



## Notat

Til Børne- og Ungdomsudvalget

### Ledelsesroller og -ansvar for pædagogiske ledere og klyngeledere

Rolle- og ansvarsfordeling for pædagogiske ledere og klyngeledere i BUF fra 2021 er blevet opdateret til en 2024-version for at styrke klyngeledernes fokus på, at pædagogiske ledere lykkes med deres opgaveløsning i hverdagen.

Den opdaterede version forelægges her udvalget til orientering.

#### Problemstilling

Der har de senere år været stort fokus på at styrke ledelse af dag- og fritidstilbud i Københavns Kommune. Der er bl.a. blevet bevilliget flere midler til klynge- og dagtilbudsledelse, dagtilbudslederuddannelse, justering af klyngestrukturen, ny organisering af fritidsområdet (fritidsklynger) og styrkelse af den administrative understøttelse via Administrative Fællesskaber (AF 2.0).

Efter ønske fra Børne- og Ungdomsudvalget blev der [udarbejdet en beskrivelse af rolle- og ansvarsfordelingen mellem pædagogiske ledere og klyngeledere, der blev taget til efterretning af udvalget den 15. december 2021](#). Det er denne rolle- og ansvarsbeskrivelse, der nu er blevet opdateret til en 2024-version.

Beslutning om at opdatere rolle- og ansvarsbeskrivelsen følger efter en bekymringsskrivelse fra LFS ledersektion i september 2022. Her gjorde ledersektionen opmærksom på udfordringer med for stort opgavepres og utilstrækkelig eller manglende understøttelse af pædagogiske ledere.

Som opfølgning på bekymringsskrivelsen gennemførte forvaltningen en række fokusgruppeinterview og dialogmøder i første halvdel af 2023, hvor det bl.a. blev tydeligt, at der var behov for at videreudvikle rolle- og ansvarsbeskrivelsen fra 2021.

#### Løsning - Rolle- og ansvarsfordeling 2024

Beskrivelse af rolle- og ansvarsfordeling gælder for pædagogiske ledere og klyngeledere på dagtilbuds- og fritidsområdet. Formålet med den opdaterede version er at styrke klyngelederfunktionens fokus på, at pædagogiske ledere lykkes med deres opgaveløsning i hverdagen, og sikre

16-04-2024

Sagsnummer I F2  
2024 - 2747

Dokumentnummer i F2  
5250455

Sagsnummer i eDoc  
2024-0040444

Sagsbehandler  
Christell Erichsen

or Politik og HR  
Gyldenløvesgade 15  
1600 København V

at klyngelederfunktionen er tydelig og kendt. Det fremhæves i rolle- og ansvarsbeskrivelsen at:

- Ledelse er noget vi gør sammen. Ledelse af dag- og fritidstilbud i København Kommune er organiseret i Klyngeledelsesteam, hvor ansvaret løftes i fællesskab gennem forpligtende ledelsessamarbejde.
- Klyngelederen har det overordnede ansvar for strategisk ledelse af arbejdsfællesskabet og ledelsessamarbejdet i klyngen, og for at de pædagogiske ledere lykkes i det enkelte dagtilbud.
- Pædagogiske ledere har ansvar for ledelse af det enkelte dag- eller fritidstilbud i hverdagen – tæt på børnene, forældre og medarbejdere, og for at deltage i og bidrage til ledelsessamarbejdet i klyngeledelsesteamet.

Beskrivelse af ledelsesroller og -ansvar vil aldrig kunne give en fuldstændig "opskrift" på ledelsesopgaven. Rolle- og ansvarsbeskrivelsen for pædagogiske ledere og klyngeledere i BUF bidrager til klarhed og afsæt for forventningsafstemning om ledelsesopgaven og ledelsessamarbejdet. Rolle- og ansvarsbeskrivelsen opdateres efter behov ift. aktuelle udfordringer og løbende erkendelser om ledelsesopgaven.

Rolle- og ansvarsbeskrivelsen afløser den tidligere klyngeledelsesprofil fra 2016 som fælles ledelsesgrundlag. Det står det enkelte klyngeledelsesteam frit for at trække på forskellige ledelsesredskaber, der vurderes relevante i en given sammenhæng. Dermed vil det enkelte klyngeledelsesteam også fortsat kunne anvende Klyngeledelsesprofilen som redskab, hvis det opleves relevant.

## **Bilag**

1. Ledelsesroller og -ansvar for pædagogiske ledere og klyngeledere, anno 2024



# **Roller og ansvarsfordeling for pædagogisk leder og klyngeleder i BUF - anno 2024**

# ● Hvem, hvad, hvorfor?

Beskrivelsen af PL og KL rolle- og ansvarsfordeling gælder for pædagogiske ledere og klyngeledere på dagtilbuds- og fritidsområdet.

