



Dato: 20. januar 2019

Tlf. dir.: 4477 2892

E-mail: mtk@balk.dk

Kontakt: Mette Kristensen

Sagsid: 17.01.04-G01-3-18

Høringssvar vedr. forslag til ny ledelsesstruktur i BFO

<p>Baltorpskolen Bestyrelse og MED</p>	<p>Da den nye skolestruktur i Ballerup Kommune blev gennemført for 4 år siden, var et væsentligt omdrejningspunkt nærledelse tæt på opgaven, som efterfølgende både er indføjet i Kommunens ledelsesgrundlag og beskrives i Vive rapporten som "... én af de største styrkelse ved den nye skolestruktur i Ballerup kommune".</p> <p>Vi vurderer, at de pædagogfaglige ledelsesopgaver i skolen har to perspektiver;</p> <ul style="list-style-type: none">○ en samlende strategisk og integrerende funktion til indskoling, mellem BFO-afdelingerne, samt en koordinerende tværgående udviklingsfunktion med udgangspunkt i Børne- og Ungestrategien.○ en konkret praksisnær funktion i den daglige pædagogik og drift <p>Kommunen definerer en pædagogisk leder i BFOs ugentlige arbejdstid fordelt på ca. 10 ledelsestimer og øvrig tid til pædagogiske opgaver. Dette afspejler ikke praksis, da BFOens opfattelse er, at en leder ikke kan træde ind og ud af medarbejdere og forældres ledelsesbetragtning.</p> <p>Baltorpskolens BFO har iflg. seneste måling en høj social kapital i alle afdelinger. Dette mener vi er på baggrund af en daglig nærværende og tilgængelig pædagogisk ledelse, som har en tæt relation til børn, forældre og kendskab til bl.a. tidlige indsatser og personalesituationer. Dette gør, at medarbejdere og forældre oplever den pædagogiske leder som værende en samlende ledelsesaktør i afdelingerne i hverdagen.</p> <p>BFOen er placeret højt i kommunens socioøkonomiske indeks, derfor er behovet for nærledelse stort, da det kræver en tæt og tillidsfuld forældrekontakt og høj grad af service, bistand og støtte i hverdagen. Ledelsesstrukturen er i dag en bred model med mulighed for høj ledelsestilstedeværelse, med daglig og nærværende repræsentation af pædagogiske ledere og BFOleder.</p> <p>Ved at vælge den anbefalede model (A), mener vi, at man fjerner den nærværende ledelse man (medarbejdere, forældre og børn) oplever i dag, og vi kan være bekymret for at få skabt en u hensigtsmæssig distance mellem ledelse og medarbejder og deraf et dårligere arbejdsmiljø samt kvalitetsforringelse i kerneopgaven.</p> <p>Medarbejdere ytrer deres bekymring for, at beslutninger vil blive taget længere væk fra afdelingerne, altså at de får mindre indflydelse på eget arbejde i hverdagen.</p> <p>Derudover kunne konsekvensen være, at det vil fjerne BFO afdelingerne fra hinanden, ved to selvstændige BFO ledere, og dermed få skabt "selvstændige øer", da der ikke vil være en naturlig retnings-sættende samlingskraft. Dette vil tale imod det nuværende mål om ensartethed på BFOerne.</p> <p>Vi er af den opfattelse, at ved at vælge model A, sammenligner Kommunen BFO ledelse med skolens pipeline for pædagogiske ledelse,</p>
--	--



