

BØRNE- OG UNGE- POLITIKKEN I KOMMUNERNE

NATIONALT VIDENCENTER
INKLUSION OG EKSKLUSION

NVIE

UNIVERSITY COLLEGE
SYDDANMARK
UCSYD.DK



MELLEM INTENTION OG REALITET

UNDERVISNINGSMODEL

FORSKNINGSPROJEKT FINANSIERET AF SOCIALSTYRELSEN

Anette Nielsen

Nationalt Videncenter for Inklusion og Eksklusion

www.NVIE.DK

Juni 2014

Implementering af Den Sammenhængende Børne- og Ungepolitik i praksis

Skitsering af undervisningsforløb om implementeringsprocessen af en Sammenhængende Børne- og Ungepolitik (herefter benævnt SaBU) i praksis.

Modellen er en del af undervisnings- og studiekredsmaterialet udarbejdet på baggrund af forskningsprojektet *"Implementering af børne- og ungepolitikken i kommunen; mellem intention og realitet"*.¹

Formålet med modellen er at etablere et let tilgængeligt værktøj til refleksion over implementering af børne- og ungepolitikken, vel vidende at værktøjet ikke går i dybden på alle punkter – og at man kan vælge mange andre tilgange end den her anviste. Der er således etableret en skitse til undervisningsforløb på såvel grunduddannelses (bacheloruddannelser) som efter- og videreuddannelsesforløb, her konkretiseret ved Den Sociale Diplomuddannelse, Børn og Unge.

Modellen omfatter studerende på børne- og ungediplomuddannelsen (de er stort set identiske med ledere og medarbejdere, der skal realisere børne og ungepolitikken) og studerende på grunduddannelser, der beskæftiger sig med SaBU og implementeringsteori samt på de tværprofessionelle forløb på bacheloruddannelserne. Modellen knytter sig til forskningsprojektets rapport og forskningsreview², men er udarbejdet således, at man kan arbejde med dem løsrevet fra rapporterne.

Modellen udformes som en række forslag til spørgsmål, forslag til refleksionsprocesser og forslag til undervisningsforløb på hhv. grunduddannelses- og efter- og videreuddannelsesniveau. Modellen relaterer sig primært til den præsentation af iagttagelser, vi har gjort i løbet af den periode, vi har beskæftiget os med undersøgelsen af SaBU, både hvad angår selve undersøgelsen og forskningsreviewet.

Modellen starter med en kort opsummering af projektets hovedresultater og de centrale opmærksomhedsfelter for implementeringsprocessen, vi har udtaget af projektet. Herefter følger forslag til, hvordan man i den enkelte kommune kan arbejde med modellen på flere niveauer i organisationen. Der afsluttes med en beskrivelse af centrale iagttagelser, som i hovedsagen er en uddybning af opmærksomhedsfelterne. Iagttagelserne er fremkommet via hermeneutiske kvalitative analyser.

Hovedresultater

Om forskningsprojektets resultater kan vi sammenfattende sige, at implementering og politikudvikling ser ud til at ske i en dynamisk proces i kommunerne på børne- og ungeområdet. Det ser ud til, at man udvikler en politik, den implementeres i et vist omfang – diskurser og praksis ændrer sig i et komplekst samspil, og der bliver behov for en revision af politikken. Den aktuelle politik er altså et aktuelt billede på, hvor politikken befinder sig, og hvordan visionerne ser ud på et givet tidspunkt – så selvom politikken fungerer som et

¹ Se litteraturlisten sidst i dokumentet

² Se litteraturlisten sidst i dokumentet

styringsredskab, er det politikens "oversættelser" i konkrete projekter, konkrete italesættelser/diskurser samt konkrete praksisser og metoder, der implementeres og realiseres og efterhånden udvikler sig til en ny politik. I hvilket omfang forskningsprojektets aktiviteter i kommunerne har påvirket den iagttagne dynamik, kan vi ikke sige noget sikkert om. Kun at begge kommuner i processen reviderede deres børne- og ungepolitik, og at de har fået tilbagemeldinger fra forskningsprojektet i samme periode.

