



LEDELSE AF DAGTILBUD - DIALOG OG BESLUTNING OM NYE LEDELSESFORMER



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

LEDELSE AF DAGTILBUD

- dialog og beslutning om nye ledelsesformer

© Væksthus for Ledelse
Januar 2008

Projektledelse:

Dorthe Nørgaard, KL

Jørn Kjølseth Møller, BUPL

Projektgruppe:

Camilla Hagelund, KL

Lise Balslev, KL

Mikael Wennerberg Johansen, BUPL

Redaktion:

Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:

Karen Krarup

Tryk:

Chronografisk

ISBN: 978-87-92002-53-2

ISBN: 978-87-92002-54-9-pdf

FORORD

To ud af tre kommuner har ændret deres ledelsesstruktur for dagtilbud til børn i alderen 0-6 år – eller har besluttet at gøre det. Det skyldes blandt andet øgede krav om kvalitet og dokumentation i de offentlige ydelser, effektiv anvendelse af knappe ressourcer og skærpet konkurrence om arbejdskraften.

Sammenlægninger, netværksledelse, områdeledelse og distriktsledelse er nogle af de typiske svar, kommunerne giver på tidens udfordringer. Væksthus for Ledelse har i dette hæfte samlet og struktureret en række af de indhøstede erfaringer med at udvikle nye modeller for ledelse på dagtilbudsområdet. Det er blandt andet sket gennem analyse af ca. 35 forsøg, en spørgeskemaundersøgelse til kommunale børne- og ungechefer samt interview med en bred kreds af aktører på området.

Formålet med projektet er at give et bedre grundlag for dialog og beslutninger blandt kommunalpolitikere, forvaltningschefer,

forældrebestyrelser, institutionsledere og medarbejdere, som selv står foran eller midt i ændringer i ledelsesstrukturen.

Det er vores håb med dette hæfte at bidrage til en sådan dialog – og at den vil føre til velovervejede beslutninger om, hvordan dagtilbudsområdet fremover skal ledes og organiseres i den enkelte kommune.

Hæftet er en forkortet og bearbejdet udgave af rapporten "Ledelse af dagtilbud under forandring – en undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet".

Væksthus for Ledelse vil gerne takke de mange, som med stort engagement har bidraget til projektet med deres viden og erfaringer.

Væksthus for Ledelse

Lars Holte, KL
Formand

Kim Simonsen, KTO
Næstformand

INDHOLD

Dagtilbud under forandring 6

Politisk fokus på børns udvikling
Kommunernes indre ledelsesreform
Nye lederroller – ændret lederfaglighed

Modeller for ledelse af dagtilbud 9

Traditionel institutionsledelse
Sammenlagt institutionsledelse
Netværksledelse
Områdeledelse
Distriktsledelse

Tværgående problemstillinger 25

Roller og relationer
Bæredygtighed
Faglig udvikling
Mangfoldighed
Indflydelse

De politiske beslutninger	31
Gode råd til ændringsprocessen	32
Læs mere	34

Projektets metode og resultater er grundigt beskrevet på www.vaeksthusforledelse.dk og i rapporten "Ledelse af dagtilbud under forandring".



DAGTILBUD UNDER FORANDRING

Politisk fokus på børns udvikling

Grundlaget for det pædagogiske arbejde med børn i dagtilbud er Lov om dag-, fritids- og klubtilbud mv. til børn og unge, der trådte i kraft 1. august 2007. Loven lægger særlig vægt på, at det enkelte dagtilbud skal fremme børns læring og udvikling af kompetencer gennem oplevelser, leg og pædagogisk tilrettelagte aktiviteter, der giver dem mulighed for fordybelse, udforskning og erfaring.

Loven lægger op til et helhedssyn på barnet og dets udvikling og afspejler en stigende offentlig interesse for børns vilkår som helhed. Børns opvækst opfattes ikke kun som forældrenes ansvar, men i stigende omfang også som et offentligt anliggende.

Denne udvikling har blandt andet ført til en række lovgivningsinitiativer, der skal regulere indholdet i og kvaliteten af den pædagogiske virksomhed på dagtilbudsområdet.

En rød tråd i rækken af politiske initiativer er den stigende betydning, der tillægges god ledelse af institutionerne. Tankegangen er, at god ledelse af dagtilbud skaber udviklende og attraktive arbejdspladser med øget faglighed til følge. Det betyder større kvalitet i det pædagogiske arbejde og dermed gladere børn og mere tilfredse forældre.

Kommunernes indre ledelsesreform

Samtidig etablerer kommunerne i disse år større institutionsenheder, så flere tidligere selvstændige daginstitutioner får fælles ledelse. Det sker enten ved direkte at lægge institutioner sammen eller ved at koncentrere ledelsesstrukturen i distrikts- og områdeledelser.

En stærk drivkraft i udviklingen er, at der i dag stilles andre krav til ledelse af dagtilbud end tidligere. Ledelsesopgaven er vokset,

fordi en række økonomisk-administrative opgaver er flyttet ud fra den centrale forvaltning. Opgaven er også indholdsmæssigt blevet mere kompleks, idet dagtilbudsområdet har fået tilført nye opgaver og målsætninger.

Sigtet med de igangværende ændringer i ledelsesstrukturen er ifølge kommunerne at styrke ledelsen af daginstitutionerne, at fremme kvaliteten, at sikre en større faglig og ressourcemæssig bæredygtighed i institutionsstrukturen samt at skabe bedre sammenhæng til øvrige tilbud til børn og unge på 0-18-års-området.

Nye lederroller – ændret lederfaglighed

Flere af de nye ledelsesmodeller opererer med to klart definerede ledelsesniveauer: en daglig og en overordnet ledelse.

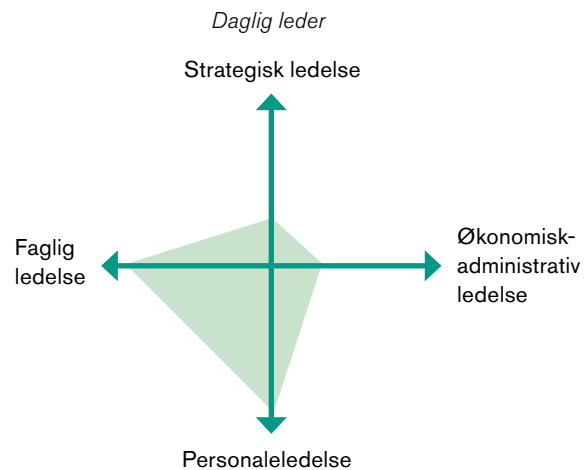
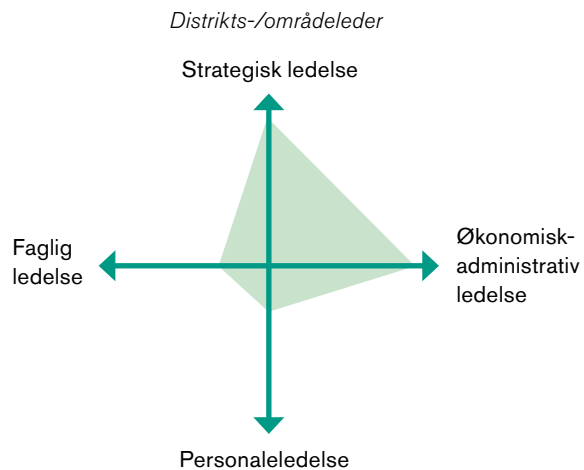
De daglige ledere kommer i højere grad til at indgå mere direkte i udviklingen af det pædagogiske arbejde med børnene. De kommer dermed tættere på de øvrige pædagogiske medarbejdere i hverdagen.