	<p>hvilket vi mener ikke er sammenligneligt, da BFO rummer både almen- og specialafdeling på hver skolematrikel.</p> <p>Ved ledelsesopgaven omkring specialklasserne/th-klasser ser vi specifikke udfordrende arbejdsopgaver, som stiller krav til en øget daglig ledelse i form af guidning, sparring, samarbejde med skole, PPR, familieafsnit m.v.</p> <p>Model A vil udhule nærledelsen i dagligdagen i BFOerne og ledelsesspændet fortykkes i den øvre skoleledelse. På den måde vil vi ikke udnytte ledelseskompetencer og ressourcer optimalt, til gavn for børns læring og kerneopgaven</p> <p>Vive rapporten understreger flere steder, at det tager 10-15 år at implementere en stor forandring som skolestrukturen, før man kan se en ordentlig effekt af den. Derfor mener vi, det er for tidligt at lave en så stor forandring igen efter kun 4 år.</p> <p>Vi anbefaler, vi bevarer den nuværende organisering (model C). Med en stillingsbeskrivelse og en funktionsbeskrivelse af den pædagogiske leder, som indbefatter pædagogens virke ind i skolen, samt en ny stillingsbeskrivelse til BFO lederen, med den anerkendelse, at det skrives ind i styrelsesvedtægten.</p>
Hedegårdsskolen Bestyrelse	<p>Den foreslåede ledelsesstruktur mener vi, har to store svagheder. Den ene er, at den styrker BFO ledelsen ind i skolens traditionelle virksomhed, men samtidigt svækker den ledelse tæt på fritidsdelen og de medarbejdere, der har deres primære arbejdsplads i BFO'en. Konkret betyder det på Hedegårdsskolen, at én BFO leder skal varetage det samme arbejde som den nuværende samlede ledelse på BFO'en løser. En samlet reduktion på 21 ledelsestimer. Derfor bliver ledelse tæt på ikke en mulighed længere for BFO lederen på Hedegårdsskolen.</p> <p>Den anden svaghed er, at den ikke råder bod på utilfredsheden og usikkerheden fra pædagogerne om, hvilken leder de skal gå til. Skolepædagogerne får stadigvæk to ledere. En i skolen og en i fritidsdelen. Da området nu fremover skal varetages af en. Hvad når BFO lederen har sommerferie? evt. syg. Hvem har så ledelsesansvaret? Hvorfor er det anderledes på dagtilbudsområdet?</p> <p>Endeligt mener skolebestyrelsen, at det ikke nødvendigvis er samme løsning, der skal bruges for alle skoler og BFO'er, da det er så forskellige grundvilkår. F.eks. er der to BFO'er på Skovvejen. En på afdeling vest, og en fra afdeling øst. Med andre ord en helt anden virkelighed end Hedegårdsskolen.</p> <p>Skolebestyrelsen på Hedegårdsskolen kan ikke på nogen måder anbefale den nye ledelsesstruktur.</p>
Hedegårdsskolen MED	<p>Med-udvalget på Hedegårdsskolen undrer sig over, at der allerede nu bliver foreslået ændringer, når skolestrukturrapporten i sin indledning understreger, at det endnu er for tidligt at evaluere. Altså har vi endnu ikke set effekten af skolestrukturen.</p> <p>Når vi alligevel bliver spurgt, så har vi følgende indsigelse: Den foreslåede ledelsesstruktur på BFO området mener vi ikke på nogen måde er hensigtsmæssig. For det første vil ledelse tæt på vil ikke længere være muligt, da BFO mister 21 ledelsestimer og to ledelses personer. Det vil betyde at en leder skal varetage de samme funktioner, som nu deles mellem 3 personer, på to matrikler. I praksis vil det betyde, at det vil blive vanskeligt for en BFO leder at være blandt sine medarbejdere, da møder og tilrettelæggelse af hverda-</p>