Den oprindelige rolle- og ansvarsbeskrivelse blev godkendt af Børne- og Ungdomsudvalget den 15. december 2021.

**Formålet med den opdaterede version er:**

- at styrke KL-funktionen, hvor opgaven er at understøtte PL med at lykkes i hverdagen og bygge bro til det øvrige BUF
- at afgrænse PL-opgaven for at styrke nærværende pædagogisk ledelse og fokus på faglig kvalitet i hverdagen, og bidrage til at klyngelederrollen er tydelig og kendt
- at vejlede klyngeledelsessamarbejdet i hverdagen, og ift. den øvrige forvaltning – bl.a. om, på hvilket ledelsesniveau en givet opgave koordineres.

## Grundlag for opdatering

2024

Udkast til opdateret beskrivelse af PL og KL rolle- og ansvarsfordeling er baseret på dialoger mellem KL, områdechefer/fritidschef og direktionen og med input fra FAC/BUF-Akademi, og ARC/AF og Ejendomsdrift m.fl.



# ● Ledelse af dagtilbud og klynger i BUF

## Ledelse er noget, vi gør sammen

Ledelse af dag- og fritidstilbud i Københavns Kommune er organiseret i Klyngeledelsesteam, hvor ansvaret løftes i fællesskab gennem forpligtende ledelsessamarbejde, koordinering, gensidig støtte og videndeling om faglig kvalitet og effektiv tilrettelæggelse af opgaverne i hverdagen samt ved tværgående ressourceudnyttelse- og prioritering m.m.

**Klyngelederen** har det overordnede ansvar for strategisk ledelse af arbejdsfællesskabet og ledelsessamarbejdet i klyngen, og for at de pædagogiske ledere lykkes med deres opgaveløsning i det enkelte dagtilbud.

**Pædagogiske ledere** har ansvar for ledelse af det enkelte dag- eller fritidstilbud i hverdagen – tæt på børnene, forældre og medarbejdere samt for at deltage i og bidrage til ledelsessamarbejdet i klyngeledelsesteamet.

De forskellige roller og ansvar i ledelsesteamet er beskrevet på de kommende sider.

## Fælles ledelsesgrundlag

Beskrivelse af ledelsesroller og -ansvar vil aldrig kunne give en fuldstændig "opskrift" på ledelsesopgaven.

Rolle- og ansvarsbeskrivelsen for pædagogiske ledere og klyngeledere i BUF bidrager til klarhed og afsæt for forventningsafstemning om ledelsesopgaven og ledelsessamarbejdet.

Rolle- og ansvarsbeskrivelsen opdateres efter behov ift. aktuelle udfordringer og løbende erkendelser om ledelsesopgaven.

Rolle- og ansvarsbeskrivelsen afløser den tidligere klyngeledelsesprofil fra 2016 som fælles ledelsesgrundlag. Det står det enkelte klyngeledelsesteam frit for at trække på forskellige ledelsesredskaber, der vurderes relevante i en given sammenhæng. Dermed vil det enkelte klyngeledelsesteam også fortsat kunne anvende Klyngeledelsesprofilen som redskab, hvis det opleves relevant.

# Overordnet rollefordeling

## Pædagogisk leder PL

**PL** har ansvaret for den faglige kvalitet og den pædagogiske hverdag i den enkelte institution.

**PL** indgår i og bidrager til, at klyngeledelsen er et velfungerende ledelsesteam.

**PL** rammesætter arbejdet i hverdagen, samt koordinerer, planlægger og understøtter medarbejdernes udførende arbejde.

**PL** varetager forældredialog og samarbejde i hverdagen samt inddragelse af forældre og medarbejdere via Forældreråd og Trio.

**PL** beslutter pædagogiske tilgange og løbende aktiviteter m.v. i den enkelte institution med afsæt i lokale behov og ønsker afdækket i dialog og samarbejde med forældre og personale.

**PL** sparrer med ledelseskolleger eller KL om dilemmaer og komplekse sager.

## Klyngeleder KL

**KL** leder de pædagogiske ledere og arbejdsfællesskabet i klyngeledelsesteamet, og har ansvar for den samlede klynge - fagligt, ledelsesmæssigt, økonomisk, administrativt og praktisk.

