

# LEDETRÅDEN

NR. 1 MARTS 2011

BUPL'S FAGBLAD TIL PÆDAGOGFAGLIGE LEDERE

## TRE HURTIGE TIL SANNE LORENTZEN

*Er du en god leder?*

Ja, det mener jeg. Jeg er visionær og samtidig god til at vise en retning, vi skal gå.

*Hvad er dine styrker?*

Jeg er grundig, arbejdsom og nærmest perfektionist. Jeg sætter en ære i at følge med og altid være opdateret.

*Hvad er dine svagheder?*

Jeg har ofte mange bolde i luften og er mindre tålmodig, og det kan nogle gange være et problem for mine medarbejdere.

## LEDERNES NYE FORMAND

### LEDELSE AF INKLUSION

Kommunerne forsøger at inkludere flere børn med særlige behov i almene daginstitutioner, viser en undersøgelse. Hvis det skal lykkes, er det en stor ledelsesopgave, mener eksperter.

Side 11-17

Ny Lederformand med varme hænder 4

Områdeledelse stormer frem 6

Inklusion er en ledelsesopgave 11

Den inkluderende leder 14

Specialbørnehaver under pres 16

Ledere privatiserer som en nødløsning 18

Kort nyt 20

Leder 23

B U P L



Sanne Lorentzen er valgt som den første formand for BUPL's Lederforening. Hun vil arbejde for, at alle forstår, at offentlig ledelse gør en stor forskel, og at det har konsekvenser, når der bliver skåret ned på ledelse. Hun mener også, at dagtilbudsområdet er blevet inficeret med ord som taxameterordning og kontrakter og insisterer på, at debatten nu igen skal handle om børn og unge.

Af Johan Rasmussen / Foto: Hung Tien Vu

# NY LEDERFORMAND MED

Lederne har fået deres egen stemme og ansigt udadtil. Sanne Lorentzen, 59 år, er netop blevet valgt som den første formand for Lederforeningen i BUPL. Få timer efter valget bruger hun sin egen stemme til at fortælle Ledetråden, hvad hun vil bruge sin nye position til.

Hun understreger, at hun er et lyttende menneske, der vil inddrage sine lederkollegers meninger i sit lederarbejde, men hun er også klar til med det samme at kaste sig ud i debatten om offentlig ledelse – for eksempel når det handler om diskussionen om 'kolde og varme hænder i den offentlige sektor'.

»Thyra Frank (leder af plejehjemmet Lotte – nu på orlov – og folketingskandidat for Liberal Alliance, red.) snakker om, at der skal være færre kolde hænder og flere varme hænder i den offentlige sektor. Politikerne snakker også om at spare på 'de kolde hænder' – underforstået de mennesker, som ikke er ude på stuerne. Det er dog en underlig diskussion – jeg har som leder ikke kolde hænder, jeg har varme hænder, også selv om jeg ikke er ude på stuerne og skifte ble,« siger hun.

Sanne Lorentzen mener, at diskussionen om kolde og varme hænder er et symptom på, at forståelsen for betydningen af offentlig ledelse ikke er stor nok – og i mange kommuner er resultatet besparelser på ledelse.

»Da trepartsforliget blev indgået for fire år siden, blev offentlig ledelse sat øverst på dagsordenen. De offentlige ledere blev udpeget til at bestride den vigtige rolle at skabe kvalitetsløft i de offentlige institutioner, og le-

derne begyndte at tage diplomuddannelser i ledelse. Nu er kommunerne begyndt at skære ned på ledelse i stedet for. Jeg ser det derfor som en vigtig opgave at sætte fokus på, hvad lederne kan, og hvilken forskel vi gør,« siger Sanne Lorentzen.

*Du har selv været leder siden 1978, hvad er det fra din hverdag som leder, du kan bruge i dit nye job?*

»Jeg kan bidrage med synspunkter fra alle ledelseslag – jeg har været leder af en institution med seks medarbejdere og af en institution med 30 medarbejdere og en specialgruppe, og nu er jeg områdeleder. Jeg har været vant til at tale ind til det politiske system og til forvaltningen for at få ressourcer til mit område, så jeg er vant til at tænke strategisk og politisk,« siger Sanne Lorentzen.

*Hvilken forskel kan du gøre?*

»Vi har ikke haft en ordentlig ledelsesprofil i BUPL, og ingen har udelukkende talt ledernes sag. BUPL taler i første omgang pædagogerne's sag og derefter ledelse. Som formand kan jeg ændre ledelsesprofilen både ind i BUPL, men endnu mere udadtil. Lederne står mange gange med nogle andre udfordringer og dilemmaer end pædagogerne, og jeg vil tale ledernes sag.«

## LEDERE FYRES

*I disse år laver mange kommuner nye ledelsesstrukturer, hvordan vil du som formand forholde dig til den udvikling?*

»Der er et behov for at tage en debat om, hvad ledelse er og

# VARME HÆNDER



## BLÅ BOG

SANNE LORENTZEN, 59 ÅR.

Sanne Lorentzen blev pædagog fra Hjørring Seminarium i 1974.

I 1978 blev hun leder, og det har hun været lige siden – både på 0–6-årsområdet og specialområdet.

Hendes seneste arbejde var som områdeleder for fem 0–6-årsinstitutioner i Albertslund.

Den nye lederformand har været aktiv i BUPL siden 2002.

Først som medlem af det lokale lederråd i BUPL Storkøbenhavn og fra 2010 medlem af BUPL's Centrale Lederråd, nu Lederbestyrelsen.

skal være, og hvad politikerne, forældrene og pædagogerne forventer. Jeg er ikke bange for nye ledelsesstrukturer, og det tror jeg heller ikke, mine kolleger er, men det er et problem, hvis vi ikke tager diskussionen om, hvad nye strukturer betyder for ledelse. Vi ser nu den anden bølge af nye ledelsesstrukturer komme, og ledere bliver fyret, og der er ikke nødvendigvis en leder i hvert hus, men vi har ikke taget diskussionen om, hvad disse forandringer betyder,« siger Sanne Lorentzen.

*Er ledernes arbejdsforhold gode nok?*

»Jeg har været rundt og tale med ledere i forbindelse med valget til formand, og overordnet set elsker lederne at være ledere. Lederne har dog også et hårdt psykisk arbejdsmiljø. Der er store forventninger til lederne fra medarbejdere og forældre, samtidig bliver ressourcerne mindre, mens politikerne stiller høje krav om forandringer og kvalitet.«  
*Hvad kan du gøre ved det?*

»Det er vigtigt, at rammerne for ledelse bliver klart defineret. Jeg mener, at implementeringstiden for forandringer ofte er for kort, og det stresser lederne. Derfor er vigtigt, at lederne har de værktøjer, de skal bruge – det kan for eksempel være coaching,«

*Kan du skaffe lederne en bedre løn?*

»Jeg kan ikke ændre på kommunernes økonomi, men det er vigtigt, at vi sætter ledernes løn på dagsordenen. Med de nye ledelsesstrukturer er der mange ledere, der har lige så mange medarbejdere under sig som en skoleleder, og så er det ikke i orden, at de ikke får så meget i løn.«

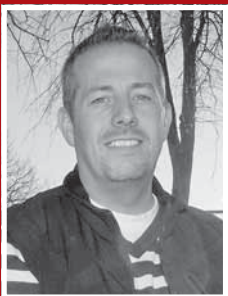
Den nye lederformand erkender, at der ikke bliver flere ressourcer i kommunerne, lige meget hvad hun siger, og hun har ikke tænkt sig at sidde med korslagte arme og surmule over nedskæringer og dårlig økonomi.

»Vi skal gå med i diskussionerne om nye ledelsesstrukturer i kommunerne. Måske skal ledelse organiseres på en anden måde, måske skal der laves større institutioner, og måske skal der ikke være en leder på hver institution? Jeg ved det ikke endnu, og derfor er det også vigtigt for mig at høre ledernes meninger. Der er dog ingen tvivl om, at der skal træffes valg og prioriteres ude i kommunerne, og vi skal blande os,« siger hun.

Dagtilbudsområdet, SFO'er og klubber står over for nogle af de samme udfordringer som andre dele af den offentlige sektor, og derfor vil Sanne Lorentzen som en af de første ting i sit nye job opfordre til samarbejde med andre lederorganisationer.

## HVAD FORVENTER DU DIG AF DIN NYE LEDERFORMAND?

TROELS LUNDGAARD CLAUSEN  
PÆDAGOGISK AFDELINGSLEDER HAVDRUP SFO,  
SOLRØD



Formanden skal være synlig i mediebildet og tydelig i sin kommunikation og ikke gemme sig bag et skrivebord. Formanden skal have fingrene nede i mulden og vide, hvad der foregår ude på institutionerne. Jeg ønsker, at vedkommende taler fritidspædagogikkens sag og giver fritidspædagogikken sin egen platform, ligesom skolelederne taler skolernes sag.

Det er også vigtigt, at formanden fortæller, at det er en svær opgave, når der på en gang bliver skåret ind til benet i forhold til børn, som har behov for støtte, og man så samtidig forventer, at vi kan inkludere alle børn.

PIA KROG  
LEDER AF DAGINSTITUTIONEN MARIEHUSET,  
NÆSTVED



Min forventning er, at den nye formand vil skabe fokus på ledernes arbejdsvilkår, og jeg håber, at formanden kan skabe mere autoritet omkring vores arbejde. Det er vigtigt at formidle den store betydning, vores job har for børnenes udvikling, og formanden skal sætte fokus på den pædagogfaglige ledelse, og så er det selvfølgelig vigtigt, at lederen blander sig i den offentlige debat.