	<p>gen, de facto vil tage hele BFO lederens dag.</p> <p>Desuden løser det ikke problematikken med, at pædagogerne har to ledere de skal forholde sig til i deres hverdag, som beskrevet i skolestrukturrapporten. Der er stadig en indskolingsleder i skolen og en leder i BFO'en. MED-udvalget på Hedegårdsskolen mener at det bør være mulighed for, at de forskellige distrikter får differentierede løsninger. Fx er vores klubstruktur anderledes end alle de andre distrikter.</p>
<p>Måløvhøj Skole Bestyrelse</p>	<p>Skolebestyrelsen ser med stor tilfredshed på det arbejde som er gjort af henholdsvis BFO-leder og de pædagogiske ledere samt pædagoger i forbindelse med implementeringen af den nye skolestruktur. Ikke mindst har BFO Måløvhøj været med til at danne grundlag for arbejdet i Ballerup Kommune med sammenhænge mellem dagtilbud og skole.</p> <p><i>Derfor er skolebestyrelsen bekymrede for den foreslåede struktur og kan ikke bakke op om denne.</i></p> <p>En ændring til det foreslåede vil medføre, at det store arbejde, der er gjort i Måløvhøj distrikt risikerer at falde til jorden.</p> <p>I forbindelse med en evaluering, der viser større behov for lokale løsninger, finder skolebestyrelsen det fuldstændig uforståeligt, at man for at løse udfordringer ét sted ødelægger gode løsninger andre steder.</p> <p>Skolebestyrelsen har følgende kommentarer til de fremlagte modeller:</p> <p>Model a: En BFO-leder på hver skolematrikel</p> <p>Måløvhøj har de seneste tre år arbejdet på at være én samlet integreret BFO og skole på to skolematrikler med tre BFO-afdelinger (efter anbefalede justeringer) i lokalsamfundet. Det er vigtigt for Måløvhøj Skole at fremstå som én samlet BFO og skole over for elever og forældre. Distriktets børnehaver afgiver børn til begge matrikler for at Måløvhøj skole kan have minimum to spor på begge matrikler som krævet i styrelsesvedtægten. Et dagtilbud inden for distriktet kan derfor aflevere elever til begge matrikler. Med to eller flere BFO-ledere skabes problemer når forskellige BFO-ledere skal samarbejde med samme børnehaver i distriktet - på samme tid. I dag har den samlede BFO-leder en vigtig rolle i overgangen fra børnehaver til BFO, herunder bedst mulige fordeling af elever på matriklerne.</p> <p>Dernæst finder skolebestyrelsen det svært at samarbejde om at skabe en fælles retning og arbejde med principper for BFO'en på distriktsskolen, når der skal samarbejdes med to BFO-ledere.</p> <p>Model b: En pædagogisk deltidsleder pr. BFO-matrikel</p> <p>Samme vurdering som ved model A. Endvidere vil fordeling af skole-søgende elever fra distriktets børnehaver blive yderligere kompliceret når der ikke er en samlet BFO-leder der samarbejder med distriktets børnehaver, men tre pædagogisk deltidsledere der skal samarbejde med alle distriktets børnehaver om overgang samt blive enige om fordeling på først skolematrikler og dernæst fordeling på BFO-matrikler. Endvidere skal den pædagogiske leder i indskolingen på den ene matrikel samarbejde med to pædagogisk deltidsledere om udviklingen af pædagogernes opgaver i skoletiden, hvilket fordobler koordineringsopgaverne.</p> <p>Måløvhøj Skoles bestyrelse ønsker én BFO-leder på den samlede skole, der sikrer det bedst mulige samarbejde med distrikt Måløvhøjs børnehaver. I den enkelte afdeling bør de pædagogiske ledere i BFO fortsætte med en daglig ledelse tæt på i BFO-afdelingen. Én samlet BFO-leder vil give BFO'erne den største indflydelse i skolen ved at det er én person, med ledelsestid, der samarbejder og giver pæda-</p>