**KL** understøtter og styrker PL til at løfte ansvaret for opgaveløsningen i den enkelte institution.

**KL** leder og bidrager til løsning af administrative opgaver (inkl. samarbejdet med AF, samt samarbejde og videndeling i klyngen), at PL har viden om opgaver, gode arbejdsrutiner, supportmuligheder, samt at der løbende er fokus på at forenkle den administrative og praktiske opgaveløsning.

**KL** bygger bro til øvrige BUF og bidrager aktivt til at søge løsninger på de udfordringer, som PL oplever i praksis.

**KL** har ansvar for at finde løsninger på ting, som er ikke naturligt ligger i PLs portefølje, men som skal løses.

**KL** varetager inddragelse af forældre og medarbejdere på klyngeniveau via forældrebestyrelsen og LokalMED og tager ansvar for tværgående prioritering ift. forældreråd.

**KL** understøtter ledelsesopgaven, bidrager med viden om politiske beslutninger og strategier, og støtter PLs arbejde med at omsætte til praksis.

# De fem opgavekategorier

1

## Faglig ledelse

- a. Pædagogisk udvikling med afsæt i data
- b. Pædagogiske læreplaner
- c. Tilrettelæggelse af det pædagogiske arbejde
- d. Opfølgning på og udvikling af kvalitet
- e. Forældresamarbejde
- f. Pædagogisk tilsyn og opfølgning
- g. Faglige ledelsesdialog

2

## Personaleledelse

- a. Ansættelse og afskedigelse
- b. Løn, arbejdstid og indberetning
- c. Medarbejderudvikling – MUS og LUS m.m.
- d. Sygefraværsopfølgning
- e. Fysisk og psykisk arbejdsmiljø
- f. Personalepolitikker

3

## Dialog og samarbejde med medarbejdere og forældre

- a. Forældrebestyrelse og forældreråd
- b. LokalMED og Trio
- c. Klagesager

4

## Økonomi

- a. Budgetlægning og økonomiopfølgning
- b. Prognoser og regnskab
- c. Indkøb, fakturahåndtering og kontering

5

## Ejendomsdrift

- a. Strategi og drift ift. gårdmænd og rengøring
- b. Akutte hændelser
- c. Sikkerhed
- d. Vedligeholdelse
- e. Koordinering med KK og BUF forvaltning

# 1 Faglig ledelse

## Pædagogisk leder PL

**PL** er ansvarlig for rammesætning, tilrettelæggelse og udvikling af arbejdet med faglig kvalitet i hverdagen og for de faglige arbejds gange og pædagogiske løsninger, der er behov for, inkl. pædagogisk analyse, brug af viden i praksis, prioritering af aktiviteter, opfølgning og læring m.m.

**PL** leder medarbejdere med afsæt i pædagogiske læreplaner, gennem personalemøder, stuemøder og direkte ledelse af medarbejdere.

**PL** understøtter det konkrete arbejde gennem tilstedeværelse og nærvær i dagligdagen og går ind i arbejdet med enkeltsager, når noget er særlig svært, f.eks. hvis den pædagogiske kvalitet på en stue ikke er god nok, der er bekymringer for trivsel m.m.

## Klyngeleder KL

**KL** er sparringspartner for PL ift. arbejdstilrettelæggelse i dagtilbud, ledelse af det lokale arbejdsfællesskab, ledelse af samarbejdet mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og forældre m.m.

**KL** rammesætter arbejdet i klyngen med politisk prioriterede og strategiske opgaver, inkl. indsatser, der mindsker segregering.

**KL** understøtter PLs arbejde med udvikling af faglig kvalitet ved at rammesætte arbejdet med brug af viden i praksis, inkl. prioritering, opfølgning og læring, og sikrer relevant kompetencer, og rammer for sparring og videndeling.

**KL** understøtter PLere med viden om rammer, tilbud og supportmuligheder i Københavns Kommune, samt oversættelse af politiske beslutninger m.v.

**KL** understøtter faglige synergier ved at facilitere drøftelser i ledelsesteamet om f.eks. børnesyn, organisering og den pædagogiske praksis i klyngen.



## 2 Personaleledelse

### Pædagogisk leder PL

**PL** varetager ansvaret for rekruttering, modtagelse og fastholdelse af medarbejdere.

**PL** gennemfører MUS med alle medarbejdere og planlægger kompetenceudvikling ud fra enhedens behov og medarbejdernes faglige interesser og behov, samt indgår i dialog med KL om evt. fælles kompetenceudviklingstiltag i klyngen.