Opmærksomhedsfelter³

Afklar:	Hvad Hvorfor/hvem Hvordan
Principper:	Klarhed Ejerskab Sammenhæng
Fokusområder:	Ledelse Chefer Afdelingsledelse Medarbejdere ⁴ Børn og familier (output/outcome) Tværgående aktiviteter ⁵

Undervisningsmodellen

Der er udarbejdet forslag til undervisning på både grunduddannelses- og efter- og videreuddannelsesniveau. Forslagene er skitser til undervisningsforløb, idet temaet kan kobles til andre forløb og suppleres med andet indhold i det omfang, det findes relevant. Fælles for niveauerne er, at der er forslag til konkrete undervisningsforløb af kortere varighed og til projektforsløb, der kan forstørres til hhv. bachelorafhandlinger og afsluttende opgaver på diplomforløb. Der er ligeledes udarbejdet et forslag til undervisning på det tværprofessionelle element på bacheloruddannelserne.

Et af forslagene er afprøvet på den sociale diplomuddannelse, børn og unge, modul 4.

³ For uddybning af opmærksomhedsfelterne se *Børne- og Ungepolitikken i kommunerne; mellem intention og realitet*, opmærksomhedsfelter (2014)

⁴ Medarbejdere betegner i denne sammenhæng medarbejdere med borgerkontakt, altså dem, der i implementeringslitteraturen betegnes som frontmedarbejdere eller markarbejdere

⁵ Det tværgående hører egentlig hjemme under principper og sammenhæng, men kalder også på et selvstændigt fokus

Den sociale diplomuddannelse, børn og unge

1.

Forberedelse

Læs rapport, forskningsreview og centrale iagttagelser samt egen kommunes sammenhængende børne- og ungepolitik

Oplæg

Oplæg om implementering med udgangspunkt i rapport, forskningsreview og centrale iagttagelser suppleret med eksempler fra en eller flere kommuners sammenhængende børne- og ungepolitik

Spørgsmål til gruppearbejde

- Hvad har størst betydning for, om børne- og ungepolitikken bliver implementeret, set fra jeres position?
- Find de 5 vigtigste elementer og begrund jeres valg
- Vurder ud fra disse elementer i hvilket omfang børne- og ungepolitikken er implementeret i jeres kommune
- Reflekter over hvorfor graden af implementering ser ud som den gør? Hvad er fremmere/drivkræfter? Og hvad er hæmmere/barrierer?
- Hvad kunne gøres anderledes? Forslag til udviklingsprojekt/implementeringsprojekt

Grupperne skriver fremmere og hæmmere samt deres forslag til udviklingsprojekt på flipover, der hænges op i lokalet. Hver gruppe fremlægger sit projekt, der kan anvendes i forhold til fremtidigt projekt, møde med de studerendes ledere, eller bringes med hjem på arbejdspladserne som inspiration til evalueringsprocesser og udvikling af projekter.

2.

Forberedelse og oplæg som ovenfor

Implementeringsundervisningen kan også anvendes i forhold til de studerendes egen implementering af deres udbytte af uddannelsen i forhold til deres arbejdspladser

Spørgsmål til studiegrupperne

- Hvordan vil I anvende jeres viden om implementering til at få implementeret den viden I allerede har opnået på diplomuddannelsen, så I bedst muligt kan anvende jeres uddannelse der?
- Hvilke elementer er de vigtigste?
- Lav en implementeringsplan med anvendelse af implementeringsbegreberne.
- Skriv planen ned og fremlæg den (i klassen, på e-læringsplatformen eller hvor det er relevant)
- Kan også anvendes i forhold til møder med lederne

Afslutningsopgave (bachelor- og diplomniveau)

På diplomniveau kan en afslutningsopgave udarbejdes som et udviklingsforløb, en evaluering eller en undersøgelse på baggrund af undervisningsforløbet – eller med undervisningsforløbets spørgsmål som baggrund for udvikling af et afslutningsprojekt.

