over hvilke opgaver der er, og hvem der laver hvad. Den daglige leder skal have en anden funktion, og områdeledelsen skal nu tage sig af nogle af de administrative opgaver. Det er en udfordring."

Områdelederne er generelt meget bevidste om, at deres primære funktion i forhold til selvejende institutioner er at stå til rådighed, og at dagsordenen for samarbejdet sættes ude i den enkelte selvejende institution.

"Det er dem, der sætter dagsordenen. Jeg står til rådighed for vejledning og coaching og hvad der måtte være behov for. Det spænder lige fra at have en svær medarbejder-samtale til at vurdere, om man skal skifte pumpen ud på en opvaskemaskine, eller om man skal købe en ny."
(områdeleder)

Formulering af fælles områdeledelsesprincipper

Det er ikke altid nemt for den enkelte områdeleder at skulle rumme både kommunale og selvejende institutioner. I forhold til de kommunale institutioner har områdelederen det ledelsesmæssige ansvar, hvilket ikke gør sig gældende over for de selvejende institutioner. Derfor er det en udfordring for områdelederne at skulle finde fælles 'spilleregler' for områdets gruppe af både selvejende og kommunale institutioner.

"Det er en udfordring at skabe en helhedsledelse, da jeg i tre ud af syv børnehuse [institutioner] har med selvejende at gøre og derfor ikke har nogle ledelsesansvar i disse tre institutioner."
(områdeleder)

"Det er en udfordring at skabe nogle overordnede principper, der kan være gældende på tværs af alle institutionerne."
(daglig leder)

"Jeg har tilsynspligt i alle institutioner - også i de selvejende, og det kan være en udfordring, hvis samarbejdet ikke fungerer, idet jeg skal indberette til Odense Kommune, hvis de selvejende ikke lever op til de overordnede bestemmelser på børn- og unge området. Det kan skabe en trussel over for de selvejende, da jeg er kontrollant i den situation. Det er jeg ikke på samme måde i de kommunale institutioner, for der er jeg den overordnede ansvarlige leder."

(områdeleder)

"Ledelseskompetencen (ledelsesansvaret) ligger forskelligt for de to institutionsformer. I de kommunale institutioner er det institutionslederen, der er den endelige leder og ansvarlige for, hvad der foregår i institutionen. I de selvejende er det den daglige leder, der er den endelige ansvarshavende."

(områdeleder)

5.2.4 Hvordan kan de eksterne udfordringer imødekommes?

Etableringen af et rummeligt og åbent samarbejde i områdeledelsen er en udfordring, som såvel daglig ledere som områdeledere må tage ansvar for. På baggrund af erfaringsindhentningen udstikkes i det følgende konkrete indsatsområder for både områdeleder og daglig ledere.

Områdelederen skal være lyttende, helhedsorienteret samt være opmærksom på driftsoverenskomsten

Et optimalt samarbejde mellem partnerne kræver ifølge de daglige ledere, at områdelederen påtager sig ansvaret for at skabe samarbejde og møde institutionerne med respekt og forståelse. Dette kan områdelederen konkret gøre i praksis ved blandt andet at lytte til de selvejende ledere og have kendskab til forholdene i den aftalte driftsoverenskomst mellem Odense Kommune og de selvejende institutioner.

"Institutionslederen skal være én, der lytter. Hun skal være åben, men hun skal også kunne skære igennem. Det skal være en tydelig institutionsleder." [områdeleder]
(daglig leder)

"Ved at institutionslederen lytter til alle synspunkter, er åben og får det hele med. Det kræver opmærksomhed på helheden frem for at fokusere på at være selvejende eller kommunal."
(bestyrelsesformand)

"Man skal være opmærksom på beslutningskompetencerne i forhold til driftsoverenskomsten."
(områdeleder)

Områdelederen skal administrativt aflaste den daglige leder

Ifølge nogle daglige ledere kan områdelederen endvidere gøre en indsats ved at overtage noget af institutionernes administrative arbejde, så personalet i den enkelte institution i højere grad kan koncentrere sig om det pædagogiske arbejde.

