

En sammenhængende ledelsesstruktur på 0-18 årsområdet

Indledning

1. april 2015 igangsættes en ny sammenhængende ledelsesstruktur på 0-18 års området. Strukturen har været i høring blandt medarbejdere, ledelser, bestyrelser og faglige organisationer. Center for Børn og Unge har modtaget 29 høringssvar, som er anvendt til at kvalificere indholdet af den nye ledelsesstruktur på 0-18 års området. Samtidig er der sket en ledelsesmæssig vurdering i forhold til Nærværs-organisationen og de politiske målsætninger.

Høringssvarene har givet anledning til ændringer i ledelsesoplægget i forhold til:

- MED 3
- Det formaliserede samarbejde på tværs af dagtilbud, skole og SFO
- En præcisering i forhold til efteruddannelse af pædagogisk personale på dagtilbud, SFO og klub
- En præcisering af det "koordinerende forældreråd"

Oplægget til ny ledelsesstruktur er revideret og præciseret med ovennævnte punkter.

Formål

En sammenhængende ledelsesstruktur skal omsætte de politiske målsætninger for området:

- Daginstitutionerne skal målrette det pædagogiske arbejde, så det enkelte barns læringskurve løftes med henblik på at være parat til at modtage undervisning i skolen
- Skolerne målretter undervisningen og indsatser for den enkelte elev for at løfte dem fagligt, så andelen af resultater i den lave ende af de nationale tests bliver mindre samtidig med, at resultaterne i den høje ende stiger
- Elevernes afgangskarakterer placerer skolerne i Vallensbæk blandt de 25 % bedste i Danmark i ECO-nøgletal på landsplan
- Det samlede resultat skal være, at de unge får uddannelse, der giver job og derved en plads på arbejdsmarkedet.

For at nå de politiske målsætninger på kort sigt igangsættes en målrettet indsats med henblik på at løfte det faglige niveau på 7., 8. og 9. klassetrin

- Der er nye indsatser for klassetrinene og der er udarbejdet udviklingsplaner på de tre skoler, som sigter mod bedre afgangskarakterer
- Ibrugtagning af styringssystemet "Vokal" til styring af individuel udviklingsplan på det faglige niveau, som udvikler sig til en uddannelsesplan
- "Håndholdt" vejledning af den unge, så deres uddannelsesvalg er det rigtige valg første gang.

Til at omsætte de mål, som dagtilbud og skoler står overfor, etableres en sammenhængende ledelsesstruktur.

Baggrund

Vallensbæk Kommune har august 2014 i forbindelse med Kommuneplanstrategien besluttet at udarbejde politiske målsætninger for uddannelse på 0-18 årsområdet. De politiske målsætninger understøtter, at Vallensbæk Kommune har høje forventninger til alle børns læring, og de politiske målsætninger skal understøttes af en ledelsesstruktur på dagtilbuds- og skoleområdet, hvor der ledes i og på tværs af organisationen, og der sikres sammenhængende og helhedsorienterede indsatser for barnet. Fokus skal være på, at læring er det styrende for dagens tilrettelæggelse og indhold.

Dagtilbud og skoler skal arbejde med læringsmål således, at det enkelte barns læring kommer i fokus. Samarbejdet med forældrene skal ske på nye, involverende måder, så barnets læring i endnu højere grad kan støttes hjemme. Overgangene i barnets liv skal understøttes, så der er fokus på progressionen i barnets udvikling og læring fra dagtilbud til skole og senere til ungdomsuddannelse. Dertil kommer, at samarbejdet i de tværfaglige fællesskaber skal styrkes, der hvor pædagoger, lærere, psykologer, talepædagoger, socialrådgivere og sundhedsplejersker sammen med forældrene målrettet samarbejder, når der er behov for en ekstra indsats.

Alt dette kan lade sig gøre, når arbejdet bliver tilrettelagt, så der skabes plads til "ledelse tæt på". Den mere fokuserede ledelse skal frigøre ressourcer til ledelse af den daglige praksis og udvikling af de nære læringsmiljøer, den nære personaleledelse og tætte relation til børn og forældre.

Beskrivelse af en ny sammenhængende ledelsesstruktur

En ny ledelsesstruktur skal give et tydeligt ledelsesrum og sammenhæng i indsatser til løsning af opgaven. Strukturen understøtter en ledelse, som kan lede og udvise nærvær for at skabe et fagligt løft for både dagtilbuds- og skoleområdet.