	<p>gogisk faglig rådgivning af de pædagogiske ledere i skolen, til distriktsskolelederen og skolebestyrelsen.</p> <p>På den baggrund vil Måløvhøj Skolebestyrelsen gerne at model A afvises og model C fastholdes.</p> <p>Hvis denne løsning ikke er ideel for andre skoler, vil skolebestyrelsen kraftigt anbefale, at ledelsesstrukturen i BFO - ligesom ledelsesstrukturen i skolen - lægges ud til distriktsskolelederen inden for nuværende ressource.</p> <p>Måløvhøj Skoles bestyrelse er enige i de foreslåede tydeliggørelser af stillingsprofilerne, herunder samarbejdet om pædagogernes opgaver i skolen.</p> <p>Skolebestyrelsen ser frem til en afklaring – og ikke en udsættelse – af beslutningen. En udsættelse vil blot skabe usikkerhed og faldende opmærksomhed på kerneopgaven.</p>
Måløvhøj Skole MED	<p>MED-udvalget tiltræder skolebestyrelsens høringssvar og medarbejderne fra BFO's afsendte høringssvar, men ønsker at kommentere yderligere på afsnittet om BFO's ledelsesstruktur:</p> <p>MED-udvalget har noteret sig, at formand for Børne- og Skoleudvalget Peter Als i Ballerup Bladet uge 2 er citeret for at sige: "Vi kan ikke sidde overhørig, at der er nogle store udfordringer på ledelsesområdet i BFO'erne. Derfor vil vi nu ændre strukturen. I dag er der både en samlet BFO-leder og flere pædagogiske ledere på matriklerne, og det har tydeligvis ikke fungeret..." Såfremt citatet er korrekt finder MED-udvalget, at det er urimeligt at konkludere inden udvalget har modtaget høringssvarerne.</p> <p>MED-udvalget mener ikke, at dette er karakteristisk for Måløvhøj Skole og finder, at det er meget svært at finde argumenter for den foreslåede model i evalueringsrapporten vedr. skolestrukturen. De pædagoger og ledere, der har deltaget fra Måløvhøj Skole i evalueringen, kan ikke genkende det billede der tegnes. Ligeledes viser vores social kapital måling, at den nuværende model virker med meget høj social kapital.</p> <p>Måløvhøj Skole ønsker plads til at foretage nødvendige justeringer – herunder en arbejdsbeskrivelse for de pædagogiske ledere i BFO – ikke en radikal ændring af den nuværende generelt velfungerende struktur. Det har man gjort på de andre områder, der er sent i høring, men ikke på BFO-området. Den nuværende struktur giver både nærledelse, sammenhæng med dagtilbud, skole og klub og sammenhæng i den samlede organisation med fælles retning og en sammenhængende skoledag. Man fratager i øvrigt med en "ny" ensretning distriktsskolelederens mulighed for at lave de nødvendige ledelsesmæssige prioriteringer til gavn for kerneopgaven. Samarbejdet i ledelsen er velfungerende og det vil have stor negativ indvirkning for ledelsens mulighed for at arbejde med både det strategiske udviklingsarbejde og nærledelse, hvis strukturen ændres.</p> <p>MED-udvalget er ikke i tvivl om, at en omstrukturering som den foreslåede vil have en negativ betydning for den igangsatte udvikling. Det gælder både for model A og model B</p>
Skovlunde Skole Bestyrelse	<p>Skolebestyrelsen mener ikke at et ledesspænd for en potentiel BFO-leder med op til 3 afdelinger på Skovlunde Skole (2 afdelinger på Nord og 3 afdelinger på Syd) og op til +30 medarbejdere vil kunne give den nærledelse der er brug for, både i forhold til at kunne udføre meningsfulde medarbejderudviklingssamtaler, sætte den pædagogiske linje og opbygge et generelt tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem leder og medarbejderne, og i lige så høj grad i forhold til at skabe et godt samarbejde mellem leder og familier. Det er heller ikke Skolebestyrelsens opfattelse at en overordnet leder for op til 3 afde-</p>