Den overordnede leder får en ny relation til den øvrige medarbejdergruppe gennem en klarere defineret lederrolle og ledelsesansvar. Det kan betyde, at den overordnede leder ikke nødvendigvis bør have en bestemt uddannelsesmæssig baggrund, men snarere være i besiddelse af en ledelsesprofessionel indstilling, relevant jobberfaring og nogle mere personlige egenskaber.

Ledelsesopgaven indeles traditionelt i fire opgaver: faglig ledelse, personaleledelse, økonomisk-administrativ ledelse og strategisk ledelse. Med det afsæt kan der tegnes to meget forskellige profiler for henholdsvis en overordnet og en daglig leder. Figuren på næste side viser, hvor tyngden i deres respektive ledelsesopgave ligger.

Dette hæfte præsenterer en række nye erfaringer og tendenser inden for ledelse af dagtilbud og gennemgår nogle af de temaer og udfordringer, det er relevant at have med i dialogen og beslutningerne om nye ledelsesstrukturer.

To lederprofiler med forskelligt fokus




MODELLER FOR LEDELSE AF DAGTILBUD

I disse år ser vi en strukturændring i den måde, hvorpå kommunerne organiserer og leder dagtilbud til børn i alderen 0-6 år. Den traditionelle struktur med at lade én leder og én souschef stå i spidsen for én institution er gradvis på vej ud til fordel for en mangfoldighed af alternative ledelsesstrukturer.

Kommunerne afprøver især varianter og blandinger af følgende fire modeller:

- **Sammenlagt institutionsledelse** – hvor to eller tre (nabo-)institutioner lægges sammen under én ledelse. Det vil sige, at man fastholder en traditionel ledelsesstruktur med én institutionsleder og én souschef, men skaber et større institutionsmiljø.
- **Netværksledelse** – det vil sige et forpligtende samarbejde mellem institutioner - enten inden for samme område (0-6 år) eller i tværgående netværk på tværs af institutionstyper (0-18 år). Hver institution fastholder således egen leder og eget budget, og lederne af de enkelte institutioner indgår i et sideordnet ledelsessamarbejde.
- **Områdeledelse** – det vil sige fælles ledelse på 0-6 årsområdet, hvor der er ansat én områdeleder for en række daginstitutioner (eventuelt også dagplejen). Hver institution udgør således en afdeling under områdeinstitutionen. Hver afdeling har sin egen daglige leder, mens områdelederen har det overordnede ansvar – også for det fælles budget.
- **Distriktsledelse** – det vil sige fælles ledelse af forskellige institutionstyper, fx daginstitutioner, fritidshjem/-klub, SFO og skole. Modellen indebærer, at der er ansat en fælles distriktsleder med det overordnede ansvar for distriktsinstitutionen. Hver afdeling under distriktsinstitutionen har egen daglig leder, og distriktsinstitutionen har ét fælles budget.

De to sidstnævnte modeller opererer dermed med to ledelsesniveauer: en område-/distriktsledelse samt en daglig ledelse. Daglig leder kaldes også ofte pædagogisk leder eller afdelingsleder.

I figurerne på de kommende sider er daglig leder markeret med 

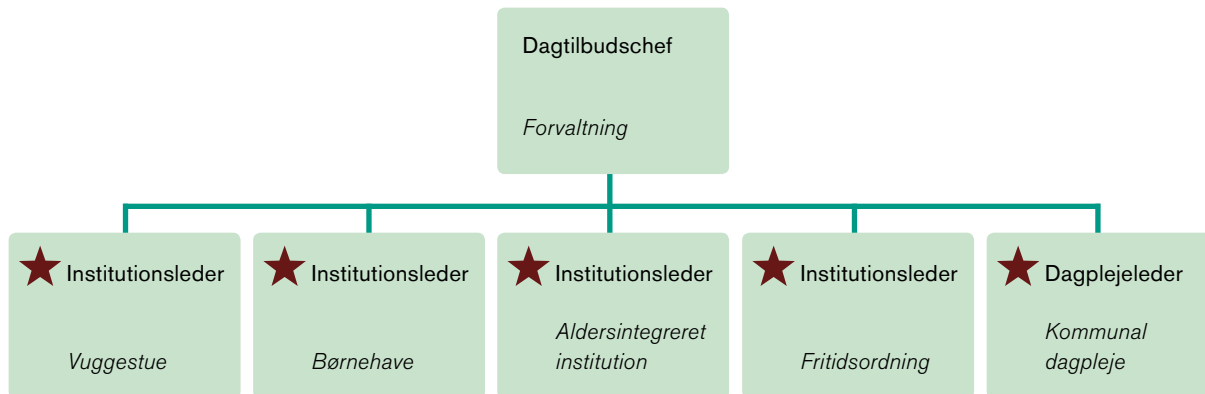
Alle andre lederroller har symbolet 

Oversigt: Fem modeller for ledelse af dagtilbud

Traditionel institutionsledelse	Sammenlagt institutionsledelse	Netværksledelse	Områdeledelse	Distriktsledelse
<i>Leder og souschef – mindre enhed</i>	<i>Fusion af institutioner i en traditionel struktur</i>	<i>Ledelse gennem netværk</i>	<i>Fælles ledelse af ensartede institutionstyper</i>	<i>Fælles ledelse af forskellige institutionstyper</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vuggestuer, børnehaver og aldersintegrerede institutioner. ▪ Ledelse udøves af en institutionsleder i samarbejde med en souschef. ▪ Én forældrebestyrelse for hver institution. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indebærer en sammenlægning af to eller flere institutioner til én større institution – ofte aldersintegreret. ▪ Fastholdelse af traditionel ledelsesstruktur (leder, souschef og evt. afdelingsleder). ▪ Én samlet forældrebestyrelse for institutionen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Samarbejde mellem ledere inden for samme område, fx 0-6-års-området, eller på tværs af forskellige institutionstyper, fx dagtilbud, SFO og skole. ▪ Flad ledelsesstruktur med et sideordnet samarbejde. ▪ Selvstændige forældrebestyrelser i hver af de deltagende institutioner. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidligere selvstændige institutioner inden for samme område, fx 0-6 år, der indgår som afdelinger i én ny områdeinstitution. ▪ Den fælles ledelse af områdeinstitutionen udøves af en områdeleder i samarbejde med daglige ledere. ▪ Én fælles forældrebestyrelse og ét samlet budget. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidligere selvstændige institutioner, fx dagtilbud og skole, der indgår som afdelinger i distriktsinstitutionen. ▪ Den fælles ledelse af distriktsinstitutionen udøves af en distriktsleder sammen med de daglige ledere af hver af afdelingerne i den nye institution. ▪ Én fælles forældrebestyrelse og ét samlet budget.

