



## BUPL's politik for institutions- og ledelsesstrukturer

### Indledning

De nuværende institutionsstrukturer i kommunerne er under forandring. I rigtig mange kommuner har man sammenlagt institutioner og indført nye institutionsformer. Det får betydning for ledelsesopgaven, der gradvis ændrer karakter. Forståelsen af "ledelse tæt på" bliver udfordret, og i mange kommuner har man allerede gjort sig erfaringer med område- og netværksledelse. På den baggrund har BUPL formuleret en politik for institutions- og ledelsesstrukturer. Politikken er et konkret bud på, hvordan pædagogisk bæredygtighed bør være omdrejningspunkt for etableringen af nye institutions- og ledelsesstrukturer.

Politikken bygger på en række centrale præmisser:

- Formålet med enhver institutions- og ledelsesstruktur skal være tydelig, og de indholds- og ledelsesmæssige overvejelser skal være drivkraft for ændringer.
- Vægtning af ledelse og faglige skøn tæt på praksis – frem for rigid styring.
- Alle involverede skal opleve en struktur og ledelse, der understøtter, at det pædagogiske arbejde kan optimeres.
- Mål og kvalitetskrav i det pædagogiske arbejde fastsættes ved løbende dialog mellem politikere, forvaltning, professionsfaglige og brugere.
- Pædagogisk arbejde skal udføres af pædagoger.
- Struktur og vilkår hviler på aftalte forudsætninger – vilkårlighed skal undgås.

### Institutionsstrukturer skal understøtte en pædagogisk bæredygtighed, som har fokus på barnet og opgaven

Det betyder, at:

- det pædagogiske personale har de faglige kompetencer og ressourcer, der matcher opgaven.
- det pædagogiske arbejde foregår i en evalueringskultur med refleksion, supervision og professionel feedback som vigtige elementer. Udvikling af pædagogikken skal være i centrum.
- de pædagogiske arbejdsmetoder er mangfoldige, tilpasses barnets forudsætninger og løbende udvikles.
- det pædagogiske arbejde hviler på en inkluderende praksis med fokus på omsorg, dannelse, læring og socialisering.
- de fysiske rum understøtter og integreres i det pædagogiske arbejde.
- den pædagogiske praksis understøtter de nære og tætte relationer til barnet og kontakten til familien.

### Økonomisk bæredygtighed skal fremme den pædagogiske bæredygtighed

Det betyder, at:

- økonomisk bæredygtighed og effektiv drift er et redskab til at sikre pædagogisk bæredygtighed.
- de økonomiske ressourcer anvendes effektivt og målrettes kerneopgaverne.
- der - uanset valg af struktur - er tilstrækkelige ressourcer til at løse de definerede opgaver på kvalificeret vis.
- stordriftsfordele skal komme det pædagogiske arbejde til gode.
- institutionsområderne oplever en enkel, effektiv og ubureaukratisk drift.

### Institutionsstrukturen skal fremme bæredygtige fællesskaber

Det betyder, at:



- institutionen – både i forhold til struktur, ressourcer og kompetencer – kan løse opgaverne i henhold til lovgivning, kommunale beslutninger og samarbejdet med forældre.
- en institution betragtes som et naturligt fællesskab af flere enheder, der har personalemæssig og pædagogisk sammenhængskraft. Denne sammenhængskraft hviler på smidige kommunikations-, deltagelses- og medindflydelsesformer.
- fællesskaber mellem institutioners enheder organiseres ud fra en vurdering af, hvor og hvordan opgaven løses bedst.
- strukturen medvirker til at skabe fælleshed i den samlede opgaveløsning og modvirker, at institutioner og enheder lukker sig om sig selv.
- de enkelte institutioner har en kapacitet, så de kan se sig selv som en ligeværdig deltager i de større fællesskaber.
- tværfaglige fællesskaber bygger på ligeværd og synergi mellem faglighederne.

### **Institutionsstrukturens ledelse skal være bæredygtig**

Det betyder, at:

- der er afsat tilstrækkelig tid til ledelse, og at ledelse udøves med afsæt i klare målsætninger for opgaverne.
- den pædagogiske opgave ledes professionsfagligt, og at der udøves ledelse tæt på det pædagogiske arbejde.
- ledelsen kan opdeles, så lederne komplementerer hinanden, og hver enkelt leder kender sit ansvar, opgaver og målsætninger, uanset om ledelsen udøves i team eller hierarki.
- ledelsen udformer strategi og mål, der smidiggør tilrettelæggelsen af det pædagogiske arbejde.
- når flere professioner ledes på tværs, skal pædagogprofessionen være repræsenteret i ledelsen.

### **Institutionsstrukturen skal fremme en bæredygtig personalepolitik**

Det betyder, at:

- kulturen er kendetegnet ved attraktive og udviklende arbejdspladser med fokus på godt psykisk arbejdsmiljø, uddelegerende arbejdsformer og stor medarbejderindflydelse i både store og mindre fællesskaber.
- der er tid til refleksion, fordybelse og faglig udvikling.
- der er trygge og gode arbejdsvilkår, som fremmer ejerskab, engagement og deltagelse.

Godkendt af HB 29. august 2012