En daglig leder udtaler:

"Hun [områdelederen] kan sørge for, at vi kan komme af med noget administrativt arbejde, så vi kan koncentrere os om børnene. Hun kan være garant for, at vi får udnyttet alt personalet til gavn for børnene."

Den daglige leder bør være afklaret om arbejdsfokus i egen institution og inddrage personalet

De daglige ledere er generelt opmærksomme på at udfordringerne vedrørende den nye områdestruktur i høj grad handler om, at de som selvejende institution først og fremmest har en positiv indstilling til samarbejdet samt at være afklaret i egen institution om rammerne herfor. Herudover er det vigtigt, at den daglige leder inddrager sit personale, så alle er bevidst om både mission og vision for institutionen. På denne måde skaber lederen et ejerskab for den enkelte medarbejder, ligesom misforståelser o.l. i større udstrækning undgås.

"Vi skal sætte nogle rammer for, hvordan vi vil arbejde i vores institution. Vi skal lære hinanden at kende på tværs af institutionerne. Det gør vi ved at mødes - både lederne, men også personalet. Vi gør meget for at få det ned på personaleplan, så de også kan komme med nogle ideer til, hvordan de kunne tænke sig at samarbejde."

(daglig leder)

"Ved at inddrage personalet, så det ikke bliver noget mystisk noget. Så de hele tiden ved, hvad der sker."

(daglig leder)

"I forhold til de pædagogiske læreplaner har vi kigget på, hvad vi gør allerede nu. Vi har taget udgangspunkt i det, vi allerede gør, så personalet ikke bliver så forvirrede over, hvad der nu kommer af nye arbejdsopgaver."

(daglig leder)

Den daglige leder bør imødekomme ledelsesteamet og have mandat fra bestyrelsen til at kunne træffe beslutninger

Også områdelederne ser det som afgørende for samarbejdet i et område, at den daglige leder er positiv indstillet og afklaret med bestyrelsen om hvilke rammer og beføjelser, han/hun har for at træffe beslutninger i områdets ledelsesteam. Dette kommer til udtryk i følgende udsagn:

"De kan gå positiv ind i teamledersamarbejdet, så de øvrige institutioner kan opfatte dem som ligeværdige partnere. Også for at give sin egen berettigelse. Dette gælder også de øvrige kommunale institutioner."

(områdeleder)

"De kan være imødekommende og åbne over for det og over for mig. Og de skal turde tage nogle selvstændige beslutninger - få mandat fra bestyrelsesformanden til at træffe nogle beslutninger."

(områdeleder)

Den daglige leder bør have fokus på ledelse som fuldtidsstilling

Den væsentligste forskel på selvejende og kommunale institutioner er ifølge områdelederne, at den selvejende daglige leder er den overordnede leder og endelig ansvarlige. Ledelsesarbejdet for den selvejende daglige leder ses dermed som mere krævende end i en kommunal institution. Fokus for den selvejende leder bør derfor i højere grad være på ledelse frem for det pædagogiske arbejde. I nedenstående citat udtrykker en områdeleder nødvendigheden af ledelsesarbejdet i selvejende institutioner:

Generelt for alle institutioner at stille skarpt på ledelse som fag. Det er ikke optimalt, at skal varetage drift og samtidig fungere som leder. Dette gælder begge institutionstyper, men dette er i højere grad gældende i de selvejende, da de er den endelig leder og ansvarlige.

6. Litteraturliste

Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (2000). Organisationsteori. Struktur, kultur, processer. Viborg: Handelshøjskolens Forlag.

7. Bilag

Bilag 1: Spørgerammer

Selvejende daginstitutionsledere

Om dig - baggrundsviden:

1. Hvilke(n) uddannelse har du?
 - 1.1. Har du deltaget i andre kompetencegivende kurser/efteruddannelse? - Hvilke?
2. Hvor lang tid har du været ansat i denne daginstitution?
 - 2.1. Hvor lang tid har du været ansat som leder i denne daginstitution?
3. Har du haft andre lederjob - hvilke?

