



🕒 4 min. 👁️ 📌 09-12-2011

Lederen under forandring

Områdeledelse er en af de strukturer, der vinder frem i landets vuggestuer og børnehaver. Her kan du læse om muligheder og udfordringer ved områdeledelse.

Skribentinfo



[Julie Kroll-Møller](#)

Cand.merc.kom

Væksthus for Ledelse

Der er flere varianter af områdeledelse, men overordnet er målet at styrke ledelsen ved at etablere to klart definerede ledelsesniveauer og ledelsesroller: En overordnet leder og en daglig leder.

Artiklen er baseret på Væksthus for Ledelses publikation: [Ledelse af dagtilbud under for andring.](#)

Udbredelse af ledelsesmodeller på dagtilbudsområdet

- Kun er 15 pct. af kommunerne holder fuldt og helt fast i den traditionelle model, hvor alle dagtilbud er (mindre) selvstændige institutioner med hver deres leder og souschef.
- Hver tredje kommune har helt forladt denne model.
- Resten af kommunerne (54 pct.) kombinerer den traditionelle ledelsesmodel med en række nye
- Fire ud af fem kommuner angiver, at de med den valgte ledelsesmodel har opnået deres målsætninger om styrket ledelse.

Blandt de nye ledelsesmodeller er der især én, der tydeligt tegner sig som kommunernes foretrukne: Områdeledelse.

Kilde: Væksthus for Ledelse 2010. Læs mere om undersøgelsen [her](#).

Hvad er områdeledelse

Områdeledelse er fælles ledelse på 0-6 års området, hvor der er ansat én områdeleder for en række daginstitutioner (evt. også dagplejen). De tidligere selvstændige institutioner indgår som afdelinger i områdeinstitutionen, der har én fælles områdeleder. Hver afdeling har en daglig leder, der indgår i ledelsesteam med de øvrige daglige ledere og områdelederen. Områdeinstitutionen er én institution, og afdelingerne har fælles budget. Område og institutionsleder er ikke en del af forvaltningen. Der findes forskellige varianter af områdeledelse. Læs mere i "[Ledelse af dagtilbud under forandring.](#)"

Områdeledelse medfører nye roller for lederne, idet ledelsesstrukturen ændres. Det sker i takt med, at både hidtidige relationer mellem lederne og fordelingen af deres opgaver ændres. Ændrede lederroller handler både om af- og tillæring – om at få flere af nogle opgaver og afgive andre.

Områdelederen har det overordnede ansvar for ledelsesteamets samarbejde og udvikling samt for ledelsesopgaverne samlet set i områdeinstitutionen. Især den strategisk-administrative ledelse er områdeledelse er områdelederens ansvar.

Konkret er der tale om opgaver som budget og regnskab, tilrettelæggelse af arbejdet i forældrebestyrelsen, samarbejdet med forvaltningen og andre samarbejdspartnere samt rollen som sparringspartner og coach for de daglige ledere. De daglige ledere indgår i det daglige pædagogiske arbejde og personaleledelse i hverdagen.

Muligheder og udfordringer ved områdeledelse

Erfaringerne Væksthus for Ledelses undersøgelse viser, at områdeledelse rummer både udfordringer og muligheder.

Muligheder

Styrket faglighed og kompetenceudvikling: Områdelederen kan – i kraft af sin overordnede position og distance til de enkelte afdelinger – lettere træde ind i følsomme sager og dermed styrke de daglige lederes evne til at håndtere vanskelige situationer.

Faglig bæredygtighed: Mange steder styrker områdeledelse den pædagogiske faglighed. Der bliver bedre tid til faglig ledelse, og strukturen åbner lukkede fagmiljøer op for samarbejde og inspiration udefra. Der kan også være bedre mulighed for specialisering blandt personalet.

Mere effektiv ressourceudnyttelse: Der er ofte mulighed for at udnytte ressourcerne bedre i områdeinstitutionen ved fx bedre fælles udnyttelse af udgifter til for eksempel pedel og gartnere. Der kan også opnås effektivisering af den administrative ledelse ved fx at samle de administrative opgaver hos én daglig leder, hos områdelederen eller hos en HK-medarbejder.

Styrket eksternt samarbejde: Bedre samarbejde med eksterne samarbejdsparter, bl.a. fordi områdelederne kommer ledelsesmæssigt på højde med fx skolelederne, der samtidig får færre at skulle samarbejde og koordinere med.

Udfordringer

Længere kommando- og kommunikationsveje: Der er risiko for at medarbejdere og ledere oplever, at der bliver større distance mellem medarbejdere/daglige ledere og forvaltningen. Strukturen kræver en områdeleder, der formår at formidle både op og ned i ledelsessystemet og blandt medarbejdere.

Uklar rolle- og opgavefordeling: Det tager tid at skabe klarhed om roller og fordeling af ansvar mellem områdeleder og daglige ledere. Modellen succes afhænger i sidste ende af et godt samarbejde, gensidig respekt og tillid i ledelsesteamet.

Varetagelsen af souschefrollen: I nogle tilfælde efterlyses en souschef-funktion. Afdelingen kan opleve at "mangle en toer", når den daglige leder er ude af huset.

Attraktive lederstillinger: Endelig bør man i sin konkrete udformning af strukturen overveje, hvordan man skaber attraktive lederstillinger. Der er stor forskel på de daglige lederes oplevelse af den nye rolle. Mange er glade for at afgive administrative og strategiske opgaver til fordel for det daglige pædagogiske og personalerelaterede arbejde. Andre er kede af adskillelsen af de økonomisk-administrative og pædagogiske ledelsesopgaver.

Gode råd med på vejen

Et godt udgangspunkt er at udarbejde en positiv definition af de enkelte lederroller, så der bliver fokus på indhold og udfordringer, og stillingerne fremstår attraktive. Væksthus for Ledelse har i publikationen forsøgt at lave en positiv definition af de nye roller: områdelederen og den daglige leder.

Områdelederen skal først og fremmest:

- udvikle sine evner til at kunne lede gennem andre.
- være i besiddelse af et analytisk og strategisk overblik, der skaber sammenhæng i den pædagogiske organisation og i brugen af medarbejderressourcer.
- sikre opfyldelsen af de overordnede mål.
- udvikle gode relationer mellem egen organisation og fx forældre, forvaltning og politikere og andre institutioner på børne- og ungeområdet.

Den daglige leder skal først og fremmest:

- at kunne yde den nødvendige faglige sparring og coaching af medarbejderne
- at være rollemodel for børn og voksne i hverdagen
- at være synlig og lede sine medarbejdere i det daglige arbejde med børnene
- at lede efter de fælles visioner og retningslinjer, der er vedtaget i områdeinstitutionens ledelse.

Artiklen er baseret på Væksthusets undersøgelse og rapport omkring [”Ledelse af dagtilbud under forandring.”](#) Her kan du læse om generelle problemstillinger og muligheder og udfordringer ved specifikke strukturer som fx områdeledelse, distriktsledelse netværksledelse mfl. Du kan bestille og downloade publikationen gratis [her](#).

Læs mere:

[”Ledelse af dagtilbud under forandring.”](#)

[Ny undersøgelse: Styrket ledelse af dagtilbud](#)

[Tid til ledelse - Netværk kan være vejen frem](#)