	<p>linger vil have tæt nok føling med børnenes hverdag i hver afdeling til at kunne træffe rettidige beslutninger for børnenes trivsel. Et flertal ved Skolebestyrelsen ved Skovlunde Skole ønsker, at den nuværende ledelsesstruktur fastholdes.</p>
Skovlunde Skole MED	<p>Med-udvalget finder, at en fastholdelse af status quo er ønskelig.</p> <p>Medarbejderrepræsentanterne på BFO peger på at valget af status quo, fordi medarbejderne i BFO'en ser og anvender de pæd. ledere som ledelse tæt på dem og kerneopgaven, og derfor ønsker de på ingen måde at skulle undvære dem.</p> <p>Distriktsskolelederen ser gerne denne kompetence udlagt til distriktsskolelederen på sigt.</p>
Skovvejens Skole Bestyrelse	<p>Støtter forslaget, med følgende bemærkninger:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pædagogerne er nervøse for, at der bliver mindre nærledelse.• Godt for samarbejdet mellem skole og BFO med to fuldtidsleder i hver afdeling.• Stærkere repræsentation af pædagoger i skolens ledelse og dermed flere nuancer i ledelsen, planlægning og koordinering - flere pædagogiske perspektiver og ideer. Mindre sårbarhed i skolens samlede ledelse.• En opmærksomhed på, at ledelsesspændet i de to afdelinger er forskelligt – og at opgaver i lighed med den måde, det sker i skoledelen – skal fordeles ujævnt de to ledere imellem. Fx ved repræsentation i MED og andre gennemgående opgaver.• I samarbejdet med undervisningsdelen er det en styrkelse og bedre koordinering ved at pædagogernes leder og deres daglige leder er en og samme person, og at denne kender hverdagen tæt på.• Kortere kommandoveje.• Mindre forvirring omkring, hvem, der har hvilke beslutningskompetence. De pædagogiske ledere i BFO tager pt beslutninger, som er beskrevet i BFO-lederens opgavebeskrivelse, hvilke giver klarhed blandt pædagoger og især blandt lærere og ledere.• Modellen vil give samme struktur som i undervisningsdelen og derved bedre mulighed for ligeværdigt samarbejde mellem pædagoger og lærere – samt lederne.• Pædagogerne kommer ledelsesmæssigt tættere på distriktsskolelederen, noget der er efterlyst i den social kapital. Den daglige leder af BFO afdelingerne vil have direkte reference til distriktsskolelederen og dermed samarbejde og sparring, og ikke som nu, hvor den daglige leder/den pædagogiske leder ikke har adgang til distriktsskolelederen.• Modellen passer til vores organisatorisk opbygning, hvor indskolingsafdelingerne og BFO-afdelingerne er helt parallelle med hensyn til elever, forældre og medarbejdere.• Burde lægge beslutningen om ledelsesstrukturen på BFO afdelingerne ud til distriktsskolelederen helt i lighed med "Uddelegere kompetencen til at fordele ledelsesressourcerne uafhængig af afdelingsstrukturen til distriktsskolelederen"
Skovvejens Skole MED	<p>Støtter forslaget, med følgende bemærkninger:</p> <ul style="list-style-type: none">• Godt for samarbejdet mellem skole og BFO med to fuldtids-



leder i hver afdelinger

- Stærkere repræsentation af pædagoger i skolens ledelse og dermed flere nuancer i ledelsen, planlægning og koordinering - flere pædagogiske perspektiver og ideer. Mindre sårbarhed i skolens samlede ledelse.
- En opmærksomhed på, at ledelsesspændet i de to BFO-afdelinger er forskelligt – og at opgaver i lighed med, den måde det sker i skoledelen – skal fordeles ujævnt de to ledere imellem. Fx ved repræsentation i MED og andre gennemgående opgaver.
- I samarbejdet med undervisningsdelen er det en styrkelse og bedre koordinering ved at pædagogernes leder og deres daglige leder er en og samme person, og at denne kender hverdagen tæt på.
- Kortere kommandoveje.
- Mindre forvirring omkring, hvem, der har hvilke beslutningskompetence. De pædagogiske ledere i BFO tager pt beslutninger, som er beskrevet i BFO-lederens opgavebeskrivelse, hvilke giver klarhed blandt pædagoger og især blandt lærere og ledere.
- Modellen vil give samme struktur som i undervisningsdelen og derved bedre mulighed for ligeværdigt samarbejde mellem pædagoger og lærere – samt lederne.
- Pædagogerne kommer ledelsesmæssigt tættere på distriktskolelederen, noget der er efterlyst i den social kapital. Den daglige leder af BFO afdelingerne vil have direkte reference til distriktskolelederen og dermed samarbejde og sparring, og ikke som nu, hvor den daglige leder/den pædagogiske leder ikke har adgang til distriktskolelederen.
- Modellen passer til vores organisatorisk opbygning, hvor indskolingsafdelingerne og BFO-afdelingerne er helt parallelle med hensyn til elever, forældre og medarbejdere.
- Burde lægge beslutningen om ledelsesstrukturen på BFO afdelingerne ud til distriktskolelederen helt i lighed med "Uddelegere kompetencen til at fordele ledelsesressourcerne uafhængig af afdelingsstrukturen til distriktskolelederen"
- Der er tydeligvis en stor forskel på opfattelsen af ledelse i undervisningsdele og BFO-delen.