Daginstitutionsleder i forhold til bestyrelsen:

4. Fortæl lidt om, hvad du mener bestyrelsens arbejde og ansvar indebærer?
 - 4.1. Hvilke udfordringer er der i relation hertil?
 - 4.1.1. Hvordan kan disse udfordringer imødekommes af bestyrelsen?
 - 4.1.2. Hvordan kan daginstitutionslederen bidrage til disse udfordringer imødekommes?
 - 4.2. Hvilke konkrete kontakter/møder/opgaver har du haft de sidste 14 dage i forhold til bestyrelsesformanden?

Daginstitutionsleder i forhold til områdeledelsen:

5. Fortæl lidt om, hvad du mener områdeledelsens arbejde og ansvarsområde indebærer?
 - 5.1. Hvilke udfordringer er der i relation hertil?
 - 5.1.1. Hvordan kan disse udfordringer imødekommes af områdeledelsen?
 - 5.1.2. Hvordan kan den selvejende daginstitutionsleder bidrage til disse udfordringer imødekommes?
 - 5.2. Hvilke konkrete kontakter/møder/opgaver har du haft de sidste 14 dage i forhold til områdelederen?

Information om Odense Kommunes "Ny struktur" set i forhold til selvejende daginstitutioner:

6. Fortæl lidt om, hvad det særlige ved kommunens "Ny struktur" er set i forhold til de selvejende daginstitutioner?
 - 6.1. Hvilke fordele har den ny struktur?
 - 6.1.1. Hvordan kan den nye struktur styrke samarbejdet mellem de selvejende daginstitutionsledere og områdelederen?
 - 6.1.1.1. Hvad kan områdelederen gøre for at styrke dette samarbejde?
 - 6.1.1.2. Hvad kan den selvejende daginstitutionsleder gøre for at styrke dette samarbejde?
 - 6.1.2. Hvilke udfordringer har den ny struktur?
 - 6.1.2.1. Hvordan kan disse udfordringer imødekommes af områdelederen?
 - 6.1.2.2. Hvordan kan disse udfordringer imødekommes af den selvejende daginstitutionsleder?
7. Hvilke forskelle er der ved de selvejende institutioner og kommunal daginstitution?
 - 7.1. Hvilken betydning har disse forskelle for samarbejdet mellem områdelederne og den selvejende daginstitutionsleder?

Lederens udfordringer og behov:

8. Fortæl lidt om, hvad du mener en selvejende daginstitutionsleders arbejde og ansvarsområde indebærer?
9. Hvilke udfordringer står de selvejende daginstitutionsledere over for i forhold til områdeledelsen?
 - 9.1. Internt:
 - 9.1.1. Områdeledelsen?
 - 9.1.2. Bestyrelsen?
 - 9.1.3. Forældre?
 - 9.1.4. Medarbejdere?
 - 9.1.5. Andre institutioner?
 - 9.2. Eksternt:
 - 9.2.1. Andre faktorer fx medier?
10. Hvordan kan de selvejende daginstitutionsledere imødekomme disse udfordringer?
 - 10.1. Internt:
 - 10.1.1. Områdeledelsen?
 - 10.1.2. Bestyrelsen?

- 10.1.3. Forældre?
 - 10.1.4. Medarbejdere?
 - 10.1.5. Andre institutioner?
 - 10.2. Eksternt:
 - 10.2.1. Andre faktorer fx medier?
 - 11. Hvordan kan områdelederen bidrage til at imødekomme disse udfordringer?
 - 11.1. Internt:
 - 11.1.1. Områdeledelsen?
 - 11.1.2. Bestyrelsen?
 - 11.1.3. Forældre?
 - 11.1.4. Medarbejdere?
 - 11.1.5. Andre institutioner?
 - 11.2. Eksternt:
 - 11.2.1. Andre faktorer fx medier?
 - 12. Hvilke behov inden for kompetenceudvikling af de selvejende daginstitutionsledere mener du, der er?
- Andet:**
- 13. Har du nogle gode råd til andre institutioner, der vil indgå i et forpligtende samarbejde som jeres?
 - 14. Hvis du skulle sammensætte et uddannelsesprogram inden for ledelseskompetencer til selvejende daglige ledere, hvilke emner skulle det så indeholde?
 - 15. Øvrige kommentarer?