## LEDELSE I SKOLEN

»Jeg vil gerne sætte en ledelsesdagsorden med andre offentlige ledelsesorganisationer, for eksempel skolelederne, fordi vi har nogle fælles udfordringer,« siger hun.

Når hun taler med skolelederne, kan hun passende rejse en af sine mærkesager – pædagoger i folkeskole.

»Jeg vil blande mig i debatten om folkeskolen og helhedskolen. Jeg mener, at de pædagogfaglige ledere skal have et ledelsesrum i folkeskolen, så samarbejdet mellem pædagoger og lærere i folkeskolen bliver reelt,« siger hun.

Sanne Lorentzen går ind til jobbet som formand med en grundlæggende vision om, at hun vil sætte børn og unge øverst på dagsordenen i debatten om dagtilbud.

»Diskussionen handler altid om økonomi. Jeg tror, det er nødvendigt med en værdikamp, hvor vi taler om indhold igen. Hvad er det for en dagligdag, børn og unge har, og hvad betyder det, når der skæres ned, og hvad betyder det, når der bliver færre ledere?«

*Hvad kan du gøre ved det?*

»Jeg vil starte med at tale om børn som børn og ikke kasser, der kan flyttes rundt på. Der bliver talt om bestillerudfører-modeller, taxameterordninger, enheder, leverancer og kontrakter, og dermed glemmer vi, hvad det hele handler om – nemlig børn og unge,« siger den nyvalgte formand. |

## LEDERNES NYE PLATFORM

Kongressen vedtog i efteråret en ny platform for lederne i BUPL. Formålet er at styrke BUPL's arbejde for lederne, at styrke ledermedlemmernes indflydelse i BUPL og at blive dagsordensættende i debatten om offentlig ledelse og styring, blandt andet ved at sætte fokus på både professionsfaglig og pædagogfaglig ledelse.

Den vigtigste nyhed er, at lederne har fået deres egen formand. Sanne Lorentzen er blevet valgt som den første formand for lederne på landsmødet i BUPL's Lederforening den 10. marts. Fremover skal der være valg til formand for lederne hvert andet år.

Derudover blev det også på kongressen besluttet, at BUPL's Hovedbestyrelse udvides med to medlemmer fra BUPL's Lederforening. Det ene medlem er Lederforeningens formand. Desuden deltager Lederforeningens bestyrelse som delegerede på BUPL's kongresser. Den nye platform får også indflydelse lokalt. Der vælges blandt bestyrelsesmedlemmerne i den lokale lederforening en repræsentant til den lokale fagforenings bestyrelse.

Endelig skal der for BUPL's lederrådgivning udarbejdes en målsætning, der skal godkendes af BUPL's hovedbestyrelse.

**BENTE HJØRNGÅRD SØRENSEN**  
LEDER AF BØRNEHAVEN MØLLEHUSET,  
VARDE KOMMUNE. MEDLEM AF LEDERRÅDET  
BUPL SYDJYLLAND.

Det er vigtigt med en formand, der er stærk i ledelse og har en vis ledelseserfaring. Vedkommende skal være lydhør og følge med i samfundet og i vores område. Vi har talt om i ledergruppen i Varde Kommune, at vi ønsker, at lederrollen bliver højnet, og at vores arbejde bliver mere værdsat, selvom det ikke altid lige her og nu er målbart. Formanden skal fortælle om alt det, vi gør blandt andet vores arbejde med forebyggelse af udsatte børn. Det er et stykke arbejde, som ikke er særligt tydeligt, og der kommer ofte først fokus på det, når det ikke går godt.



**KENNETH POULSEN**  
LEDER AF GRIBSKOV KOMMUNES UNGDOMSHUS  
Jeg forventer, at formanden har noget kant og er en karismatisk person, som har en mening om, hvad der foregår på området og kan skabe nogle forsider. Formanden skal ikke bruge sin energi på internt BUPL-fnidder om, hvem der sidder i hvilket udvalg osv. Jeg mener, det er vigtigt, at formanden har fokus på ledernes rettigheder i disse år, hvor kommunerne skaber større og større enheder med færre ledere med ansvar for mere. Jeg hører, at kommuner presser på, for at nogle ledere ikke længere skal være på en lederoverskomst, selv om de stadig har ledelsesopgaver.



# OMRÅDELEDELSE STORMER FREM

En ny undersøgelse viser, at områdeledelse breder sig med stor fart i kommunerne, og der er efterhånden ganske få kommuner, som kun har traditionel institutionsledelse. En ekspert mener, det er en nærmest uundgåelig udvikling, mens en anden sætter spørgsmålstegn ved, om områdeledelse er så godt, som kommunerne tror.

Af Johan Rasmussen

**D**anmarkskortet for ledelse af dagtilbudssområdet bliver i disse år farvet af en stor trend – områdeledelse.

Der findes stadig mange daginstitutioner med traditionel ledelsesstruktur, hvor én leder er leder af én institution, men kommuner, der udelukkende har traditionel institutionsledelse, fylder mindre og mindre på det kommunale landkort.

Det viser den nye undersøgelse "Ledelsesmodeller i dagtilbud – Status fire år efter kommunalreformen" fra Væksthus for Ledelse er en opfølgning på en tilsvarende undersøgelse fra 2007. Undersøgelsen viser, at kommunerne indfører forskellige nye ledelsesstrukturer, distriktsledelse eller netværksledelse, men den dominerende nye ledelsesform er områdeledelse. 51 procent af kommunerne i undersøgelsen har helt eller delvist indført områdeledelse.

// Jeg er bange for, at de ikke vil blive opfattet som rigtige ledere, og at de vil komme til at hænge frit svævende mellem forvaltningen og den enkelte institution.«

Søren Voxsted, lektor på Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi på Syddansk Universitet.

ikke svar på, om sammenlægningerne er en del af en større strategi, eller om det kun er nogle få institutioner i hver enkelt kommune, der er blevet lagt sammen.

Undersøgelsen viser dog helt tydeligt, at det er meget få kommuner, der ikke har indført eller har planer om at indføre nye ledelsesstrukturer. Hvis man trækker de

kommuner fra, som har besluttet at indføre nye ledelsesstrukturer, men endnu ikke er kommet i gang, er der kun tre kommuner i undersøgelsen, som udelukkende holder fast i traditionel institutionsledelse. Det skal dog bemærkes, at kun 80 procent af kommunerne har deltaget i undersøgelsen. I de fleste kommuner, som har indført nye ledelsesstrukturer, er der dog samtidig traditionel ledelse i nogle af kommunens institutioner.

## POLITIKERNE VIL SIKRE BUDGETTER

»Områdeledelse bliver udbredt i stort omfang. Kommuner indfører andre typer ledelsesstrukturer som for eksempel netværksledelse, men det er områdeledelse, som er den helt dominerende form. Samtidig er der meget få kommuner, der udelukkende opretholder den traditionelle ledelse,« siger Morten Eiler Hansen, konsulent i BUPL og medforfatter til undersøgelsen.

Når områdeledelse bliver så udbredt, skyldes det ifølge Morten Eiler Hansen flere ting.

»Kommunerne og politikerne vil gerne have en tættere opfølgning af kommunens ressourcer og sikre sig, at budgetterne holder. Ved at indføre et ekstra ledelseslag er daginstitutionerne kommet tættere på rådhuset. På den måde kan man sige, at det er en tendens, som går væk fra decentralisering, der var trenden for 10 år siden, hvor alle opgaver blev lagt ud i den enkelte institution,« siger Morten Eiler Hansen.

## FEM KOMMUNER LAGT SAMMEN

Lektor på Roskilde Universitet John Storm Pedersen, der er forfatter til bogen "Reformerne i den offentlige sektor", mener også, der er en klar tendens til, at kommunerne indfører nye ledelsesstrukturer. Strukturer, der alle peger

i én retning – større enheder og færre ledere med ansvar for større eller flere institutioner. Det er en klar tendens, som er kommet for at blive og givetvis vil fortsætte.

Han forklarer, at den nye udvikling for alvor begyndte i 2004 med Strukturkommissionen, der anbefalede, at flere kommuner blev lagt sammen, hvilket førte til strukturreformen i 2007.

»Kommunerne blev større – nogle steder blev fem landsbykommuner lagt sammen – og den enkelte kommune fik dermed mange flere institutioner. Det var for svært at håndtere for kommunaldirektøren og politikerne, og derfor har man mange steder lagt et ekstra ledelseslag ind,« siger John Storm Pedersen.

Kommunalreformen handlede blandt andet om at skabe stordriftsfordele i kommunerne og i første omgang i forvaltningen. Politikerne vil dog også gerne have, at stordriftsfordelene også spreder sig til kommunens institutioner, skoler osv.

»Derfor slår man tre, fire eller flere institutioner sammen, så de kan have fælles administration, it, fælles storindkøb, dække hinanden ind ved sygefravær, være fælles om at tage sig af vanskelige børn osv. osv., og målet er at gøre det billigere og bedre,« siger John Storm Pedersen, som mener, at der efter sidste kommunalvalg i 2009 er kommet ekstra fart på udviklingen af nye ledelsesstrukturer.

Det skyldes, at sammenlægningen af institutioner og nye ledelsesstrukturer mange steder møder modstand, og politikerne har i flere kommuner ventet til efter kommunalvalget i 2009 til at sætte turbo på processen.

»Nye ledelsesstrukturer skaber politisk uro, og derfor vil kommunalpolitikerne gerne have fire år til at skabe forandringer inden næste valg – derfor kommer bølgen for alvor nu,« siger John Storm Pedersen.