Mindretalsudtalelse:

Pædagogerne støtter, at strukturen bibeholdes. Pædagogerne og deres ledelse har fået tilføjet følgende bemærkninger:

- Det fremsendte forslag til ændret ledelsesstruktur, giver anledning til en bekymring om hvordan vi, også på sigt, sikre et kvalitativt BFO tilbud, der bl.a. lever op til Mål – og indholdsbeskrivelsen for BFO'er i Ballerup kommune.
Det nødvendige tætte kendskab til BFO'ens medarbejdere og institutionens børn samt forældre, bliver i relation og observation, ikke tilstrækkelig. De to BFO ledere skal desuden stå for den daglige ledelse og organisering. Herunder sparring, udviklingsledelse af den enkelte og personalegruppen, samt det lokale og det kommunalt angivne udviklingsarbejde. Med andre ord ser det ud til, at ledelsen tæt på vil blive udhulet.
- Det nødvendige tætte tværfaglige ledelsessamarbejde, også på tværs mellem ledelser i skoledistriktet, vil få en betydelig indvirkning på muligheden for at udøve ledelse tæt på, da antallet af overordnede opgaver og møder vil øges.
- At en BFO leder skal varetage ledelse tæt på, og samtidig påtage sig en del overordnede opgaver for op til tre BFO af-