På bachelorniveau kan det tværprofessionelle undervisningsforløb munde ud i et eller flere bachelorprojekter, evt. på tværs af professionsuddannelser, ligesom det uddannelseselement, der er beskrevet i forhold til den enkelte uddannelse kan udvides til et bachelorprojekt

Tværprofessionelt undervisningsforløb

Formål med undervisningsforløbet

Den Sammenhængende Børne- og Ungepolitik er den fælles ramme for de deltagende professioners arbejde i kommunerne. Professionerne har forskellige roller og opgaver i forhold til implementeringen og realiseringen af politikken, samtidig med, at de på forskellig måde forventes at samarbejde, både på et mere generelt niveau og i forhold til konkrete opgaver. De målsætninger, de enkelte professioner arbejder med, vil således være forskellige i forhold til politikken, ligesom målsætningernes udmøntning vil være forskellig. Formålet med undervisningen er at den enkelte studerende får øje på sig selv og sin professionelle rolle og opgave, både i forhold til egen profession og i forhold til de andre professioner samt deres rolle og opgave. Det er således forskelligheden og de forskellige bidrag, den enkelte professionelle og den enkelte profession bidrager med i realiseringen af SaBU, der her er i fokus, ligesom de studerende forventes at få en forståelse for børn og forældre som samarbejdspartnere og omdrejningspunkt for professionernes arbejde.

Her er forudsat et samarbejde mellem lærerstuderende, pædagogstuderende og socialrådgiverstuderende, repræsenterende de professioner som er de primære aktører i realiseringen af SaBU og som samtidig uddannes på en professionshøjskole. Vejledningen til et undervisningsforløb kan selvfølgelig også anvendes i forbindelse med andre uddannelseskombinationer, ligesom temaet kan udvides/ændres til implementering af forskellige former for målsætninger.

Undervisningsforløbet

Der kan etableres en fælles opstartsseance for alle deltagende studerende på alle deltagende uddannelser. Man kan også vælge at lægge fællesdagen/fællesoplægget som opstart på det tværprofessionelle forløb. Instruktionerne til det professionsfaglige gruppearbejde/projektarbejde i den enkelte uddannelse skal afpasses efter den baggrundsinformation, de studerende har til rådighed og i forhold til den enkelte uddannelses prioriteringer, rolle og opgaver i forbindelse med forløbet.

Der kan være mange argumenter for at lægge fællesdagen som opstart til det tværgående gruppearbejde, bl.a. kan den logistiske planlægning af projektet som tværprofessionelt forløb lattes, såfremt den enkelte uddannelse hver for sig kan tilrettelægge det professionsfaglige forløb i forhold til uddannelsens øvrige aktiviteter. Den enkelte uddannelse lægger niveauet for det professionsfaglige forløb, der på en uddannelse kan have et mindre format, mens det på en anden uddannelse er mere omfattende. Der bør være en klar aftale mellem underviserne på det tværprofessionelle forløb om det niveau, de studerende på den enkelte

uddannelse skal være nået til, når det tværprofessionelle forløb starter – og om, hvordan der bliver arbejdet med niveauforskelle mellem de studerende, samt hvilken betydning det får for forløbet.

I forhold til det professionsfaglige forløb foreslås at der samarbejdes med en eller flere partnerskabskommuner afhængig af de muligheder, professionshøjskolen har, og hvordan volumen af studerende er. Der skal laves aftaler med partnerskabskommunen i forhold til alle de deltagende uddannelser, således at både pædagoger, lærere og socialrådgivere kan udføre feltarbejde i forbindelse med projektet i det omfang, den enkelte uddannelse prioriterer det.

Organisering af undervisningsforløbet

De studerende sammensættes i 2 former for grupper:

1. grupper af studerende fra egen profession, ca. 6 personer
2. grupper hvori professionerne er fordelt så ligeligt som muligt. Størrelsen af grupperne afhænger af hvad der er praktisk muligt, men minimum 6 deltagere (2 repræsentanter fra hver faggruppe).