## KRISEN PRESSER KOMMUNERNE

Som bekendt blev Danmark – som resten af verden – ramt af den økonomiske krise i 2008. Den globale økonomiske nedtur mærkes nu i mange kommuner og helt ude blandt pædagoger og børn. Regeringen vil have nulvækst i det offentlige forbrug, og kommunerne bliver straffet for at bruge for mange penge.

I denne meget konkrete økonomiske virkelighed har kommunerne mere end nogensinde før brug for stærke

ledere, der kan styre budgetterne og prioritere skarpt, mener John Storm Pedersen. Krisen får med andre ord bølgen af nye ledelsesstrukturer til at skylle hurtigere og kraftigere over det kommunale landskab.

»Krisen betyder, at budgetterne skal håndteres på en helt anden måde. Det er et krav til lederne, at de skal skabe samme service og kvalitet for nulvækst, hvilket med reallønssstigninger nærmest betyder samme kvalitet, for færre penge,« siger John Storm Pedersen.

Lederne vil samtidig også blive

## GODE OVERVEJELSER OM NYE LEDELSES- STRUKTURER

Mange kommuner planlægger at indføre nye ledelsesstrukturer i disse år, og med nye ledelsesstrukturer rejser der sig også mange spørgsmål. Hvilken samarbejdsrelation skal der være mellem områdeledelsen, de pædagogiske ledere og medarbejderne?

Og hvor tæt på medarbejderne skal ledelsen være?

Folderen "Ledelse tæt på pædagogerne" fra BUPL peger på forskellige fornuftige overvejelser, som bør drøftes, når en kommune overvejer eller beslutter sig for at indføre nye ledelsesstrukturer.

Der findes ingen facitliste for at indføre en ny ledelsesstruktur, men folderen kan hjælpe med at stille de rigtige spørgsmål.

[www.bupl.dk/ledelse\\_taet\\_paa\\_paedagogerne](http://www.bupl.dk/ledelse_taet_paa_paedagogerne)

pålagt at spare i deres institutioner, og John Storm Pedersen mener, at der vil blive stillet større krav til lederne om at påvise, hvad der virker og ikke virker på dagtilbudsområdet. Han sammenligner området med sundhedssektoren, hvor læger hele tiden skal prioritere og træffe valg i forhold til behandlingen af syge patienter. Det er for eksempel ikke tilfældigt, hvor længe en patient skal vente for at få en ny hofte.

»Alt, hvad man gør i sundhedssektoren gør man, fordi man ved det virker. På dagtilbudsområdet har man ikke på samme måde parametre for at måle kvalitet, og pædagoger har ikke klare kriterier for, hvordan de vil prioritere, hvis de bliver tvunget til at spare 10 procent,« siger John Storm Pedersen.

Han mener, at hvis kommunerne er tvunget til at spare på børneområdet, ønsker de at have få skarpe ledere, der

kan træffe nogle valg for et større område, frem for en stor gruppe af ledere for små institutioner.

»Det er en meget stærk tendens, og spørgsmålet er, hvad alternativet er? Jeg hører ikke om gode alternativer,« siger John Storm Pedersen.

### VIRKER OMRÅDELEDELSE?

Søren Voxsted er lektor på Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi på Syddansk Universitet. Han mener, at argumentationen for at indføre områdeledelse er logisk på papiret, men han er bange for, at det ikke nødvendigvis er den rigtige løsning. Han mener, der mangler forskning om områdeledelse, og om den nye ledelsesstruktur virker og har de positive effekter, som kommunerne forsøger at opnå. Derfor er det tankevækkende, at så mange kommuner går så entydigt i den samme retning, mener han.

»Der er noget lemmingeffekt over det. Det kan godt se ud, som om at man har fået en lys idé i det offentlige, og så siger alle, det skal vi også have. Det er lidt den samme effekt, der sker i det private erhvervsliv, hvor mange virksomheder pludselig går i den samme retning – for eksempel for nogle få år siden, da alle indførte en produktionsform, som blev udviklet på Toyotafabrikkerne for mange år siden,« siger Søren Voxsted og henviser til LEAN-bølgen.

Søren Voxsted har ikke noget belæg for at sige, at områdeledelse ikke er en god ledelsesstruktur. Men han ser flere faresignaler ved at lægge et ekstra ledelseslag ind på daginstitutionsområdet.

»Jeg er ikke sikker på, at områdelederen har den nødvendige gennemslagskraft og legitimitet i forhold til de ansatte og organisationen. De kommer lidt langt væk fra hverdagen, og jeg er bange for, at de ikke vil blive opfattet som rigtige ledere, og at de vil komme til at hænge frit svævende mellem forvaltningen og den enkelte institution,« siger Søren Voxsted.

### HORSENS KOMMUNE DISTRIKTSLEDELSE MED ET TWIST

I Horsens Kommune er lederne ikke tilknyttet en bestemt institution. I stedet er de en del af et lederteam i et distrikt med flere huse. I hvert distrikt er der en daginstitutionsleder og flere assisterende ledere, men det samlede antal ledere kan godt være færre end antallet af huse i distriktet.

»Vi har gjort op med den tanke, at en leder er tilknyttet et bestemt hus. I en periode kan der være behov for, at der er en leder til stede i et bestemt hus, og så kan lederen vælge at være der. Ideen er, at lederne skal tænke i perspektiver og faglig udvikling for hele distriktet og den samlede personalegruppe,« siger Anne Bust, dagtilbudschef i Horsens Kommune.

Den nye ledelsesmodel blev gennemført i 2009 lidt over et år efter, at tre kommuner var blevet lagt sammen til den nye Horsens Kommune. På det tidspunkt stod den nye kommune med en mindre palet af ledelsesstrukturer, og det blev besluttet at arbejde med den samme ledelsesstruktur i hele kommunen.

De nye ledelsesteam i hvert distrikt betyder, at lederne internt kan fordele opgaverne efter deres interesser, erfaring og kvalifikationer. En leder kan være ansvarlig for arbejdsmiljø, en anden kan bruge mere tid på pædagogiske læreplaner osv.

»Det er en meget fleksibel model, og sparringsrummet er blevet meget større, end når en leder er tilknyttet ét hus,« siger Anne Bust.

Omlægningen af ledelsesmodellen blev indført i forbindelse med en besparelse.

Der bliver i dag brugt syv mio. kr. mindre på ledelse om året – de fire mio. er blevet overført til pædagogtid, og de tre mio. kr. er sparet væk.

»Jeg mener dog, at vi med denne model alligevel har styrket ledelsen,« siger Anne Bust.

### LEDER SOM STATIONSFORSTANDER

Samtidig mener han, at der er en fare for, at områdeledelse kan betyde, at dagtilbudslederen eller lederen af den enkelte institution føler, at hun kommer for langt væk fra forvaltningen.

»Jeg hører fra flere ledere fra det nederste ledelseslag, at de føler, de er kommet længere væk fra forvaltningen. Det bliver et problem, hvis de føler, at der ikke bliver lyttet til dem, og at deres ideer ikke bliver taget op,« siger Søren Voxsted.

Søren Voxsted mener, det er fornuftigt, at kommunerne ønsker at professionalisere ledelsen endnu mere, fordi ledelsesopgaven i det offentlige er blevet langt mere kompleks. Men han mener, der er en fare for at professionaliseringen sker blandt områdelederne, mens daginstitutionslederens le-



delsesrolle bliver gjort mindre vigtig.

»Der er en fare for, at områdelederen bliver den strategisk tænkende leder, mens dagtilbudslederne bliver reduceret til 'stationsforstandere'. Det er et problem, fordi forældre og personale forventer, at dagtilbudslederne agerer som ledere, og derfor er der behov for en professionalisering af alle ledelseslag,« siger Søren Voxsted.

Han vil dog på ingen måde afskrive områdeledelse som en god ledelsesstruktur. Der skal gå nogle år, før vi for alvor kan se resultaterne af de nye ledelsesstrukturer.

»Derfor kan det også ærgre mig lidt, at politikerne ikke har mere tålmodighed med at se, hvad der virker, før de laver nye strukturer,« siger Søren Voxsted. |

Læs undersøgelsen "Ledelsesmodeller i dagtilbud – Status fire år efter kommunalreformen" i sin fulde længde på [www.buopl.dk/dagtilbud](http://www.buopl.dk/dagtilbud)

## AALBORG KOMMUNE

### TRE LAG AF PÆDAGOGFAGLIGE LEDERE

Aalborg Kommune indførte 1. januar i år ny ledelsesstruktur. Da kommunen er stor, er der i Aalborg et ekstra ledelseslag i forhold til mange mindre kommuner. Der er fire områdeledere, under dem er der 22 dagtilbudsledere, og derefter er der så en række pædagogiske ledere for de enkelte daginstitutioner. Denise Bakholt er områdeleder for område Øst, hvor der bor 54.000 indbyggere, og hun har det overordnede ansvar for ca. 500 ansatte i området. Der er taget en beslutning om, at alle ledere på dagtilbudsområdet er uddannede pædagoger for at styrke den pædagogiske indsats.

»Det nye ved vores struktur er, at dagtilbudslederne kommer tættere på institutionerne – der er kommet mere ledelse ud i institutionerne. Til gengæld har de pædagogiske ledere fået færre administrative opgaver og mere tid til pædagogiske ledelse – større indkøb og bogføring er for eksempel opgaver, der er flyttet væk fra de pædagogiske ledere,« siger Denise Bakholt.

Hendes ansvar er at lægge strategi for hele området, og det er hendes ansvar, at politikernes børnepolitik også bliver ført ud i livet og ind i institutionerne.