TRADITIONEL INSTITUTIONSLEDELSE

Leder og souschef – mindre enhed



Modellens muligheder

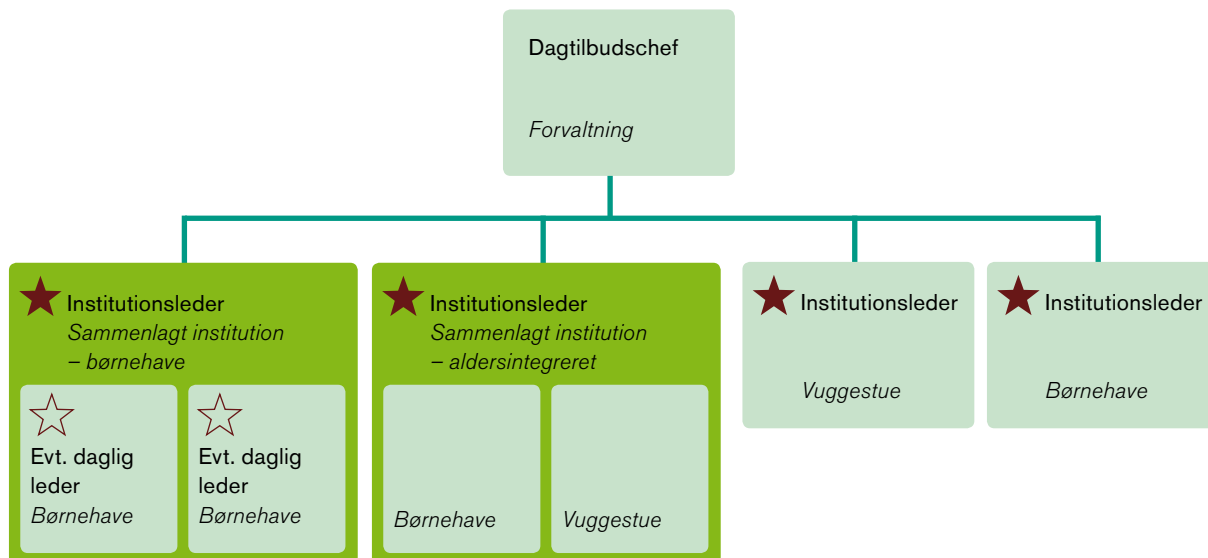
- *Lokalsamfundets overlevelse, nærhed og mangfoldighed*
De lokale skole- og dagtilbud kan lettere fastholdes. Nærheden og mangfoldigheden i det kommunale dagtilbud sikres med flere mindre og selvstændige institutioner.

Modellens udfordringer

- *Øget ledelsespres*
Økonomisk-administrative arbejdsopgaver og de mange lovændringer udgør et betydeligt pres på ledelsen.
- *Begrænset bæredygtighed*
Såvel den ledelsesmæssige, faglige som økonomiske bæredygtighed er ofte begrænset.

SAMMENLAGT INSTITUTIONSLEDELSE

Fusion af institutioner i en traditionel ledelsesstruktur



Modellens muligheder

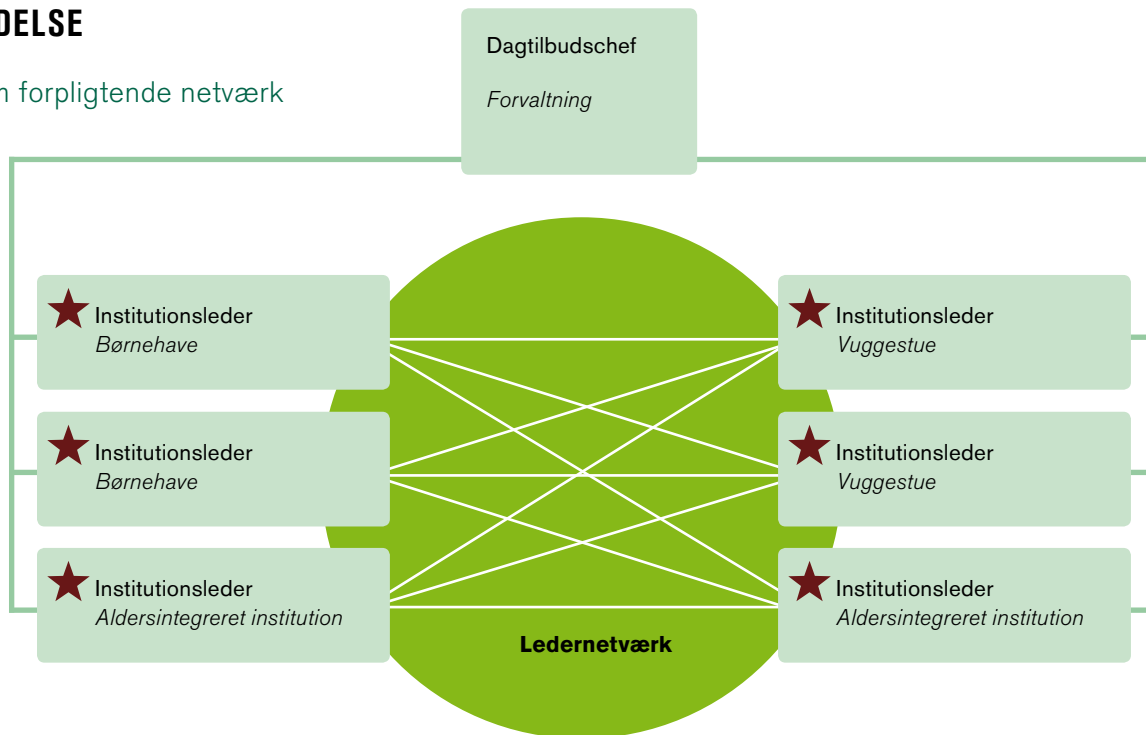
- *Styrket ledelse:* Det er ofte nemmere for en leder på fuldtid at finde sig til rette i lederrollen. Ledere i sammenlagte institutioner bliver ofte stærkere i deres ledelse.
- *Større faglig og ledelsesmæssig bæredygtighed:* Den større personale gruppe giver mulighed for et bredere fagligt miljø, fx med arbejdsgrupper på tværs i huset og mere selvledelse.