Selvejende daginstitutionsledere/Bolbro

Om dig - baggrundsviden:

- 16. Hvilke(n) uddannelse har du?
 - 16.1. Har du deltaget i andre kompetencegivende kurser/efteruddannelse? - Hvilke?
- 17. Hvor lang tid har du været ansat i denne daginstitution?
 - 17.1. Hvor lang tid har du været ansat som leder i denne daginstitution?
- 18. Har du haft andre lederjob - hvilke?

Daginstitutionsleder i forhold til bestyrelsen:

- 19. Fortæl lidt om, hvad du mener bestyrelsens arbejde og ansvar indebærer?
 - 19.1. Hvilke udfordringer er der i relation hertil?
 - 19.1.1. Hvordan kan disse udfordringer imødekommes af bestyrelsen?
 - 19.1.2. Hvordan kan daginstitutionslederen bidrage til disse udfordringer?
 - 19.1.3. imødekommes?
 - 19.2. Hvilke konkrete kontakter/møder/opgaver har du haft de sidste 14 dage i forhold til bestyrelsesformanden?

Information om en fælles ledelsesform i Bolbro:

- 20. Beskriv jeres model til en fælles ledelsesform i Bolbro
 - 20.1. Hvor mange institutioner går sammen?
- 21. Fortæl lidt om, hvad du/l mener en sådan ledelsesforms arbejde og ansvarsområde indebærer?
- 22. Hvor står en fælles ledelsesform i Bolbro i forhold til Odenses Områdeledelse?
- 23. Hvorfor arbejder I på i Bolbro at få en fælles ledelsesform sideløbende med den fælles områdeledelse i Odense?
 - 23.1. Hvilke svagheder er der ved Odenses områdeledelse i forhold til jer som selvejende?
- 24. Fortæl lidt om, hvad det særlige er ved en sådan fælles ledelsesform i Bolbro er i forhold til de selvejende daginstitutioner?
 - 24.1. Hvilke fordele har den fælles ledelsesform i Bolbro?

Information om Odense Kommunes "Ny struktur" set i forhold til en fælles ledelsesform i Bolbro:

- 25. Hvilke udfordringer er der i indførelsen af en fælles ledelsesform i Bolbro i relation til det at være selvejende?
 - 25.1. Hvordan kan disse udfordringer imødekommes af en fælles ledelsesform i Bolbro?
 - 25.2. Hvordan kan den selvejende daginstitutionsleder bidrage til at disse udfordringer imødekommes?

26. Hvordan kan en fælles ledelsesform i Bolbro styrke samarbejdet mellem de selvejende daginstitutionsledere?
27.1. Hvad kan den selvejende daginstitutionsleder gøre for at styrke dette samarbejde?

Lederens udfordringer og behov:

28. Hvilke forskelle er der ved de selvejende institutioner og kommunal daginstitution?
28.1. Hvilken betydning har disse forskelle for samarbejdet mellem kommunale daginstitutioner og den selvejende daginstitutionsleder?
29. Fortæl lidt om, hvad du mener en selvejende daginstitutionsleders arbejde og ansvarsområde indebærer?
30. Hvilke udfordringer står de selvejende daginstitutionsledere over for i forhold til en fælles ledelsesform i Bolbro?
30.1. Internt:
30.1.1. Bestyrelsen?
30.1.2. Forældre?
30.1.3. Medarbejdere?
30.1.4. Andre institutioner?
30.2. Eksternt:
30.2.1. Andre faktorer fx medier?
31. Hvordan kan de selvejende daginstitutionsledere imødekomme disse udfordringer?
31.1. Internt:
31.1.1. Bestyrelsen?
31.1.2. Forældre?
31.1.3. Medarbejdere?
31.1.4. Andre institutioner?
31.2. Eksternt:
31.2.1. Andre faktorer fx medier?
32. Hvordan kan områdelederen bidrage til at imødekomme disse udfordringer?
32.1. Internt:
32.1.1. Bestyrelsen?
32.1.2. Forældre?
32.1.3. Medarbejdere?
32.1.4. Andre institutioner?
32.2. Eksternt:
32.2.1. Andre faktorer fx medier?
33. Hvilke behov inden for kompetenceudvikling af de selvejende daginstitutionsledere mener du, der er?

