

CEPRA
April 2014

Eftersyn af ledelsesstrukturen på dagtilbudsområdet

Tanja Miller ph.d.
UCN

Forord

Denne rapport er resultatet af Familie- og Beskæftigelsesforvaltningens eftersyn af ledelsesstrukturen på dagtilbudsområdet. CEPRA har bidraget med indsamling af det nødvendige datamateriale for dernæst på baggrund af analyse at udfærdige en rapport med forbedringsforslag til det fortsatte arbejde med implementeringen af ledelsesstrukturen.

CEPRA gennemførte fokusgruppeinterviews i perioden november 2013 til januar 2014, og rapporten blev afleveret til Aalborg Kommune i april 2014.

CEPRA ønsker at takke de deltagende dagtilbudsledere, pædagogiske ledere, personale i institutionerne, økonomimedarbejdere og forældrene for deres tid samt mange gode og konstruktive bidrag.

Derudover ønskes at rette en tak til forvaltningen for at trække et stort læs i den logiske planlægning af interviewene samt at stille lokaler til rådighed.

God læselyst!



Resumé

Formålet med eftersyn af ledelsesstrukturen på dagtilbudsområdet er at undersøge intentionerne inden for fire temaer: det pædagogfaglige arbejde, administration og økonomi, attraktive arbejdspladser og forældreindflydelsen. Derudover ønskes at finde forbedringsforslag til det fremadrettede arbejde med implementeringen af ledelsesstrukturen.

Som baggrundsviden for rapporten ligger de nyeste klimamålinger fra efteråret 2013 samt to undersøgelser udført af studerende fra Aalborg Universitet. Desuden foreligger Forældretilfredshedsundersøgelsen fra 2012 også som baggrundsviden.

Denne baggrundsviden supplerer fokusgruppeinterviews med dagtilbudsledere, pædagogiske ledere, MED-udvalg, dagtilbudsbestyrelsesformændene og økonomimedarbejderne.

Konklusionen på eftersynet er overordnet, at ledelsesstrukturen understøtter arbejdet med udvikling af det pædagogfaglige arbejde og udvikling af attraktive arbejdspladser. Særligt den faglige sparring og dens positive konsekvenser for arbejdet med kerneopgaven fremhæves af både dagtilbudsledere, pædagogiske ledere og MED-udvalg. Det fremhæves ligeledes af alle aktørgrupper, at bestyrelsesarbejdet er blevet opkvalificeret.

Derimod er der stadig udfordringer inden for det administrative og økonomiske arbejde, hvor opgave- og ansvarsfordelingen kan tydeliggøres og ekspliciteres for alle aktører i organisationen.

Det kræver tid og ro at ændre en organisations ledelsesstruktur, og et af de centrale fund i analysen er, at arbejdsro og tid til fordybelse i de implementerede strukturer og initiativer anses for at være en forudsætning for den fortsatte styrkelse af den kernefaglige opgave.

Præsentation af CEPRA

CEPRA (Videncenter for Evaluering i Praksis) har eksisteret siden 2006. CEPRA arbejder med evaluering af læreprocesser både inden for det sundhedsfaglige og pædagogiske område.

CEPRA er et nationalt videncenter for evaluering i praksis. Vi tilbyder fagligt funderet, kreativt og værdsættende evalueringsarbejde på alle organisatoriske niveauer. CEPRA løser en række konsulentopgaver for stat, kommuner, organisationer og institutioner og udbyder undervisning i evalueringsfaglighed samt opbyggelse af evalueringskapacitet.

CEPRA udgiver ”CEPRA-striben - tidsskrift for Evaluering i Praksis”, der formidler forskning, undersøgelser, praksis og debat om evaluering i det pædagogiske felt. Formålet med tidsskriftet er at formidle viden om evaluering i teori og praksis. Vi ser tidsskriftet som en platform for seriøse debatter om evaluering, politik, forskning og erfaringer, hvor evaluering og dokumentation er mere end det, der kan måles og vejes. Her ligger også store potentialer for udvikling og rammesætning for udviklingsprocesser.

”CEPRA-striben” er optaget i Forsknings- og Innovationsstyrelsens autoritetsliste over videnskabelige tidsskrifter. Det er udtryk for, at tidsskriftet er en anerkendt kanal for publicering af pædagogisk forskning. Artikler i ”CEPRA-striben” udløser dermed publikationspoint (BFI-point) for forfatterne og de institutioner, de er ansat ved. Tidsskriftet udkommer to gange årligt, og hvert nummer er bygget op omkring et tema.

CEPRA har en leder, Tanja Miller, ph.d., samt to fuldtidsansatte evalueringskonsulenter, Katrine Copmann Abildgaard, Cand.scient.soc. og Trine Lolk Haslam, Cand.scient.soc.

Organisatorisk er CEPRA placeret under FoU UCN.

Læs mere på www.cepra.dk.

Evalueringsrapporten er udarbejdet af:

Tanja Miller, Videncenterleder, ph.d.

Troels Bilskov Jespersen, Projektmedarbejder, Cand.mag.

Interviewere:

Troels Bilskov Jespersen (hovedinterviewer)

Mette Schønning Lybæch

Tanja Miller

Trine Lolk Haslam

Diana Hirsch Nielsen

Videncenter for Evaluering i Praksis, CEPRA

University College Nordjylland

Eftertryk med kildeangivelse tilladt

1. Indholdsfortegnelse

1.	Indholdsfortegnelse	5
2.	Baggrund og formål med eftersynet.....	6
2.1	Metode til indsamling af datamaterialet	6
3.	Supplement til datamateriale	8
3.1	Klimamålinger	9
3.2	Forældretilfredshedsundersøgelser.....	9
4.	Analyse.....	10
4.1	Tema 1: Det pædagogfaglige arbejde	10
4.1.1	Kerneopgaven og sparring på tværs	10
4.1.2	Udviklingssporene inklusion, læringsmiljø og forældreinddragelse.....	14
4.1.3	Samlet vurdering af Tema 1: Det pædagogfaglige arbejde	16
4.2	Tema 2: Administration og økonomi.....	16
4.2.1	Ansvars - og kompetencefordelingen	16
4.2.2	Fjernelse af administrative opgaver fra de pædagogiske ledere.....	20
4.2.3	Samlet vurdering af Tema 2: Administration og økonomi	22
4.3	Tema 3: Attraktive arbejdspladser	22
4.3.1	Ledelsesstruktur og attraktive arbejdspladser	22
4.3.2	Meningsfuldt tilhørsforhold til fællesskabet	25
4.3.3	Samlet vurdering af Tema 3: Attraktive arbejdspladser	27
4.4	Tema 4: Organisering af forældreindflydelsen.....	27
4.4.1	Samlet vurdering af Tema 4: Organisering af forældreindflydelsen.....	29
5.	Diskussion.....	30
6.	Konklusion.....	30
6.1	Konklusion på eftersynets formål	30
6.2	Forbedringsforslag	32

2. Baggrund og formål med eftersynet

Baggrunden for udformningen af denne undersøgelse er, at Familie- og Socialudvalget i Aalborg Kommune i 2010 vedtog en gennemgribende reform af ledelsesstrukturen på dagtilbudsområdet. Den nye struktur blev indført i januar 2011. Hvert område har en områdeleder og tilknyttede administrations- og økonomimedarbejdere. Fordelt på disse fire områder var 22 dagtilbud med hver sin dagtilbudsleder. Hvert dagtilbud bestod af 5-8 institutioner, der fortsat havde en daglig pædagogisk leder. I forbindelse med strukturændringer blev souschefens timer konverteret til pædagogiske timer.

I forbindelse med budgetforhandlinger i 2013 blev det besluttet at reducere til to områder; Centrum/Sydvest og Nord/Øst. Ligeledes blev antallet af dagtilbud reduceret til 16. Nogle dagtilbud blev derfor tilført daginstitutioner, så et dagtilbud nu består af 6-13 institutioner. På tidspunktet for CEPRA's indsamling af datamaterialet har den nyeste ledelsesstruktur været implementeret i ca. 11-13 måneder.

Formålet med strukturændringen var fra start at imødekomme en voksende ledelsesopgave på daginstitutionsområdet, flere og mere komplekse opgaver her indenfor og et ønske om mere fokus på kerneopgaven i den enkelte institution. Ønsket fra Aalborg Kommune er, at den nye strukturændring medfører følgende positive elementer:

- Centralisering af en række økonomiske og administrative opgaver frigiver de pædagogiske ledere til kerneopgaven.
- Større faglig og ressourcemæssig bæredygtighed fremadrettet.
- Den enkelte daginstitution oplever sig som en del af et fællesskab og kan hente inspiration og sparring hos andre institutioner og kollegaer.
- Bedre mulighed for at rumme og inkludere alle børn i fællesskaber.
- Bedre mulighed for at etablere kreative læringsmiljøer.
- Sammenhæng i, og udvikling af, forældresamarbejdet.

2.1 Metode til indsamling af datamaterialet

Formålet med eftersynet er at sætte fokus på, hvorledes ovenstående positive intentioner er blevet omsat til praksis, med særligt fokus på kerneopgaven. Eftersynet vil undersøge den nuværende ledelsesstrukturens betydning for det pædagogiske arbejde, det økonomiske og administrative arbejde, etableringen af attraktive arbejdspladser samt forældreinddragelsen.

Derudover vil det undersøges, hvorvidt der kan identificeres behov for justeringer af den indholdsmæssige del af strukturen fremadrettet. Eftersynet fokuserer ikke på organiseringen af dagtilbud, antallet af dagtilbud eller den fysiske organisering heraf.