»I forbindelse med den nye ledelsesstruktur har politikerne lagt tre spor ud, som vi skal følge – det er læring og læringsmiljøer, inklusion og forældreinddragelse,« siger Denise Bakholt.

## HELSINGØR KOMMUNE

### TRADITIONEL LEDELSE MED SAMMENLÆGNINGER

Hvorfor reparere noget som virker? Det kunne være mottoet for dagtilbudsområdet i Helsingør Kommune. Her har politikere og forvaltning valgt at bevare en ledelsesstruktur med en leder og en souschef i hver institution.

»Vi har haft områdeledelse oppe at vende, men jeg har endnu ikke set nogle gode argumenter for at vælge den type ledelsesstruktur,« siger formand for Børn- og Unge-udvalget i Helsingør Kommune, Gitte Kondrup (S).

Hun mener, at kommunen har en stærk ledelsesstruktur, som også holder til, at ledelsesopgaverne er blevet mere komplekse.

For nogle få år siden valgte kommunen at lægge flere institutioner sammen, og i dag er der ingen helt små selvstændige institutioner.

»Det er nemmere at få det til at hænge sammen, hvis du er leder af en stor institution.

Du er mindre følsom over for uforudsete ting og har en større personalegruppe til rådighed,« siger Gitte Kondrup.

Samtidig blev det også besluttet, at alle ledere på daginstitutionsoverområdet skal have en diplomuddannelse i ledelse.

»Vi har en gruppe ekstremt kompetente ledere, og de er gode til at arbejde i krydspresset mellem politikere, forældre og personale,« siger Gitte Kondrup.

Selvom lederne i Helsingør arbejder hver for sig i hver sin institution, samarbejder de dog også på tværs. Lederne mødes i distriktsmøder og netværksmøder, hvor de sparrer og samler inspiration.



De fleste kommuner har placeret specialområdet i samme forvaltning som dagtilbudsområdet, efter kommunerne overtog området fra amterne, viser en ny undersøgelse. Dermed er der lagt op til yderligere inklusion af børn med særlige behov i almene institutioner. Hvis det skal lykkes, er det en stor ledelsesopgave, mener eksperter.

Af Johan Rasmussen / Arkivillustration: Llustra

# INKLUSION ER EN LEDELSESOPGAVE

For nogle få år siden kunne en leder af en specialbørnehave og en leder af et almindeligt dagtilbud arbejde få hundrede meter fra hinanden og alligevel ikke kende hinanden. Den ene arbejdede for amtet, og den anden arbejdede i en kommunal institution.

I dag er de to ledere blevet kolleger, og i mange kommuner er de begyndt at samarbejde om at skabe gode tilbud for alle børn – både dem med særlige behov og dem uden.

Ved strukturreformen i 2007 overtog kommunerne specialområdet fra amterne.

Det betød, at en række kommuner pludselig skulle til at drive specialbørnehaver og institutioner for børn med særlige behov, og kommunerne fik en bunke erfaring og viden om specialområdet forærende fra de ledere og pædagoger, der fulgte med specialinstitutionerne.

Den nye undersøgelse "Ledelsesmodeller i dagtilbud – Status fire år efter kommunalreformen" fra Væksthus

for Ledelse giver for første gang et overblik over, hvordan kommunerne har organiseret det nye ansvar for specialområdet. Undersøgelsen viser, at de mange kommuner har skabt et nyt samarbejde mellem det almene dagtilbudsområde og specialområdet, hvilket tyder på en større integration mellem de to områder.

81 procent af kommunerne, der har særlige dagtilbud (efter servicelovens § 32), har valgt at placere dem i samme forvaltning, som de almene dagtilbud er placeret i. Det er med andre ord i de fleste kommuner blevet den samme forvaltning, der har ansvaret for alle børneinstitutioner og dermed også alle kommunens børn, også selvom særlige dagtilbud hører under serviceloven, mens dagtilbudsloven gælder for de almene dagtilbud.

Undersøgelsen viser også, at en tredjedel af kommunerne har organiseret det særlige dagtilbud som en gruppeordning i en almen daginstitution. I 27 procent af kommunerne er specialdagtilbuddene kun organiseret som selvstændige institutioner, mens resten af kommunerne har begge modeller.

»Kommunerne har fået en ny ressource af særlige medarbejdere med en specialviden, som indgår i den samme forvaltning som det almene dagtilbudsområde. Der ligger en viden, som kan komme ud til en større gruppe pædagoger i kommunen, og som kan være med til at sikre,

// Det betyder også, at jo længere man er kommet væk fra normalområdet, jo mere omtaler man børnene som anderledes. Man glemmer dermed ofte, at selvom børn har særlige behov, er de på de fleste områder som alle andre børn."

Bent Madsen, centerleder for Nationalt Videnscenter for Inklusion og Eksklusion.

at alle børn får de bedst mulige udviklingsmuligheder,” siger konsulent i BUPL Morten Eiler Hansen, der er medforfatter til undersøgelsen.

## BØRN MED HANDICAP I DET ALMENE

Morten Eiler Hansen mener, det er positivt, hvis den nye organisation på området også er et udtryk for, at ledere, pædagoger og kommuner tænker på at inkludere børn med særlige behov sammen med de andre børn i kommunen.

»Grundlæggende handler det om, at børn med et handicap også skal være sammen med børn uden et handicap,” siger Morten Eiler Hansen, der dog advarer mod at afspecialisere området.

»Der er nogle børn, som har behov for at være i en specialinstitution, og man må ikke tro, at man kan undvære specialisterne” siger han.

Han mener, det er positivt, at 81 procent af kommunerne har placeret specialbørnehaver og almene dagtilbud i samme forvaltning – men hæfter sig ved de 19 procent, der ikke har gjort det.

»Der er nogle kommuner, der er dårlige til at udnytte den specialviden, de har fået ind i kommunen,« siger Morten Eiler Hansen.

## BØRN ER BØRN

Centerleder for Nationalt Videnscenter for Inklusion og Eksklusion, Bent Madsen mener, det er interessant, at de fleste kommuner har valgt at placere de to områder i den samme forvaltning, fordi det giver gode muligheder for at nedbryde skel mellem områderne.

»Objektivt set skal vi undgå at tale om normale og specialbørn, men i stedet tale om børn. Traditionelt set har der været to systemer, der har arbejdet i hver sin retning og med to børnesyn. Det betyder også, at jo længere man er kommet væk fra normalområdet, jo mere omtaler man børnene som anderledes. Man glemmer dermed ofte, at selvom børn har særlige behov, er de på de fleste områder som alle andre børn,« siger Bent Madsen.

Selvom kommuner placerer de to typer institutioner i den samme forvaltning, opstår der ikke automatisk inklusion og et frugtbart samarbejde på området. Bent

Madsen mener, der ligger et stort ledelsesarbejde i at skabe inklusion – det gælder både for lederne i specialinstitutioner og resten af kommunens institutioner.

## DEL VIDEN

»Der ligger en stor ledelsesopgave i at sørge for en vidensdeling mellem pædagoger med en særlig viden på området og de andre pædagoger i kommunen. Lederne skal også sørge for, at personalegruppen er veluddannet, fagligt opdateret, og så skal lederne sørge for, at institutionerne arbejder med at se forskellighed som en styrke. Det gælder også om at udvikle et fagsprog, hvor man refererer til fælles teorier,« siger Bent Madsen.

Samtidig handler det om, at lederne skal være gode til at uddelegere ansvar til enkelte medarbejdere og sikre sig, at de medarbejdere er kompetente på forskellige områder – for eksempel at en medarbejder har en stor viden om børn med autisme, og at hun kan formidle den viden til andre pædagoger.

Bent Madsen mener, at når der sker en øget integration af det almene område og specialinstitutioner, er det en udfordring for lederne at sørge for, at deres institutioner får de ressourcer, de har brug for.

»Det er en opgave for lederne at arbejde med en anden ressourcefordelingsmodel. Her er det problematisk, hvis kun diagnoser udløser ekstra ressourcer, fordi diagnoser er med til at fastlåse og stigmatisere børnene, og det er det modsatte af inklusion,“ siger han.

Når kommunerne arbejder med øget integration mellem specialområdet og det almene område og for eksempel har integrerede grupper med børn med særlige behov i en almen daginstitution, mener Bent Madsen, at det også gavner den samlede pædagogiske indsats i kommunen.

»At arbejde med inklusion er også at arbejde med forebyggelse. Inklusion handler om ikke at se på det enkelte barns fejl og mangler, men på de fejl og mangler, der er i det miljø, barnet er i. Det betyder, at det handler om, at alle børn kan lære af hinanden. Hvis pædagogerne arbejder med inklusion, vil de opdage faresignaler, når børn isoleres og ekskluderes,« siger Bent Madsen.

## BRYDE GRÆNSER

Janne Hedegaard Hansen, der forsker i specialpædagogik i inkluderende perspektiv på DPU, peger på, at tanken

// Det er en ledelsesopgave i langt højere grad at orientere sig i teams og på tværs af fagområder. Det handler om at bryde de gamle organisationer ned og ryste posen igen.”

Janne Hedegaard Hansen, forsker i specialpædagogik i inkluderende perspektiv på DPU

om at inkludere børn i de almene daginstitutioner og i folkeskolen går mange år tilbage. Salamanca Erklæringen fra 1994, som Danmark også har skrevet under på, handler om at arbejde for, at alle børn og unge kan deltage på lige vilkår i samfundet – underforstået at børn med handicap ikke skal 'pakkes' væk med andre børn med handicap.

»Hvis det skal lade sig gøre, er det nødvendigt ikke at adskille det almene og specialområdet, og derfor er det godt, at kommunerne nu samler organisationerne, i stedet for at området før var delt op i amter og kommuner,« siger hun.