Andet:

34. Har du nogle gode råd til andre institutioner, der vil indgå i en fælles ledelsesform som jeres?
35. Hvis du skulle sammensætte et uddannelsesprogram inden for ledelseskompetencer til selvejende daglige ledere, hvilke emner skulle det så indeholde?
36. Øvrige kommentarer?

Områdeledere

Områdeledelsen:

1. Fortæl lidt, hvad mener du områdeledelsens arbejde og ansvarsområde indebærer?
1.1. Hvilke konkrete kontakter/møder/opgaver har du haft de sidste 14 dage i forhold til de daglige ledere (daginstitutionslederen)?
1.2. Hvilke konkrete kontakter/møder/opgaver har du haft de sidste 14 dage i forhold til bestyrelsesformanden i de selvejende institutioner?
1.3. Hvilke udfordringer er der i relation hertil?
1.3.1. Hvordan kan institutionslederne (områdeledelsen) bidrage til disse udfordringer imødekommes?

Information om Odense Kommunes "Ny struktur" set i forhold til selvejende daginstitutioner:

2. Fortæl lidt om, hvad det særlige ved kommunens "Ny struktur" er set i forhold til de selvejende daginstitutioner?
2.1. Hvilke fordele har den ny struktur?
2.1.1. Hvordan kan den nye struktur styrke samarbejdet mellem de selvejende daglige ledere og områdeledelsen?
2.1.1.1. Hvad kan de selvejende daglige ledere gøre for at styrke dette samarbejde?

- 2.1.1.2. Hvad kan områdelederne gøre for at styrke dette samarbejde?
- 2.1.2. Hvilke udfordringer har den ny struktur?
 - 2.1.2.1. Hvordan kan disse udfordringer imødekommes af de selvejende daglige ledere?
 - 2.1.2.2. Hvordan kan disse udfordringer imødekommes af områdeledelsen?
- 3. Hvilke forskelle er der ved de selvejende institutioner og kommunal daginstitution?
 - 3.1. Hvilken betydning har disse forskelle for samarbejdet mellem områdelederne og den selvejende daglige ledere?

Selvejende daglig ledere:

- 4. Hvilke ansvarsområder forventer områdeledelsen, at de selvejende daglige ledere varetager?
 - 4.1. Hvad kan de selvejende daglige ledere gøre for at forbedre deres indsats i forhold til disse ansvarsområder?
 - 4.2. Hvordan kan områdeledelsen bidrage til forventningerne bliver indfriet?
- 5. Hvilke udfordringer står de selvejende daglige ledere over for i forhold til områdeledelsen?
 - 5.1. Internt:
 - 5.1.1. Bestyrelsen?
 - 5.1.2. Forældre?
 - 5.1.3. Medarbejdere?
 - 5.1.4. Andre institutioner?
 - 5.2. Eksternt:
 - 5.2.1. Andre faktorer fx medier?
 - 5.3. Hvordan kan de selvejende daglige ledere imødekomme disse udfordringer?
 - 5.3.1. Internt:
 - 5.3.1.1. Bestyrelsen?
 - 5.3.1.2. Forældre?
 - 5.3.1.3. Medarbejdere?
 - 5.3.1.4. Andre institutioner?
 - 5.3.2. Eksternt:
 - 5.3.2.1. Andre faktorer fx medier?
 - 5.3.3. Hvordan kan områdelederen bidrage til at imødekomme disse udfordringer?
 - 5.3.4. Internt:
 - 5.3.4.1. Bestyrelsen?
 - 5.3.4.2. Forældre?
 - 5.3.4.3. Medarbejdere?
 - 5.3.4.4. Andre institutioner?
 - 5.3.5. Eksternt:
 - 5.3.5.1. Andre faktorer fx medier?