Modellens udfordringer

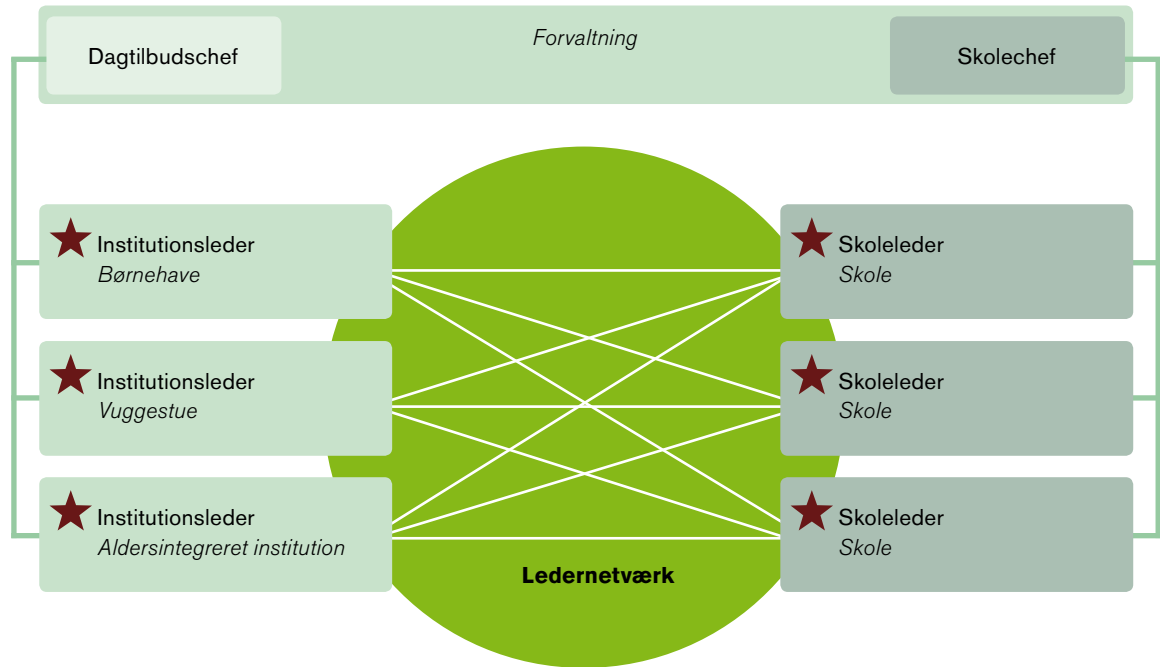
- *Mangel på synlig ledelse i nogle afdelinger:* Personalet i de afdelinger, hvor institutionslederen ikke fysisk er placeret, kan opleve ledelsen som mindre synlig og nærværende.
- *Manglende samhørighed:* Hvis de sammenlagte institutioner er fysisk adskilte, er det ofte krævende at skabe samhørighed mellem flere personalegrupper.

NETVÆRKSLEDELSE

Ledelse gennem forpligtende netværk



Netværk på samme område (fx 0-6 år)



Tværgående netværk – fx dagtilbud og skole

Modellens muligheder

- *Ligeværd og selvorganisering:* Netværkets principper om ligeværd og selvorganisering skaber et fælles grundlag for at samarbejde på tværs af forskelligartede institutioner.
- *Styrket personligt lederskab:* Det personlige lederskab opleves ofte som styrket, da lederne i netværket får udviklet deres lederroller og -kompetencer.
- *Kobling af faglig og strategisk ledelse:* Deltagerne i netværket får typisk styrket både den faglige og strategiske ledelse – og koblingen mellem dem.
- *Styrket samarbejde:* Netværk øger samarbejde og vidensdeling på tværs af institutioner. Den enkelte leder står mindre alene med sine problemer.
- *Lettere introduktion af nye ledere:* Indkøringen af nye ledere kan blive både bedre og lettere. De kommer hurtigere ind i tingene og opnår et bredt professionelt tilhørsforhold.

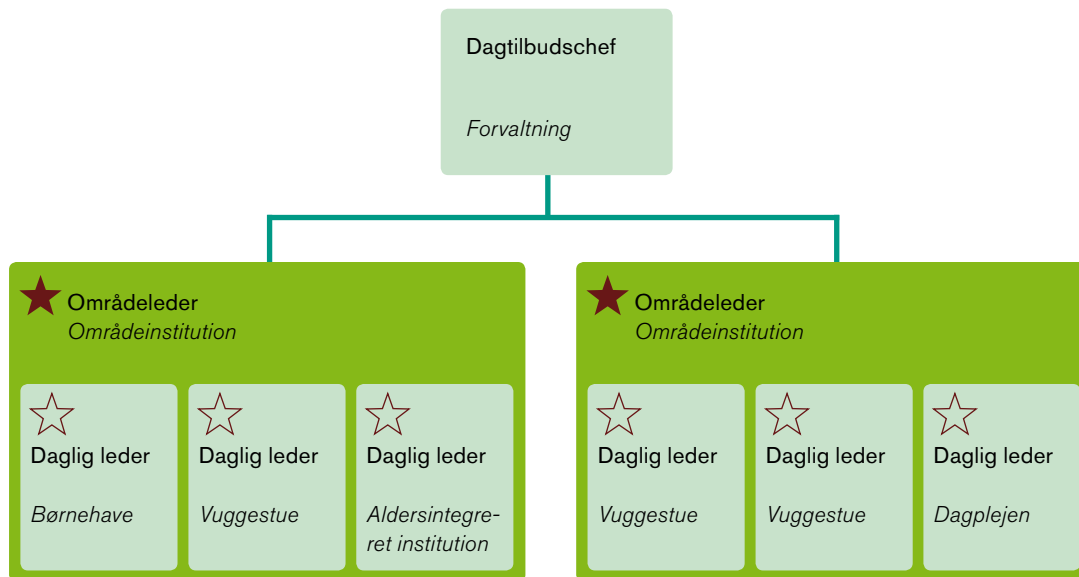
Modellens udfordringer

- *At finde sammen om fælles mål og klar arbejdsdeling:* Principperne om ligeværd og selvorganisering kan komme i konflikt med behovet for en fastere styring og en mere formaliseret struktur.
- *At finde balancen mellem obligatorisk og frivillig deltagelse:* Det kan være svært at blive enige om, i hvor høj grad deltagelsen i netværket skal være obligatorisk eller frivillig.
- *Manglende ledelsesmæssig bæredygtighed:* Netværksledelse risikerer at fastholde ledelsen af mindre institutioner i en situation, hvor ledelsesindholdet i lederjobbet er begrænset.
- *Etablering af samarbejde på tværs af personalegrupper:* Netværksledelse praktiseres gerne som et samarbejde på ledelsesplan. Ofte er der mindre fokus på at inddrage andre personalegrupper.