Som datamateriale til eftersynet har CEPRA gennemført 37 fokusgruppeinterviews med aktører fra daginstitutionsområdet i Aalborg Kommune. De 37 interviews var skemalagt og tilrettelagt af Styregruppen, fordelt på følgende aktører:

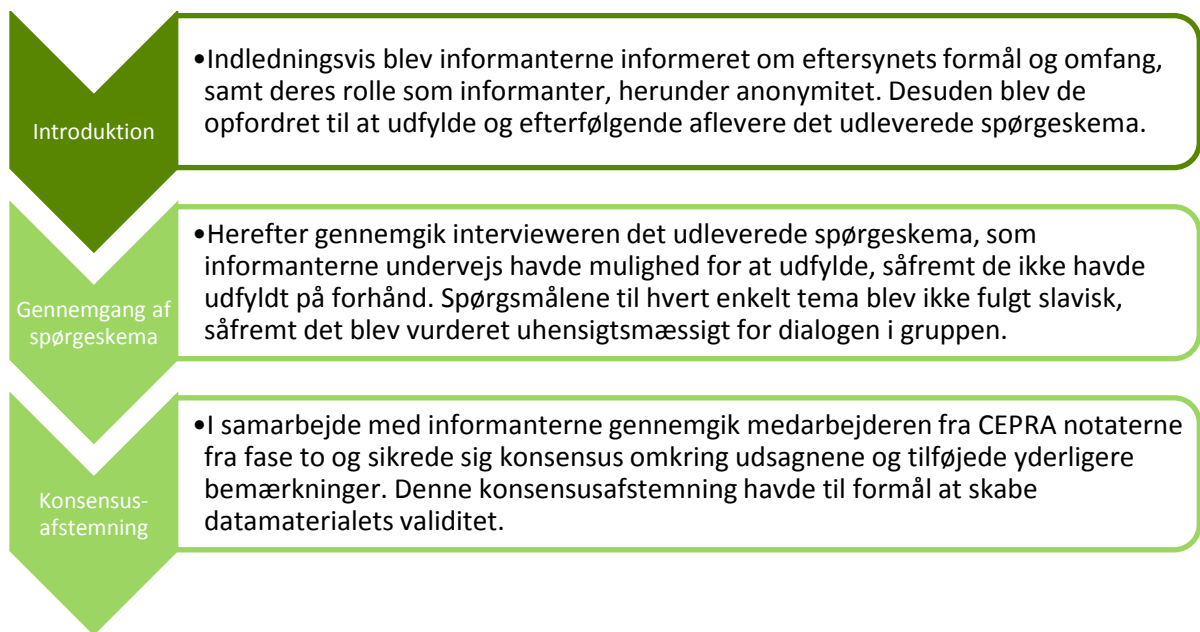
-
- 16 fokusgruppeinterviews med de pædagogiske ledere fra alle dagtilbud.
 - 16 fokusgruppeinterviews med MED-udvalgene fra dagtilbuddene. Et MED-udvalg består af såvel medarbejderrepræsentanter som ledelsesrepræsentanter.
 - To fokusgruppeinterviews med dagtilbudslederne fra hvert område.
 - Et fokusgruppeinterview med økonomimedarbejderne fra begge områder
 - To fokusgruppeinterviews med dagtilbudsbestyrelsesformændene i de to områder.
 - Fra de 10 selvejende daginstitutioner foreligger en samlet skriftlig besvarelse af spørgeskemaets tema om det pædagogfaglige arbejde. Her bemærker de, at den nye ledelsesstruktur ikke har skabt de store forandringer for selvejende institutioner, da de er 10 selvstændige enheder. Endvidere at de 10 selvejende daginstitutioner, der er tilbage i Aalborg Kommune, har et tæt samarbejde, som er blevet styrket i den nye ledelsesstruktur

Alle interviews varede omkring 1½ time og var struktureret som fokusgruppeinterviews. Fordele ved fokusgruppeinterviews er, at der kan etableres et læringsrum, hvor informanterne kan diskutere emnet og lade sig inspirere af hinandens holdninger. Dermed kommer interviewer til at fungere som en moderator, der blot skal lede diskussionen i den ønskede retning. Informanterne får mulighed for at nuancere og perspektivere deres holdninger og meninger løbende igennem interviewet, og der bliver mulighed for at gå i dybden med et konkret emne. Derudover har fokusgruppeinterviewet den åbenlyse fordel, at det giver mulighed for at interviewe langt flere informanter inden for et rimeligt tidsrum og tilgængelige ressourcer.

Der var altid to medarbejdere fra CEPRA tilstede ved fokusgruppeinterviewene¹. Den ene medarbejders primære rolle var at fungere som moderator, imens den anden medarbejder løbende skrev notater og sikrede den afsluttende konsensusafstemning. Styregruppen havde udformet et spørgeskema, som var styrende for interviewet og udfyldt af informanterne til senere aflevering. Det viste sig, at fokusgruppeinterviewene med dagtilbudslederne, de pædagogiske ledere og MED-udvalgene var klart mest optaget af tema et: Det pædagogiske arbejde og to: Økonomi og administration. *)Fokusgruppeinterviewet med økonomimedarbejderne var udelukkende optaget af tema to, og de to interviews med forældreformændene fra dagtilbudsbestyrelserne havde en lidt større interesse for tema fire: Forældresamarbejde.

Fokusgruppeinterviewene var opdelt i tre faser, som havde til hensigt at tilgodese behovet for information til informanterne, en grundig gennemgang af spørgeskemaet og en konsensus omkring de udsagn informanterne fandt det mest centralt at viderebringe.

¹ Dog med undtagelse af et enkelt interview, som ikke kunne gennemføres på det oprindelige tidspunkt.



Datamaterialet fra fokusgruppeinterviewet består af de nedskrevne noter, som medarbejderne fra CEPRA lavede, diktafonoptagelsen af interviewet samt de spørgeskemaer informanterne udfyldte og afleverede efter endt fokusgruppeinterview.

Som supplement til de gennemførte fokusgruppeinterviews er CEPRA i besiddelse af de seneste Klimamålinger for Centrum/Sydvest og Nord/Øst. Herudover har CEPRA adgang til tidligere indsamlede data om strukturændringen af ledelsesstrukturen på dagtilbudsområdet, som vil blive præsenteret yderligere i kapitel tre.

Den efterfølgende analyse af datamaterialet vil være struktureret omkring de fire temaer fra spørgeskemaundersøgelsen. Derudover vil den være opdelt efter de fem forskellige positioner; dagtilbudslederne, de pædagogiske ledere, MED-udvalgene, dagtilbudsbestyrelsesformændene og økonomimedarbejderne.

3. Supplement til datamateriale

Den nye ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet i Aalborg Kommune blev oprindeligt indført i 2011 og efterfølgende revideret i 2013. Som baggrund og tillæg til datakorps i det aktuelle "Eftersyn af ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet" er der valgt fire forskelligartede undersøgelser som relevante supplement til de gennemførte fokusgruppeinterviews.

Det drejer sig om:

- *Klimamålinger*. Resultater af Klimamålinger for Børnefamilie afdelingen Centrum/Sydvest og Børnefamilieafdelingen Nord/Øst fra 2013.
- *Brugertilfredshedsundersøgelse* fra 2012
- *Undersøgelse 1*. Fra august 2013, udført af René Dannemann og Kim Sørensen, studerende, Politik og Administration, AAU i forbindelse med semesteropgave med titlen: *Recentralisering og kernefagligt fokus – men omstillede ledere?*

-
- *Undersøgelse 2.* Fra august 2013 udført af Charlotte Bohnstedt, Jan Aaen og Sandra Søs Grønning Jensen, studerende, Politik og administration, AAU, i forbindelse med semesteropgave med titlen: *Ledelse mellem store og små fællesskaber.*

3.1 Klimamålinger

Klimamålinger beror på i alt 1123 besvarelser af elektroniske spørgeskemaer. Klimamålingen er struktureret i 16 temaer og i det følgende gengives de vigtigste resultater i temaerne 1 – 12 med relevans for "Eftersyn af ledelsesstrukturen i daginstitutioner".

Klimamålinger tager temperaturen på arbejdsmiljø og arbejdsglæde, og målingerne viser meget klart, at medarbejdere beskæftiget i børne- og familieområderne er meget tilfredse med deres arbejdsplads. Nærlæses resultaterne inden for hvert tema, bliver det tydeligt, at dette beror på en vurdering af, at arbejdsmiljøet gennem opgørelse i social kapital (Tillid, Retfærdighed og Samarbejdsevne) ligger på en meget høj score mellem 6 og 7².

Samtlige temaer scorer højt, der er dog to temaer med en score under 6, som omtales kort. Det drejer sig om temaet Arbejdsopgaver med underspørgsmålene 1) vurdering af en passende tid til at nå sine opgaver 2) vurdering af om arbejdet er jævnt fordelt over tid, så det ikke hober sig op. Det andet tema har fokus på den enkelte medarbejders egen udvikling med undertemaerne 1) vurdering af muligheder for faglig kompetenceudvikling 2) vurdering af muligheder for personlig udvikling 3) vurdering af hvorvidt udviklingssamtaler bliver omsat til handling

Klimamålinger vil i forbindelse med analysen blive anvendt som udsagn, der enten forstærker, udfordrer eller svækker analyseresultaterne.

3.2 Forældretilfredshedsundersøgelser

Brugertilfredshedsundersøgelsen for Aalborg kommune fra 2012 er gennemført blandt samtlige forældre til børn i dagtilbud. Resultaterne fra Aalborg kommune er sammenholdt med et landsgennemsnit. Undersøgelsen viser, at forældre til børn i dagtilbud generelt og samlet set er meget tilfredse med tilbuddene. Den største tilfredshed kan iagttages omkring frokostmåltid, pædagogernes indsats for at få eget barn til at følge sig tryk og glad, relationer mellem børnene, personalets modtagelse af forældrene ved eget barns aflevering samt personalets indsats for at udvikle børnenes sociale kompetencer.

Den laveste tilfredshed (som dog stadigvæk er god) kan iagttages omkring personalets lydhørhed over for forældres synspunkter, manglende inddragelse i beslutningsprocesser, udendørs faciliteter samt de fysiske rammer og indretning i det hele taget.

Der er generel stor tilfredshed med den pædagogiske indsats, hvilket underbygges i nærværende undersøgelse, da netop forældrene vurderer at løsning af kerneopgaven understøttes af den nye ledelsesstruktur.

² Højeste mulige score er 7.

4. Analyse

Eftersynets analyse er opdelt i relation til de fire temaer: det pædagogfaglige arbejde, økonomi og administration, attraktive arbejdspladser og forældreinddragelsen. Under hvert tema vil analysen struktureres med afsæt i informanternes varierende position i organisationen samt med afsæt i hvilke forslag til vurdering, der kunne styrke ledelsesstrukturen fremadrettet.

