



7 bud på god ledelse

Indførelsen af område- og klyngeledelse ændrer dagtilbudsområdet radikalt i disse år, og god ledelse er ekstra vigtig for at få de nye strukturer til at fungere. Men hvad er god ledelse for landets dagtilbudsledere lige nu? Bakspejlet har bedt forsker og ph.d. Jørn Kjølseth Møller der er med på årets forskningskortlægning, om at komme med sine bud.

1 Miks gammelt med nyt

Muligheden for at fastholde et pædagogisk særpræg er vigtig for mange institutioner. Og frygten for at blive opslugt og miste sin profil er mange steder en hindring for at realisere nye ledelsesformer. Som områdeleder handler det om at skabe et nyt fællesskab samtidig med at du giver institutionerne mulighed for at tage deres gamle identitet med over i de nye strukturer. Det nye samlede dagtilbud skal have plads til mangfoldighed – de forskellige pædagogiske særpræg – men det skal også være baseret på samarbejde om den fælles opgaveløsning – den nye overordnede identitet som dagtilbud.

2 Skab en vi-fortælling

Som områdeleder skal du skabe en fortælling om jeres nye og fælles overordnede identitet. Daglige pædagogiske ledere og medarbejdere skal vide hvad det er de kan gøre sammen i det nye fælles dagtilbud som de ikke har kunnet tidligere. Du skal gøre det tydeligt hvor I skal hen, og hvad I står for, hvad jeres fælles overordnede identitet er, hvad jeres fælles og individuelle særpræg er, og hvorfor det giver mening for de enkelte daginstitutioner at være en del af et større fællesskab.

3 Fordel ledelsen

Mange steder er det ikke lykkedes at skabe en ordentlig arbejdsdeling mellem områdeledere og de daglige pædagogiske ledere. Og så er der risiko for dobbeltarbejde. Tag en klar dialog om hvor områdeledelsen begynder, og hvor den daglige ledelse holder op. Typisk vil det give mening at lade områdeledelsen starte dér hvor det handler om at tænke i nye muligheder, kompetenceudvikling på tværs, økonomi og administration, mens den daglige leder har fokus på det pædagogisk-faglige og på relationerne i daginstitutionen mellem voksne, børn og forældre.



4 Vogt grænser

God ledelse handler om at vogte grænser og få det bedst mulige snit mellem fordelingen af opgaver og ansvar. For områdelederen gælder det ikke bare i forhold til daginstitutionerne, men også i forhold til forvaltningen, andre områdeledere og parter fra skole- og integrationsområdet eller andre velfærdsområder. For daginstitutionslederen gælder det i forhold til at definere sin opgave og sit særpræg og hvordan man inden for de givne rammer udfører et godt stykke arbejde og opnår gode relationer mellem medarbejdere, børn og forældre.

5 Lær flere sprog

Som områdeleder får du ofte en række andre relationer end dem i din egen faggruppe. Ud over at du skal kunne tale til en institutionskultur med et pædagogisk fagsprog, må du også beherske et forvaltningssprog og et generelt ledelsessprog hvis du vil have gennemslagskraft. Den gode områdeleder respekterer faglige problemstillinger, men ser det som en del af ledelsesopgaven at forvalte og formidle til andre faggrupper hvad daginstitutioner skal give forældre og børn.

6 Sørg for åben kommunikation i dit team

Selv om du står i spidsen for et område og i høj grad tegner og er ansvarlig for det i forhold til politikere og forvaltning, er du også en del af et ledelsesteam. De pædagogiske ledere af institutionerne udgør den daglige ledelse af institutionsområdet, og du har som områdeleder derfor til opgave at udvikle et ledelsesteam der kan drive institutionerne i fællesskab. Samlet har I et 360-graders blik for både pædagogers, forældres og politikeres ønsker. Som områdeleder skal du sørge for at udvikle samspillet i gruppen så der kommer en åben kommunikation og tingene bliver lagt på bordet på en måde der giver fælles mål og retning. Og så den enkelte daginstitutionsleder kan se sig selv som en konstruktiv medspiller på holdet.

7 Vær nærværende og tillidsskabende

Stillingen som områdeleder er ny, og du har derfor kun den formelle autoritet med dig. Daglige pædagogiske ledere og medarbejdere ved ikke hvad de kan forvente af dig, og hvad de skal bidrage med. Om du opnår en reel autoritet som leder, bliver et spørgsmål om hvorvidt du er nærværende og tillidsskabende. Du skal derfor ikke lade dig trække ind i forvaltningen og tro at al ledelse kan udføres derfra. God ledelse handler om at være til stede og skabe tillidsfulde relationer i det daglige. Som eksempel fortalte en nyudpeget områdeleder i Viborg at hans arbejdsplads faktisk overvejende bestod af en bil og en mobiltelefon så han løbende kunne være i kontakt med institutionerne, deres daglige ledere og medarbejdere og sikre involvering og kommunikation. ●

HER KAN DU LÆSE MERE:

■ Møller, J.K.: **Ledelsesroller og ledelsesidentitet i dagtilbud under forandring – identitetsdannelse og identitetsledelse i daginstitutioner på 0 til 6-årsområdet**, RUC, 2010.