Distrikterne er organiseret efter de naturligt sammenhængende geografiske områder i Kommunen. Der etableres tre distrikter: ét i nord, ét i midt og ét i syd.

Hvert distrikt bliver organiseret, så et distrikt indeholder én skole og 2-4 dagtilbud. Dertil kommer ungdomsskolen og musikskolen som fælles enheder, der går på tværs af distrikterne. De tre distriktsledere refererer til centerchefen, ligesom ungdomsskolelederen og musikskolelederen.

Distriktslederen er ansvarlig for skolen og daginstitutionerne i distriktet. Daginstitutionerne har hver deres leder, som er daglig ansvarlig. Skolen har afdelingsledere, som har fagligt og personalemæssigt ansvar for en gruppe medarbejdere. Dertil kommer, at afdelingslederne leder de faglige spor, der går på tværs af skolen.

Hvert distrikt har to budgetrammer: én for skole og én for dagtilbud. Hver enhed i distriktet har eget budget, som den daglige leder af enheden administrerer.

Hvert distrikt har ét administrativt fællesskab, som er placeret på skolen og et tværfagligt fællesskab, som består af psykolog, talepædagog og socialrådgiver og sundhedsplejerske. De tværfaglige medarbejdere er ledelsesmæssigt forankret hos Familiecentret i Ishøj og Center for Sundhed og Forebyggelse i Vallensbæk Kommune. Distriktslederen er overordnet ansvarlig for det tværfaglige samarbejde.

Forældrebestyrelser

Hver daginstitution har én forældrebestyrelse – den daglige leder og distriktslederen varetager dialogen med forældrebestyrelsen.

Hver skole har én skolebestyrelse – afdelingslederne og distriktslederen varetager dialogen med skolebestyrelsen i distriktet.

Hvert distrikt har et koordinerende forældreråd, som sammensættes af ét medlem fra hver forældre- og skolebestyrelse. Det koordinerende forældreråds opgave er at koordinere og sikre sammenhæng mellem områderne på det overordnede generelle niveau. Opgaverne kan bl.a. bestå af drøftelser om den tidlige forebyggende indsats og overgange i barnets liv.

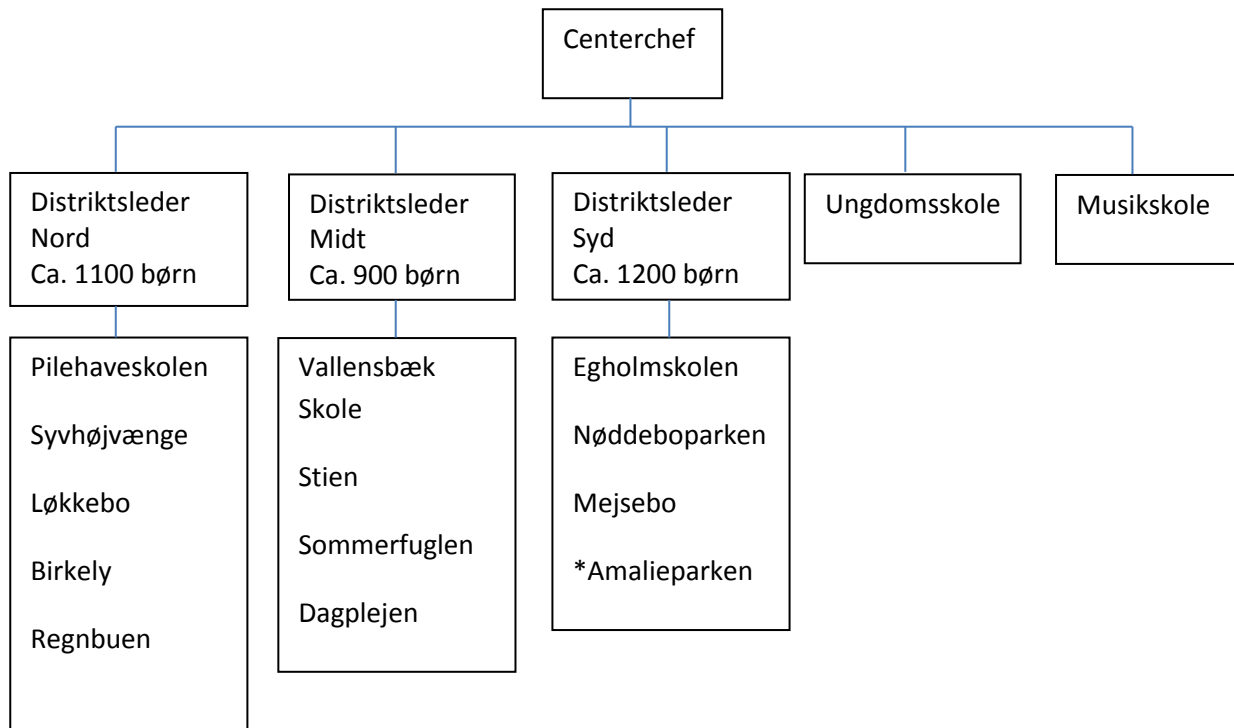
Distriktslederen varetager dialogen med forældrerådet sammen med de øvrige ledere i distriktet.