De studerende starter med at arbejde i egen faggruppe. Partnerskabskommunens SaBU gennemgås med grupperne i plenum med særlig vægt på det felt, den pågældende profession repræsenterer.

Grupperne arbejder med deres forestillinger om, hvordan politikken kan udfoldes i egen faggruppe, hvad det betyder for deres professionelle rolle, hvilke krav det stiller til deres faglighed, og hvilke krav det stiller til tværfaglighed. Hvilke forestillinger, lægger politikken op til i forhold til børn og familier? Hvilken virkning skal politikken have for børn og familier? Hvordan skal man få øje på det?

Grupperne udarbejder spørgsmål, guide til observationer, eller andre former for undersøgelser i forhold til praksis, som de undersøger i partnerskabskommunerne i forhold til egen profession.

Grupperne fremstiller deres fund, deres undren og deres konklusioner i et skriftligt produkt, som det enkelte gruppemedlem medbringer til den tværgående del af processen.

Det tværgående gruppearbejde

Grupperne udveksler de enkelte professioners syn på, hvordan politikken udfoldes i egen faggruppe, den professionelle rolle, krav til faglighed, krav til tværfaglighed, hvilke analyser de har af virkningsforestillinger i forhold til børn og familier samt børne- og familiesyn.

- Hvilke forskelle og ligheder er der mellem professionerne?
- Hvad betyder det for implementering og realisering af SaBU?
- Hvilken betydning har det for det tværprofessionelle samarbejde?
- Hvilken betydning har det for de børn og forældre, som SaBU skal tilgodese?

Produkterne fra arbejdet er plancher og andre udstillingselementer, pjecer o.l., som fremvises på en fælles "markedsdag" for hinanden, evt. for inviterede deltagere fra partnerskabskommunen og andre interesserede.

Centrale iagttagelser

Disposition

1. Børne- og ungepolitikken som styringsredskab
 - a. Styringsredskab indadtil
 - i. Aftalestyring
 - ii. Begrebsoversættelse
 - b. Styringsredskab i forhold til omverdenen
 - c. Børne- og ungepolitikken som redskab til økonomistyring
2. Klarhed i formuleringen af børn- og ungepolitikken
 - a. Signalering af politikrationalet
 - b. Commitmentskabelse
 - c. Kapacitetsopbyggelse
3. Implementeringsprocessen
 - a. Tid
 - b. Sammenhæng mellem organisationsstruktur og børne- og ungepolitikken
 - c. Relation mellem økonomi og faglighed
 - d. Ressourcetildelingsprincipper, som understøtter politikken
 - e. Kompetenceudvikling som korresponderer med politikken
4. Beslutningsprocesser

Hvorfor skal vi have en sammenhængende børne- og ungepolitik?

1. Børne- og ungepolitikken som styringsredskab

I undersøgelsen har vi set, at børn og ungepolitikken i forskellig grad anvendes som et styringsredskab. I de situationer, hvor det lykkes, ser det ud til at have en effekt i hele organisationen. Selv om det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen at medarbejderne har et meget ringe kendskab til børne- og ungepolitikken, betyder det ikke nødvendigvis, at de ikke realiserer den i deres professionsudøvelse. Det afhænger i højere grad af, hvordan børne- og ungepolitikken konkret er blevet "oversat". F.eks. er der eksempler på at *inklusion* oversættes til *tidlig indsats og forebyggelse* i Børne- og Familieafdelingen, mens Skole/Dagtilbud ses at oversætte *inklusion* til *stærkelse af normalområdet* og der sker "oversættelse" via en systematiseret aftalestyring.

Noget af det, vi kan se der bliver lagt stor vægt på, er tid til at implementere – og det understreges, at det er forskelligheden, der driver processen. Det udslagsgivende kan sammenfattes i disse 2 citater: "*Det er godt at projektet er 5årigt. Der er tid til at få frontløberne i gang og få dem til at smitte af på de andre, ligesom der er tid til at eksperimentere*" "...det at processen varer 5 år og giver mulighed for forskellige udviklingstakter og at processen også foregår nedefra og man kan udvikle sig forskelligt – at ledelsen har udtrykt at "vi tager denne rejse sammen"

Disse udsagn sætter også fokus på et andet tema som er centralt i undersøgelsen, balancen mellem top down- og bottom up-strategier.

