

LEDELSESSPÆND PÅ DAGINSTITUTIONSOMRÅDET

Størrelse, ledelsesstil,
faglig kvalitet og trivsel

5 pointer fra forskning
om ledesspændets
betydning for faglig
kvalitet og trivsel i
integrerede institutioner



LEDELSESSPÆND PÅ DAGINSTITUTIONSOMRÅDET

Størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel

5 pointer fra forskning om ledelsesspændets betydning for faglig kvalitet og trivsel i integrerede institutioner

Denne pjece er et samarbejde mellem KORA (Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Forskning og Analyse) og BUPL – Forbundet for pædagoger og klubfolk. Pjecen er udarbejdet på baggrund af KORA's forskningsrapport "Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet – størrelse, ledelsesstil faglig kvalitet og trivsel"(2015).

Du kan finde både pjece og rapport på:
bupl.dk/ledelsesspaend

B U P L



Marts 2015

ISBN: 978-87-7738-233-8

Redaktion:
Rikke Eggert Lauth, Mikael Wennerberg Johansen
og Kasper Anthon Sørensen,

Nærmere info:
Mikael Wennerberg Johansen – mwj@bupl.dk

Grafisk design: Jeanne Olsen
Illustration: Solveig Mønsted Hvidt
Tryk: Stenby Tryk A/S

Forskningsprojektet kort

KORA har i løbet af 2014 undersøgt ledelsesspændets betydning i 16 integrerede institutioner i to sjællandske og to jyske kommuner. Halvdelen var under områdeledelse. Forskerne har undersøgt ledelsesspændets betydning for faglig kvalitet og trivsel, som medarbejderne oplever det. Fundene bygger på interviews med institutions- og områdeledere samt to medarbejdere fra hver institution. I de otte ud af de i alt 16 institutioner har forskerne observeret ledernes arbejde. Den endelige rapport fra projektet udgives i starten af marts 2015. Projektet er støttet af BUPL's forskningspulje. Læs mere om projektet på BUPL's hjemmeside:
bupl.dk/ledelsesspaend

Forord

På daginstitutionsområdet bliver institutionerne større blandt andet fordi flere institutioner lægges sammen. De enkelte ledere får et større ledelsesspænd i form af flere medarbejdere pr. leder. Flere daginstitutionsledere har medarbejdere, der fysisk befinder sig spredt på flere geografiske steder. Dette øger den såkaldte distanceledelse.

Hvad betyder disse ændringer for ledernes muligheder for at præge kvaliteten i medarbejdernes opgaveudførelse? Hvordan påvirker det relationen mellem ledere og medarbejdere og deres oplevelse af faglig kvalitet og trivsel? Hvordan håndteres det større ledelsesspænd? Det er nogle af de spørgsmål, som belyses i denne pjece.

Der er fordele og ulemper ved et lille såvel som stort ledelsesspænd. Ved et lille ledelsesspænd opnås synlighed og korte beslutningsveje. Et stort ledelsesspænd giver en større økonomisk robusthed, fleksibilitet og bedre mulighed for at anvende en flerhed af medarbejderkompetencer. Den optimale størrelse er et ledelsesspænd på 14-20 medarbejdere. Her ses institutionerne som robuste, mangfoldige, der kan praktiseres fulltids- og en nærværende ledelse med fælles faglig retning og en tæt relation til børn og forældre. Det betyder, at størrelse har en betydning for muligheden udøvelse af en ledelsesstil med fokus på faglig kvalitet og trivsel.

Mange ledere og medarbejdere oplever, at der er høj faglig kvalitet i deres opgaveudførelse. Faglig kvalitet ses som nærvær, omsorg, at se børnene og deres behov, pædagogiske refleksioner, struktur, at være i udvikling og tilstrækkelige ressourcer. En hverdag med normeringer, som medarbejderne oplever som utilstrækkelige, sygdommeldinger og medarbejdere, der går fra og til kurser og møder, opleves dog som en udfordring for kvaliteten uanset institutionens størrelse.

Der arbejdes med den faglige kvalitet gennem reflekteret praksis, faglig opdatering og brobygningstiltag mellem for eksempel børnehave og skole. Der er en sammenhæng mellem medarbejdernes vurdering af høj trivsel og den ledelsesstil, som praktiseres. Når lederen udøver en ledelse baseret på en klar vision for institutionen, vurderer medarbejderne deres egen trivsel som højere.

*Vibeke Normann Andersen
Analyse- og forskningschef KORA*

Ordforklaring:

Ledelsesspænd = Hvor mange medarbejdere en leder spænder over (Engelsk: Span of control)

Faglig kvalitet = Baseres i projektet på de interviewedes udsagn: at se børnene og deres behov, nærvær over for børnene, pædagogiske refleksioner, struktur og planlagte aktiviteter, kompetenceudvikling, tilstrækkelig normering, uddannet personale.

Institutionsleder = Lederne, der er fokus på i pjecen, er institutionsledere (dvs. ikke områdeledere) i integrerede institutioner.