OMRÅDELEDELSE

Fælles ledelse af ensartede institutionstyper



Modellens muligheder

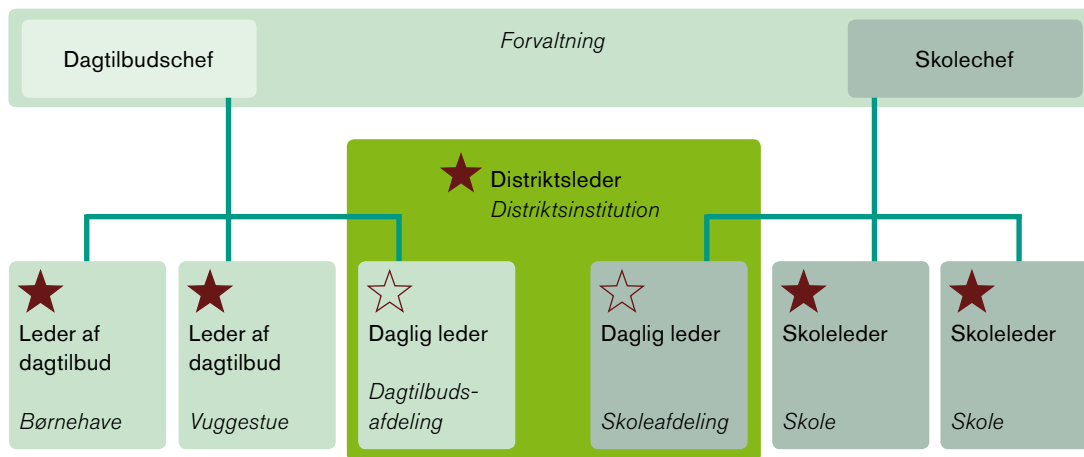
- *Styrket ledelse:* Områdelederen kan – i kraft af sin overordnede position – lettere træde ind i følsomme sager og kan styrke de daglige lederes evne til at håndtere vanskelige situationer.
- *Faglig bæredygtighed:* Stærkere pædagogisk faglighed. Der bliver bedre tid til faglig ledelse, og strukturen åbner lukkede fagmiljøer op for inspiration udefra.
- *Øget ledelsesmæssig bæredygtighed:* I kommuner med mange små institutioner kan ledelsesteamet fungere som et godt forum for strategisk og faglig ledelse.
- *Mere effektiv ressourceudnyttelse:* Ressourcerne kan ofte udnyttes bedre. Det gælder fx administration, kursusudgifter, inventar, pedel og gartner.
- *Bedre afsæt for eksternt samarbejde:* Bedre samarbejde med eksterne samarbejdspartner, bl.a. fordi områdelederne kommer ledelsesmæssigt på højde med fx skolelederne.
- *Lettere lederrekruttering:* Stillingerne som områdeleder får et mere attraktivt ledelsesprofessionelt indhold og kan derfor være lettere at rekruttere til.

Modellens udfordringer

- *Længere kommando- og kommunikationsveje:* Risiko for større distance mellem medarbejdere/daglige ledere og forvaltningen.
- *Uklar rolle- og opgavefordeling:* Det tager tid at skabe klarhed om roller og fordeling af ansvar mellem områdeleder og daglige ledere.
- *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:* Man bør overveje, hvordan man gør lederjobbet så attraktivt som muligt for de daglige ledere, fx ved at fokusere på deres forbedrede muligheder for at udøve pædagogisk ledelse.

DISTRIKTSLEDELSE

Fælles ledelse af forskellige institutionstyper



Modellens muligheder

- *Styrket implementering af indsatsområder:* Modellen kan styrke implementeringen af politisk udmeldte indsatsområder på tværs af traditionelle institutionsgrænser.
- *Styrket eksternt samarbejde:* Distriktsledelse kan fremme samarbejdet med fx forvaltning, PPR og sundhedspleje qua den større tyngde og tværfaglighed i ledelsen.
- *Bedre overgange:* Kan give mere glidende overgange og bedre sammenhæng i barnets liv samt bedre støtte til ud-satte børn og familier.
- *Mere effektiv ressourceudnyttelse:* Ressourcerne kan ofte udnyttes bedre. Det gælder fx administration, kursusudgifter, fælles indkøb, vikarer mv.

Modellens udfordringer

- *Etablering af samarbejdskultur:* Forskellige faglige baggrunde kan være en barriere for at etablere det ønskede faglige miljø på tværs af faggrupper.
- *En "usynlig" dagtilbudsdel:* Dagtilbudsdelen risikerer at føle sig opslugt af den nye og større struktur, hvor skoleområdet traditionelt har domineret.
- *Mindre selvbestemmelse:* I praksis falder det ikke altid de daglige ledere let at give afkald på de administrative ledelsesopgaver.
- *Ændret forældresamarbejde:* Nogle forældre oplever det tværgående bestyrelsesarbejde som mere engagerende – andre synes, det kommer lidt for langt væk fra deres egne børns institution.

Oversigt: Modellernes muligheder og udfordringer

		Traditionel institutionsledelse	Sammenlagt institutionsledelse	Netværksledelse	Områdeledelse	Distriktsledelse
Muligheder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nærhed ▪ mangfoldighed ▪ fastholdelse af lokalsamfund 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ styrket ledelse ▪ større faglig, økonomisk og ledelsesmæssig bæredygtighed 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ligeværdighed og selvorganisering ▪ kobling af ledelsesopgaver ▪ styrket samarbejde ▪ øget trivsel og bedre introduktion af nye ledere 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ styrket ledelse ▪ styrket faglighed og kompetenceudvikling ▪ bæredygtighed ▪ effektiv ressourceudnyttelse ▪ styrket eksternt samarbejde 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ styrket implementering af politiske udmeldinger ▪ styrket eksternt samarbejde ▪ bedre overgange ▪ effektiv ressourceudnyttelse 	
Udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ øget ledelsespres ▪ begrænset ledelsesmæssig, økonomisk og faglig bæredygtighed 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ manglende synlig ledelse ▪ manglende samhørighed 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fælles mål og klar arbejdsdeling ▪ balance mellem obligatorisk og frivillig deltagelse ▪ manglende bæredygtighed ▪ etablering af samarbejde på tværs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ distance til forvaltning/længere kommunikationsveje ▪ uklar rolle- og opgavefordeling ▪ varetagelse af souschefrollen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ etablering af samarbejdskultur ▪ usynliggørelse af dagtilbudsdel ▪ mindre selvbestemmelse ▪ ændringer i forældresamarbejdet 	

TVÆRGÅENDE PROBLEMSTILLINGER

Der findes ikke én rigtig ledelsesstruktur. Alle strukturer rummer forskellige muligheder og udfordringer. Det rette valg afhænger af den kultur og tradition modellen skal fungere i – og af de øvrige politiske, økonomiske og geografiske vilkår i den pågældende kommune. Derfor er det afgørende, at man i den enkelte kommune nøje overvejer, hvilken ledelsesmodel der passer bedst til de lokale vilkår og politiske målsætninger.