MED-struktur

MED 3 strukturen fastholdes i sin nuværende form. Lokal medindflydelse og involvering på den enkelte institution er helt centralt for, at dagtilbud og skole kan udvikle sig i den ønskede retning.

Hver enhed har desuden et Sikkerhed- og arbejdsmiljø organ.

Model for ledelsesstrukturen på dagtilbud- og skoleområdet



*Amalieparken vil have ledelsesmæssig reference i distrikt Syd, men samtidig et tæt samarbejde til 2 skoler, hvor der vil være mulighed for optag til både Egholmskolen og Vallensbæk skole.

Nedenfor udfoldes indholdet af den nye ledelsesstruktur.

Sammenhængende strategier, der går på tværs af 0 – 15 års området

Den tidlige forebyggende indsats

Med en ny ledelsesstruktur skal der fokuseres på en styrkelse af den tidlige forebyggende indsats på 0-15(18)års området, både på det strategiske og pædagogiske niveau.

På det strategiske niveau skal vi investere i det lille barn og forebygge at en ”sag bliver til en sag”. Fokus skal rettes mod den tidlige opsporing, hvor en tidlig identificering af risikofaktorer hos barnet og familien skal i fokus. En ny ledelsesstruktur skal understøtte, at der udvikles et fælles sprog og referenceramme mellem de professionelle i de tværfaglige team, og det stiller nye krav til fælles metoder og til det formaliserede samarbejde på tværs af fagligheder.

På det pædagogiske niveau skal der helt fra start være fokus på at lære hele familien at kende. Som professionelle skal vi være nysgerrige på hele familien og ikke kun barnet. I den tidlige forebyggende indsats er forældreperspektivet særligt vigtigt, hvilket stiller nye krav til den faglige selvforståelse. De professionelle fokus skal udvides til at omhandle både udviklings- og læringsperspektivet hos barnet samt til også at indtage rådgiverrollen, hvor de professionelle indgår som sparringspartnere for forældre.

De professionelle skal have særlig viden om meningsfulde fællesskaber i et inklusionsperspektiv, børn med særlige behov og en tidlig identifikation af børn i udsatte positioner. Det skal understøttes af kompetenceudvikling på tværs af institutioner/skoler og fagligheder.

I den nye ledelsesstruktur etableres der i hvert distrikt et fagligt fællesskab, som består af psykolog, talepædagog, socialrådgiver og sundhedsplejerske. Det faglige fællesskab arbejder forebyggende og konsultativt på daginstitutionerne og på skolen.

Den nuværende samarbejdsmodel for det tværfaglige samarbejde skal revideres og tilpasses den nye ledelsesstruktur.

Distriktslederen er ansvarlig og tovholder for det tværfaglige samarbejde.

Distriktslederen er overordnet ansvarlig for arbejdet med den tidlige forebyggende indsats i distriktet.

Overgangen mellem dagtilbud og skole

Med en ny ledelsesstruktur sker en styrkelse af arbejdet med overgangen mellem dagtilbud og skole, både på det strategiske og pædagogiske niveau.