1 Et ledelsesspænd i mellemstørrelsen har størst potentiale for høj faglig kvalitet og trivsel

- * Det optimale ledelsesspænd tyder på at være 14-20 medarbejdere pr. leder
- * Mellemstørrelsen opnår fordelene fra de mindre og større ledelsesspænd: at være stor nok til at være økonomisk robust, faglig mangfoldig og kunne bedrive fuldtidsledelse, og lille nok til at kunne være en nærværende leder for medarbejdere og have en tæt relation til børnene og deres forældre
- * Bliver ledelsesspændet mindre forringes medarbejderressurser, og der er færre ledertimer. Omvendt har lederen svært ved at 'have fingeren på pulsen' hos børn og medarbejdere ved større ledelsesspænd
- * Kvalitetspotentialet i mellemstørrelsen udlever oftest, hvis lederen er synlig og viser en retning for det pædagogiske arbejde
- * I en institution med et mellem ledelsesspænd er der typisk 60-80 børn



KORA's opdeling af antal medarbejdere pr. institutionsleder*:

Lille ledelsesspænd = op til 12 medarbejdere pr. leder

Mellem ledelsesspænd = 14-20 medarbejdere pr. leder

Stort ledelsesspænd = fra 21 medarbejdere pr. leder og opefter

**Ledelsesspændet på områdelederniveau undersøges ikke i rapporten.*



2

Den bedst oplevede leder afsætter tid til 'børnesnakke'

- * Medarbejderne vægter det højt, at lederen giver faglig sparring om børnene
- * Lederens nærvær over for medarbejdere og børn ses som afgørende for den faglige kvalitet og medarbejdernes trivsel

3

Der er behov for pædagogfaglig ledelse tæt på

- * Trivsel og faglig kvalitet fremmes, når medarbejderne får faglig sparring med lederen
- * Ledere oplever at lave mere administrativt og organisatorisk arbejde
- * De fleste ledere vil hellere bedrive mere faglig ledelse fremfor det meget administrative arbejde og 'viceværtsarbejde', de også laver
- * Fagligheden og mulighed for sparring opleves nogle steder at blive opbygget i 'task forces' og hos eksterne konsulenter. De kan have konsekvenser for den faglige udvikling i institutionen og kvaliteten i børnehøjde.

4

Lederen der går foran og viser retning via transformationsledelse udløser kvalitetspotentiale

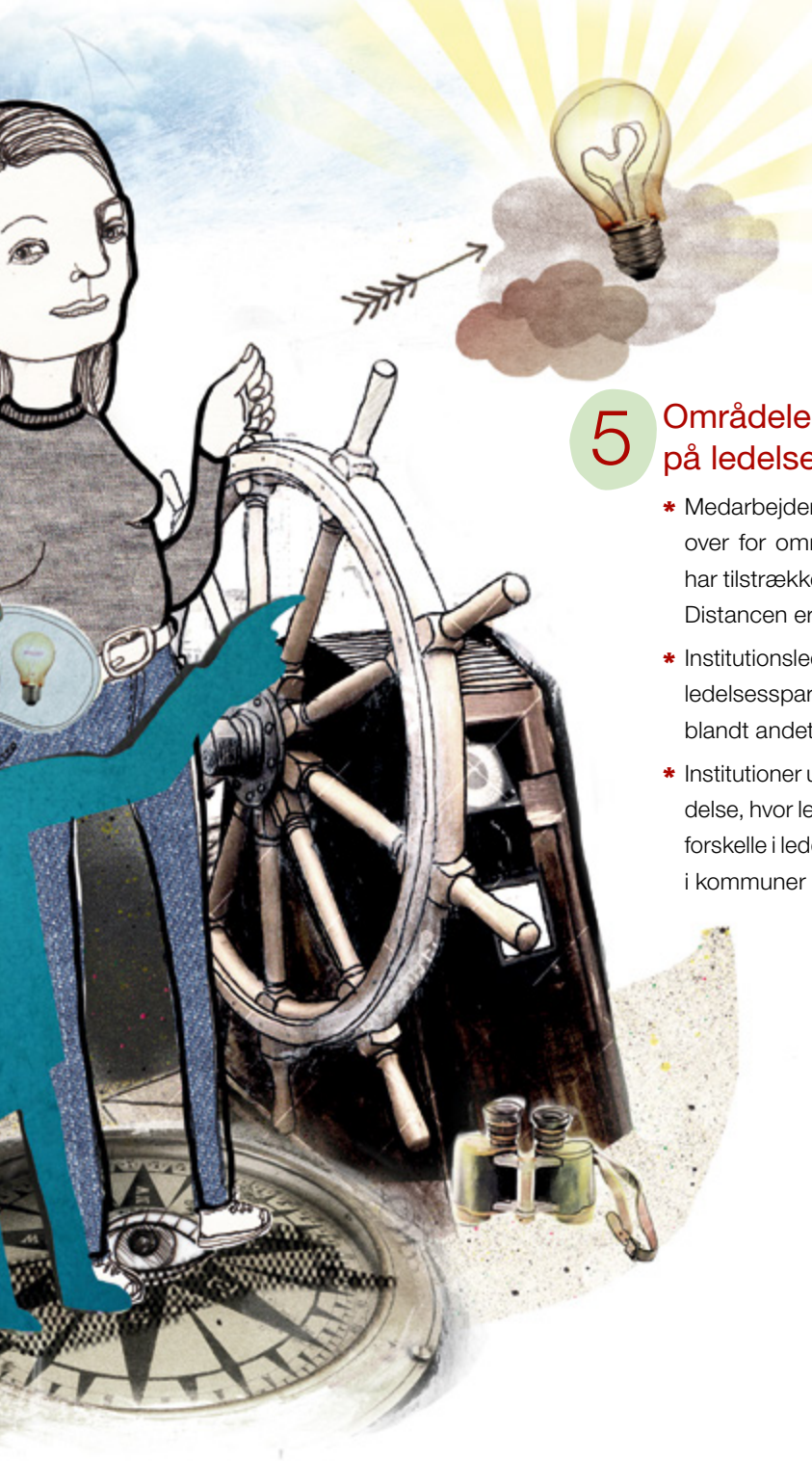
- * I institutionerne med størst oplevet kvalitet og trivsel har lederne ofte visioner og viser retningen for sine medarbejdere. Dette er den såkaldte transformationsledelse.
- * Den mest efterspurgte ledelsesstil i undersøgelsen, er hvor lederen både viser retningen og giver plads til selvbestemmelse hos medarbejderne
- * Ligesom ledelsesspændet, er ledelsesstilen af stor betydning for faglig kvalitet og trivsel