På de følgende sider præsenteres fem temaer og en række underpunkter, der kan være en hjælp til disse overvejelser. En række problemstillinger skal der således tages stilling til, uanset hvilken ny ledelsesmodel der er til debat.

ROLLER OG RELATIONER

En ny ledelsesstruktur forandrer roller og indbyrdes relationer både internt i institutionerne og mellem institutioner og forvaltning. Derfor er det vigtigt, at kommunen er åben om forandringerne og tydelig om, hvilke roller og relationer den ønsker i en ny struktur. Det gælder fx på følgende områder:

- **Lederroller:** Ændringer i ledelsesstrukturen medfører nye roller for lederne. 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.
- **Ledelsesteam og ledernetværk:** De nye ledelsesstrukturer er mange steder en løftestang for udbredelsen af ledelsesteam. Blandt de vigtige fordele er bedre trivsel blandt lederne, sparring på tværs, lederudvikling i hverdagen og mulighed for specialisering.
- **Forvaltningens rolle:** Det er vigtigt for en vellykket overgang til ny ledelsesstruktur, at forvaltningen i sin rådgivning og sine processer støtter lederne i de forskellige faser af overgangen til en ny ledelsesstruktur.
- **Kompetenceudvikling:** De nye krav til lederne betyder, at der kan være behov for at efteruddanne lederne. Flere kommuner har gode erfaringer med efteruddannelse, der er målrettet den valgte ledelsesstruktur. Herudover er der også behov for et generelt løft i ledernes lederfaglighed, fx i form af generelle lederuddannelser på diplom- eller master-niveau.
- **Kommunikation i beslutningssystemet:** Alle de nye ledelsesstrukturer indebærer ændrede kommunikationsveje. For forvaltningen er det nemmere at kommunikere med færre institutioner og afdelinger. Men ændringerne rummer også en risiko for øget distance, mindre kendskab og dårligere kommunikation. Disse risici er det vigtigt at forholde sig til.

BÆREDYGTIGHED

Større enheder skaber ledelsesmæssigt, fagligt og økonomisk en række muligheder, men indebærer også nye udfordringer. Bæredygtighed kan ikke på forhånd indsnævres til én bestemt institutionsstruktur. Man må blandt andet overveje følgende temaer:

- **Ledelsesmæssig bæredygtighed:** At etablere større enheder udløser nye ledelsesmæssige muligheder. Alene en overgang fra institutionsledelse på deltid til institutionsledelse på fuldtid skaber et helt andet fokus i ledelsesarbejdet. De nye ledelsesstrukturer gør det også muligt at etablere større ledelsesteam med bedre muligheder for indbyrdes faglig sparring. Etableringen af en større ledergruppe vil desuden trække flere slags lederkompetencer ind i institutionsledelserne end hidtil.
- **Faglig bæredygtighed:** Bortset fra netværksmodellen indebærer alle de nye ledelsesstrukturer, at der etableres større personalegrupper. Det kan bane vej for en speciali-

sering blandt personalet. Der bliver skabt rum for, at medarbejdere kan (videre)udvikle spidskompetencer til gavn for den samlede institution. Ledelsesudfordringen består i at håndtere og udnytte den større faglige spredning blandt medarbejderne.

- **Økonomisk bæredygtighed:** Omverdenen forventer i disse år en udvidet og differentieret service – med et uændret eller svagt dalende ressourceforbrug. De nye ledelsesstrukturer kan være en mulighed for at bruge ressourcerne mere effektivt. Det kan fx gælde åbningstider og brugen af medarbejderressourcer. Institutionsstørrelse er således et centralt økonomisk tema, når man vælger ledelsesstruktur. Størrelse er dog ikke i sig selv nogen garanti for bedre service og en mere effektiv drift af institutionen. Derfor er det også vigtigt at sikre sig, at den nye struktur reelt fører til en mere effektiv udnyttelse af ressourcerne og ikke blot til øget mødetid for lederne, mere tid til koordinering eller lignende.

FAGLIG UDVIKLING

Det er vigtigt at overveje, hvordan en ny ledelsesstruktur påvirker den faglige udvikling. Kommunen skal holde sine ønsker til og visioner for kerneydelsen for øje, så en ny ledelsesstruktur ikke etableres for sin egen skyld, men rent faktisk højner kerneydelsens kvalitet. Det gælder især på følgende tre områder.

- **Sammenhæng i ledelsesopgaverne:** Det kan være en udfordring at fastholde sammenhængen i ledelsesopgaverne, når ledelse udøves på flere niveauer og i flere arenaer. Ledelsesteam og overordnede ledere skal blandt andet bidrage til institutionens udvikling ved at styrke helhedssyn og strategisk tænkning. Det springende punkt er, om der etableres sammenhæng mellem de strategiske mål og ledelsesarbejdet og aktiviteterne i hverdagen. Erfaringerne viser, at ledelsesteamet er et vigtigt forum til at håndtere denne udfordring.
- **Monofaglighed vs. tværfaglighed:** Valget mellem de forskellige nye former for ledelsesstruktur er også et valg mel-

lem to hovedveje til faglig udvikling: en styrket monofaglighed eller en styrket tværfaglighed. Nogle steder har fokus på monofaglighed styrket dagtilbudsområdet og bragt det i bedre balance med skoleområdet. Risikoen er, at både dagtilbuds- og skoleområdet lukker sig om sig selv. Tværfaglige modeller styrker *mulighederne* for tværfagligt samarbejde, men det forudsætter en aktiv indsats for at udvikle fælles dialog og ligestilling i de faglige relationer.

- **Tværfagligt samarbejde:** Alle de nye ledelsesstrukturer øger i praksis kravene til tværfaglighed. Det kan udløse en række positive gevinster. Samarbejdet kan resultere i en bedre fælles forståelse af børns samlede udviklingsforløb i hele 0-18-års-alderen. Tværfagligt samarbejde rummer dog en række udfordringer både for ledelse og medarbejdere, der repræsenterer forskellige fagprofessionelle miljøer. Manglende kendskab til hinandens fag og professionelle værdier kan være en barriere for at samarbejde. Det samme gælder forskelle i interesser og fokus – fx mellem pædagoger og skolelærere.