Hun mener, det er nødvendigt at bryde grænser mellem områderne og samarbejde.

»Det er en ledelsesopgave i langt højere grad at orientere sig i team og på tværs af fagområder. Det handler om at bryde de gamle organisationer ned og ryste posen igen,« siger Janne Hedegaard Hansen.

## MUSIK FOR INKLUSION

I Køge Kommune er Specialbørnehaven Vasebæk blevet en del af samme forvaltning som resten af dagtilbudsområdet, og det betyder, at leder Connie Hansen har fået helt nye lederkolleger.

»Vi er blevet en del af dagtilbudsområdet og er kommet meget tættere på daginstitutionerne, hvilket også gør det nemmere at give vores viden videre til andre institutioner,« siger Connie Hansen.

Køge Kommune er 1. januar gået over til områdeledelse, og institutionen Vasebæk er blevet en del af et af områderne, og det skaber yderligere samarbejde med de andre institutioner i området.

Det er ikke kun Connie Hansen og hendes personale, der giver viden videre til de andre dagtilbud i Køge Kommune. Samarbejdet går begge veje. Pædagoger fra Specialbørnehaven Vasebæk har skabt et samarbejde

med pædagoger fra andre institutioner om at spille musik og lave rytmik. Børn og pædagoger fra de to institutioner mødes i specialbørnehaven og spiller.

»Alle børn har brug for andre børn at spejle sig i. Her er rammen at spille musik sammen, i stedet for at børnene bare besøger hinanden,« siger hun.

Connie Hansen er samtidig leder af et støttekorps på ni støttepædagoger, der holder til i Specialbørnehaven Vasebæk. De tager ud i kommunens almene dagtilbud, når der er brug for dem. Ideen er, at det enkelte barn så vidt muligt skal inkluderes i det almindelige dagtilbud.

»Før var fokus, at støttepædagogen gav et barn støtte, nu handler det om at give støtte, råd og vejledning til institutionen, så det bliver nemmere for barnet at forstå det læringsmiljø, det er en del af. Tankegangen er, at det også kan være miljøet, der skal laves om, og ikke barnet der skal tilpasses miljøet,« siger Connie Hansen.

Inklusionstankegangen betyder, at nogle af de børn, der før kom på specialinstitution, nu også får muligheden for at blive i de almindelige dagtilbud.

»Vi overfører nogle af de pædagogiske metoder fra specialområdet til de almindelige dagtilbud. Pædagoger kan ved at bruge visualiseringsmetoder måske hjælpe et barn med autisme til at overskue at være i et almindeligt dagtilbud. Det betyder, at barnet får kammerater og lærer at forhandle i en børneverden,« siger Connie Hansen. |



# DEN INKLUDERENDE LEDER

Fie Lademann er områdeleder i Svendborg Kommune og råder over flere specialpladser i de almene daginstitutioner. Samtidig er hun også leder for tre ressourcepædagoger, som hun kan bruge i områdets institutioner. Hun mener, det er opskriften på at inkludere børn med særlige behov i de almene daginstitutioner.

Af Johan Rasmussen

Områdeleder Fie Lademann er godt i gang med at bryde grænser ned mellem specialområdet og det almene område. Hun er glad for, at hun som leder er med til at skabe denne udvikling, for hun mener, 'det gamle' system, hvor børn enten gik i et specialtilbud eller i et alment tilbud, var med til at ekskludere børnene.

Fie Lademann er leder af området Byen/Tåsinge, der består af otte børnehuse i Svendborg Kommune. Her går børn med autisme, ADHD, kromosonfejl og børn med andre særlige behov i almene daginstitutioner. I to af børnehuse er der specialpladser, som er reserveret til børn med særlige behov, men det betyder ikke, at børnene går på en speciel stue for de specielle børn. Tværtimod bliver børn med særlige behov inkluderet i fællesskabet med resten af institutionens børn. Specialpladser betyder, at der er afsat ekstra ressourcer, og hvis et barn med autisme har brug for at trække sig lidt væk fra de andre børn, er der tid og plads til det.

»Vi vil ikke lave en lille institution i institutionen for specialbørnene. Målet er, at de skal inkluderes med alle

de andre børn. Den tidlige indsats bliver lagt i normalområdet, og børnene føler ikke, de er noget særligt eller anderledes,« siger Fie Lademann, der fortæller, at de har flere eksempler på børn, som før ville være kommet på en af de tidligere amtsinstitutioner for børn med særlige behov, men som nu går rundt sammen med de andre børn i børnehuse.

## WILLIAM

Hun fortæller som eksempel historien om William. En dreng med autisme, der skulle have været på en specialinstitution i Odense, men som i dag har fået en specialplads i Svendborg.

»Jeg og den daglige leder i Skovlinden sagde, vi godt kunne løse den opgave. Vi fik ansat en ekstra medarbejder, som fik sidemandsoplæring på en skole i kommunen, med en specialafdeling for autister. I dag går det godt, og forældrene er glade,« siger Fie Lademann.

Hun nævner, at udover at William har fået et godt tilbud, så er det også billigere for Svendborg Kommune. Alene det, at kommunen ikke skal betale for taxa til og fra Odense er en stor besparelse.

»Jeg mener dog heller ikke, det er godt for et barn at skulle transporteres tre kvarter hver vej for at komme i børnehaven,« siger Fie Lademann.

Som leder ser Fie Lademann det som sin opgave at samarbejde om at få alle instanser i kommunen til at arbejde sammen. Hun beskriver, at kommunen traditionelt har været bygget op

// Hvis ekspertviden kun er knyttet til nogle få specialinstitutioner, betyder det også, at børn med særlige behov bliver knyttet til de steder, og dermed bliver børnene ekskluderet fra de almindelige børnemiljøer.

Fie Lademann områdeleder af området Tåsinge.



i søjler, som arbejder i hver sin retning. Familieafdelingen gør én ting, daginstitutionen gør noget andet og PPR noget helt tredje.

»Jeg mener, det er vigtigt at få os til at arbejde sammen, i stedet for at vi arbejder med en familie på flere forskellige planer. Nu gør vi det mere simpelt, og det kan også betyde, at vi bruger færre penge, fordi vi sparer på administrationen,« siger hun.

## STØTTE TÆT PÅ

I Svendborg Kommune er en del af korpset af støttepædagoger – der nu kaldes ressourcepædagoger – blevet decentraliseret. Fie Lademann er blevet leder for tre ressourcepædagoger, som hun kan bruge i sit eget område og i et andet område. Ordningen er et andet eksempel på at spare på administrationen og rykke den tidligere indsats tættere på daginstitutionerne.

»Før sad der én leder for alle specialpædagoger i kommunen, og lederen havde svært ved at få et godt kendskab til alle 40 dagtilbud i kommunen. Der var lang ventetid, og når specialpædagogen kom ud til en institution, var der ofte fokus på det enkelte barn og ikke altid på resten af institutionen. Det betød, at der ofte ikke skete en vidensdeling med institutionen, og derfor blev helheden ikke altid set. Den viden, der kom omkring barnet, fløj ofte væk med specialpædagogen,« siger Fie Lademann.

I dag er det anderledes. Ressourcepædagogerne kender institutionerne, og Fie Lademann visiterer en gang om måneden, så ventetiden bliver aldrig særlig lang.

»Ressourcepædagogen tager altid ud med to vinkler – selve barnet og samarbejdet med børnehuset. Og ressourcepædagogen skal lave en handleplan i samarbejde med en pædagog og daglig pædagogisk leder fra børnehuset – indsatsen er et fælles ansvar,« siger Fie Lademann.

## VIDEN TIL ALLE

Når børn med særlige behov bliver inkluderet i de almene institutioner, er det vigtigt, at viden om specialområdet bliver spredt ud til alle pædagoger. Fie Lademann ser det som en af sine opgaver at fordele viden og ressourcer og sørge for, at de pædagoger, som ved noget særligt, bliver brugt de rigtige steder.

»Alle kan ikke være specialister, men det er vigtigt, at alle er professionelle og har et kendskab til de børn, vi har i institutionen. Vi sørger for at få supervision udefra, og nogle specialiserer sig mere end andre,« siger hun.



Når arbejdet lykkes, betyder det, at færre børn kommer på specialinstitution eller visiteres videre i systemet. Dermed vil flere specialinstitutioner blive presset. Nogle må måske nednormere eller blive omorganiseret ud i det almene område, andre risikerer at lukke. Fie Lademann er dog ikke ked af den udvikling.

»Jeg mener, det er godt at tænke nyt. Hvis ekspertviden kun er knyttet til nogle få specialinstitutioner, betyder det også, at børn med særlige behov bliver knyttet til de steder, og dermed bliver børnene ekskluderet fra de almindelige børnemiljøer,« siger hun og erkender dog, at der er nogle børn, der ikke kan inkluderes i almene børnehuse, og derfor vil der altid være brug for specialinstitutioner.

Fie Lademann mener, der ligger en yderligere fordel ved at have børn med særlige behov i det almene område. På teamledermøderne bliver der for eksempel også talt om børn fra de institutioner uden specialpladser. Hvis der er et barn med problemer, er der ikke langt til andre medarbejdere, som kan give råd og vejledning.

»Vi deler vores viden og åbner op. Det betyder tidligere forebyggelse og en tidligere indsats, og der er flere eksempler på, at børnene i dag hurtigere får hjælp,« siger Fie Lademann. |

# SPECIALBØRNEHAVER UNDER PRES

Foreningen Specialbørnehaver i Danmark mener, at inklusion af børn med særlige behov i almindelige dagtilbud kan gå for vidt. Flere specialbørnehaver må nednormere, fordi kommunerne vælger almindelige dagtilbud til behandlingskrævende børn, mener formand Stig Hjaltalin. Udviklingen behøver ikke at være dårlig, mener ekspert i specialpædagogik.