4.1 Tema 1: Det pædagogfaglige arbejde

Det pædagogfaglige arbejde fremstår igennem fokusgruppeinterviewene som det centrale diskussionspunkt for alle informanter, med undtagelse af økonomimedarbejderne. I dette afsnit af analysen vil der fokuseres på, hvorledes aktørerne i daginstitutionsområdet oplever muligheden for at udføre deres kerneopgave, det pædagogiske arbejde med børnene. Analysen er opdelt i to underpunkter, hvor det første refererer til spørgsmål vedrørende løsning af kerneopgaven samt muligheder for sparring på tværs af institutioner og internt i den enkelte institution. Det andet underpunkt i analysen refererer til spørgsmål om den overordnede udviklingsplans spor inklusion, læringsmiljøer og forældreinddragelse³.

Generelt for diskussionerne vedrørende tema 1 er en tiltro til potentialet i ledelsesstrukturen men samtidig en usikkerhed over, hvilken betydning udviklingssporene og den generelle udvikling på dagtilbudsområdet har haft kontra ledelsesstrukturens implementering. Dette kan skyldes, at den overordnede udviklingsplan blev indført samtidig med den ændrede ledelsesstruktur. Ligeledes er et tilbagevendende punkt behovet for arbejdsro og tid til fordybelse.

4.1.1 Kerneopgaven og sparring på tværs

Dagtilbudslederne giver generelt en positiv tilbagemelding om en klar styrkelse af det pædagogfaglige arbejde, særligt med vægt på den pædagogiske sparring og udviklingen på tværs af daginstitutionerne, hvor kun en enkelt dagtilbudsleder ikke er positiv. De vurderer, at samarbejdet mellem dagtilbudsleder og de pædagogiske ledere har styrket det pædagogiske arbejde, altså kerneopgaven, i den enkelte institution som beskrevet i nedenstående citat:

”Udveksling af erfaring og viden samt fælles processer er med til at sætte fokus på de mangfoldige muligheder” (Dagtilbudsleder, spørgeskema fra fokusgruppeinterview)

Den samme sparring og udveksling af ideer oplever dagtilbudslederne dog ikke i samme grad ”op-ad” i systemet. De oplever at få påduttet en række initiativer, som de efterfølgende skal uddelegere til deres pædagogiske ledere til stor frustration for alle parter.

Ønsket om en bedre koordinering og bottom-up ledelse skal således ses som en konsekvens af dagtilbudsledernes udfordring ved at færdes i spændingsfeltet mellem den strategiske og praktiske ledelse. Det vurderes af dagtilbudslederne, at ved en bedre koordinering og bottom-up ledelse vil dagtilbudsledernes kompetencer og viden bedre kunne bidrage til det pædagogfaglige arbejde.

Flere dagtilbudsledere efterspørger mere tid til og bedre mulighed for supervision og faglig sparring med deres pædagogiske ledere. Dagtilbudslederne efterspørger større tydelighed over hvilke

3. udviklingssporet om sundhed er ikke med i undersøgelsen, da dette spor først er kommet til i 2014

arbejdsopgaver og ansvarsområder, der tilhører dem, og hvilke opgaver der skal uddelegeres til de pædagogiske ledere eller de økonomiske medarbejdere. En sådan tydelighed vurderes af dagtilbudslederne at ville kunne frigive tid og energi til det pædagogfaglige arbejde.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Bedre koordinering og bottom-up ledelse mellem forvaltningen, udviklingsafsnittet, områdelederne og dagtilbudslederne
- # Tydelighed omkring dagtilbudsledernes arbejdsopgaver og ansvarsområder

Over 70 % af de **pædagogiske ledere** mener, at kerneopgaven er blevet styrket, men der er også mere kritiske røster, som mener, at strukturen overhovedet ikke har styrket kerneopgaven, om end de er i klart undertal. Disse pædagogiske ledere oplever ændringen i ledelsesstrukturen som en hæmsko for deres udøvelse af pædagogisk ledelse, hvilket vil behandles yderligere i analysen af tema 2: Administration og økonomi.

De mest positive besvarelser relaterer sig til den øgede mulighed for pædagogisk sparring, hvor hele 84% af besvarelserne er positive. Det bliver dog samtidig påpeget, at denne øgede sparring og udveksling har en tydelig pris. De pædagogiske ledere oplever frustration over manglende tid til fordybelse i eget hus, hvilket kan have en negativ betydning for det pædagogiske arbejde. De pædagogiske ledere ønsker mere tid til kollegial sparring og supervision i egen institution.

Hvor de pædagogiske ledere tidligere, i nogen grad, følte sig alene i deres institution, oplever de nu stort udbytte af den faglige sparring med andre pædagogiske ledere. Dog skal det påpeges, at de samtidig savner den mere praksisorienterede sparring med souschefen, som der tidligere var mulighed for. De pædagogiske ledere har fået et nyt forum at diskutere deres arbejde i, hvilket de mener, har gavnet deres evne til at udøve ledelse. I forlængelse heraf opfordres der til at udnytte de uddannelsesmuligheder, der er tilgængelige for ledere som et led i en videre opkvalificering.

Flere pædagogiske ledere føler sig frataget ansvar og dermed indflydelse på den pædagogiske retning for daginstitutionen. Udviklingstiltag fra højere oppe i systemet skal koordineres i dagtilbuddet, hvorfor de oplever det sværere at tilføre deres egen institution et unikt præg og særkende. Med implementeringen af ledelsesstrukturen fulgte en ny stillingsbetegnelse, som ifølge de pædagogiske ledere skulle medføre et større fokus på den pædagogiske udvikling. En overvældende del af de pædagogiske ledere oplever ikke, at den nye ledelsesstruktur giver mulighed for at leve op til denne nye titel, i højere grad end de tidligere havde mulighed for. De pædagogiske lederes ønske om at få frigivet tid hænger sammen med, at de ikke føler, at de er blevet fritaget for de administrative opgaver, der var nødvendigt. Dette vil uddybes yderligere i analysen af Tema 2: Administration og økonomi.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Gennemgang af mødeaktiviteter og mulighed for højere grad af koordinering med de pædagogiske lederes kalender.
- # Sikring af de enkelte institutioners autonomi inden for rammerne af de fælles beskrevne retningslinjer i dagtilbuddet og Aalborg Kommune
- # Personalemøder holdes samme dage i hele dagtilbuddet af hensyn til muligheden for sparring
- # Etablering af ledermakker
- # Ansættelse af HK-medarbejder til aflastning af det administrative arbejde
- # Fælles kompetencebank i dagtilbuddet

MED-udvalgene giver den faglige sparring og generelle løsning af kerneopgaven meget positiv vurdering, og fremadrettet udtrykker mange informanter fra MED-udvalgene et ønske om mere sparring internt i dagtilbuddet. Denne sparring skal dog implementeres med forbehold for, at institutionerne kan håndtere fraværet. Dette gør sig særligt gældende for de institutioner, hvor både Tillidsrepræsentanten og Arbejdsmiljørepræsentanten er fra den samme institution.

MED-udvalgene oplever mange af de ændringer, der ligger forud for dette eftersyn som kilde til stor frustration. Det blev gentagende gange påpeget, at de så potentiale i den nuværende ledelsesstruktur og derfor ønskede arbejdsro og tid til implementering:

"mere arbejdsro" (medarbejder, spørgeskema fra fokusgruppeinterview)

Som forbedringsforslag til at mindske for mange sammenfaldende opgaver, vurderer MED-Udvalgene et årshjul for både de enkelte dagtilbud samt for hele området. Hermed ønsker de at minimere sammenfaldende arbejdsopgaver.

Nogle medarbejdere oplever frustration over, at de tidligere har haft større kompetence til at indkøbe uden hensyn til et fælles dagtilbud. Med den nye struktur oplever medarbejderne et ønske om at kunne supplere deres pædagogiske og didaktiske tiltag med mulighed for at indkøbe tilhørende materiale. Dette ønske skal dog ses i forhold til de tydelige fordele, de ligeledes kan identificere i stordriften i et dagtilbud.

MED-udvalgene udtrykker en begyndende forståelse for det sammenhold, der oprindeligt var hensigten med etableringen af dagtilbud. I hvor høj grad afhænger af hvorvidt dagtilbuddet er blevet sammenlagt i anden ændring af ledelsesstrukturen, den geografiske placering af institutionerne samt nødvendigvis de medarbejdere og ledere, der udgør et samlet dagtilbud.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Vedligehold mængden og mulighederne for kurser og kompetenceudvikling til det pædagogiske personale
- # Etablering af netværksgrupper inden for forskellige faglige grupper (sprog, Marte Meo, køkken osv.)
- # Mere rotation af medarbejdere som inspiration og vidensdeling
- # Fælles årshjul for dagtilbuddet og for hele området
- # Alle institutioner repræsenteret i MED-udvalg
- # Gennemgang og identificering af hvorledes medarbejdernes pædagogiske initiativer kan suppleres med de nødvendige materialer, uden at det bliver på bekostning af stordriftsfordelene
- # Medarbejderne ønsker arbejdsro og tid til implementering af nuværende strategier og initiativer
- # Arranger flere fælles arrangementer, jobrotation, fælles oplæg, jobudveksling, faglige netværksgrupper, fælles uddannelser osv.

Dagtilbudsbestyrelsesformændene har et overvejende positivt syn på den nye ledelsesstruktur. De ønsker, ligesom MED-udvalgene, flere midler og fokus på den faglige sparring. Derudover mener bestyrelsesformændene, at en større rotation i medarbejderstaben ville gavne det pædagogfaglige arbejde for eksempel i form af inspirationsudvekslinger med andre kollegaer for en kortere periode.

Som et gennemgående tema for det pædagogfaglige arbejde efterspørger bestyrelsesformændene også arbejdsro og tid til fordybelse. De oplever, at den konstante forandring i strukturen giver usikkerhed blandt personalet.

De interviewede formænd oplever sig naturligvis som en del af et større fællesskab qua deres rolle som bestyrelsesformænd i deres respektive dagtilbudsbestyrelser. Dette gør sig dog ikke nødvendigvis gældende for de resterende forældre i dagtilbuddet, som til stadighed fokuserer på den nære institution og dennes udfordringer.