MANGFOLDIGHED

Dagtilbudsområdet er et mangfoldigt område, og det er vigtigt at overveje, hvordan en ny ledelsesstruktur skal rumme og påvirke denne mangfoldighed på især følgende fem områder:

- **Ensartethed vs. forskellighed:** Skal de enkelte institutioner og afdelinger bevare og udvikle deres respektive særpræg eller arbejde hen imod fælles værdier og arbejdsmetoder? Kommunernes erfaringer viser, at der er plads til begge dele. Kunsten er dels at definere et fælles grundlag, som giver plads til at bevare en vis forskellighed, dels at være åben for, at fællesskabet kan udvikle sig hen ad vejen.
- **Geografi, identitet og kultur:** En ny ledelsesstruktur indebærer nye krav til at skabe vi-følelse og fællesskab på tværs af institutioner og afdelinger. Udfordringen er særlig stor, hvis enhederne er geografisk spredt og har forskellige fagkulturer. Opgaven påhviler såvel daglig leder som en eventuel distrikts-/områdeleder. Også tillidsrepræsentanter kan være en hjælp for ledelsen på dette punkt.
- **Én eller flere modeller:** Mange kommuner har flere af modellerne i spil samtidig. Med én model sikrer man sig, at alle dagtilbud har en ensartet og ligeværdig snitflade til samarbejdsparter som fx skolen og i forhold til det politisk-administrative niveau. Med flere modeller kan man sikre sig en større grad af lokal tilpasning. Det kan mindske modstanden mod ændringerne og lette implementeringen.
- **Inddeling af institutioner:** En inddeling i områder/distrikter foretaget af forvaltningen kan ofte bedre sikre et helhedssyn. En proces, hvor deltagerne selv finder hinanden, vil i mange tilfælde umiddelbart sikre en større opbakning blandt medarbejdere og ledere, men kan imidlertid presse nogle institutioner ind i løsninger, der ikke er optimale.
- **Selvejende og kommunale institutioner:** En særlig udfordring er at blande forskellige driftsformer i samme ledelsesstruktur. Selvejende institutioner har ret til selvstændig institutionsbestyrelse, økonomi og arbejdsgiveransvar. Derfor skal kommunen nøje overveje, hvordan de forskellige driftsformer kan indgå i ledelsesstrukturen.

INDFLYDELSE

De roller og positioner, de forskellige fora for bruger- og medarbejderindflydelse har på dagtilbudsområdet, påvirkes af ændringer i ledelsesstrukturen. Det er derfor vigtigt at overveje, hvordan disse organer skal spille med i den nye ledelsesstruktur.

Forældrenes indflydelse: Udfordringen er at sikre, at de nye institutions- og ledelsesformer ikke svækker forældrenes indflydelse og engagement. Gevinsterne i en ny struktur skal også være synlige for dem, og rammerne for deres indflydelse skal tænkes godt igennem. Mange forældres engagement er ofte tæt forbundet med nærheden til deres barns institution og hverdag.

I en struktur med netværksledelse er udfordringen at sørge for en kobling mellem forældrebestyrelsernes arbejde og de ledelsesopgaver, som "løftes ud" af institutionen og over i ledelsesteamet. Når det gælder distrikts- og områdeledelse, tyder erfaringerne på, at disse bestyrelser bedre formår at arbejde på et mere overordnet og principielt niveau. Erfaringerne viser også,

at mange forældre fortsat ønsker at engagere sig direkte og lokalt i forhold til deres børns dagligdag. En løsning har en del steder været at etablere to niveauer for forældreindflydelse, så forældrene kan vælge at deltage og engagere sig på det niveau og den måde, de foretrækker.

Medarbejdernes indflydelse: Der er tradition for, at pædagoger har en meget høj grad af indflydelse på eget arbejde og på institutionens udvikling som helhed. Nogle oplever, at indflydelsen daler, i takt med at ledelsesarbejdet styrkes i de nye ledelsesformer. Medarbejderne kan således opleve, at deres ønske om bedre ledelse bliver opfyldt, men at de samtidig bliver mindre involveret i ledelsens beslutninger.

Det er vigtigt, at kommunen tidligt overvejer og informerer om, på hvilken måde medarbejderne bliver involveret i etableringen af en ny ledelsesstruktur. Det er afgørende for at mindske utryghed og modstand og skabe et godt ledelsesmiljø. Det betyder også, at MED-strukturen og TR-systemet må tilpasses til de nye ledelsesforhold.

DE POLITISKE BESLUTNINGER

Gennemgangen af ledelsesstrukturerne og de fem tværgående temaer viser tydeligt, at alle strukturer rummer forskellige muligheder og udfordringer. Derfor er det vigtigt, at man lokalt tager omhyggeligt stilling til, hvordan man vil vælge og designe sin ledelsesmodel, så den passer bedst muligt til de lokale vilkår og politiske målsætninger.

I processen frem mod afklaring og stillingtagen kan følgende 13 eksempler på diskussionsspørgsmål tjene som inspiration:

1. Hvad er status i den nuværende ledelsesstruktur? Hvad fungerer godt, og hvad kan og skal forbedres?
2. Hvad er formålet med en ny struktur? Hvilke mål vil vi opnå både på kort og på lang sigt, fx når det gælder kvalitet i den pædagogiske kerneydelse, lederfaglighed, ressourceudnyttelse mv.?
3. Hvilke forskellige perspektiver og kriterier for kvalitet arbejder vi med?
4. Hvad er bæredygtighed hos os – økonomisk, fagligt og ledelsesmæssigt?
5. Hvordan tackler vi forskellige driftsformer (de selvejende institutioner)?
6. Hvad er de økonomiske forudsætninger for området – og for strukturændringen?
7. Hvilke lederprofiler ønsker vi til de nye lederroller?
8. Hvordan kan vi tilrettelægge processen bedst muligt, så der bliver taget relevante hensyn til alle aktører?
9. Hvordan skal kompetencefordelingen være mellem forvaltning og institutionsledelse - og i institutionsledelsen?
10. Hvordan sikres forældre- og medarbejderindflydelsen i en ny struktur?
11. Hvordan udvikler vi institutionsledernes kompetencer, så de kan følge strukturændringerne til dørs?
12. Hvilke hensyn taler for henholdsvis en monofaglig og en tværfaglig struktur?
13. Hvordan skal forvaltningen understøtte strukturændringen, ændringsprocessen, det tværfaglige samarbejde mv.?