Af Johan Rasmussen / Arkivillustration: Llustra

På papiret kan det se godt ud, når børn med særlige behov bliver inkluderet i almindelige dagtilbud med deres jævnaldrende. I praksis mener leder af specialbørnehaven Troldmosen i Gentofte Kommune, Stig Hjaltalin, at børn og deres forældre i flere tilfælde bliver svigtet af kommunerne.

Stig Hjaltalin er selv blevet tvunget til at nednormere Troldmosen fra 42 til 30 pladser, fordi der ikke bliver henvist nok børn af kommunerne.

»Vi får henvendelser fra forældre, der har fået at vide af deres kommune, at de ikke kan få deres barn ind på Troldmosen. Barnet får ikke et andet specialiseret tilbud. Man beslutter overnight, at børn, der tidligere havde et behov for et specialtilbud, ikke længere har det behov,« siger Stig Hjaltalin, der også er formand for foreningen Specialbørnehaver i Danmark. Foreningen tæller 30 specialbørnehaver, og Stig Hjaltalin hører fra flere medlemmer, at de også får henvist færre børn.

»Det bekymrer mig, fordi der er nogle børn, som har brug for et langt mere specialiseret tilbud. Når kommunerne så i stedet forsøger at inkludere dem i almene tilbud, kan det ende med, at børnene i virkeligheden bliver ekskluderet, fordi de ikke kan følge med i aktivitetsniveauet,« siger Stig Hjaltalin.

Han mener, det for eksempel kan være børn med autisme, Downs syndrom og spasticitet, der nu ikke længere bliver tilbudt en plads i en specialbørnehave. Flere af dem vil lide nederlag på grund af udviklingen, mener Stig Hjaltalin.

»Vi får børn i fire til femårsalderen, som har været i et inkluderende tilbud, men som har fået alt for mange

nederlag, fordi de ikke kan følge med i de almindelige aktiviteter. Alle mennesker udvikler sig ved deres succeser, og dem får de ikke, hvis de ikke kan klare sig i de almene institutioner,« siger Stig Hjaltalin.

## STOR ÆNDRING AF OMRÅDET

Janne Hedegaard Hansen forsker i specialpædagogik i et inkluderende perspektiv på DPU. Hun mener, der er en generel tendens til, at kommunerne forsøger at inkludere flere børn i de almene institutioner, og det vil gå ud over specialbørnehaver.

»Der sker en grundlæggende ændring på området. Hvor man før mente, at det bedste tilbud til børn med særlige behov var specialiserede tilbud, mener man i





dag, at det bedste tilbud til alle børn er at sikre deres mulighed for aktiv deltagelse i de almene miljøer. Blandt andet fordi det er den måde, de på langt sigt lærer at begå sig i samfundet,« siger hun.

Hun mener, at det i sig selv ikke er et problem at nedlægge pladser i specialbørnehaver, hvis det, som kommer i stedet, er et kvalificeret tilbud – hun tvivler dog på, at kommunernes svar på inkluderende tilbud er gode nok endnu.

»Man skal passe på med at nedlægge specialpladser og så tro, at man bare kan sætte børnene i normalinstitutioner. Det er ærgerligt, at flere politikere kobler inklusion med at spare penge. Inklusion er ikke et spareprojekt, men en måde at reorganisere området på, hvor man bruger ressourcer, viden og erfaring fra specialområdet i normalområdet,« siger hun.

Hun kan godt forstå, at ledere kæmper for deres egne specialinstitutioner, men hun kunne godt tænke sig, at de også tænkte på deres institutioner som en del af et fagligt fællesskab i kommunerne, hvor de sammen arbejder for at sikre alle kommunens børn et kvalificeret tilbud i de almene miljøer.

## KAN GÅ FOR LANGT

Centerleder på Nationalt Videnscenter for Inklusion og Eksklusion, Bent Madsen, der er varm fortaler for, at børn skal inkluderes i almene institutioner,

erkender, at kommunerne kan gå for langt i deres mål med at inkludere.

»Det sker givetvis mange steder, at børn med specielle behov kommer i almene institutioner uden ressourcer nok til at give dem et ordentligt tilbud. Jeg plejer at sige, at der er for mange børn, der er på tålt ophold i en institution, hvor de ikke spiller en positiv rolle, og hvor de bliver overhørt og overset. Derfor er det vigtigt at bevare specialbørnehaver,» siger Bent Madsen.

## SAMARBEJDE

Stig Hjaltalin fra Specialbørnehaver i Danmark vil meget gerne samarbejde med inkluderende tilbud.

»Det giver god mening at samarbejde med de inkluderende tilbud, og det er vigtigt ikke at se os som konkurrenter. Vi kan tilbyde råd og vejledning, vi har

samlet viden om området igennem mange år, så det er snublende ligetil at samarbejde. Det er dog vigtigt, at et sådan samarbejde sparkes i gang af forvaltningen, da det ikke bare sker af sig selv,« siger Stig Hjaltalin. |

// Når kommunerne så i stedet forsøger at inkludere dem i almene tilbud, kan det ende med, at børnene i virkeligheden bliver ekskluderet."

Stig Hjaltalin, formand for Foreningen Specialbørnehaver i Danmark.



# LEDERE PRIVATISERER SOM EN NØDLØSNING

Flere ledere og forældrebestyrelser vælger at privatisere daginstitutioner. Ofte sker det som en reaktion på besparelser, og/eller at kommunen vil indføre områdeledelse. Leder Jytte Mogensen fra Hørsholm Kommune vil privatisere for at bevare pædagogisk kvalitet.

Af Mikkel Kamp / Arkivfoto: Morten Timm

**E**n nødvendig forandring for at bevare det nuværende niveau. Sådan beskriver leder Jytte Mogensen beslutningen om at ændre børnehaven Ahornhuset fra en selvejende til en privat institution.

Ahornhuset er en ud af tre institutioner i Hørsholm Kommune, der efter planen bliver privatiseret 1. juli i år.

»De seneste to-tre år er der blevet skåret ind til benet. Niveauet har været godt i mange år her i Hørsholm, men nu er vi blevet ramt af besparelser, der har slået benene væk under alle. Vi ville være nødt til at skære alt flødeskummet væk, som eksempelvis vores bus og et stort teaterprojekt. Når Ahornhuset bliver privat, kan vi sætte forældrebetalingen op og beholde de aktiviteter, som alle er glade for,« siger Jytte Mogensen.

Den ekstra betaling fra forældrene bliver på 200 kroner om måneden oven i den nuværende pris for en

børnehaveplads i Hørsholm.

Jytte Mogensen og hendes kolleger har også valgt at privatisere, fordi kommunen vil indføre områdeledelse

i de selvejende institutioner, som i dag arbejder med netværksledelse.

»Politikerne siger, vi skal have områdeledelse, men det er vi ikke interesserede i. Vi vil bevare de små institutioner, hvor lederen er tæt på personalet og forældrene, og hvor vi selv – inden for rammen – kan bestemme, hvad pengene skal bruges til,« siger hun.

## TENDENS I HELE LANDET

Pædagogerne i Hørsholm er langt fra de eneste, der i øjeblikket skal vænne sig til en karriere i det private. Således forventer kommunerne i år at bruge 100 millioner kroner mere på private institutioner, end de gjorde sidste år. Det viser nøgletallene fra de kommunale budgetter, der blev offentliggjort af Danmarks Statistik i januar.

Hos Frie Børnehaver og Fritidshjem nikker formand Jens Terp genkendende til tendensen.

Han forventer, at foreningen ved udgangen af 2011 har 100 private institutioner som medlemmer. I dag har den 60.

Jens Terp peger på nedskæringer og lukninger i de kommunale institutioner som en væsentlig årsag.

»Ved kommunalreformen rykkede man centrum for planlægning og beslutninger i kommunerne. Derfor bliver mange mindre institutioner i lokalmiljøerne nedlagt og åbnet igen som private,« siger han.

En anden årsag, til at private institutioner åbner, er, at selvstændigheden bliver begrænset i de offentlige, mener Jens Terp.

»I de store kommuner med områdeledelse er der faste rammer for institutionslederne. I de private har de mu-



// Når Ahornhuset bliver privat, kan vi sætte forældrebetalingen op og beholde de aktiviteter, som alle er glade for."

Jytte Mogensen (tv.), leder af Ahornhuset i Hørsholm Kommune, og to af hendes kolleger vil privatisere deres daginstitutioner.

lighed for at udfolde deres pædagogiske lederskab og fortsætte med at drive den pædagogik, de brænder for – selvfølgelig inden for en økonomisk ramme,« siger han og giver et eksempel:

»En institution i Fredericia har udvidet åbningstiden, så især enlige har mulighed for at få hverdagen med arbejde til at hænge sammen. Forældrene betaler ekstra for det,« siger formanden for Frie Børnehaver og Fritidshjem.

## LEDERE SKAL SKABE NYT NETVÆRK

Det er dog ikke uden omkostninger at privatisere. En ulempe er, at de andre ledere i kommunen ikke længere er kolleger.

»Hvis der ikke er andre private institutioner i kommunen, kan der i sagens natur være langt til den næste, og kommunerne er heller ikke altid lige begejstrede for de private. Det gør det sværere at skabe fagligt netværk i lokalområdet, men vi tilbyder at skabe ledernetværk,« siger Jens Terp og tilføjer, at ledere og ansatte langtfra står alene.