Børne- og ungepolitikken som styringsredskab er også i konkurrence med lovgivningen, som i fokusgruppeinterviewene angives at være mere eller mindre primære styringskilder på alle niveauer og for flere medarbejdergrupper

Vi vil se nærmere på børne- og ungepolitikken som styringsredskaber indadtil i organisationen og i relation til den måde omverdenen udfordrer den lokale dagsorden og dermed politikken.

a. Styringsredskab indadtil

Vi har i materialet identificeret 3 hovedspor i forhold til interne styringsredskaber, nemlig en systematiseret aftalestyring, bevidst arbejde med begrebsoversættelse og dialog

i. Aftalestyring

I specielt den ene kommune arbejder man med aftalestyring, som følges op hvert år. Selve konceptet er blevet revideret i undersøgelsesperioden. Der er ret entydige tilkendegivelser på, at aftalestyringen fungerer og at man er glad for denne form for samarbejde. Aftalestyringen er blevet mere dialogisk i sin form og dermed enklere og mere målrettet den enkelte enhed.

ii. Begrebsoversættelse

Den anden kommune arbejder i højere grad med begrebsoversættelse, således at begreber hænger sammen og er de samme igennem systemet. Børnepolitikken bliver oversat til *helhedsorienteret indsats, tidlig indsats/forebyggelse, inklusion og fokus på overgange* og der er sket et fokusskifte fra at arbejde udelukkende med børnene til at arbejde med konteksten omkring børnene og fra fokus på specialområdet til fokus på normalområdet. Dette betyder bl.a. at man har oversat *inklusion* til *styrkelse af normalområdet* indenfor skolevæsenet. Det betyder også at nye tiltag oversættes ind i de eksisterende begreber.

iii. Dialog

En velfungerende dialog både vertikalt og horisontalt i organisationen understreges i de fleste af fokusgruppeinterviewene som en forudsætning for implementering. Dialogen kan udfolde sig forskelligt og har forskellig karakter afhængig af niveau og profession/afdeling

b. Styringsredskab i forhold til omverdenen

Det ses at være en udfordring for specielt lederne at få børne- og ungepolitikken til at fungere som styringsredskab i forhold til udefrakommende forstyrrelser – og disse forstyrrelser ses også på medarbejderniveau, f.eks. i forhold til offentlige diskussioner af lærerrollen og diverse sager på Børne- og Familieområdet. En strategi med at sortere omverdensaktiviteter og tiltag i forhold til Børnepolitikken målsætninger ses at have en gavnlig virkning, ligesom en vis "oversættelse" af omverdenens initiativer ind i eget begrebsunivers ses at have en god virkning.

c. Børn- og ungepolitikken som redskab til økonomistyring

Der ses forskellige opfattelser af sammenhængen mellem økonomistyring og politik eller faglig styring. Hovedvægten ligger på, at der ikke bør være en sammenhæng mellem fagligheden og politikken og så besparelser, samtidig med, at det ses, at politikken intentioner og målsætninger bør understøttes økonomisk og ressourcemæssigt.

Det ses at have en gavnlig virkning, når besparelser som følge af effektiviseringer via implementering af f.eks. inklusion, tidlig indsats eller andre tiltag bliver i afdelingen og kan anvendes til andre aktiviteter, ligesom handlinger på tværs af "siloerne" (Børn og Familie, Skole og Dagtilbud) initieres ved at arbejde med økonomistyringen. Omvendt ses inklusionsbegrebet inficeret af associationer om besparelser.

2. Klarhed i formuleringen af børn- og ungepolitikken

Winter og Nielsen (2008) refererer implementeringsforskere for at hævde, at mål bør være klare, entydige og konsistente, mens andre hævder at det vanskeligt lader sig opfylde, da de fleste love har modstridende eller konkurrerende mål, men at signalering af politikrationalet og an-

vendelse af kapacitetsopbyggende og commitmentskabende tiltag kan kompensere for manglende klarhed i målene.