Derudover efterspørger formændene lignende justeringer som dem, der er blevet præsenteret i ovenstående, som fx jobswap, inspirationsmøder og deslige.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Information til den samlede forældregruppe om forældrebestyrelsernes indflydelse på det pædagogiske arbejde
- # Arbejdsro til det pædagogiske personale til at implementere nye tiltag i deres hverdag

4.1.1.1 Opsamling

Sammenfattende for ledelsesstrukturens understøttelse af kerneopgaven og sparringen på tværs, viser analysen en klar tendens til en meget positiv vurdering. På tværs af alle positionerne i organisationen identificeres et potentiale i ledelsesstrukturen, som dog endnu ikke er blevet forløst fuldstændigt.

4.1.2 Udviklingssporene inklusion, læringsmiljø og forældreinddragelse

Dagtilbudslederne er positive overfor at arbejde med overordnede udviklingsspor. Særligt i forbindelse med inklusionsarbejdet oplever dagtilbudslederne en klar fordel i den nye ledelsesstruktur. Deres funktion som bindeled mellem de pædagogiske ledere og visitationen giver bedre mulighed for at rekvirere den korrekte hjælp til udsatte børn. Dette større kendskab til den enkelte institution betragtes som en klar fordel ved ledelsesstrukturen.

Mindst positive er de over for ændringerne i ledelsesstrukturens mulighed for at understøtte forældreinddragelsen. Der efterlyses arbejdsro og tid til implementering af nye tiltag. Dagtilbudslederne argumenterer for, at der er igangsat en kulturændring, som kræver tid til at bundfælde i hele organisationen.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Arbejdsro og tid til implementering af ny ledelsesstruktur. Dagtilbudslederne vil gerne inddrages i diskussionen af nye initiativer, samt hvornår og hvordan de introduceres i organisationen
- # Fortsat udvikling af samarbejde omkring visitation

De fleste **pædagogiske ledere** anerkender, at ledelsesstrukturen i nogen eller høj grad understøtter arbejdet med de tre udviklingsspor. Omkring 40 % af de pædagogiske ledere er dog ikke positivt stemt, og en mindre skare, under 10 %, mener slet ikke at ledelsesstrukturen understøtter arbejdet. Disse pædagogiske ledere påpeger, at deres institutions arbejde med udviklingssporene skyldes udviklingsafsnittets arbejde og ikke ledelsesstrukturen. De kan ikke identificere, at deres arbejde har ændret sig mærkbart under den nye ledelsesstruktur.

Modsat påpeger flere pædagogiske ledere, at muligheden for faglig sparring og inspiration samt en fælles indsats over for udsatte børn styrker arbejdet. Muligheden, for at børn fra specialinstitutioner kan komme i "praktik" i en normalinstitution, er til stor gavn for inklusionsindsatsen.

De pædagogiske ledere er ligeligt fordelt mellem positiv og negativ i spørgsmålet om forældreinddragelsen. Det er dog kendetegnende for begge grupperinger, at de har svært ved at se koblingen mellem ledelsesstrukturen og forældresamarbejdet.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Større samarbejde mellem special- og normalinstitutioner

MED-udvalgene er generelt positive over for ledelsesstrukturens evne til at understøtte arbejdet med udviklingssporene, om end der er flere, der mener, at det kun er i ringe grad, og enkelte der slet ikke mener, at det understøtter arbejdet.

MED-udvalgene ser et stort potentiale for vidensdeling og faglig udvikling inden for de etablerede rammer. Det berører således både inklusions-, lærings- og forældresamarbejdet. Dog under hensynstagen til de unikke problemstillinger og behov i den enkelte institution.

Dette øgede kendskab til hinanden, mener medarbejderne ligeledes, ville øge udvekslingen af såvel viden som materiale. I fokusinterviewene bliver der foreslået alt fra sofaer, over udklædning til tv og teknik.

Medarbejderne i MED-udvalgene ser særligt en problematik i forbindelse med inklusionsarbejdet, hvor de oplever, at relationsarbejdet lider skade under de mange møder og aktiviteter ud af huset. Modsat ser MED-udvalgene stort potentiale i muligheden for at anbringe barnet i netop den institution i dagtilbuddet, der kan tilbyde barnet de bedste muligheder. Ydermere oplever medarbejderne en problematik i forbindelse med det udsatte barns introduktion til og udslusning fra dagtilbuddet. Et forbedringsforslag er større fokus og flere samtaler med forældre og børn i opstartsfasen og i overgangen til skolen

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Større fokus og strukturering af overgangen fra daginstitution til skole
- # Grundige opstartssamtaler og udslusningssamtaler med forældre inden børnestart og i overgangen til skolen

Dagtilbudsbestyrelsesformændene er generelt positive over for ledelsesstrukturens understøttelse af udviklingssporene, om end der er flere kritiske røster end i analysen af kerneopgaven og sparringen på tværs. Dog vurderer to informanter, at forældresamarbejdet kun i ringe grad bliver understøttet, og en enkelt informant vurderer, at inklusionsarbejdet kun i ringe grad understøttes.

Formændene har ingen forbedringsforslag.

4.1.2.1 Opsamling

Generelt havde informanterne svært ved at identificere betydningen af ledelsesstrukturen frem for udviklingsplanen og den generelle udvikling inden for dagtilbudsområdet, særligt inden for forældresamarbejdet. Dog var der flere positive tilkendegivelser over for særligt det inkluderende arbejde, hvor det store fællesskab gav nogle unikke muligheder for visitation og ”praktikophold” for udsatte børn.

Det kreative læringsmiljø blev særligt understøttet, når dagtilbuddet delte materiale hertil, og modsat vurderer andre dagtilbud, at manglende økonomisk handlerum hæmmede dette udviklingsspor.

4.1.3 Samlet vurdering af Tema 1: Det pædagogfaglige arbejde

Ændringen i ledelsesstrukturen har overordnet set haft en positiv evne til at understøtte det pædagogfaglige arbejde. Dog viser analysen, at informanterne er mere positive over for løsningen af kerneopgaven og særligt den faglige sparring på tværs.

På tidspunktet for dataindsamlingen havde ledere og medarbejdere arbejdet i de nyetablerede dagtilbud i relativt kort tid, hvorfor et centralt tema for alle aktører var arbejdsro og tid til fordybelse. Argumentationen er, at der er muligheder i den nye ledelsesstruktur, men at det kræver en periode uden nye tiltag, hvor strukturen får lov at "synke ned i praksis".

Teamtanken som fulgte med dagtilbuddene opleves som i sin begyndelse, men der efterspørges flere og bedre muligheder for at udnytte potentialet for sparring blandt kollegaer til gavn for det pædagogfaglige arbejde. Samtidig er særligt medarbejderne og de pædagogiske ledere optagede af, at den voksende mødeaktivitet ikke sker på bekostning af børnenes dagligdag i institutionerne.

I ledelsesteamet oplever både dagtilbudsledere og pædagogiske ledere, at ledelsesstrukturen understøtter den faglige sparring. Dette er dog ikke i samme omfang tilfældet i den enkelte institution. Medarbejderne fra MED-udvalgene og de pædagogiske ledere vurderer generelt ikke, at der er blevet frigivet den nødvendige tid til sparring.

4.2 Tema 2: Administration og økonomi

Tema 2 drejer sig om at belyse hvordan dagtilbudsledere, pædagogiske ledere, medarbejdere og forældre vurderer ændringer i administrationen og økonomien set i lyset af ændringer i ledelsesstrukturen. Analyserne af fokusgruppeinterviews og svarene i spørgeskemaerne herfra sker med afsæt i de fire aktørgrupper, og resultaterne bliver fremstillet med afsæt i både det pågældende undertema og ud fra positionerne.

4.2.1 Ansvars- og kompetencefordelingen

Ansvars- og kompetencefordeling drejer sig om vurderinger af, hvorvidt den gældende fordeling mellem dagtilbudsledere, pædagogiske ledere og økonomimedarbejdere er hensigtsmæssig.

Dagtilbudslederne er generelt tilfredse med den nuværende ansvars- og kompetencefordeling, men har en formodning om at uhensigtsmæssigheder i den gældende fordeling løses ved i praksis at lade opgaver gå tilbage til de pædagogiske ledere, da det i nogle tilfælde har vist sig besværlige og unødvendige at alt skal igennem dagtilbudslederen.

I samme boldgade nævnes, at der er stor frihed i forhold til opgavefordelingen i praksis, og dette fremhæves som værdifuldt. Det angives ikke, hvilke typer af opgaver dette drejer sig om. Det fremføres ligeledes, at ansvars- og kompetencefordelingen bør ses efter i sømmene som en følge af reduktionen fra 22 til 16 dagtilbudsledere, da dette nødvendigvis medfører flere opgaver til den enkelte.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Videreudvikling af de økonomiske redskaber der understøtter dagtilbudsledere og pædagogiske ledere
- # Hver dagtilbudsleder eller dagtilbudsledere i par kan dele om en økonomimedarbejder
- # En ny beskrivelse af ansvars- og kompetencefordelingen

Pædagogiske ledere vurderer ligeledes, at den nuværende ansvars- og kompetencefordeling er hensigtsmæssig. Dog vurderer ca. 1/3 af de involverede, at den nuværende fordeling kun i ringe grad eller slet ikke er hensigtsmæssig. Hovedargumenterne, for den gruppe der vurderer ansvars- og kompetencefordelingen til at være mindre hensigtsmæssig, kan kategoriseres efter indhold. Det drejer sig om mængden af administrative opgaver nu, i sammenligning med mængden af administrative opgaver før ledelsesreformen. Her opleves der ikke at være nogen forskel. Med andre ord; mængden er den samme, men opgaverne kan være anderledes. Ligeledes nævnes uklarhed og usikkerhed over, hvem der gør hvad. Dernæst udtrykkes frustration over, at ansvar for budget er flyttet til dagtilbudslederne, hvilket i hverdagen kan opleves som hæmmende, da selv mindre økonomiske beslutninger skal forelægges dagtilbudslederen. Desuden kan det fælles ansvar for vikardækning og langsigtede, fx bygningsmæssige, forbedringer opleves både som gevinst og hæmsko. Det sidste kan forbindes med et tidsperspektiv, da det kan opleves, at der er langt mellem idé/ønsker og implementering. De positive begrundelser fylder dog mest, og her er hovedargumentet, at fælles budget og ledelse vil gøre det muligt med igangsættelse af større pædagogiske indsatser, institutionsforbedringer og kompetenceløft.