»Oftentimes bakker lokalsamfundet kraftigt op, og institutionerne bygger på en høj grad af frivillighed,« siger han.

Jens Terp fremhæver det tætte samarbejde med forældre og bestyrelse som en fordel. Han anerkender dog, at bestyrelsens større indflydelse også kan være en udfordring for lederen.

»Men en god leder er som en god direktør i et aktieselskab. Han har stor indflydelse på, hvad der bliver talt om til møderne. Hun skal være bevidst om at sætte dagsordenen,« siger han.

Jytte Mogensen fra Ahornhuset er da heller ikke nervøs for samarbejdet med forældrene.

»Jeg har altid haft en god bestyrelse, og jeg vælger at se det positive i, at forældrene er engagerede,« siger hun.

Det bekymrer hende heller ikke at skulle styre institutionens økonomi.

»Vi har i mange år selv styret regnskabet. Jeg holder i forvejen øje med budgettet hele tiden, så det ikke slingrer. Hvis der ikke er nok børn, må vi nednormere personalet. Sådan er det nu, og sådan vil det være, når institutionen bliver privat. I forhold til økonomien får jeg dog den mulighed, at jeg i en periode kan vælge at have flere børn i institutionen,« siger Jytte Mogensen og tilføjer,

## BUPL ANERKENDER PRIVATE INSTITUTIONER

Børnepasning er en offentlig opgave, men de private institutioner er der, og BUPL arbejder for at skabe bedst mulige forhold for børn og ansatte i de private institutioner. Sådan beskriver Tonny Andersen, faglig sekretær i BUPL, forbundets syn på de private institutioner.

»Vi anerkender de private, men det er selvfølgelig vigtigt, at de er overenskomstdækkede, og at de arbejder ud fra en nonprofit-tænkning,« siger han. Tonny Andersen råder ledere, der står over for en privatisering til at sørge for, at normeringen og andelen af uddannede pædagoger er i orden.

Samtidig skal institutionen være levedygtig.

»Lederen skal sikre, at der reelt er økonomi til at drive institutionen, ellers er det for usikkert. Vi har flere eksempler på private institutioner, der måtte lukke igen på grund af dårlig økonomi. De er ofte små og derfor meget følsomme, hvis børnetallet falder,« siger Tonny Andersen, som også råder lederne til at finde nye kolleger.

»Lederne mister det netværk, de har i kommunen, så de skal have mulighed for at etablere netværk med andre ledere. I BUPL arbejder vi på at hjælpe lederne med at etablere de netværk,« siger han.

at ingen forældre har talt om at melde deres barn ud af institutionen, fordi de kan se frem til en højere betaling. Tværtimod har flere ringet til hende, fordi de måske vil melde deres barn ind, tilføjer lederen fra Hørsholm.

## FORKERT GRUNDLAG FOR PRIVATISERINGER

I Hørsholm Kommune beklager formanden for Børne- og Skoleudvalget Pernille Schnoor (S), at de fem institutioner ønsker at blive private.

»Jeg har ikke noget imod, at man privatiserer daginstitutioner, hvis det er for at arbejde efter nogle bestemte pædagogiske principper. Men det er ærgerligt, at man gør det som protest mod besparelser. Besparelserne skyldes en midlertidig situation, som Hørsholm Kommune er i lige nu,« siger hun.

Udvalgsformanden afviser, at indførelsen af områdeledelse vil være et farvel til de små institutioner.

»Vores eneste motiv for at indføre områdeledelse er netop at bevare de små institutioner. I hele landet falder børnetallet, og man styrer via prognoser for børnetallet. Ved at indføre områdeledelse og fælles økonomi, bliver institutionerne mere fleksible. Er én pædagog for eksempel syg i den ene institution, kan en fra den anden være vikar,« siger Pernille Schnoor og forsikrer, at Hørsholm Kommune ønsker, at de enkelte afdelinger skal bevare deres egen pædagogik. |

## MERE I PENSION

# 1

Allerede inden forhandlingerne om den nye lederoverenskomst begyndte, var det givet, at 2011 bliver et smalt lønår.

Overenskomstforliget for lederne betyder som for andre offentligt ansatte, at der ikke bliver lønstigninger i 2011. Men lederne får 2,65 procent mere i løn i 2012.

Som det tidligere er beskrevet i Ledetråden, er lønnen for offentligt ansatte bundet til de private lønninger, og da de offentlige lønninger steg mere end de private i seneste overenskomstperiode, var der ikke penge til lønstigninger i 2011.

Til gengæld får lederne fremover mere i pension. KL og BUPL blev enige om, at ledernes pensionsprocent stiger med 0,35.

»Lederne tjener – ligesom pædagogerne generelt – for lidt, og det afspejler sig også i pensionsalderen. Derfor er jeg og Lederforenings bestyrelse meget tilfreds med, at der med denne aftale er taget et lille skridt i retning af bedre pension og dermed højere livsindkomst,« siger Lasse Bjerg Jørgensen fra BUPL's forretningsudvalg.

## LEDERUDDANNELSE TIL ALLE

# 3

Alle ledere fik med trepartsaftalen fra 2007 ret til en diplomuddannelse i ledelse. I den nye lederoverenskomst er denne ret blevet tydeliggjort. Med andre ord, med den nye overenskomst i hånden kan du som leder sige til din chef, jeg vil gerne tage en diplomuddannelse i ledelse – hvornår skal jeg begynde?

## LEDERE ER LEDERE

# 2

Den nye lederoverenskomst præciserer på to punkter, hvem og hvor mange medarbejdere, der kan komme på lederoverenskomsten.

- Hvis en pædagogs arbejdsopgaver og ansvar udvikler sig, så stillingen får karakter af en lederstilling, kan kommunen flytte medarbejderen over på lederoverenskomsten. Det er en bestemmelse, som blev indført i den første lederoverenskomst, men KL ønskede at få den fjernet igen. BUPL fik dog fejlet det forslag af bordet. BUPL's synspunkt er, at det er nemmere lokalt at aftale, at en medarbejders job har lederansvar og dermed kan komme på en lederoverenskomst – fremfor at medarbejderen ført skal udnævnes som leder.
- Det blev samtidig præciseret, at lederstillinger kan forekomme på flere niveauer. I de seneste år har kommunerne udviklet mange nye ledelsesstrukturer – for eksempel områdeledelse med en institution, der består af flere huse. Overenskomsten understreger, at alle i en reel lederstilling kan komme på lederoverenskomsten – også selv om der er flere ledere i en institution.

# 4

## SKÆVE ARBEJDS-TIDER

BUPL gik til forhandlingsbordet med et stærkt ønske om at ledere, der arbejder på skæve tidspunkter, skal have løn for det. Det blev dog afvist af KL. Ved den seneste lederoverenskomst blev ulempestillægget for at arbejde på skæve tidspunkter fjernet. Meningen var, at f.eks. klubledere med aften- og weekendarbejde skulle have et funktionstillæg i stedet for. Det har vist sig, at nogle kommuner ikke giver tilstrækkelig kompensation for det tabte ulempestillæg. BUPL's strategi vil fortsat være at kæmpe lokalt for, at alle får et tilfredsstillende funktionstillæg.

**URAFSTEMNING OM  
OK-11 BLEV AFHOLDT  
EFTER DEADLINE PÅ  
LEDETRÅDEN.**

## FLERE NYHEDER OG INFORMATION OM LEDELSE

Som leder kan du finde nyheder, information og baggrundsviden på [www.bupl.dk](http://www.bupl.dk)

Fremover ligger alt relevant stof om ledelse og for ledere under menupunktet Ledelse. Herunder er stoffet opdelt i tre undermenuer: **Dig selv** handler om lederens opgaver, arbejdsmiljø, løn og vilkår, personlig rådgivning osv. **Dit personale** handler om ledelse af personalet, personalepolitik, sygefravær, uddannelse, nye medarbejder m.m. **Din institution** handler om pædagogfaglig ledelse, udvikling og forandring af det pædagogiske arbejde og den pædagogiske arbejdsplads m.m.

FTF skriver også for ledere.

Tilmeld dig nyhedsbreve m.m. på:  
[www.ftf.dk/aktuelt/modtag-nyheder](http://www.ftf.dk/aktuelt/modtag-nyheder)

Væksthus for Ledelse leverer et ugentligt nyhedsbrev – tilmeld dig på:  
[www.lederweb.dk/Nyhedsbrev/Ugens-nyhedsbrev/](http://www.lederweb.dk/Nyhedsbrev/Ugens-nyhedsbrev/)

## KONFERENCE FOR LEDERE AF LEDERE I AUGUST

BUPL gentager sidste års succes og holder igen i år konference for ledere af ledere. Konferencen bliver afholdt onsdag den 31. august på Hindsgavl Slot i Middelfart. Hold øje med program og tilmelding på [www.bupl.dk/ledelse](http://www.bupl.dk/ledelse)



## STOR INTERESSE FOR AT FASTHOLDE SYGE MEDARBEJDERE

Mulighedserklæringen, som er et redskab til at hjælpe den syge medarbejder til at blive på arbejdspladsen, bliver tilsyneladende flittigt brugt. Personaleweb.dk skriver, at i de sidste seks måneder har mulighedserklæringen ligget på en top ti over de mest populære sidevisninger på personaleweb.dk. Hvis en medarbejder bliver syg, skal lederen senest fire uger efter udarbejde en mulighedserklæring sammen med den sygemeldte. I en mulighedserklæring skal der fokuseres på, hvad den syge medarbejder er i stand til på sit arbejde.