**PL** er ansvarlig for skemalægning og ferieplanlægning for enheden og for, at løn-, syge og ferieindberetning m.m. er registeret (fx arbejdstid/norm, feriesaldo)

**PL** er ansvarlig for vikardækning ved sygefravær og for sygefraværs-opfølgning, inkl. sygefraværssamtaler.

**PL** er ansvarlig for og rammesætter det lokale arbejde med fysisk og psykisk arbejdsmiljø m.m.

### Klyngeleder KL

**KL** er ansvarlig for rekruttering, modtagelse (onboarding) og fastholdelse af PLere.

**KL** gennemfører LUS med alle PLere i klyngen og planlægger kompetenceudvikling i forhold til lokale behov samt lederens ønsker og behov.

**KL** har ansvar for opfølgning på samlede sygefravær i klyngen og på sygefravær blandt PLere og gennemfører eller støtter PL i afholdelse af kritiske sygefraværssamtaler med medarbejdere ved behov.

**KL** afholder tjenstlige samtaler for både PLere og medarbejdere (sidstnævnte i samarbejde med PLere) og har ansvar for afskedigelse af både medarbejdere og ledere.

**KL** er ansvarlig for gode rammer for PLs administrative opgaver. I samspil med AF sikrer KL oplæring og erfaringsudveksling, også om arbejdstilrettelæggelse og gode rutiner, der minimerer PLs tid til administrative opgaver (skemalægning, ferieplanlægning og sygefravær m.m.).

**KL** har ansvar for, at PL følger op på arbejdstid/normdifferencer, feriesaldo m.m.

**KL** har ansvar for opdatering i KAS ift. arbejdstid, ferie og sygefravær for PL og for den samlede institution, når PL er fraværende.

## 3 Dialog og samarbejde m. medarbejdere og forældre

### Pædagogisk leder PL

**PL** leder og rammesætter arbejdet i Trio om MED-indflydelse, MED-bestemmelse og MED-ansvar for at understøtte et stærkt arbejdsfællesskab og finde løsninger, der kan skabe balance mellem arbejdspladsens kerneopgave og medarbejdernes trivsel.

**PL** har ansvar for det løbende forældresamarbejde i hverdagen og forældrerådet, er sekretær for forældrerådet, og har ansvar for at føre rådets beslutninger ud i livet.

**PL** rådgiver forældrebestyrelsen om forhold vedr. enheden. Bidrager til at forældrene inddrages i dialoger om lokale forhold og behov af betydning for arbejdet med pædagogiske læreplaner og prioritering af enhedens budget m.m.

**PL** løser forældreklager vedrørende enkelte børn i dialog med forældre, medarbejdere og eventuelt relevante parter fra forvaltningen. PL orienterer KL og søger sparring hos KL ved behov. PL inddrager KL, når der er tale om forældreklager vedr. generelle forhold.

**PL** sikrer løbende information til medarbejdere og forældre om, hvad der rører sig i institutionen og i klyngen om faglige aktiviteter i hverdagen, det pædagogiske udviklingsarbejde, generelle nyheder m.m.

### Klyngeleder KL

**KL** har ansvar for samarbejdet i forældrebestyrelsen, fungerer som sekretær for forældrebestyrelsen og har det overordnede ansvar for, at bestyrelsens beslutninger føres ud i livet.

**KL** sikrer dialoger om lokale forhold og behov som grundlag for principper for klyngens arbejde og anvendelse af budgetrammen, og inddragelse af forældrebestyrelsen i arbejdet med pædagogiske læreplaner m.m.

**KL** har ansvar for, at forældreklager, som vedrører generelle forhold i enheden, håndteres i et samarbejde med PL samt eventuelt relevante parter fra forvaltningen.

**KL** leder samarbejdet i LokalMED om fx tværgående arbejdsmiljøindsatser, fælles retningslinjer for sygefravær og ferieplanlægning m.m. KL sikrer dialog om lokale forhold og behov som grundlag for f.eks. prioritering af budgetrammen.

**KL** formidler løbende information om status og nyheder i klyngen og fra forvaltningen til PL og forældre i forældrebestyrelsen.

**KL** tager ansvar for dialog om tværgående prioriteringer i klyngen, ved at KL deltager ved de punkter på forældrerådsmøder.

## 4 Økonomi

### Pædagogisk leder PL

**PL** bidrager til klynges samlede budgetplanlægning på baggrund af dialog i forældreråd og Trio om lokale forhold og behov, herunder om behov for ledelse.

**PL** har ansvar for overblik over forbrug (dvs. lønoversigter, indkøb m.m.) til kvalitetssikring af budget efter årlig budgetudmelding, ved løbende korrektioner og ifm. prognoser og regnskab m.m.

