



# Et samarbejde om mål og mening

*Forvaltning og daginstitutioner ser mere sig selv som samarbejdspartnere end som modstandere. Og samarbejdet er afgørende for at skabe pædagogisk udvikling der giver mening. Men det stiller krav til begge parter om indsigt i hinandens ansvarsområder og opgaver.*

AF EVALUERINGSKONSULENTER  
NANNA HØYGAARD LINDEBERG OG PIA VINTHER DYRBY

”Vi er mere hinandens medspillere og nære samarbejdspartnere end vi var for 10-15 år siden.” Sådan lyder meldingen fra de forvaltningschefer, dagtilbudsledere og pædagogiske konsulenter som har deltaget i EVA’s undersøgelse om tid til og organisering af det pædagogiske arbejde.

De udtrykker hermed den tendens man har kunnet fornemme de seneste år – nemlig at forvaltninger og daginstitutioner er rykket tættere på hinanden i takt med at daginstitutionernes rolle har udviklet sig fra at være pasningsordninger til at være lærings- og udviklingsorienterede dagtilbud. Udgangspunktet er at man på nationalt politisk niveau har fået en stadig større interesse for hvad der kommer ud af det når børnene tilbringer dagen i pædagogiske hænder.

## Samarbejde om meningsfuld praksis

Den politiske interesse har i de seneste år materialiseret sig først i en lov om pædagogiske læreplaner og senest i en ny dagtilbudslov (2007) der også stiller krav om sprogvurderinger, evaluering af det pædagogiske arbejde og børnemiljøvurderinger – love der rækker

direkte ned i den pædagogiske hverdag. Og det er primært heromkring at samarbejdet foregår. Interviewene afspejler at daginstitutioner og forvaltninger arbejder sammen om at få lovene omsat på en meningsfuld måde i institutionernes hverdag, og det kræver andet og mere end ordrer oppefra.

## Forskellige samarbejdsstrukturer

Det er meget forskelligt hvordan kommunerne i undersøgelsen arbejder med at omsætte ny lovgivning og nye opgaver. Ser man på tværs af de fem kommuner, kan man i grove træk identificere tre modeller for organisering af samarbejdet mellem daginstitutioner og forvaltning. En model er den traditionelle struktur med en leder og en souschef i hver institution der refererer til dagtilbudschefen i forvaltningen. En anden model er netværksledelse hvor lederen fra hver enkelt daginstitution indgår i et forpligtende netværk med andre ledere, fx i et distrikt. Her er ikke tale om en formel ændring af opgave- eller rollefordelingen, men om at en tovholder for hvert netværk fungerer som bindeled mellem netværkets ledere og den kommunale forvaltning. En tredje model er områdeledelse hvor

områdelederen har det overordnede ansvar for et antal institutioner, som så har en daglig leder med ansvar for det pædagogiske arbejde.

### **Kommunens organisering har indflydelse på dagtilbuddet**

Kommunens organisering har stor indflydelse på hvordan og om hvad daginstitutioner og forvaltninger samarbejder. I flere kommuner har forvaltningen organiseret sig ud fra et ønske om at fremme konkrete initiativer som skal sikre at særlige pædagogiske metoder og tilgange bliver implementeret i institutionerne. Fx har en kommune valgt at satse på uddannelse af naturspydspidser der skal sætte fokus på natur og naturfænomener, eller de har udpeget en motorikansvarlig i hver institution.

I en kommune har forvaltningen valgt at udnævne konsulenter med forskellige ansvarsområder. Således har man en børnemiljøkonsulent, en sprogkonsulent og en kvalitetskonsulent der arbejder med dokumentation og evaluering. Frem for at lade implementering og uddannelse af personale gå gennem lederne i daginstitutionerne arbejder kommunens konsulenter direkte sammen med de pædagoger som har ansvaret for det enkelte område i den enkelte institution.

### **Fra dirigenter til konsulenter**

De kommuner der har indført områdeledelse, oplever at de med denne ledelsesform får mulighed for en tættere dialog med dagtilbudslederne idet antallet af ledere der refererer direkte til dagtilbudschefen, er reduceret. En af de interviewede dagtilbudschefer siger således direkte at hvor der tidligere var envejsskommunikation, og hvor mange ledere oplevede at der blev stillet flere og flere krav til dem, uden at der fulgte mere opbakning med, er der i dag langt større mulighed for dialog og sparring fra forvaltningen.

Blandt de interviewede områdeledere vægtes det ligeværdige samarbejde også. En af institutionslederne udtrykker det således: "Tidligere ville jeg ringe til en konsulent og spørge, "hvad skal jeg gøre?". Nu har jeg brug for en at spille bold med som kan spørge coachende til hvad jeg har tænkt mig at gøre. Som institutionsleder har man mere brug for en sparringspartner end en rådgiver. Stiller kommunen op med konsulenter der rådgiver på den gammeldags facon, spiller de fallit. Det skaber ikke udvikling."

Opfattelsen af at tendensen går mod en mere gensidig sparringsrelation dagtilbud og forvaltning imellem, går igen også blandt de kommuner der ikke har indført

områdeledelse. Således siger en dagtilbudschef om forholdet: "Vi er mere konsulenter end dirigenter."