På det strategiske niveau sikres en formaliseret ramme omkring brobygningssamarbejdet. Brobygningssamarbejdet skal planlægges, herunder bl.a. fælles aktiviteter op til 1. maj, overleveringen fra dagtilbud til skole, Børneprofilen og forældreinddragelse på nye måder.

Overgangen mellem dagtilbud og skole fordrer en pædagogisk tilgang, hvor udgangspunktet er barnets udvikling og læring. Et formaliseret samarbejde skal understøtte læringsprocesser, der starter i dagtilbuddet og fortsætter ind i skoleforløbet, hvor det antager nye former.

På det pædagogiske niveau skal de professionelle have viden om, hvordan dagtilbud og skole kan understøtte læring, der rækker udover egne fagområder. Viden om hinandens fagområder har betydning

for, hvordan dagtilbuddet forbereder barnet til skolestart, og viden om dagtilbuddets pædagogiske arbejde har betydning for, hvordan skolen modtager barnet og tilrettelægger næste fase af barnets udvikling og læring.

Børneprofilen skal være det redskab, der samler og dokumenterer barnets udvikling og læring. Børneprofilen skal samtidig være et dialogredskab, hvor professionelle og forældre i fælleskab kan sætte retning for barnets udvikling og læring. Fokus på barnets læringsmål og nærmeste udviklingszone skaber bevidsthed hos forældre og professionelle omkring, hvordan begge parter kan støtte op om barnets udvikling og læring. I dagtilbuddet tager barnets udvikling afsæt i læreplanerne, jf. dagtilbudsloven, og på skoleområdet tager barnets udvikling afsæt i faglige fællesmål, jf. folkeskoleloven.

Inddragelse af forældrene og forældresamtalen skal i fokus. Forældrene skal involveres, og de skal forpligtes på at bidrage med deres perspektiv på barnets udvikling og læring. Det involverende perspektiv skal være gældende for forældresamarbejdet i både dagtilbud og skole.

Overgange mellem skole og ungdomsuddannelse

Overgange i barnets liv handler ikke kun om overgangen mellem dagtilbud og skole. Den nye ledelsesstruktur skal også sikre, at overgangen fra skole til ungdomsuddannelse styrkes. Med de politiske målsætninger for uddannelse for 0-18 år er målet blevet meget tydeligt, nemlig at de unge uddannes til at få en plads på arbejdsmarkedet. Helt konkret betyder det, at 98% af alle unge i Vallensbæk Kommune skal begynde og gennemføre en ungdomsuddannelse, og at 80% af disse unge modtager en "håndholdt" vejledning, der skal sikre, at deres uddannelsesvalg er det rigtige valg første gang.

For at sikre en optimeret uddannelse og erhvervsvejledning for de unge er der politisk truffet beslutning om udtræden af Ungdommens Uddannelsesvejledning, samarbejdet mellem kommunen og UU Center Syd. Der etableres en ny uddannelses- og erhvervsvejledning målrettet kommunens unge.

Distriktslederen er overordnet ansvarlig for arbejdet med overgangen mellem dagtilbud, skole og ungdomsuddannelse.

Et formaliseret samarbejde på tværs af dagtilbud, skole og SFO

Med ledelsesstrukturen formaliseres samarbejdet på tværs af dagtilbud, skole og SFO med det mål at bringe fagligheden tæt på barnet. Når der arbejdes målrettet på tværs af områder, sikres der læring på alle niveauer af barnets udvikling og læring. Konkrete læringsmål på alle stadier betyder, at de professionelle kan følge og understøtte barnets udvikling og læring frem mod de strategiske mål, fx at vores skoler ligger blandt de 25 % bedste i landet målt på afgangskaracteren opgjort i ECO-nøgletal.

Få at realisere målsætningen om bedre afgangskaracter, skal dagtilbuddet løfte barnets læringskurve. Dette gøres ved en målrettet indsats vedr. barnets trivsel, udvikling læring og dannelse. Der er altså ikke tale om at nedprioritere indsatsen i dagtilbuddet. Der arbejdes med et samlet kvalitetsløft fra 0-18 år.