**PL** har ansvar for løbende driftsjusteringer f.eks. ved stigende og faldende børnetal.

**PL** har ansvar for indkøb til institutionen via Kvantum med assistance fra AF, inkl. varemottagelse.

### Klyngeleder KL

**KL** er ansvarlig for klyngens samlede økonomi, herunder at prioritering og planlægning sker med udgangspunkt i lokale ønsker og behov.

**KL** sikrer, at budgetlægning sker på baggrund af dialog om lokale forhold og behov med klyngeledelsesteamet, forældrebestyrelsen og LokalMED.

**KL** er ansvarlig for kvalitetssikring af klyngens samlede budget, løbende korrektioner, månedlige budgetopfølgninger og for klyngens arbejde med prognoser og regnskab.

**KL** gennemgår forbrug med PL og afrapporterer aktuelle økonomistatus til AF for den samlede klynge, inkl. oplysning om medarbejdere, barsel, sygefravær m.m. som grundlag for AFs arbejde med refusion.

**KL** har ansvar for indkøb i Kvantum, når der købes ind til klyngen. Indkøb gennemføres med assistance fra AF, inkl. fakturahåndtering og kontering.

## 4 Ejendomsdrift

### Pædagogisk leder PL

**PL** er forpligtet til at handle på mistanke om hændelser, som fx skimmelsvamp, og indmelde skader og fejl til KEJDs Helpdesk, evt. via gårdmanden.

**PL** er ansvarlige for sikkerheden på matriklen – dvs. brandsikkerhed, herunder beredskabsplan, samt legepladssikkerhed via daglig tilsyn med legepladsen og redskaber.

**PL** har ansvaret for den daglige dialog med det tekniske personale og rengøringspersonale (Gårdmandskorpset eller KKs rengøringservice) om opgaveopløsningen.

### Klyngeleder KL

**KL** beslutter, i dialog med ledelsesteam, om der gøres brug af Gårdmandskorpset eller ansættes egen gårdmand, og om man ønsker at anvende KKs rengøringservice eller arrangerer egen rengøring. KL vurderer, på baggrund af det konkrete tilfælde, om LokalMED og/eller forældrebestyrelse bør inddrages.

**KL** har ansvaret for den samlede vedligeholdelsesplan for enhederne i klyngen (for den indvendige del samt for legeredskaber/udeareal). KEJD er ansvarlige for den udvendige og tekniske vedligeholdelse.

**KL** har ansvaret for dialogen med forvaltningen i BUF ifm. større renoveringer, og hvis fejl og mangler ikke udbedres som forventet af KEJD eller ByK.

**KL** er ansvarlig for koordinering mellem PL, OC og den øvrige forvaltning ved akutte hændelser.

# Klyngeleders kompetencer

## Organisatoriske kompetencer

- Handler og leder i den samlede fælles organisation BUF og i krydsfelt til egen klynge.
- Omsætter beslutninger og løsninger fra den samlede organisation til egen klynge og enheder.
- Er en aktiv og konstruktiv medspiller i ledelsesstrengen og i det horisontale ledelsessamarbejde om udvikling af fælles løsninger i overensstemmelse med tillidsdagsordenen.
- Er struktureret, har overblik og ser de store linjer, og kan omsætte det relevante til daglig praksis.
- Har forståelse for økonomi, budget og forbrug, og skaber organisatoriske og administrative rammer og systematik i samspil med AF og med fokus på at forenkle og understøtte opgaveløsningen i klyngen og de enkelte enheder.
- Orienterer sig i, og opsøger viden om, udviklinger og organisatoriske forhold af betydning for klyngens arbejde, herunder politiske og administrative tiltag.
- Forstår modsatrettede interesser og træffer reflekterede valg, når paradokser opstår.

## Sociale og kommunikative kompetencer

- Har en konstruktiv, imødekommende og åben tilgang til dialog med ledere, medarbejdere, forældre, forvaltning m.v.
- Skaber et motiverende og engagerende arbejdsmiljø.
- Formidler og indgår i dialoger om rammer og retning for klyngen.
- Respekterer og anerkender andres position.
- Evner at sætte sig i modtagerens sted og tilpasse kommunikation til modtagerens behov.

## Personlige kompetencer

- Har stærke samarbejds- og relationskompetencer.
- Skaber tillid og tryghed i samarbejdet med ledere, medarbejdere og forældre.
- Er åben og nysgerrig overfor nye ideer og andre perspektiver.
- Er lydhør og har evne til at ændre egen tilgang og forståelse.
- Er bevidst om egen ledelsesrolle og sætter godt eksempel ved egen adfærd.