Fælles for hele gruppen er uklarhed omkring arbejdsdelingen med økonomimedarbejdere og dagtilbudsledere, og det fremhæves, at det stadig er en øvelse at finde ud af, hvem der skal varetage hvilke opgaver, men at der på den anden side heller ikke har været en særlig lang periode at øve sig i.

Det fremhæves som både positivt og negativt, at teamet skal drøfte og lave fælles prioriteringer af økonomisk karakter. Det negative er tidsforbruget, og det positive er bæredygtige beslutninger.

Pædagogiske ledere lister i den forbindelse bl.a. administrative opgaver som indberetning af løn, godkendelse af fakturaer, at indberette nyansættelser, ekstra tillæg ved sygdom, at have styr på børnetallet, samt at svare på spørgsmål vedrørende institutionen og regelsæt omkring sikkerhed.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # At administrative opgaver som ansættelsesprocedurer, straffeattest, indberetning, handicaptillæg, tillæg til vejledere, at indberette løn og det praktiske omkring jobopslag med fordel kan lægges over til en økonomimedarbejder
- # At administrative opgaver af mere ledelsesmæssig karakter såsom indberetning af arbejdsskader, afskedigelser og langtidssygemeldinger med fordel kan lægges over til dagtilbudsledere
- # Der efterlyses en revision af beskrivelser af de tre ledelsesprofiler med henblik på at skabe større tydelighed om ansvars- og kompetencefordelingen
- # Ansættelse af HK-medarbejder i hvert dagtilbud til at varetage administrative opgaver uden at det sker på bekostning af børnerelaterede opgaver
- # Beskrivelse af lederteamets kompetencer i forhold til økonomiske beslutninger
- # Der efterlyses arbejdsro til at fortsætte igangværende processer på området

MED-udvalgene vurderer, at ansvars- og kompetencefordelingen fungerer både hensigtsmæssigt og uhensigtsmæssigt. Vurderingen fordeler sig nemlig med lige mange "tilhængere" og "skeptikere".

Forbeholdene centrerer sig omkring de pædagogiske leders muligheder for at være til stede i institutionen, hvor det fremføres, at mange møder og mange administrative opgaver fylder for meget for de pædagogiske ledere, hvilket går ud over den pædagogiske ledelse af pædagogikken. Et andet forbehold vedrører oplevelsen af afstand mellem pædagoger "på gulvet" og ledelsen, idet der udtrykkes frustration over, at afstanden er blevet større. Dette er vigtigt, fx når det drejer sig om økonomiske dispositioner, der alle indebærer behandling i lederteamet og skal godkendes af dagtilbudslederen. Netop denne del af ansvars- og kompetencefordelingen har som konsekvens, at medarbejdere kan miste motivation til at gøre en ekstra indsats og tænke langsigtet med hensyn til indkøb og forbedringer. Intentionen med at skabe bæredygtige løsninger gennem fælles økonomi og fælles beslutninger hæmmes af få negative vurderinger af forhandlinger i lederteamet, der opleves som alles kamp mod alle.

Af mere strategisk betydning udtrykkes der forbehold over for de forventninger, institutionerne mødes med fra forvaltningen om hastigheden af implementering af nye tiltag.

På den positive side fremhæves det, at de pædagogiske ledere med tiden vil få mere fokus på pædagogisk ledelse i egen institution, og at arbejdsdelingen omkring det administrative vil finde et naturligt leje, hvor praktiske hensyn går forud for principielle. Det fremhæves også, at større investeringer, i forbindelse med gode udendørs legearealer, nu er inden for rækkevidde.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Større tydelighed med hensyn til ansvars- og kompetencefordeling og revurdering af fordeling mellem dagtilbudsledere, pædagogiske ledere og økonomimedarbejdere
- # Grundig gennemgang af arbejdsgange gennem alle led
- # Lettelse af arbejdsgange vedrørende økonomi
- # Arbejdsro angående struktur og udviklingsplaner
- # Planlægning med længere tidshorisonter og mere arbejdsro til implementering af igangværende processer
- # Længere perioder for perspektivplan, arbejdsmiljø (HVAD MENES MED LÆNGERE PERIODER FOR ARBEJDSMILJØ - DER MÅ TÆNKES PÅ NOGET KONKRET?), målstyring og pædagogiske læreplaner
- # De enkelte dagtilbud kan give mere økonomisk råderum til de pædagogiske ledere
- # Der skal være åbenhed omkring økonomiske prioriteringer i Dagtilbud og tydelig kommunikation herom

Dagtilbudsbestyrelsesformændene vurderer, at den gældende ansvars- og kompetencefordeling mellem dagtilbudsleder, pædagogisk leder og økonomimedarbejder fungerer hensigtsmæssigt. Vurderingen beror på en opfattelse af, at den nuværende fordeling giver gode muligheder for prioritering af større projekter, som i sidste ende giver bedre vilkår, da mindre forbedringer og løbende indkøb er dyrere. Der udtrykkes dog frustration hos nogle af informanterne over, at det økonomiske råderum på den enkelte institution er blevet reduceret.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Fuldstændig åbenhed om økonomi i Dagtilbuddet, herunder begrundelser for prioriteringer
- # Åbenhed bestyrelser imellem og mellem dagtilbudsleder og pædagogiske ledere

Økonomimedarbejderne er generelt tilfredse med ansvarsfordelingen, om end de vurderer at have fået en mængde ekstraopgaver i forbindelse med strukturændringen. De nævner E-Doc arbejde, udbetaling og overførsel af ferie, registrering af dokumenter knyttet til CPR-nummer, hente refusion hjem til institutioner og kontering af regninger.

De vedkender, at opgavefordelingen kan være uhensigtsmæssig, og mener, at den skal baseres på intentionen med den nye struktur, hvor økonomi skal placeres centralt og de pædagogiske opgaver skal placeres hos den enkelte pædagogiske leder. De oplever dobbeltarbejde, som ville kunne løses mere hensigtsmæssigt og dermed spare tid. De økonomiske medarbejdere oplever, at deres opgaveportefølje har ændret sig på væsentlige punkter.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Ansættelsespapirer i forbindelse med fastansættelse udfyldes af dagtilbudslederen
- # Særansættelsespapirer skal udfyldes af dagtilbudslederen
- # Revidering af opgave- og ansvarsfordelingen mellem dagtilbudsleder, den pædagogiske leder og økonomimedarbejderen
- # Mere effektive beskrivelser af opgavefordeling med hensyn til regninger, kurser og deslige
- # Økonomimedarbejder kan godkende husleje og forbrugsafgifter
- # Minimer dobbeltarbejde omkring indberetning af sygdom, ferie osv.
- # Pædagogiske ledere og medarbejdere skal handle i overensstemmelse med indkøbsaftaler
- # Økonomimedarbejder bistår introduktionen af nye pædagogiske ledere

4.2.1.1 Opsamling

Opsamlende kan det konstateres, at der på undersøgelsestidspunktet er opbakning til den nuværende ansvars- og kompetencefordeling, men samtidig er der frustrationer over især to forhold.

Det ene forhold vedrører ansvars- og kompetencefordelingen vedrørende processer der fører til økonomiske fælles beslutninger. Her efterlyses mere tydelighed og større råderum i det daglige. I samme boldgade nævnes langsommelige procedurer ved indkøb af forskellige materialer og vedligehold på den enkelte institution.

Det andet forhold vedrører ansvars- og kompetencefordelingen angående udførelse af ledelsesmæssige administrative opgaver såsom løn, ansættelser og fakturering.

4.2.2 Fjernelse af administrative opgaver fra de pædagogiske ledere

Det andet tema i det overordnede tema om administration og økonomi drejer sig om vurderinger af, om opgavefordelingen har fjernet tilstrækkeligt mange administrative opgaver fra de pædagogiske ledere, så de kan holde fokus på den faglige udvikling.

Dagtilbudslederne vurderer, at opgavefordelingen har fjernet tilstrækkeligt mange opgaver fra de pædagogiske ledere. Dog er der plads til forbedringer, da to af respondenterne kun mener, at denne udvikling er sket i ringe grad. Dette beror på en oplevelse af, at der stadig er mange administrative opgaver, der løses af de pædagogiske ledere.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # At flere administrative opgaver bliver løst af administrative medarbejdere
- # At dagtilbudslederne i fremtiden får flere kompetencer i forhold til økonomimedarbejdere

Af **Pædagogiske ledere** vurderer lidt over halvdelen, at der er fjernet tilstrækkeligt med administrative opgaver, mens lidt under halvdelen vurderer det modsatte.

Pædagogiske ledere lister bl.a. administrative opgaver, som indberetning af løn, godkendelse af fakturaer, at indberette nyansættelser, ekstra tillæg ved sygdom, at have styr på børnetallet, samt at svare på spørgsmål vedrørende institutionen og regelsæt omkring sikkerhed som opgaver, der med fordel kunne fjernes fra de pædagogiske lederes arbejdsportefølje.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # At administrative opgaver som ansættelsesprocedurer, straffeattest, indberetning, handicaptillæg, tillæg til vejledere, at indberette løn og det praktiske omkring jobopslag med fordel kan lægges over til en økonomimedarbejder
- # At administrative opgaver af mere ledelsesmæssig karakter såsom indberetning af arbejdsskader, afskedigelser og langtidssygemeldinger med fordel kan lægges over til dagtilbudsledere
- # At der ansættes en "cyklende" HK-medarbejder

MED- udvalgene vurderer i høj grad, at opgavefordelingen ikke har fjernet tilstrækkeligt mange administrative opgaver fra de pædagogiske ledere. Kun 1/3 af respondenterne svarer positivt på spørgsmålet herom.

Baggrunden for den negative vurdering er oplevelser af, at de pædagogiske ledere stadig har mange administrative opgaver i forbindelse med ansættelser, løn og registrering af børnene i institutionen. Dette lægges sammen med en oplevelse af, at der er kommet nye administrative opgaver til, uden at disse opgaver dog specificeres. Der nævnes i samme åndedrag, at de pædagogiske ledere under den nye struktur deltager i et stigende antal møder ude af huset – men om disse møder er af administrativ eller af mere faglig karakter fremgår ikke eksplicit af data. Der er også en del, som har den opfattelse, at de administrative opgaver har samme omfang som før ledelsesreformen og derfor ikke kan svare positivt på spørgsmålet.