Andet:

- 6. Hvis du skulle sammensætte et uddannelsesprogram inden for ledelseskompetencer til selvejende daglige ledere, hvilke emner skulle det så umiddelbart indeholde?
- 7. Øvrige kommentarer?

Bestyrelsesformænd

Bestyrelsen:

- 1. Fortæl om, hvad mener du bestyrelsens arbejde og ansvarsområde indebærer?
 - 1.1. Hvilke udfordringer er der i relation hertil?
 - 1.1.1. Hvordan kan bestyrelsen bidrage til disse udfordringer imødekommes?

Områdeledelsen:

- 2. Fortæl lidt om, hvad du mener områdeledelsens arbejde og ansvarsområde indebærer?
 - 2.1. Hvilke konkrete kontakter/møder/opgaver har du haft de sidste 14 dage i forhold til områdeledelsen?
 - 2.2. Hvilke udfordringer er der i relation hertil?
 - 2.2.1. Hvordan kan disse udfordringer imødekommes af områdeledelsen?
 - 2.2.2. Hvordan kan bestyrelsen bidrage til disse udfordringer imødekommes?

Information om Odense Kommunes "Ny struktur" set i forhold til bestyrelsen:

- 3. Fortæl lidt om, hvad det særlige ved kommunens "Ny struktur" er set i forhold til bestyrelsen?
 - 3.1. Hvilke fordele har den ny struktur?
 - 3.1.1. Hvordan kan den nye struktur styrke samarbejdet mellem bestyrelsen og områdeledelsen?
 - 3.1.1.1. Hvad kan områdelederne gøre for at styrke dette samarbejde?

- 3.1.1.2. Hvad kan bestyrelsen gøre for at styrke dette samarbejde?
- 3.1.2. Hvilke udfordringer har den ny struktur?
 - 3.1.2.1. Hvordan kan disse udfordringer imødekommes af områdeledelsen?
 - 3.1.2.2. Hvordan kan disse udfordringer imødekommes af bestyrelsen?
- 4. Hvilke forskelle er der ved en selvejende daginstitution og en kommunal daginstitution?
 - 4.1. Hvilken betydning har disse forskelle for samarbejdet mellem områdelederne og bestyrelsen?

Selvejende daginstitutionsledere:

- 5. Fortæl lidt om, hvad du mener den selvejende daginstitutionsleders arbejde indebærer?
- 6. Hvilke ansvarsområder forventer bestyrelsen, at de selvejende daginstitutionsledere varetager?
 - 6.1. Hvad kan de selvejende daginstitutionsledere gøre for at forbedre deres indsats i forhold til disse ansvarsområder?
 - 6.2. Hvordan kan bestyrelsen bidrage til forventningerne bliver indfriet?
- 7. Hvilke udfordringer står de selvejende daginstitutionsledere over for i forhold til bestyrelsen?
 - 7.1. Internt:
 - 7.1.1. Områdeledelsen?
 - 7.1.2. Forældre?
 - 7.1.3. Medarbejdere?
 - 7.1.4. Andre institutioner?
 - 7.2. Eksternt:
 - 7.2.1. Andre faktorer fx medier?
 - 7.3. Hvordan kan de selvejende daginstitutionsledere imødekomme disse udfordringer?
 - 7.3.1. Internt:
 - 7.3.1.1. Områdeledelsen?
 - 7.3.1.2. Bestyrelsen?
 - 7.3.1.3. Forældre?
 - 7.3.1.4. Medarbejdere?
 - 7.3.1.5. Andre institutioner?
 - 7.3.2. Eksternt:
 - 7.3.2.1. Andre faktorer fx medier?
 - 7.4. Hvordan kan bestyrelsen bidrage til at imødekomme disse udfordringer?
 - 7.4.1. Internt:
 - 7.4.1.1. Områdeledelsen?
 - 7.4.1.2. Forældre?
 - 7.4.1.3. Medarbejdere?
 - 7.4.1.4. Andre institutioner?
 - 7.4.2. Eksternt:
 - 7.4.2.1. Andre faktorer fx medier?