Det formaliserede samarbejde på tværs af dagtilbud, skole og SFO betyder i en brobygningssammenhæng, at daginstitutionen har et forpligtende samarbejde med skolen i distriktet. I de nuværende retningslinjer for optagelse af børn i børnehaveklasse er det således, at børn der har bopæl i et skoledistrikt er garanteret en plads på distriktskolen. Skal et barn optages på en anden skole end distriktskolen, sker det efter Kommunalbestyrelsens vedtagne retningslinjer for optagelse og indskrivning til skole, og dermed ikke ved

automatik. I den administrative håndtering for tildeling af pladser til skolen vil der fokuseres på, at de understøtter forældrenes ønsker og der skabes en balance i skolernes kapacitet og sociale profil.

Samarbejdet på tværs af dagtilbud, skole og SFO skal formaliseres således, at børn uanset hvilken daginstitution de er indskrevet i skal sikres en god og tryk overgang til skolen.

Tværgående pædagogiske strategier

Med en ny struktur udvides fokus på sammenhængende pædagogiske strategier, der går på tværs af 0 – 15(18)årsområdet. En pædagogisk strategi kan fx være en sprog-, skrive og læsestrategi eller en pædagogisk strategi for den naturfaglige dimension. De pædagogiske strategier skal sætte læringsmål i forhold til barnets udvikling og læring. Til at understøtte de pædagogiske strategier anvendes fælles redskaber på dagtilbud og skoleområdet.

Ledelsesstrukturen skal endvidere understøtte, at de tværgående strategier og det tværfaglige samarbejde rækker ud til overgangen fra skole til ungdomsuddannelse. Vejledningsopgaven i afgangsklasserne skal styrkes, og samarbejdet med ungdomsskolen, Ung i Uddannelse og uddannelses- og erhvervsvejledning, samt samarbejdet med SSP skal formaliseres i ledelsesstrukturen.

Vallensbæk Kommune som læringsrum

Læring foregår absolut ikke kun i daginstitutionen og skolen. Med en ny ledelsesstruktur er det ambitionen, at daginstitutionerne og skolerne i højere grad åbner sig ud mod lokalsamfundet og gør brug af de faciliteter, som findes i nærområdet. På den måde kan Vallensbæk betragtes som et stort læringsrum, hvor pædagoger og lærere sammen med barnet kan gå på opdagelse og lære sammen. Vallensbæk Kommune har en række kultur- og idrætsinstitutioner, som skal tænkes ind i arbejdet med at skabe læringsmiljøer, der understøtter barnets sociale og faglige kompetencer. Det kan fx ske ved, at daginstitutionerne og skolerne trækker på de erfaringer og kompetencer, som de forskellige kultur- og idrætsinstitutioner har. De lokale kultur- og idrætsinstitutioner kan bidrage til at mangfoldiggøre den pædagogiske praksis endnu mere, og her kan profilpædagoger, linjefaglærere og børn på tværs af områder mødes. Den måde at arbejde på vil tilbyde en ny form for læringssynergi i det professionelle rum.

På det overordnede strategiske niveau samarbejder distriktslederen med ledelsesniveauet på ungdomsskolen og kultur- og idrætsinstitutionerne om indsatser, der går på tværs af kommunen. Det kan være indsatser omkring at inddrage frivilliges og erhvervslivets bidrag til dagtilbud og skoleområdet.

På det faglige niveau samarbejder ledere af daginstitutionerne og afdelingsledere på skolen med medarbejdere på ungdomsskolen og musikskolen om indsatser, der understøtter udviklingen af børnenes sociale og faglige kompetencer.

Kompetenceudvikling af medarbejdere på tværs af opgaver og områder

Profilpædagoger på daginstitution og SFO området og linjefaglærere på skoleområdet

Formålsbestemmelserne på henholdsvis dagtilbud og skoleområdet danner afsæt for de indsatser, der tilrettelægges for at understøtte den "røde tråd" og progressionen i barnets udvikling og læring i overgangen mellem dagtilbud og skole, indsatser der skal understøttes af kompetente og kvalificerede medarbejdere.

Gennem efteruddannelse vil pædagoger og pædagogmedhjælpere opnå en større grad af specialisering i forhold til følgende tematikker: Alsidig personlig udvikling, sociale kompetencer, sproglig udvikling, krop og bevægelse, naturen og naturfænomener, kulturelle udtryksformer og værdier.

Målet er, at pædagoger og medhjælpere får en højere grad af specialisering inden for disse områder, og at specialiseringen i højere grad kan understøtte barnets sociale og faglige udvikling i dagtilbuddet, SFO og klub.

