

Områdeledelse kan effektivisere daginstitutionerne og styrke pædagogfagets faglighed og renommé. Men den nye struktur får blandet modtagelse – og de mest skeptiske er pædagerne.

OMRÅDELEDELSE

AF JAKOB ALBRECHT

Nye roller, større ensretning, voksende enheder, mere faglig sparring og måske også et bedre renommé. Meget tyder på, at det er, hvad den nye områdestruktur bringer for fremtidens pædagogiske organisation og ledelse. Men der er ikke enighed om, hvorvidt det er godt eller skidt. Mens områdeledelse – eller klyngeledelse, som det også bliver kaldt - vækker begejstring blandt lederne i toppen, bliver den nye struktur mødt med betydelig mere skepsis blandt pædagerne på gulvet.

I slutningen af oktober satte en evaluering af områdeledelse fra EVA tal på, hvordan den nye ledelsesstruktur bliver opfattet blandt ledere og medarbejdere.

Den viste, at 90 procent af områdelederne mente, at strukturen styrker den pædagogiske praksis. Det samme gjaldt 66 procent af de daglige ledere, mens kun 46 procent af pædagerne mener, at den pædagogiske praksis er blevet styrket.

Lektor Kasper Kofod fra Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet, var medlem af det ekspertpanel, der stod bag evalueringen. Han er ikke overrasket over, at områdelederne er så begejstrede for den struktur, de skal stå i spidsen for.

”Man skal ikke være blind for, at det kan opfattes som en falliterklæring, hvis områdelederne ikke selv mente, at den pædagogiske praksis var blevet styrket med den nye områdestruktur,” siger han.

Når et flertal af daglige ledere ser positivt på områdeledelse, er det, fordi de får mere faglig sparring med områdelederen. Den lave opbakning blandt pædagerne skal til gengæld ses i lyset af, at de kommunale strukturændringer indtil nu har haft færrest konsekvenser for netop pædagerne, forklarer Kasper Kofod.

DELER VANDENE

”De har typisk den samme leder, arbejder samme sted og med de samme børn. Det nye er, at deres nærmeste leder nu har bedre muligheder for at udvikle det faglige arbejde i organisationen.”

KRÆVER KLAR KOMMUNIKATION. I de fleste kommuner er områdeledelse fortsat et forholdsvis nyt fænomen. Men EVAs undersøgelse og erfaringerne i kommunerne viser ifølge Kasper Kofod, at der er behov for klarere rollefordeling mellem især områdelederne og de daglige ledere.

Og pædagogerne er ofte i tvivl om, hvad deres daglige leder egentlig bruger sin tid på.

”I Rudersdal undrede pædagogerne sig over, at deres daglige ledere gik til møder hele tiden med områdelederen eller kommunens ledernetværk,” siger Kasper Kofod med henvisning til en undersøgelse, som han var med til at lave i Rudersdal Kommune sidste år.

For pædagogerne er den største forskel ved områdeledelse, at afstanden til forvaltningen er blevet længere. Områdelederen er blevet et ekstra led mellem dem og forvaltningen, kommandovejene er blevet længere, og det har øget behovet for at styrke kommunikationen fra områdelederne til de daglige ledere og videre til pædagogerne.

”I Rudersdal mente de daglige ledere selv, at de var dygtige til at kommunikere. Men pædagogerne syntes, at der var for langt til forvaltningen,” siger han.

Kommunikationsmæssigt er udfordringen blandt andet at finde ud af, hvilke informationer der er behov for – og hvilke informationskanaler der er mest hensigtsmæssige.

”Jo flere led, der er mellem det politiske og det udførende, jo flere muligheder er der for, at kommunikationen kan ryge af sporet. Når man indfører områdeledelse, stiller det store krav om klar kommunikation på alle niveauer,” forklarer Kasper Kofod.

ENSRETNING ELLER FORSKELLIGHED? Ifølge EVAs undersøgelse frygter 47 procent af pædagogerne, at områdeledelse skal føre til en ensretning af institutionerne. Kasper Kofod siger, at områdeledelse ikke nødvendigvis fører til større ensartethed, men han afviser heller ikke, at det kan ske. ➔



KASPER KOFOD

Lektor ved Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet. Han forsker i professionalisering og ledelse. Han har blandt andet skrevet om områdeledelse i Rudersdal Kommune og har siddet i ekspertpanelet bag EVAs aktuelle evaluering af områdeledelse.

"Nogle kommuner lægger vægt på at have fælles værdier og et ensartet daginstitutionsfelt, mens andre lægger vægt på forskellighed. Men det har ikke nødvendigvis noget med en områdestruktur at gøre – men det kan have noget med det at gøre."

Han siger, at områdestrukturen kan føre til mere ensartethed mellem institutioner. Men det handler ikke kun om strukturen, men også om, hvem lederne er.

"Nogle områdeledere ønsker at skabe ensartethed, mens andre lægger vægt på forskellighed." Det er også et åbent spørgsmål, om det er godt eller skidt med en større ensartethed mellem de enkelte daginstitutioner.

"I manges ører lyder ensartet kvalitet godt, fordi man sikres en bestemt ydelse, som kan forudsiges, mens det i andres ører lyder godt med forskellighed, fordi de opfatter ensartethed som ensretning," siger Kasper Kofod.