GODE RÅD TIL ÆNDRINGS- PROCESSEN

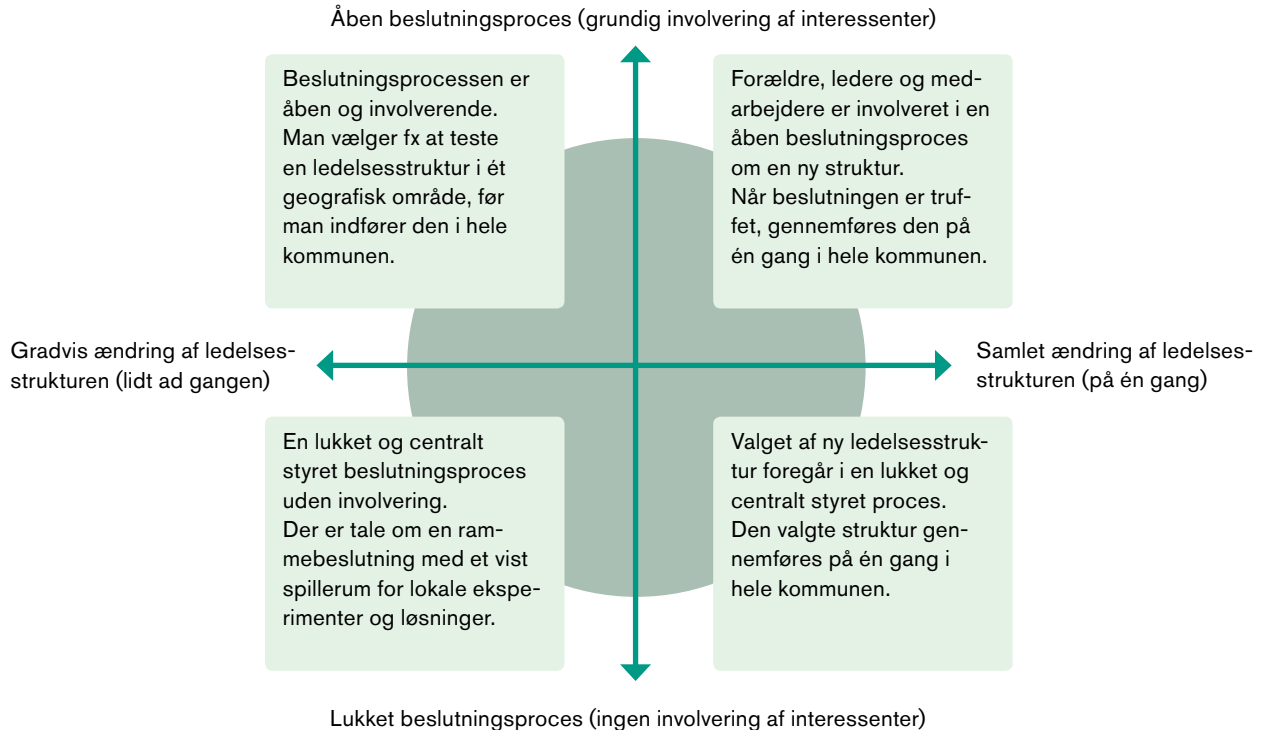
Selv om kommunernes erfaringer spænder vidt, findes der en række fælles temaer i de beslutnings- og ændringsprocesser, der fører frem mod en ny ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet:

- Hvor længe skal beslutnings- og ændringsprocesserne vare?
 - Hvordan skal kommunikationen foregå undervejs?
 - Hvilken grad af inddragelse og engagement skal tilstræbes?
 - Hvordan skaber man klarhed om nye opgave- og kompetenceforhold?
- Hvilken rolle skal forvaltningen spille i ændringsprocesserne?
 - Hvordan undgår man, at en ny struktur drukner i andre ændringsprocesser?

I ændringskompasset på næste side er temaerne sammenfattet i to dimensioner:

- **Åben eller lukket beslutningsproces:** I hvilken udstrækning inddrager forvaltningen synspunkter fra forældre, ledere, medarbejdere og andre interessenter?
- **Gradvis eller samlet ændringsproces:** Omlægges hele ledelsesstrukturen på én gang, eller gennemføres ændringerne gradvist?

Ændringskompasset



På baggrund af kommunernes hidtidige erfaringer kan der opstilles følgende otte generelle råd om ændringsprocessen:

- 1. Overvej tempo og timing** – planlægnings- og beslutningsprocessen må hverken være forceret eller for langstrakt.
- 2. Kommunikér flittigt** – forandringernes formål, indhold og tempo skal begrundes klart, åbent og gentagne gange.
- 3. Involver medarbejderne tidligt** – det er et langt træk at opbygge ejerskab, identitet og fælles kultur.
- 4. Gør status** – lejlighedsvis evaluering og justering af strukturen kan være en god måde at inddrage såvel medarbejdere som forældre.
- 5. Tjek fordelingen af opgaver og kompetencer** – det er ikke altid, formelle ændringer i fordelingen bliver efterlevet i praksis.
- 6. Understøt processen** – hele vejen fra planlægning over beslutning til implementering. Den nye ledelsesstruktur skal have tid – og hjælp – til at virke.
- 7. Forebyg forandringstræthed** – undgå for mange parallelle processer og gør det tydeligt, hvis fx besparelser er en del af formålet.
- 8. Evaluér effekten af ændringerne** – hvordan gavner de direkte eller indirekte kerneydelsen i dagtilbuddene?

LÆS MERE

Dette hæfte er en forkortet og bearbejdet udgave af rapporten: *Væksthus for Ledelse (2007): Ledelse af dagtilbud under forandring – en undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet.*

Blandt andre relevante publikationer på området kan nævnes:

- BUPL (2006): Teamledelse – kom godt i gang.
- BUPL (2007): Områdeledelse til forhandling.
- KL & KTO (2004): Når vi flytter sammen – Ledelse af kommunale fusioner, Kommuneinformation.
- Klausen, Kurt Klaudi (2005): Institutionsledelse – ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige, Børsens Forlag.
- Møller, Jørn Kjølsest (2005): Strategisk ledelse og forandring, i serien Ledelse af pædagogiske institutioner, Kroghs Forlag/BUPL.

- Smidt, Søren; Malmgren, Marianne og Ipsen, Sanne (2004): På vej mod en ny institutionsstruktur? En undersøgelse af sammenlægninger og indførelse af fællesledelse på dagpasningsområdet, CASA.
- Væksthus for Ledelse (2005): Ledere der lykkes.
- Væksthus for Ledelse (2006): Ledere i netværk – en ledelsesstrategi.
- Væksthus for Ledelse (2007): Ledernetværk der virker – gode råd til topledere og konsulenter.
- Væksthus for Ledelse (2007): Ledelsesstruktur og lederfaglighed – styrket ledelse gennem nye ledelsesstrukturer.
- Væksthus for Ledelse (2007): Når fusioner fungerer – de første 100 dage som leder af en fusioneret organisation.

Nyttige hjemmesider

vaeksthusforledelse.dk

lederweb.dk

bupl.dk/leder

bupl.dk/forhandlerportal

kl.dk

LEDELSE AF DAGTILBUD

- dialog og beslutning om nye ledelsesformer

Flertallet af de nye kommuner er godt i gang med at ændre ledelsesstrukturen for dagtilbud til børn i alderen 0-6 år. Den traditionelle struktur, hvor mange små institutioner har hver deres leder, udfordres af en række nye ledelsesmodeller.

I dette hæfte præsenteres hovedresultaterne fra en kortlægning af kommunernes erfaringer med såvel traditionelle som nye ledelsesstrukturer.

Rapporten henvender sig til kommunalpolitikere, forvaltningschefer, forældrebestyrelser, institutionsledere og medarbejdere, der står foran eller midt i forandringer i ledelsesstrukturen.

Hæftet er en forkortet og bearbejdet udgave af rapporten "Ledelse af dagtilbud under forandring". Begge er udgivet af Væksthus for Ledelse, et samarbejde mellem KTO, KL og Danske Regioner. Se mere på Væksthusets vidensportal, www.lederweb.dk/dagtilbud.