Andet:

- 8. Hvis du skulle sammensætte et uddannelsesprogram inden for ledelseskompetencer til selvejende daginstitutionsledere, hvilke emner skulle det så indeholde?
- 9. Øvrige kommentarer?

Bilag 2: Program for temadag

Temadag d. 27/2-07 om Ledelsesudvikling i selvejende børnehuse i Odense Kommune

Endeligt Program:

- Kl. 9.00: Ankomst og morgenbrød
- Kl. 9.30: Velkomst og præsentation af projekt v. Sekretariatschef Morten Kyst, DLO
- Kl. 9.45: Præsentation og refleksion på resultater af kvalitativ undersøgelse blandt selvejende børnehuse i Odense Kommune
- Kl. 11.00: Pause
- Kl. 11.10: Oplæg til scenariemetoden i plenum som perspektivering af fremtidige muligheder for styring og organisering af selvejende børnehuse v. direktør Poul Schou og seniorkonsulent Kristine Lauridsen, Reflektor
- Kl. 13.00: Frokost
- Kl. 13.45: Afrunding og afslutning v. projektleder Michael Engell, DLO
- Kl. 14.30: Farvel og tak

Spørgsmål vedrørende dagens program kan rettes til:

Direktør Poul Schou, Reflektor
Tlf.: 29 49 48 90
Mail: psc@reflektor.nu

Bilag 3: Referat af temadag

Temamøde d. 27. februar 2007

1. Opsamling på spørgsmål og kommentarer vedr. interviewdelen.

Kommunen konstaterer at der er 24 selvejende institutioner tilbage, hvoraf 4 overvejer overgang til privat ejerskab.

Der blev fremsat ønske om at der fremtidigt blev udsendt en bred informations om projektet gennem institutionslederne, hvorved der vil kunne sikres en lettere tilgængelighed og bedre opbakning til interviewdelen.

Der udtryktes usikkerhed om den oplistede efter -viderruddannelse - kan disse oplysninger indsamles mere præcist på anden måde - f.eks. gennem kontakt til Odense kommune.

Et centralt tema i drøftelserne om de selvejende institutioners udvikling blev kontinuiteten blandt de valgte bestyrelsesmedlemmer - hvor det er et problem i forhold til det forøgede arbejdsgiveransvar. Det er således en stor opgave for disse ledere at sikre videregivelse af viden og informationer til skiftende bestyrelser.

Der ses en udvikling af de forældre der bliver valgt til bestyrelserne generelt - at der kræves et væsentligt højere informationsniveau og ønske om medindflydelse

Lederdilemma - måske især i de selvejende institutioner, hvor lederen skal overveje sin loyalitet overfor "opgaven", Kommunen (overenskomstgrundlaget) og bestyrelsen (arbejdsgiver). Også i forhold til øvrige forældre, som kan være imod Kommunens beslutninger, og som derfor til tider rådspørger dagligleder hvilke muligheder, de har for at "presse" kommunen. Lederdilemmaet kunne være et centralt tema i en kompetenceudvikling.

Der ønskes værktøjer til at afklare/synliggøre dette dilemma.

2. Opsamling på scenariemetoden

Sort: Sortseende børnehuses kompetencebehov:

- Afklaringsforløb. Hjælp (evt. fra inst. Leder) til afdækning af styrker/svagheder ved at indgå i områdeledelsen/teamledelsen

- Teamledelse
- Selvevaluering
- Kompetenceafklaring
- Personlig udvikling
- Kommunikation

NB! Vigtigt at få dagligleder i denne børnehustype til at kigge ud over egen institution og ikke isolerer og fastlåse børnehuset i situationen om "at være sig selv nok". Et centralt punkt i forhold til personlig udvikling af daglig leder.