På den positive side fremhæves det, at de pædagogiske ledere med tiden vil få mere fokus på pædagogisk ledelse i egen institution, og at arbejdsdelingen omkring det administrative vil finde et naturligt leje, hvor praktiske hensyn går forud for principielle.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Grundig gennemgang af administrative arbejdsgange gennem alle led
- # Ansættelse af mere administrativt personale

Forældrebestyrelsesformænd vurderer, at der i nogen grad er fjernet tilstrækkeligt med administrative opgaver fra de pædagogiske ledere. Begrundelserne beror mest på oplevelser af, at de pædagogiske ledere har mere fokus på den faglige udvikling end før ledelsesreformen. Der er ingen forslag til forbedringer på dette punkt.

4.2.2.1 Opsamling

Opsamlende kan pointeres at det samlet set vurderes, at der i nogen grad er sket en fjernelse af de administrative opgaver fra de pædagogiske ledere, så de i højere grad kan holde fokus på den faglige udvikling. MED-udvalgene var dog væsentligt mere kritiske. Her var kun 33 % positivt stemt over for, hvorvidt der var blevet fjernet tilstrækkeligt med administrative opgaver.

Samtidig er der stor usikkerhed om, hvordan en yderligere reduktion i de administrative opgaver skal foregå, da nogle af de administrative opgaver også er de pædagogiske lederes mulighed for at "følge med". Der er dog ingen tvivl om at rutineopgaver som papirarbejde i forbindelse med løn og ansættelser i alle aktørgruppers optik gerne må fjernes helt fra de pædagogiske lederes arbejdsportefølje.

4.2.3 Samlet vurdering af Tema 2: Administration og økonomi

Eftersyn af om ansvars- og kompetencefordelingen mellem dagtilbudsleder, den pædagogiske leder og økonomimedarbejder er hensigtsmæssigt viser, at der er opbakning til den nuværende fordeling i store træk. Der er dog også udviklingspunkter, hvilke især centrerer sig omkring to forhold. Det ene handler om at få skabt tydelighed og klare procedurer for arbejdsfordelingen mellem de tre positioner: Hvem gør hvad og i hvilken rækkefølge? Det andet forhold er mere principielt, da det afspejler en igangværende diskussion af, hvordan økonomiske beslutningskæder skal etableres og i den forbindelse hvilke typer økonomiske dispositioner, der ligger bedst hos den pædagogiske leder i sammenligning med dagtilbudslederen. Det sidste punkt af interesse samles om et ønske om flere ressourcer til HK- og økonomimedarbejdere og disses nærhed/afstand til de funktioner de servicerer. Dagtilbuddet har det overordnede ansvar for budgetter og regnskab, mens mange mindre beslutninger om indkøb af materiel og driftsomkostninger ved prioriterede pædagogiske indsatser tages af den pædagogiske leder. Det kan opleves som unødvendigt langt og besværligt at administrere denne type udgifter. Der er samtidig en stærk tro på, at arbejdsdelingen på dette punkt vil finde et mere naturligt (læs: praktisk) leje.

4.3 Tema 3: Attraktive arbejdspladser

Temaet drejer sig om at belyse, hvordan aktørgrupperne vurderer, at den nye ledelsesstruktur understøtter udviklingen af attraktive arbejdspladser for ledere og medarbejdere på daginstitutionsområdet. Det undersøges også, om daginstitutionerne oplever det som meningsfuldt at være en del af fællesskabet i dagtilbuddet med hensyn til skabelse af attraktive arbejdspladser.

4.3.1 Ledelsesstruktur og attraktive arbejdspladser

Analyserne af fokusgruppeinterviews og svarene i spørgeskemaerne sker med afsæt i de fire aktørgrupper og resultaterne bliver fremstillet med afsæt i både det pågældende undertema og ud fra positionerne.

Dagtilbudslederne vurderer, at ledelsesstrukturen i nogen grad eller i høj grad understøtter udviklingen af attraktive arbejdspladser. Dagtilbudslederne ser en udfordring i at afstemme de forskellige institutionskulturer i forhold til hinanden og holder sig for øje, at målet er at skabe fælles kultur uden at underkende de kulturelle kendetegn i de enkelte institutioner. Det drejer sig i sidste ende om arbejdsmiljø og er derfor vigtigt i forbindelse med at understøtte attraktive arbejdspladser.

Den positive vurdering beror på en opfattelse af, at strukturen professionaliserer pædagogfaget, og at der tænkes fremad og strategisk. Der er skabt muligheder for dannelse af større og stærkere netværk med videndeling og større faglighed i fokus.

Dagtilbudslederne vurderer, at det, i den nye struktur, er blevet mere attraktivt at blive pædagogisk leder, da man fra dag ét er en del af et større ledernetværk med mulighed for sparring.

Dagtilbudslederne anser deres egen fysiske placering som noget, der trækker fra at nå attraktive arbejdspladser for gruppen. Ønsket er at blive samlet og på den måde løbende og kontinuerligt at kunne inspirere og sparre med hinanden. I vurderingen af egne arbejdsbetingelser fremføres ønsker om bedre koordinering af de arbejdsopgaver, som dagtilbudslederne får løbende. Desuden efterlyses forståelse for, at implementeringsprocesser tager tid, og at korte deadline skaber store forstyrrelser.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Mere fokus på kultur, fx skabe konsensus eller procedurer for mail og arbejdstider
- # At der indsættes en person/fordeles en opgave til at koordinere mails, så de rigtige mails bliver sendt til de rigtige personer
- # Længere deadlines fra ledelsesniveau ovenover
- # Tid til implementeringsprocesser

Pædagogiske ledere vurderer, at den nye ledelsesstruktur understøtter udviklingen af attraktive arbejdspladser. Således har 2/3 af respondenterne svaret i nogen grad og i høj grad til spørgsmålet, mens 1/3 har svaret i ringe grad eller slet ikke.

De pædagogiske ledere fremhæver sikkerhed i jobbet for medarbejdere som et gode, da den nye struktur giver muligheder for omplacering. Det skaber ligeledes sikkerhed i ansættelsen at være knyttet til dagtilbuddet og ikke den enkelte daginstitution.

De pædagogiske ledere finder det udfordrende at være i snitfladen mellem medarbejdere og dagtilbudsledere. Udfordringen opleves især i forhold til ansvars- og kompetencefordelingen angående økonomiske dispositioner.

Muligheder for forskellige typer af kompetenceudvikling, såsom jobrotation, erfaringsudveksling, videndeling, kurser, foredrag og institutionsbesøg, understøtter ligeledes mulighederne for at skabe attraktive arbejdspladser. Mere fokus på, og bedre muligheder for, kompetenceudvikling hos både ledere og medarbejdere vurderes generelt som bidrag til skabelse af attraktive arbejdspladser.

Forbeholdene på dette punkt drejer sig om, at de økonomiske ressourcer til at sætte denne type processer i spil ikke p.t. er til stede i særligt stort omfang. Den meget kortere vej til sparring for både pædagogiske ledere og medarbejdere vurderes som værdifuld.

Den nye ledelsesstruktur giver nye spændende muligheder, da arbejdet i dagtilbuddet er organiseret i teams, og netop her kan der tænkes ud af boksen og findes fælles løsninger.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # De pædagogiske ledere ønsker sig mere tydelige definitioner af ledelsesopgaven
- # De pædagogiske ledere mangler inspiration til, hvordan de kan gøre medarbejdere nysgerrige på ledelsesopgaver
- # De pædagogiske ledere vil gerne have mere eftervidereuddannelse af medarbejdere
- # De pædagogiske ledere vil støtte initiativer, der vil skabe større fællesskab blandt medarbejdere i et dagtilbud

MED- udvalgene vurderer i høj grad, at ledelsesstrukturen understøtter udviklingen af attraktive arbejdspladser, idet 85 % af respondenterne svarer i høj grad eller i nogen grad. Kun 15 % svarer at dette sker i ringe grad eller slet ikke. Her fremhæves større sikkerhed i ansættelsen som et skridt mod attraktive arbejdspladser.

Mulighed for kompetenceudvikling hos medarbejdere og ledere fylder meget i begrundelserne, og de meget varierende former for faglig inspiration, som kompetenceudvikling kan antage, betragtes som et gode. Arbejdspladser bliver attraktive gennem opbygning af fællesskaber, og selv om der er langt igen, anses muligheden for at opbygge stærke faglige miljøer og fællesskaber i den nye struktur som bedre end i den gamle struktur. Det tættere samarbejde med andre daginstitutioner betyder også, at de enkelte institutioner bliver skarpere på, hvem de selv er, og denne klarhed og udveksling gør arbejdspladserne mere attraktive. Det økonomiske fællesskab fremhæves som positivt, selvom det p.t. giver lidt støj på linjerne, idet netop den fælles økonomi gør det muligt at forbedre vikardækning, ferieafvikling, køb af mere kvalificerede foredrag og at den lægger op til fælles indkøb af større ting.

Fællesøkonomien skaber desuden sikkerhed og tryghed i forhold til at stå igennem krisesituationer. Der er i den nye struktur mere fokus på det psykiske arbejdsmiljø, hvilket også fremhæves som positivt, og både tillidsrepræsentation og arbejdsmiljørepræsentation er blevet professionaliseret.

Der er en række udsagn under dette tema, der kan karakteriseres som neutrale, idet respondenterne vurderer, at den nye ledelsesstruktur ikke har nogen betydning for skabelse af attraktive arbejdspladser. Den samme gruppe ser heller ikke ændringer i forhold til de pædagogiske lederes opgaver. På negativsiden nævnes det store tidspres, hvormed ændringer skal implementeres, og at der ikke tages hensyn til uklarheder og usikkerheder, der hører til strukturændringer af denne størrelse og kvalitet, hvilket medfører ekstra stress for både ledere og medarbejdere.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Fortsætte og udbygge muligheder for faglig kompetenceudvikling
- # Mere tid i det daglige til at få sparring
- # Flere fælles sociale arrangementer
- # Rokade af studerende mellem institutionerne
- # Områdesparring på tværs af faggrupper
- # Fokus på at det bliver mere naturligt at kunne gå ind og ud af de forskellige huse inden for eget dagtilbud (ved spidsbelastninger og sygdom)
- # At antallet af medlemmer i de enkelte dagtilbud genovervejes, især i de områder hvor geografien er en udfordring

Dagtilbudsbestyrelsesformændene vurderer, at den nye ledelsesstruktur i høj grad eller nogen grad støtter op om udviklingen af attraktive arbejdspladser. Dette begrundes med, at strukturen og den fælles økonomi understøtter, at flere kan komme på bedre og dyrere kurser. Muligheden for jobrotation fremhæves som en måde for daginstitutioner at opkvalificere medarbejdere inden for både meget specialiserede og mere generelle vidensområder. Forældrebestyrelsesformændene frygter dog, at den nye ledelsesstruktur vil gøre det mindre attraktivt at være pædagogisk leder, og dermed kan det komme til rekrutteringsproblemer.