	<p>delinger (ex. Skovlunde). Vurdere vi, vil få et omfang der meget nemt vil få en negativ betydning for både de ledelsesmæssige overordnede opgaver, og ledelsen tæt på.</p> <ul style="list-style-type: none">• Forslaget vil betyde en beskæring af ledelsespersoner i kommunens BFO'er fra 5 BFO ledere og 16 pædagogiske ledere, til 9 BFO ledere, i alt en nedgang på 12 ledelsespersoner. Dette vækker bekymring for BFO'ens fremtidige virksomhed som beskrevet ovenfor. Ligeledes er der en bekymring for at BFO'erne mister en meget stor del specifikke pædagogisk - og ledelsesmæssig kompetence og knowhow, når 12 ledelsespersoner får frataget væsentlige opgaver. Det kan forventes, at et antal, af berørte ledelsespersoner vil opsøge nye ledelsesmæssige udfordringer, også uden for kommunen.
Kasperskolen Bestyrelse og MED	BFO området berører ikke os
Ordblindelinstitut Bestyrelse	Taget til efterretning
Ordblindelinstitut MED	Taget til efterretning
BLF	<p>Den logiske konsekvens af vores ønske om at delegerer et større beslutningsrum til skolerne er, at distriktsskolelederen - også når det kommer til BFO'en - tildeles kompetencen til at anvende ledelsesressourcen, som det findes mest hensigtsmæssigt. Der er efter vores oplysninger betydelige forskelle på, hvordan BFO'en er organiseret rundt omkring på skolerne, hvorfor der næppe kan besluttes én struktur, som passer til hele kommunen.</p> <p>Konkret bemærker vi, at:</p> <ul style="list-style-type: none">• En leder af pædagoger naturligvis skal være pædagoguddannet, ligesom en leder af lærere skal være læreruddannet. Dette bør understreges i styrelsesvedtægten, hvis kompetencen uddelegeres til distriktsskolelederen.
BUPL	<p><i>BUPL vil pege på model C, idet vi i forlængelse af tidligere drøftelser fastholder, at pædagogiske ledere er ansat på lederoverenskomst. De er dermed ledere i deres fulde ansættelsesforhold. Der er defineret ca. 10 timer til den pædagogiske leders administrative arbejde, og resten af lederens arbejdstid er ledelse tæt på den pædagogiske opgave. Det betyder, at lederen udøver ledelse på gulvet i den pædagogiske hverdag med børnene, i det pædagogiske møde med forældre og i det flerfaglige samarbejde omkring enkeltbørn og børnegrupper.</i></p> <p><i>Nedenfor begrundelse for vores indstilling. En lang række opgaver løses i dag i ledelseslagene. Ansvaret for implementering af '0-25 årsstrategien', 'Fællesskab for alle - alle i fællesskab', 'BAL', 'Brobygning – både med 0-5 års området og klub-området', 'Mål- og indhold', 'Personaleledelse', 'Strategisk ledelse af pædagoger ind i skolen', 'Skole med vilje'. Derudover en mere praksisnær udfyldelse af diverse skemaer vedr. vold og magtanvendelse. Det er alle opgaver, der forventes løst både på et overordnet strategisk niveau i samarbejde med Distriktsledere i 0-5 års området, skoleledere og klubledere, og på dagligt niveau i driften. Vi vedlægger en liste over opgaver, der i dag løses i ledelseslagene. Opgaven er ikke udtømmende. Nok så vigtig er ansvaret for den daglige drift og udførelsen i praksis. Hvis man skal fastholde en helhedstænkning omkring opgaveløsning-</i></p>



gerne i Ballerup kommune- er det nødvendigt også at fastholde en praksisnær personaleledelse tæt på opgaven.

Ledelseskommissionens anbefalinger peger bl.a. i punkterne 18, 19 og 20 på:

18. Ledelsen skal sætte retning. At sprede og forankre værdierne er blandt lederens allervigtigste opgaver. Det konkrete arbejde med værdier skal være omdrejningspunktet både i at motivere medarbejderne og i styringsdialogen med egen leder.

19. Offentlige ledere skal være synlige indadtil og udadtil. Indadtil for medarbejdere gennem nærvær og tilstedeværelse. Udadtil for borgere og interessenter ved at være tilgængelige og opsøgende.

20. Offentlige ledere skal være i kontakt med det, de leder. Mange steder er ledelsesspændet alt for stort og skal gøres mindre ved at indsætte flere ledere eller arbejde med organisering på andre måder. Vi frygter, at hvis man fjerner det ene ledelseslag, fjerner man samtidig enten det koordinerende, samlende, retningsgivende udviklingsarbejde, eller kvaliteten i det daglige arbejde med personaleledelse. Da begge dele er vigtige, risikerer man at en række af opgaverne fordeles på basispædagogerne. Dette vil efter vor opfattelse koste flere timer, da der så skal koordineres en hel del mere mellem de enkelte pædagoger med ledelseslignende ansvarsopgaver. Det vil i høj grad tage tid fra kerneydelsen, som er en ledestjerne for politikerne i kommunen.

I forbindelse med kerneydelsen er det vigtigt for os at holde fast i dannelsesbegrebet. Vi hører ofte lærere udtrykke en opfattelse, at pædagoger arbejder sig ind på et hævdvundet lærerbeget, når pædagogerne siger, at dannelse er en af pædagogernes spidskompetencer. Vi finder, der er grund til at beskrive tilgangen til børnenes dannelse. BUPL's officielle bud er som følger:

Læreren arbejder med barnets personlige dannelse med baggrund i barnets stadig bredere og dybere forståelse af sprog, kultur, litteratur og science, hvilket barnet fortrinsvis tilegner sig i den fag-faglige undervisning. Pædagogen arbejder med barnets personlige og sociale/samfundsmæssige dannelse som en refleksion af barnets sociale evne til at placere sig selv i et givent fællesskab. Vi finder det væsentligt at fastholde den pædagogfaglige ledervinkel ind i dette arbejde. Det kræver, at der er en pædagogfaglig leder tæt på den koordinerende, samlende retningsgivende opgave i det strategiske samarbejde med skolelederen. Hvis distriktsskolearbejdet skal give mening er det ligeledes nødvendigt at fastholde BFO distriktslederfunktion. Dette skal sikre, at udviklingen i distriktets samlede pædagogiske opgaver gives retning så de flugter med skoledistriktets øvrige udvikling. Hvis der ikke er denne koordinerende retningsgivende funktion risikerer vi at misse distriktsudvikling og at den enkelte BFO afdeling lukker sig om sig selv.

Den pædagogfaglige ledelsesopgave i folkeskolen peger altså i to retninger: Dels det fortsatte strategiske arbejde med at sætte rammerne for børnenes sociale udvikling og dannelse. Dels det konkrete daglige pædagogiske arbejde i hele skolens virksomhed – undervisning og fritid.

Lige som det er nødvendigt, at fastholde pædagogfaglig ledelse tæt på opgaven i distriktssamarbejdet, vil det være af allerstørste vigtighed at fastholde de daglige pædagogiske ledere. Den daglige pædagogfaglige ledelse, hvor det tværfaglige samarbejde især retter sig mod de undervisningsfaglige pædagogiske ledere i indskoling, mellemtrin og evt. gruppeordninger e.l. er uundværlige i det konkrete im-



	<p><i>plementeringsarbejde i afdelingen af såvel kommunale politikker som lokale initiativer i distriktet.</i></p> <p><i>Det er blevet nævnt, at Vive rapporten peger på uhensigtsmæssigheder i ledelseskonstruktionen. BUPL er ikke enige i, at man kan drage denne konklusion af undersøgelsen. Det er vores opfattelse, at konstruktionen som sådan er god, men der mangler konkret stillingsbeskrivelse for de pædagogiske ledere i BFO, ligesom snitfladerne mellem BFO- lederens og den pædagogiske leders grundlæggende arbejdsfelt skal stå skarpere.</i></p> <p><i>Dette kunne med fordel skrives ind i styrelsesvedtægten. Det betyder ikke, at man skal ændre på de muligheder, der ligger i, at den enkelte BFO-leder efter aftale med de berørte kan delegerer opgaver til sin(e) pædagogiske leder(e). Denne mulighed giver den fleksibilitet, der muliggør en optimering af opgaveløsning på bedst mulige måde. Præcis som det tænkes med skolelederens udvidede kompetence til at fordele ledelsesressourcerne i undervisningsdelen.</i></p>
Skolelederforeningen	<p>Skolelederforeningen ser med forundring, at strukturen på BFO ikke lægges ud til distriktsskolelederen. Forholdene på de enkelte skoler er meget forskellige både, hvad angår antal medarbejdere pr. leder og bygninger samt disses fysiske placeringer. Det bør derfor lægges ud til den enkelte distriktsskoleledere – ud fra nuværende økonomiske tildeling – at sammensætte ledelsen ud fra de lokale behov. Ved den foreslåede "one-size-fits-all" – løsning risikerer man, at det store arbejde, der er foregået – og flere steder fungerer godt – tabes for at udfordringer andre steder til gengæld løses. Dette er unødvendigt og kan undgås ved, at distriktsskolelederen – efter inddragelse som beskrevet i Ballerup Kommunes MED-aftale – kan træffe den lokalt bedste beslutning. Om der er én eller to BFO-ledere bør ikke være et problem i forhold til den fælleskommunale udvikling. Det bør derfor være de lokale forhold der afgør, om der skal være pædagogiske ledere i BFO – evt. koordinatore – eller ej.</p>