Grå: Egenrådige børnehuses kompetencebehov:

- Administrative kompetencer
 - Økonomi
- Kontinuitet i bestyrelse
 - Med henblik på at sikre en bedre overlevering bør større skriftliggørelse af aftaler og angivelse af varighed herfor

bestræbes. Eks. 4 år med ret til omstøbning

NB! Umiddelbart er dette segment af børnehuse uproblematisk i forhold til institutionsleder, da det centrale for dem er, at de selvejende børnehuse også ønsker en god dialog og sparring med øvrige børnehuse og områdeledelsen.

Grøn: Det paradokse børnehuses kompetencebehov: - Teamwork
- Det reflekterende Team
- Coaching

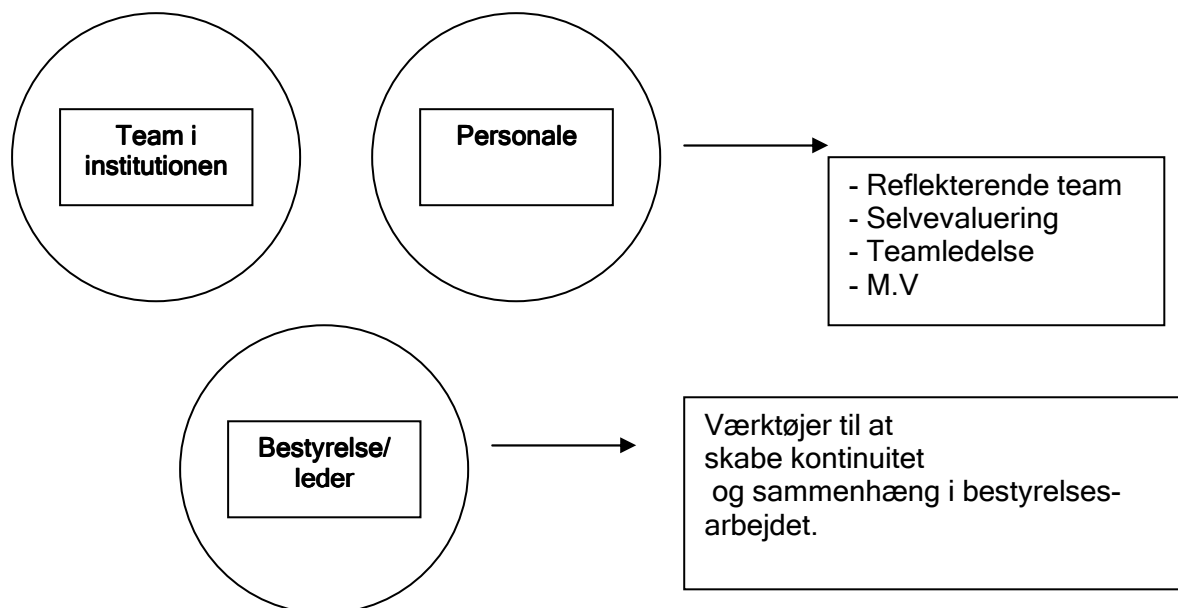
Lilla: Det ubeslutsomme børnehuses kompetencebehov: - Gruppeudviklingssamtaler
- Fokusgruppeinterviews

3. Afrunding

Overvejelser vedrørende udvidelse af kursus til kommunale dagligledere samt institutionsledere. -> Institutionsledere inviteres til info-aften sammen med dagligledere.

NB! Vigtigt at kurset ikke kommer til at handle om selvejende forhold -> ingen værdi for de kommunale deltagere.

Dialog med Odense Kommune om at udvikle kursus som et supplement til deres forstående kurser (i samme periode, med samme deltagere og med samme fokus). Eksempelvis i stedet udvikle et kursus med konkrete operationelle værktøjer, som set i bogen "Syv gode vaner". Selvevaluering kunne i den henseende også være et interessant emne ifølge institutionsledere.



Kurset anbefales at køre i september.

Overvejelser vedrørende rekruttering af kursusedtagere fra andre kommuner med lignende struktur som i Odense.