DAGLIGE LEDERE MISTER INDFLYDELSE. Områdeledere tager sig blandt andet af budget, samarbejdet med forvaltningen og sparrer med de daglige ledere af de typisk 5-10 daginstitutioner. Mens områdelederne er mest begejstrede for den nye struktur, er billedet mere broget for de daglige ledere.

"På den ene side er de glade for, at de skal administrere mindre. Det var tidkrævende, og mange brød sig ikke om det. Men fordelen ved de administrative opgaver og det direkte samarbejde med forvaltningen var, at det gav institutionslederne en indsigt, som de kunne bruge, når de skulle planlægge deres arbejde i institutionen," siger Kasper Kofod. Nu skal de daglige ledere vænne sig til, at opgaverne er nogle andre – og færre.

"De skal lære, at deres primære ledelsesområde er den daglige pædagogiske ledelse og personaleledelse. Det tror jeg, at en del har det svært ved at acceptere. Man skal ikke være blind for, at mange daglige ledere er blevet degraderet fra at være alene i spidsen for deres institution til nu at være underlagt en områdeleder. Det giver en fornemmelse af tab af indflydelse," siger Kasper Kofod. Han mener, at

”De skal lære, at deres primære ledelsesområde er den daglige pædagogiske ledelse og personaleledelse. Det tror jeg, at en del har det svært ved at acceptere. Man skal ikke være blind for, at mange daglige ledere er blevet degraderet fra at være alene i spidsen for deres institution til nu at være underlagt en områdeleder. Det giver en fornemmelse af tab af indflydelse.”

Lektor Kasper Kofod.

nogle daglige ledere klynger sig til den magt, de tidligere havde.

”Før havde de hele ansvaret for at profilere institutionen. De var sololedere og havde ikke et mellemlid til forvaltningen. Nu er områdelederen kommet ind som mellemlid, og det er mit klare indtryk, at mange daglige ledere er kedede af, at de ikke har samme kontakt med forvaltningen.”

Faktisk viste undersøgelsen fra Rudersdal Kommune, at nogle daglige ledere som modtræk førte et uautoriseret skufferegnskab – selv om de ikke længere havde ansvar for budgettet.

”Det gav dem en fornemmelse af kontrol. Regnskabet var et middel til at beholde noget af den magt, som økonomisk indsigt giver.”

OMRÅDELEDELSE KAN GIVE STORDRIFTSFORDELE.

Det var lovgivning på daginstitutionsområdet og de pædagogiske læreplaner, der blev startskuddet til udbredelsen af områdeledelse. Med dagtilbudsloven blev der i 2007 stillet krav om daginstitutionernes faglige indhold, og i regeringsprogrammet samme år blev det slået fast, at alle offentlige ledere skulle have en lederuddannelse. Og med kommunalreformen var det naturligt, at de nye storkommuner begyndte at tænke i større daginstitutioner.

Argumenterne for områdeledelse har været, at det styrker fagligheden og dermed forbedrer mulighederne for at opfylde lovens krav om at lave børnemiljøvurderinger, pædagogiske læreplaner og sprogscreening.

Når Kasper Kofod i kommunerne har spurgt, om områdeledelse er en spareøvelse, har svaret været, at det ikke er indført med henblik på at spare.

”Men kommunerne vil ikke afvise, at der kan være stordriftsfordele, så man kan levere højere kvalitet for de samme penge,” forklarer Kasper Kofod.

Fordelene opstår ikke af sig selv

Samlet set er en af fordelene ved områdeledelse, at det kan øge daginstitutionernes anseelse – også internt i det kommunale hierarki, mener Kasper Kofod.

”Hidtil har det i de fleste kommuner været sådan,

at skolelærere havde højere status end pædagoger, og skoleledere var finere end pædagogiske ledere. Men større institutioner og større fokus på faglighed kan hæve daginstitutionernes, fagets og ledernes renommé, i og med at institutionerne får en størrelse, der matcher skolernes.”

Kasper Kofod tilføjer, at fordelene ved områdeledelse imidlertid ”ikke opstår af sig selv”. Spørgsmålet er for eksempel, hvordan medarbejderne opnår større ejerskab i forhold til den nye struktur. Ifølge Kasper Kofod er nøglen bedre samarbejde på tværs af institutionerne.

”Det er en ledelsesopgave, der handler om at skabe en fælles kultur på tværs af institutionerne, sådan at man kan høste stordriftsfordele på det pædagogiske område og trække på de forskellige fagligheder. Der vil utvivlsomt også være synergier på det økonomiske område ved større områdeinstitutioner. Men det tager tid at gennemføre sådan en proces. De fleste steder er der stadig en del at lære.”

FAKTA

98 % af områdelederne er af den overbevisning, at områdeledelse styrker den pædagogiske praksis i de mindst velfungerende institutioner.

70 % af de daglige ledere er af den overbevisning, at områdeledelse styrker den pædagogiske praksis i de mindst velfungerende institutioner.

49 % af de daglige ledere er enige eller overvejende enige i, at områdeledelse styrker den pædagogiske praksis i de mest velfungerende institutioner.

92 % af områdelederne er enige eller overvejende enige i, at områdeledelse styrker den pædagogiske praksis i de mest velfungerende institutioner.

66 % af de daglige ledere vurderer, at områdeledelsesstrukturen betyder, at den pædagogiske praksis er styrket i institutionen, fordi der er fokus på pædagogisk ledelse. 46 % af pædagogerne er enige eller overvejende enige i samme.

Kilde: EVA