Det vi har set i undersøgelsen er, at mange og indbyrdes konkurrerende mål, sammen med en sammenblanding af værdier og mål har haft en hæmmende virkning på implementering. Dels har mange mål betydet, at medarbejderne og deres nærmeste ledelse har kunnet tolke det ind i politikken, som de gerne ville – og politikken udgjorde således ikke et styringsredskab, dels har det været usikkert, hvad politikken i det hele taget gik ud på. I undersøgelsesperioden har begge kommuner ændret deres børne- og ungepolitik og har slanket og skærpet den.

a. Signalering af politikrationalet

Når vi taler om signalering af politikrationalet retter det sig primært mod implementeringsaktørerne, dvs. både ledere og medarbejdere. Signalering kan foregå på flere forskellige måder. Vi har set denne signalering bl.a. via forsøg på en ensrettet og konsistent begrebsanvendelse og via foldere og plakater.

b. Commitmentskabelse

Vi har set commitmentskabende processer i begge kommuner. Bl.a. er børne- og ungepolitikkerne og implementering af tiltag på baggrund af politikkerne foregået i arbejdsgrupper med inddragelse af både ledelse og medarbejdere i et vist omfang. Dilemmaet ses dog i, at mange medarbejdere ikke har kendskab til processen og ikke føler sig medinddraget. Diskussionen ligger i en vurdering af, hvor langt man skal gå i forhold til inddragelse og i hvilket omfang commitment bliver skabt ved, at man har reel indflydelse i forhold til politikken realisering i det konkrete frontarbejde. Der er modstridende udsagn vedrørende dette. Bl.a. udsagn om, at det forventes, at institutionslederniveauet sikrer, at børne- og ungepolitikken opfyldes i de lokale målsætninger og i den praksis, der udøves

I begge kommuner har man inddraget de faglige organisationer i processerne, dog med større vægt i den ene kommune.

c. Kapacitetsopbyggelse

Ved kapacitetsopbyggelse forstås både ressourcetildeling, efter- og videreuddannelse og information.

I begge kommuner er der diskuteret ressourcetildeling i tilknytning til specielt inklusionsdagsordenerne og i særlig grad i medarbejdergrupperne. Her lægger kapacitetsopbyggelsen sig tæt op ad den økonomiske styring.

Begge kommuner har iværksat uddannelses- og udviklingsprojekter i forbindelse med implementering af specielt inklusionsdagsordenen, men også børne- og ungepolitikken mere bredt. Vi kan se, at det har en effekt i forhold til de konkrete medarbejdere, men vi har ikke grundlag for at vurdere udbredelsen i medarbejdergruppen som sådan, ligesom vi ikke har grundlag for i denne undersøgelse at sige noget om de konkrete projekter.

Information er et gennemgående tema, som ikke ses løst i nogen af kommunerne. Information handler både om information vertikalt, oppefra og ned og nedefra og op og det handler om information horisontalt mellem afdelinger og mellem ledere og medarbejdere

3. Implementeringsprocessen

Når vi sætter fokus på implementeringsprocessen her er det for at få fat i de processuelle faktorer, vi har afdækket. Faktorerne er på ingen måde udtømmende for hvad, der kan have indflydelse på implementeringsprocessen, men er centrale bud.

a. Tid

Tid beskrives som en væsentlig faktor i forhold til implementering i begge kommuner, stærkest på medarbejderniveau og ledelsesniveau. I begrebet tid spiller hele kompleksiteten i frontarbejdet og professionsudøvelsen i disse komplicerede felter en meget stor rolle. Felterne er hele tiden i bevægelse og præget af forskellige perspektiver, professionssyn, problemstillinger, borgerhensyn osv. Og det opleves som en stor opgave at skulle implementere forskellige og ind imellem modstridende ideer, metoder, politikker på en gang. Så det at have tid – og herunder også mindre kompleksitet af begreber/elementer, der skal implementeres – opleves fremmede for processen og for kvaliteten af realiseringen i praksis.