Skoleområdet har linjefag inden for lignende tematikker, og tanken er, at profilpædagoger og linjefagslærere samarbejder om at sikre progression i barnets udvikling og læring på tværs af 0 -15(18) års området.

Arbejdet understøttes yderligere af, at skolen i den nye ledelsesstruktur samarbejder på tværs af afdelinger ved, at skolens afdelingsledere har ansvaret for faglige spor, der går på tværs af hele skolen. De faglige spor skal understøtte, at der bliver sat læringsmål for elevens udvikling og læring fra 0 – 9. (10.) klasse.

Profilpædagoger og linjefagslærere samarbejder i faglige netværk i og på tværs af dagtilbud og skoleområdet.

Der er kommissorium for de faglige netværk for profilpædagogerne og linjefagslærere, som sikre ensartethed og fælles opgaveløsning.

De forskellige faglige netværk bliver ledet af ledere af daginstitutionen og af afdelingsledere på skoleområdet.

Faglige netværk og ledelsesteam for både ledelse og medarbejdere

En ny ledelsesstruktur skal kendetegnes ved en netværks- og teambaseret tilgang med delegering af ansvar til ledelse og medarbejdere i form af faglige netværk for medarbejdere og i form af ledelsesteam for ledelsesniveauet. Ledelsesteam og faglige netværk etableres både vertikalt og horisontalt på alle niveauer.

- Centerchef, distriktsledere og leder af ungdomsskolen og musikskolen indgår i ét overordnet ledelsesteam og samarbejder om opfyldelse af målene, drift og udvikling af området.
- Distriktslederen, ledere af daginstitutioner og afdelingsledere i distriktet indgår i ét ledelsesteam og samarbejder om at opnå målene.
- Lederen af daginstitutionen indgår i fagligt team med de pædagogiske medarbejdere i daginstitutionen.
- Skolens afdelingsledere leder fagligt og personalemæssigt en gruppe medarbejdere og indgår i fagligt team med lærere og pædagogiske medarbejdere i de faglige spor på skolen.
- Pædagoger og lærere indgår i faglige netværk inden for de faglige spor, der er i og på tværs af distriktet.

Der er kommissorier for alle ledelsesteam, som sikre omsætning af ledelsesgrundlaget.

Forældreindflydelse

Daginstitutionsområdet

Forældrebestyrelsens kompetence og ansvar i forhold til gældende lovgivning samt Vallensbæks Kommunes styrelsesvedtægt på området er uændret.

Forældrebestyrelser bliver fortsat inviteret til dialogmøde med borgmesteren og Børne- og Kulturudvalget.

Skoleområdet

Skolebestyrelsens kompetence og ansvar i forhold til gældende lovgivning samt Vallensbæks Kommunes styrelsesvedtægt på området er uændret.

Skolebestyrelserne inviteres fortsat en gang årligt til dialogmøde med Børne- og Kulturudvalget.

Koordinerende forældreråd/distriktråd

For at understøtte det tværgående perspektiv og sammenhængen på 0-18 års området etableres et koordinerende forældreråd. Det koordinerende forældreråd har ikke beslutningskompetence i forhold til institutionerne og skolerne, denne ligger i de enkelte bestyrelser, der arbejder tæt på praksisniveauet og de specifikke udfordringer.

Hvert distrikt har et koordinerende forældreråd, som sammensættes af ét medlem fra hver forældre- og skolebestyrelse. Det koordinerende forældreråds opgave er at koordinere og sikre sammenhæng mellem områderne på det overordnede generelle niveau. Opgaverne kan bl.a. bestå af drøftelser om den tidlige forebyggende indsats og overgange i barnets liv.

Der er kommissorium for arbejdet i det koordinerende forældreråd.

Administrativt fællesskab

Hvert distrikt har et administrativt fællesskab. Skolen har en administrativ stab, som i den nye struktur tilføres ressourcer fra daginstitutionerne. Det administrative fællesskab skal løse administrative opgaver for skole, SFO og daginstitutioner, så der frigøres ressourcer til den faglige ledelse.

I det administrative fællesskab samles ressourcer i distriktpuljer. En pulje til det forebyggende arbejde, pulje til vikarkorps og en pulje til kompetenceudvikling.