Dagtilbudsbestyrelsesformændene har ingen forslag til forbedringer i dette tema.

4.3.1.1 Opsamling

I det store og hele tyder det på, at informanterne generelt vurderer, at den nye ledelsesstruktur befordrer mere attraktive arbejdspladser. Ikke alle kan se tegnene herpå lige nu, men de allerfleste har en tro på, at det går i den rigtige retning. Det er især mulighed for langt større faglige fællesskaber med indbyggede muligheder for videndeling og sparring samt fællesøkonomiens betydning for kvalitet i efteruddannelses tilbud, der fremhæves som positivt.

4.3.2 Meningsfuldt tilhørsforhold til fællesskabet

Det andet spørgsmål under temaet attraktive arbejdspladser sætter fokus på vurderinger af, om aktørerne oplever det som meningsfuldt, at de enkelte institutioner er en del af et større fællesskab.

Dagtilbudslederne vurderer entydigt, at det er meningsfuldt at de enkelte daginstitutioner er en del af fællesskabet i dagtilbuddet. Det fremhæves, at de forbedrede muligheder for sparring på ledelsesplan samt de bedre muligheder for at målrette kompetenceudvikling giver god mening.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # At der sættes større fokus på fælles arrangementer af både social og faglig karakter

De pædagogiske ledere vurderer næsten entydigt, at det er meningsfuldt, at de enkelte daginstitutioner er en del af et fællesskab i dagtilbuddet. En begrundelse herfor er, at tilhørsforholdet til dagtilbuddet gør det muligt at have øget fokus på kerneopgaven, fælles mål og ikke mindst øget ledelsessparring. Det fremhæves med stor tydelighed, at fællesskabets holdninger skabes over tid.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # At prioriteringen af eftervidereuddannelse afspejler eftervidereuddannelsesbehov for dagtilbuddet
- # Lytte mere til medarbejderne når der udarbejdes langsigtede planer i forhold til de ydre rammer

MED-udvalgene vurderer næsten entydigt, at det er meningsfuldt, at de enkelte daginstitutioner er en del af fællesskabet i dagtilbuddet. Kun ca. 10 % vurderer, at det i ringe grad giver mening. Den gruppe, der oplever mangel på mening, begrundet det med, at netop opbygning af et "vi" tager tid. Desuden er der flere informanter fra den samme gruppe, der ikke kan iagttage, at der er skabt et større fællesskab. Der er også indvendinger mod de store dagtilbud, hvor størrelsen i sig selv opleves som en hæmsko.

Tilhørsforhold til fællesskabet giver mening for flertallet, idet netop tilknytningen hertil indebærer respekt for og anerkendelse af forskellighed. I mødet med andre daginstitutioner og ledere skærpes blikket på egen daginstitution, hvilket anses som et godt afsæt for faglig udvikling. Mulighed for gensidig sparring, inspiration og videndeling nævnes som meningsfuldt.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Flere fælles sociale arrangementer
- # Tydeliggørelse af daginstitutionernes fagprofiler vil gøre dagtilbuddet mere attraktivt
- # Mere retning på dagtilbuddets profil med afsæt i daginstitutionernes profil og langsigtede visioner

Forældreformandsbestyrelsen vurderer entydigt, at det er meningsfuldt, at de enkelte daginstitutioner er en del af et fællesskab i dagtilbuddet. Den mest tydelige begrundelse er de nye muligheder, daginstitutionerne får med fælles økonomi. Selve strukturen og beslutningsprocesserne stimulerer nytænkning, omkring hvordan midlerne skal anvendes. Forældrebestyrelsesformændene har ingen konkrete forslag til forbedringer.

4.3.2.1 Opsamling

Opsamlende kan det konstateres, at de allerfleste informanter – uafhængigt af position – oplever og vurderer det som meningsfuldt, at daginstitutionerne er en del af fællesskabet i et dagtilbud. Begrundelserne er de langt større muligheder for at indgå i faglig udvikling i fællesskab på kryds

og tværs. Der efterlyses flere fælles arrangementer og flere faglige besøg hos hinanden. Disse ønsker afspejler i høj grad, at der er konsensus om, at retningen for udvikling er kendt og anerkendt, men netop udvikling af fælles kultur og fælles sprog tager tid.

4.3.3 Samlet vurdering af Tema 3: Attraktive arbejdspladser

Eftersynet af forhold der vedrører forhold på arbejdspladsen viser, at langt den overvejende del af respondenterne anser den nye ledelsesstruktur som en gevinst. Det handler om sikkerhed i ansættelsen og om sikkerhed for fortsat faglig udvikling og professionalisering af faget. Midlerne hertil er mere forpligtende og udfordrende samarbejde på både ledelses – og medarbejderniveau. Mere fælles fodslag angående eftervidereuddannelse, hvor prioritering af kompetenceløft tænkes ind i forhold til behov for dagtilbuddet og ikke kun for den enkelte daginstitution. Det er dog også tydeligt, at implementeringen af den nye ledelsesstruktur stadig er i proces og skaber usikkerhed og frustrationer, der netop kendetegner denne type af organisatoriske ændringer.

4.4 Tema 4: Organisering af forældreindflydelsen

Forældreindflydelsen var det sidste tema i fokusgruppeinterviewet, og der var meget stor variation i diskussionerne herom, da ikke alle informanter havde særligt stort kendskab til bestyrelsesarbejdet. På tværs af alle informanter var der udbredt enighed om, at den tilgængelige bestyrelsesmappe var utilstrækkelig og at den ikke indeholdt de nødvendige oplysninger forklaret på en lettilgængelig måde.

Ligeledes var der udbredt enighed om, at det er et arbejdsvilkår, at det er svært at rekruttere nye medlemmer til en frivillig bestyrelse, hvor forældrenes børn kun er et begrænset antal år.

Dagtilbudslederne bestrider en kombineret sekretær- og mødelederfunktion i dagtilbudsbestyrelserne, hvorimod de ikke deltager i forældrebestyrelserne. Alle interviewede dagtilbudsledere er positive over for opgavefordelingen imellem bestyrelsesniveauerne, da de stemmer overens med ledelsesstrukturen.

Samtidig ser de en række underfordringer forbundet med etableringen af et ekstra bestyrelsesniveau. Den primære udfordring for dagtilbudslederne kredser om den store udskiftning i dagtilbudsbestyrelserne, og hvorledes forældrenes fokus bibeholdes på den strategiske udvikling i hele dagtilbuddet.

Nogle dagtilbudsledere vurderer, at en mulig justering er en toårig valgperiode, som følger skoleåret frem for budgetåret. Dermed ønsker man at øge kontinuiteten i bestyrelserne fremadrettet, så nye medlemmer af bestyrelserne får mulighed for at deltage to hele år i bestyrelserne. Dermed er ønsket, at de er bedre rustet til at træffe beslutninger af strategisk karakter. Den tydelige udfordring ved en toårig valgperiode er, at tidsforbruget muligvis kan besværliggøre rekrutteringen af nye medlemmer.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Sikre en fortsat bevidsthed om dagtilbudsbestyrelsen som det politiske bindeled
- # Sikre en fortsat konstruktiv dialog til rådmandsmøder
- # Toårig valgperiode der følger skoleåret

De **pædagogiske ledere** sidder i de lokale forældrebestyrelser, og nogle deltager også i dagtilbudsbestyrelserne. 75 % af de pædagogiske ledere er positive over for opgavefordelingen mellem bestyrelserne. De pædagogiske ledere, der er negativt stemt, fokuserer blandt andet på usikkerhed over opgavefordelingen og en oplevelse af udvanding af beslutningskompetencer i den lokale forældrebestyrelse.

De pædagogiske ledere indgår i en rekrutteringsproces, hvor de skal hverve medlemmer og formænd til deres forældrebestyrelser. I den forbindelse efterspørger de en revidering af den gældende bestyrelsesmappe samt en forkortet brochure, de kan udlevere til interesserede forældre. De mener, at mappen skal være letlæselig og illustrativ. En bestyrelsesmappe målrettet forældrene ville, ifølge de pædagogiske ledere, sikre en større klarhed over opgaverne forbundet med bestyrelsesarbejdet.

Udvandingen af beslutningskompetencer rummer såvel pædagogiske som økonomiske beslutninger, og de pædagogiske lederes forbedringsforslag er at ændre forældrebestyrelserne til forældreråd. Hermed signalerer man et mere retvisende billede af forældrebestyrelsens beslutningskompetencer.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Revider bestyrelsesmappe
- # Ændre forældrebestyrelsen til et forældreråd

Fra **MED-udvalgene** har særligt dele af det pædagogiske personale og økonomimedarbejderne undladt at svare på tema fire: Forældresamarbejde. Der argumenteres for, at arbejdet i bestyrelserne, herunder særligt dagtilbudsbestyrelsen, ikke er tydeligt for dem.

Særligt det pædagogiske personale fra mindre institutioner ønsker en justering af antallet af medarbejdere, der deltager i bestyrelserne. De argumenterer for, at to medarbejders fravær kan have stor betydning for institutionens arbejde og hverdag. Med en enkelt deltagende medarbejder ville det stadig være muligt at viderebringe væsentlige beslutninger til den samlede personalegruppe.