b. Sammenhæng mellem organisationsstruktur og børn- og ungepolitikken

Det fremgår at organisationsstrukturen bør understøtte børn- og ungepolitikken og dens intentioner. De organisationsændringer, der sker, bør sammentænkes med implementering af politikken, så organisering og implementering ikke modarbejder hinanden. F.eks. vanskeliggøres det tværfaglige samarbejde af en manglende organisatorisk understøttelse, ligesom specialisering, forskellig fysisk placering, forskellig kompetence og uklarheder omkring disse forhold ser ud til at virke hæmmende for implementering.

c. Relation mellem økonomi og faglighed

Diskussionen om relationen mellem økonomiske rationaler og faglighed fylder en del. Der er synspunkter repræsenteret, fra at der ikke nødvendigvis er en sammenhæng mellem penge og kvalitet i arbejdet til det modsatte. Nogle foretrækker at adskille faglighed og økonomiske diskussioner, mens andre ønsker at kæde dem sammen. Vi kan ikke sige noget entydigt om, hvad der er bedst – kun at det er et opmærksomhedspunkt.

d. Ressourcetildelingsprincipper, som understøtter politikken

Det løber som et gennemgående tema i fokusgruppeinterviewene, at ressourcefordelingsprincipperne bør understøtte den politik, man ønsker implementeret. Det er specielt på skoleområdet i fordelingen mellem store og små skoler, at problemerne ses, men også på dagtilbudsområdet.

e. Kompetenceudvikling som korresponderer med politikken

Kompetenceudviklingen bør understøtte implementeringen af politikken. Dvs. at de efter- og videreuddannelsesaktiviteter, der præger felterne er bevidst udvalgte og planlagte – og at de forskellige afdelinger arbejder sammen om efter- og videreuddannelsesaktiviteter. Det ses i høj grad for Skole og Dagtilbudsområdet, men mindre i forhold til Børn og Familieområdet, der har en tendens til egne uddannelsesaktiviteter løsrevet fra de andre felter. I hvilken grad det har indflydelse på implementeringen, kan vi ikke sige, blot konstatere, at der i begge kommuner refereres vanskeligheder i samarbejdet mellem Dagtilbud og Skole på den ene side og Børn og Familieområdet på den anden. (Det tværfaglige område vil blive behandlet særskilt.)

4. Beslutningsprocesser

Beslutningsprocesserne på alle niveauer bør understøtte og være i tråd med børne- og ungepolitikken. Der er i materialet en del eksempler på alle niveauer på, at beslutninger ikke er i tråd med den eksisterende politik, hvorfor implementering af politikken vanskeliggøres for både mellemledere og medarbejdere. Det kan både skyldes, at politikken er modstridende, men også at der er andre hensyn, der vægtes mere, end principperne i politikken, ligesom lovgivningen kan komme ind som en afgørende faktor.

Litteratur

Jacobsen, G. H. & Nielsen, A. (2014). *Børne- og Ungepolitikken i kommunerne; mellem intention og realitet*, **Rapport**, NVIE; UC Syddanmark, Esbjerg. www.nvie.dk

Jacobsen, G. H. (2014). *Børne- og Ungepolitikken i kommunerne; mellem intention og realitet*, **Forskningsreview**, NVIE, UC Syddanmark, Esbjerg. www.nvie.dk

Nielsen, A. (2014). *Børne- og Ungepolitikken i kommunerne; mellem intention og realitet*, **Opmærksomhedsfelter**, NVIE, UC Syddanmark, Esbjerg. www.nvie.dk

Nielsen, A (2014). *Børne- og Ungepolitikken i kommunerne; mellem intention og realitet*, **Refleksionsmodel**, NVIE, UC Syddanmark, Esbjerg. www.nvie.dk

Winter, S. C. & Nielsen, V. L. (2010). *Implementering af politik*: Academica.