Læs mere på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) søg på Mulighedserklæring.

På [www.bupl.dk/sygefravaer](http://www.bupl.dk/sygefravaer) kan du også læse mere om mulighedserklæringen.

Derudover er der samlet al den viden om sygefravær, du har brug for.



Foto: colourbox

## PENSION PÅ DAGSORDENEN

Mange ledere oplever en stor lønnedgang, når de går på pension. Godt nok er det overenskomstsmæssige pensionsbidrag højere for ledere, men mange ledere vil gå forholdsmeget længere ned i indkomst, når de går på pension. Derfor er det vigtigt for ledere, at de i god tid får set på, om de sparer nok op til pension. Hvis en gruppe ledere fra det samme område kan samles, er det muligt at få en medarbejder fra PBU til at komme og gennemgå, hvilke ting de skal være opmærksom på i forbindelse med ekstra opsparing til pension. Er der behov for et mere generelt møde om pension, kommer PBU også gerne forbi.

Kontakt [swb@pbu.dk](mailto:swb@pbu.dk) eller ring på 35 27 28 00.



Foto: colourbox

## DE SKJULTE VELFÆRDSRESERVER

Væksthus for Ledelse har udgivet debatoplægget "De Skjulte Velfærdsreserver". Her lægges der op til, at ledere skal finde nye måder at forstå og lede velfærdsproduktionen på, og at social kapital kan være en af løsningerne. "De Skjulte Velfærdsreserver" peger på, at produktivitet, kvalitet, trivsel og innovation ikke udelukker hinanden. Debatoplægget præsenterer viden om social kapital i form af forskning, grundbegreber, cases samt indlæg fra blandt andre Lektor Niels Thyge Thygesen fra CBS, konsulent Tage Søndergård Kristensen fra TASK-Consult og Professor Peter Hasle fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

"De Skjulte Velfærdsreserver" kan bestilles gratis på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)



## BEDRE BORGERKONTAKTER

Bogen "Bedre borgerkontakter – Kommunikér professionelt med borgerne", sætter fokus på, at borgerne i dag har høje forventninger til service og individuel behandling, og det stiller ifølge bogen høje krav til offentligt ansatte. Bogen fortæller,

hvad ledere kan gøre for at give medarbejderne bedre forudsætninger for at skabe gode kontakter til borgerne. Bogen giver også oplæg til at



øve sig i bedre borgerkontakter og præsenterer en model med konkrete redskaber for den gode samtale.

"Gode borgerkontakter – Kommunikér professionelt med borgerne", Mads Bundesen og Ingeborg Østergaard, 300 kr., Gyldendal Business.

## SEKS INDSPARK OM DAGINSTITUTIONER

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har udgivet hæftet "Seks indspark til udviklingsprojekter i daginstitutioner". Hæftet samler viden og erfaringer med, hvordan især kommuner kan gribe udviklingsarbejde an inden for en række aktuelle og centrale temaer på dagtilbudsområdet. I hæftet er der eksempler på udviklingsprojekter inden for:

- Ressourcepersoner i udviklingen af den pædagogiske praksis.
- Forældresamarbejde som nøgle i arbejdet med udsatte børn.
- Opkvalificering af alle i indsatsen for udsatte børn.
- Inddragelse af skov og natur i det pædagogiske arbejde.
- Mere bevægelse og sundere kost i daginstitutioner.
- Udvikling af fælles ledelsesfaglighed.

Hæftet kan bestilles hos Danmarks Evalueringsinstitut, telefon 35 55 01 01, e-mail [eva@eva.dk](mailto:eva@eva.dk) [www.eva.dk](http://www.eva.dk)

## LEDER

Af Sanne Lorentzen  
Formand for BUPL's Lederforening



# LEDERE OG LEDELSE SKAL PÅ DAGSORDEN

**ÅRSKONFERENCEN I BUPL'S LEDERFORENING**, som netop er afholdt, satte med temaet 'Morgendagens ledelse på børne- og ungeområdet – Hvordan?' fokus på de radikale ændringer i ledelsesstrukturer og organisering på det pædagogiske område. Vi bevæger os hastigt fra lokale institutionskulturer med stærke pædagogiske traditioner til at skulle tilgodese mere åbne læringsfællesskaber i tværprofessionelle og tværinstitutionelle ledelsesstrukturer. Som nyvalgt formand for BUPL's Lederforening er det en af de udfordringer, jeg vil tage med i mit fremtidige arbejde med at sætte ledelse og styring i den offentlige sektor på den politiske dagsorden og tale ledernes sag både internt og eksternt.

En anden udfordring for lederne er, at kommunernes presede økonomi øger deres krav og forventninger til institutionernes udnyttelse af ressourcerne. Det pres vil lederne mærke gennem strukturelle og styringsmæssige ændringer. Institutionernes kerneydelser vil komme under pres i deres nuværende form, og der er krav om øget effektivitet fra både ledere og pædagoger. Disse ændrede forhold kommer vi også til at arbejde med i Lederforeningen

Vi er som ledere dem, der skal være med til at implementere og indfri kommunernes overordnede mål på daginstitutionsområdet. Dette ledelsesarbejde kræver, at vi gennem dialog

med vores forvaltninger og politikere får tydeliggjort, hvilke midler der er basale, for at vi kan opnå de pædagogfaglige mål. Det er essentielt, at vi som ledere har indflydelse på, hvordan vi skaber strukturer, der gør det muligt at udvikle kerneydelserne.

Vi vil som ledere påtage os dette ansvar og lede daginstitutionerne også under de nye økonomiske vilkår. Men derfor kan og skal vi alligevel insistere på at diskutere de vilkår, vi selv udøver vores ledelse under. Som formand for Lederforeningen vil jeg derfor sætte fokus på ledernes løn og ikke mindst arbejdsforhold. På de vilkår, der gør sig gældende, når man arbejder i krydsfeltet mellem økonomiske og politiske ønsker om produktivitet og kvalitet og de brugerrelaterede forventninger til tilstedeværelse i institutionerne. Det er helt nødvendigt med et selvstændigt fokus på ledernes arbejdsmiljø, fordi det er anderledes end pædagogernes.

Der er mange opgaver at kaste sig over, og det glæder jeg mig til at gøre i et tæt samarbejde med Lederforenings bestyrelse og jer medlemmer. Jeg håber, at I vil være med til aktivt at diskutere og komme med bud på, hvad I som ledere mener, der skal være fokus på i Lederforeningen. Det er nemlig jer, der er Lederforeningen.

// Det er helt nødvendigt med et selvstændigt fokus på ledernes arbejdsmiljø, fordi det er anderledes end pædagogernes.

## SAMORDNET LEDELSE AF DAGTILBUD?

Med kommunalreformen blev ansvaret for indsatsen for børn med særlige behov samlet i kommunerne. Mange



kommuner er begyndt at inkludere disse børn i almene dagtilbud.

Det nye hæfte "Samordnet ledelse af dagtilbud – kommunernes organisering af indsatsen for børn med særlige behov" fra Væksthus for Ledelse henvender sig til

chefer og ledere på dagtilbudsområdet og sætter fokus på, hvordan samordnet ledelse kan organiseres.

Hæftet giver indblik i gevinsterne ved at samordne indsatsen på tværs af almen- og specialområdet.

Det opstiller samtidig tre hovedudfordringer på området og påpeger, hvad man skal være opmærksom på, for at få samordningen til at lykkes. Det er i høj grad en ledelsesopgave og er særlig aktuelt, da mange kommuner har eller er i gang med at justere ledelsesstrukturer. Der er endnu ikke nogle kanoniserede løsninger på området, men hæftet fortæller om, hvordan tre kommuner har organiseret samordnet ledelse af det almene og specialområdet.

Hæftet kan bestilles gratis på Væksthus for Ledelses hjemmeside [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

[Læs tema om ledelse af indsatsen for at inkludere børn med særlige behov i de almene daginstitutioner inde i bladet.](#)

## ER DU EN GOD LEDER?

Er du i tvivl, om du er en god leder i dine medarbejders øjne? Væksthus for Ledelse har lavet en analyse af medarbejdernes

indstillinger til prisen som årets leder i kommunerne, og disse 10 træk viser sig at være de vigtigste for medarbejderne:

- 1) Udvikler medarbejderne.
- 2) Inddrager medarbejderne og prioriterer medindflydelse højt.
- 3) Skaber arbejdsglæde og arbejder aktivt for høj trivsel.
- 4) Ser den enkelte.
- 5) Har klare mål og forventninger.
- 6) Er styrmand.
- 7) Motiverer medarbejderne.
- 8) Tænker nyt.
- 9) Taler i et sprog som medarbejderne kender.
- 10) Fokuserer på borgeren.

Få uddybet begrundelserne på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)



Illustration: colourbox

B U P L



### Udgiver:

BUPL  
Børne- og Ungdomspædagogerne  
Landsforbund  
Blegdamsvej 124, 2100 Kbh. Ø  
Tlf. 3546 5000  
[www.bupl.dk](http://www.bupl.dk)

ISSN: 1601-3069

Målgruppe: Institutionsledere,  
der er medlemmer af BUPL.

Oplag: 9.000

### Ansvarshavende redaktør:

Ida Thuesen Nielsen

### Redaktør:

Johan Rasmussen

### Skribenter:

Mikkel Kamp  
Johan Rasmussen

### Grafisk tilrettelæggelse:

Jeanne Olsen

### Forside:

Hung Tien Vu

### Tryk:

P.J.Schmidt Grafisk Produktion

### UDGIVER

BUPL  
Blegdamsvej 124  
2100 København Ø

Afsendes gennem  
P.J. Schmidt portoservice