En anden personalegruppe fra MED-udvalget som oplever problemstillinger i forbindelse med forældrebestyrelserne er køkkenpersonalet. Under den nuværende form skal forældrebestyrelserne hvert andet år stemme om madordning, hvilket skaber en usikker jobsituation for dette personalesegment. Der foreslås en justering, hvor enten alle forældre stemmer, eller hvor nogle institutioner fastlåses til enten at have en madordning eller ej.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Til mindre institutioner gives dispensation til kun en enkelt deltagende medarbejder

Slutteligt er **dagtilbudsbestyrelsesformændene** meget positive over for opgavefordelingen, men igennem fokusgruppeinterviewene blev der alligevel tilkendegivet kritiske røster.

Målgruppen for bestyrelsesmedlemmer er naturligvis småbørnsforældre, hvilket har betydning for, hvor meget de vil og kan engagere sig tidsmæssigt. Formændene forklarer, hvorledes bestyrelsesarbejdet er tidskrævende. I flere institutioner har de løst denne problematik ved at dele formandsposten i en intern og ekstern formand. Den interne formand har fokus på forældrebestyrelsens arbejde, hvorimod den eksterne formand repræsenterer institutionen i dagtilbudsbestyrelsen og rapporterer tilbage til forældrebestyrelsen. Hermed letter man arbejdsbyrden og bibeholder muligheden for indflydelse på det politiske niveau. Flere formænd rapporterer, hvorledes problematikken med manglende fremmøde ville kunne imødekommes hermed.

Formændene forklarer, hvorledes de indledningsvis manglede introduktion til arbejdet. Som beskrevet af andre informanter, påpeger formændene også mulighed for forbedringer i bestyrelsesmappen. De vurderer dog også, at et samlet introduktionskursus ville kunne skabe en øget klarhed over arbejdsopgaverne og det medfølgende ansvar.

Slutteligt er det centralt for bestyrelsesformændene at arbejde med at udbrede dagtilbudsbestyrelsens beslutninger til de enkelte institutioner. Som muligt forbedringsforslag blev det foreslået, at dagtilbudsbestyrelsen skulle mere ud i de enkelte institutioner, med henblik på at opnå en større forståelse for de enkelte institutioners vilkår, så de strategiske beslutninger kan træffes på det bedst mulige grundlag.

Om dette tema blev der skabt konsensus om følgende forbedringsforslag:

- # Mulighed for at opdele formandsposten i intern og ekstern formand
- # Bestyrelsesmappens revision skal fokusere på praktiske eksempler
- # Tilbud om kursus til nye bestyrelsesmedlemmer i dagtilbudsbestyrelserne
- # Dagtilbudsbestyrelsesarbejdet skal inkludere indsigt i alle institutionerne

4.4.1 Samlet vurdering af Tema 4: Organisering af forældreindflydelsen

Overordnet set vurderes organiseringen af forældreindflydelsen i to bestyrelser som hensigtsmæssig af informanterne. De påpeger primært behov for justeringer i forbindelse med den tilgængelige information, ligesom det blev diskuteret, hvorvidt valgperioden skulle forlænges til to år. Slutteligt var der forslag om at lade valgperioden følge skoleåret. Dermed får forældrene mulighed for at blive i bestyrelserne samtidig med deres børn.

I forvejen oplever flere institutioner problemer med at rekruttere deltagere til bestyrelserne, og frygten er, at flere krav til bestyrelsesmedlemmerne og særligt formændene vil gøre dette endnu sværere. Som løsning herpå er et forbedringsforslag om at opdele forældrebestyrelsesformandens arbejde i en intern og ekstern formand.

5. Diskussion

Analyseresultater fra "Eftersyn af ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet" vil i det følgende kort blive relateret til de tidligere undersøgelser, der før er omtalt, for at underbygge og dermed øge validiteten af resultater fra nærværende undersøgelse.

Et af temaerne i **Klimamålingerne** drejer sig om vurderinger af kvaliteten af social kapital. Her er der som nævnt stor tilfredshed blandt medarbejdere beskæftiget i børnefamilieafdelingen. Et enkelt målepunkt kan relateres til nærværende undersøgelse, da det handler om mulighed for personlig og faglig udvikling. Her er scoren i klimamålingen mellem 5 og 6, hvilket peger på, at der er plads til forbedring på dette punkt.

Sammenholdes det med resultater af analysen af data i tema 3: Attraktive arbejdspladser, kan pointen om, at alle aktørgrupper vurderer den nye ledelsesstruktur som en gevinst ved at skabe større muligheder for kompetenceudvikling, sparring, vidensdeling, jobrotation og inspiration gennem fælles foredrag og kurser som en måde at skabe forbedringer, føre til højere scorer på dette målepunkt.

Undersøgelse 1 peger i sin konklusion på, at der efterspørges og kan konstateres, en mangel på fælles fora og fælles arrangementer, der kan styrke de nye fællesskaber. Resultaterne i nærværende undersøgelse peger på samme behov.

Undersøgelse 2 stiller i sit konkluderende afsnit to spørgsmål. Det ene spørgsmål handler om, hvorvidt HK- medarbejdere bør overtage flere administrative opgaver, idet dagtilbudslederne bruger mere tid på administrative opgaver end de ønsker at gøre. Nærværende undersøgelse kan bekræfte dette fund. Det andet spørgsmål handler om effektivisering/forenkling af arbejdsgange. At der forekommer oplevelser af dobbeltarbejde bliver bekræftet i nærværende undersøgelse.

6. Konklusion

Det afsluttende og konkluderende afsnit af rapporten vil blive opdelt i to dele. Del et vil konkludere, hvorvidt og hvordan denne nye ledelsesstruktur understøtter de positive intentioner, som var hensigten med ledelsesstrukturen særligt med fokus på kerneopgaven.

Del to er essensen af de forbedringsforslag, der er blevet identificeret igennem analysearbejdet. Der vil optræde 15 forbedringsforslag, som er vurderet som de forslag med størst opbakning og styrke.

6.1 Konklusion på eftersynets formål

Det er et stort projekt at ændre en organisations ledelsesstruktur så radikalt, som det har været tilfældet i Aalborg Kommune. Men på trods heraf er det rapportens konklusion, at dagtilbudsområdet, efter tre års arbejde, er godt på vej.

I forbindelse med tema 1 er den faglige sparring mellem medarbejdere og mellem ledere blevet opkvalificeret. Der er mulighed for forbedringer i forbindelse med de pædagogiske lederes sparring med medarbejderne. Ligeledes er mange positive over for ledelsesstrukturens mulighed for at understøtte udviklingssporene, særligt inklusions- og læringsmiljøarbejdet, om end der dog stadig er plads til forbedring hos alle tre. Det skal ligeledes påpeges, at ledelsesstrukturen først

på nuværende tidspunkt er begyndt at sive ned til det pædagogiske personale og derigennem videre ud i daginstitutionernes hverdag.

Inden for tema 2 efterspørges fra alle niveauer en udredning af den administrative opgave- og ansvarsfordeling mellem dagtilbudsledere, pædagogiske ledere og økonomiske medarbejdere. Særligt de pædagogiske ledere og medarbejdere påpeger, at en mere effektiv arbejdsgang herimellem ville frigive mere tid til intentionen med "de pædagogiske ledere". Fordelingen af de økonomiske midler i dagtilbuddene er der meget delte holdninger til. Der bliver argumenteret for både stordriftsfordele og tab af økonomisk råderum hos den enkelte pædagogiske leder og medarbejdere.

I tema 3 blev det påpeget, at det er blevet mere attraktivt at arbejde i et dagtilbud frem for i en institution. Jobsikkerheden og den øgede mulighed for kollegial sparring, jobrotation, jobswap og deslige betragtes af alle aktører som et positivt element ved ledelsesstrukturen.

Slutteligt i tema 4 var der generel opbakning til fordelingen mellem de to bestyrelsesniveauer. Forbedringsforslagene var i højere grad centreret omkring, hvorledes bestyrelsesarbejdet kunne kvalificeres fremadrettet.

Fælles for ovenstående konklusioner er en generel positiv indstilling til ledelsesstrukturen og muligheden for videre udvikling. Dog må det påpeges, at et af informanternes centrale budskaber er arbejdsro og tid til fordybelse. Hermed ønskes ikke stagnation men mulighed for at lade den nye struktur og medfølgende opgaver synke helt ned i praksis.

6.2 Forbedringsforslag

Forbedringsforslagene er ikke prioriteret, men optræder efter samme tematiske struktur som spørgeskemaundersøgelsen.

- # Personalemøder holdes samme dage i hele dagtilbuddet af hensyn til muligheden for sparring blandt medarbejderne
- # Mere retning på dagtilbuddets profil med afsæt i daginstitutionernes profil og langsigtede visioner
- # Inklusionsarbejdet kan understøttes yderligere ved et tættere samarbejde mellem special- og normalinstitutioner samt øget fokus på nærhed i visitationsarbejdet
- # De kreative læringsmiljøer kan understøttes yderligere ved øget fokusering på faglig sparring og udveksling af materialer og lokaler
- # Forældreindflydelse kan understøttes yderligere ved en toårig valgperiode, der følger skoleåret samt en gennemgribende revision af bestyrelsesmappen
- # Der efterlyses en nye beskrivelse af ansvars- og kompetencefordelingen samt en revision af de tre ledelsesprofiler med henblik på at skabe større tydelighed
- # At administrative opgaver som ansættelsesprocedurer, staffeattest, indberetning, handicaptillæg, tillæg til vejledere, at indberette løn og det praktiske omkring jobopslag med fordel kan lægges over til en økonomimedarbejder
- # Fælles årshjul for dagtilbuddet og for hele området
- # At der udpeges en person som fordeler og koordinerer mails, så de rigtige mails bliver sendt til de rigtige personer
- # Gennemgang af mødeaktiviteter og mulighed for højere grad af koordinering med de pædagogiske lederes kalender med henblik på at undgå lukke- og åbningsdage, hvor de åbner eller lukker institutionen.
- # Prioriteringen af eftervidereuddannelse afspejler behovet i dagtilbuddet, daginstitutionerne og hos medarbejdere
- # Alle institutioner skal repræsenteres i MED-udvalg
- # Arranger flere fælles arrangementer, jobrotation, fælles oplæg, jobudveksling, faglige netværksgrupper og fælles uddannelser
- # Grundige opstartssamtaler og udslusningssamtaler med forældre inden børnestart og i overgangen til skolen
- # Planlægning med længere tidshorisonter og mere arbejdsro til implementering af igangværende processer