De to undersøgte ledelsesstile er:

Transformationsledelse = Der arbejdes systematisk hen mod en vision og nogle opsatte mål. For denne ledelsesstil bruges styrmanden ofte som metafor.

Transaktionsledelse = Fokus er på at opnå forandring og udvikling ved at rose medarbejdere i konkrete situationer eller give kritisk feedback.





5 Områdeledelse har ikke markant indflydelse på ledelsesspændets betydning

- * Medarbejdere i områdeledelsesstruktur er generelt skeptiske over for områdeledelse, fordi de ikke mener områdelederen har tilstrækkelig føling med det konkrete arbejde med børnene. Distancen er for stor.
- * Institutionsledere ser både fordele og ulemper. Fordelene er øget ledelsessparring og en mere ensartet kvalitet. En ulempe kan blandt andet være tab af autonomi.
- * Institutioner uden områdeledelse benytter sig ofte af netværksledelse, hvor lederne henter deres sparring. Der ses ikke markante forskelle i ledelsesspændets betydning for faglig kvalitet og trivsel i kommuner med og uden områdeledelse.

LEDELSESPÆND PÅ DAGINSTITUTIONSOMRÅDET

Størrelse, ledelsesstil, faglig
kvalitet og trivsel

5 pointer fra forskning om ledelses-
spændets betydning for faglig kvalitet
og trivsel i integrerede institutioner

B U P L



Marts 2015

ISBN: 978-87-7738-233-8

Forskningsresultater – Kort sagt:

KORA's forskning viser, at et ledelsesspænd i mellemstørrelsen med 14-20 medarbejdere pr. leder og et børnetal på 60-80 giver størst muligt potentiale for oplevet høj faglig kvalitet og god trivsel blandt medarbejdere. Det skyldes en økonomisk robusthed og samtidig mulighed for, at lederen kan være nærværende. Potentialet i mellemspændet har størst effekt ved transformati-
onsledelse, hvor lederen har visioner og viser retningen for det pædagogiske arbejde. Samtidig opleves det som vigtigt, at lederen giver medarbejderne plads til selvbestemmelse og faglig sparring igennem 'børnesnakke'.

Forskningsresultaterne fra KORA sætter fokus på at:

- * Størrelsen betyder noget, og størst er ikke nødvendigvis bedst. Der er grænser for, hvor mange man kan lede, fordi ledelsesfaglig sparring og lederens nærvær betyder noget for oplevet faglig kvalitet og medarbejdertrivsel. Det bør forvaltningen være opmærksom på
- * Ledere bør prioritere faglig sparring med medarbejdere om børnenes trivsel og udvikling
- * Forvaltningen bør medtænke, hvilken indflydelse ledelsesspændet har for den faglige kvalitet og trivslen i deres institutioner
- * Medarbejdere og leder bør drøfte og reflektere over, hvad der hos dem giver god faglig kvalitet
- * Institutioner og forvaltning bør prioritere, at den faglige ekspertise findes internt blandt institutionens pædagoger
- * Store institutioner med ledelsesspænd på mere end 20 medarbejdere pr. leder kan overveje at indføre flere ledere, så nærvær og faglig sparring med lederen sikres
- * Ledere fortsat bliver videre- og efteruddannet