### **Samarbejdet stiller nye krav**

Interviewundersøgelsen viser dog også at det ikke er alle daginstitutionsledere og pædagoger der føler sig lige tæt knyttet til forvaltningerne – de oplever ikke forvaltningens tilstedeværelse i hverdagen hverken i konsulent- eller dirigentrollen.

Et meningsfuldt gensidigt samarbejde stiller krav til både daginstitutioner og forvaltning om indsigt i og forståelse for hinandens områder. Lektor på DPU, Jesper Olesen, som er en af de eksperter EVA har talt med i forbindelse med undersøgelsen, vurderer at forvaltningerne ikke nødvendigvis klædt på til det. Han peger på EVA's nylige evaluering af implementeringen af pædagogiske læreplaner hvor det fremgår at mange forvaltninger har svært ved at bruge læreplanerne aktivt og give feedback på dem. Læreplanerne giver forvaltningerne en faglig indsigt i pædagogiske problemstillinger – og det kræver af dem at de skal gå ind i en faglig og ikke bare en administrativ diskussion.

Blandt de forvaltningsansatte i undersøgelsen er der dog stor bevidsthed om at de har brug for et kvalificeret samspil med daginstitutionerne, og de arbejder aktivt på hele tiden at forbedre samarbejdet – fx ved at systematisere videndelingen med daginstitutionslederen, eller, som det er tilfældet i en kommune, ved at lave såkaldte "laboratorier" hvor forvaltningsansatte, pædagogisk personale og indimellem også forældre og politikere i fællesskab udvikler pædagogiske værktøjer i relation til nye lovtiltag eller diskuterer grundlæggende pædagogiske værdier.

Både forvaltningsansatte og ledere peger på at samarbejdet også stiller nye krav til lederne. De skal kunne løfte blikket op over deres egen daginstitution og kunne se dagtilbudsområdet i en tværgående og politisk sammenhæng. Og her hjælper lederuddannelse, lyder meldingen i interviewene.

### **Svært med både rådgivning og kontrol**

Spørger man hvad den store udfordring i samarbejdet er, peger mange daginstitutionsledere på forvaltningens dobbeltrolle. Forvaltningen er på den ene side samarbejdspartner og på den anden side kontrolinstans fordi den har tilsynspligt. De pædagogiske konsulenter kan altså både opfattes som repræsentanter for en samarbejdspartner der støtter op i et ligeværdigt forhold, og som repræsentanter for en kontrollerende

myndighed. Det sidste kan være en barriere for samarbejdet.

Nogle kommuner har forsøgt at løse dilemmaet ved at udnævne forskellige konsulenter til henholdsvis at rådgive og til at føre tilsyn. Andre steder ser forvaltningerne tilsynet som en del af den løbende dialog med lederne om institutionernes udvikling.

### Forvaltninger arbejder for at skabe tillid

Nogle forvaltningschefer lægger stor vægt på at holde fast i det samarbejdende perspektiv. De søger at skille tingene ad i deres kommunikation med daginstitutionslederne og gør fx meget ud af at skelne mellem de lovbestemte områder hvor tingene bare skal være i orden, og de områder hvor der er stor lokal indflydelse.

Det gør de ikke mindst fordi den tillid der er hele grundlaget for et meningsfuldt samarbejde, tager tid at bygge op. En dagtilbudschef understreger at overdreven styring og kontrol kan sætte tilliden og det meningsfulde samarbejde under pres: "Vi i forvaltningen skal forstå at det pædagogiske område skal have tid til processer. Vi skal ikke, så snart en idé er implementeret, sætte dem i gang med den næste."

En af hendes kolleger konkluderer: "Man skal turde at lade sig kigge efter i kortene, og daginstitutionslederne skal opleve at ingen bliver slagtet den første januar på rådhuset hvis alle aftaler ikke lige er overholdt til punkt og prikke."

---

## KORT OM UNDERSØGELSENS METODE

Undersøgelsen er baseret på casestudier i fem kommuner. I hver kommune har vi gennemført interview med chefen for den forvaltning som dagtilbudsområdet hører under (oftest dagtilbudschefen) og med en pædagogisk konsulent. I de tilfælde hvor forvaltningen havde en konsulent med særlige opgaver i forhold til at understøtte arbejdet med de pædagogiske læreplaner, sprogvurderinger mv., har vi også interviewet denne. I hver kommune besøgte vi to institutioner og interviewede i den sammenhæng lederen og en eller to pædagoger. Vi har desuden læst nyere undersøgelser der omfatter temaerne kerneydelse, tid og organisering i daginstitutioner og har gennemført supplerende interview med fire forskere på daginstitutionsområdet.

---

---

## NYE LEDELSESSTRUKTURER

Ledelsesstrukturen på dagtilbudsområdet i kommunerne har indflydelse på den måde institutionslederen bedriver ledelse på. Væksthus for ledelse skitserer fem forskellige hovedmodeller der har hver deres fordele og ulemper:

**1. Traditionel institutionsledelse:** en daginstitution med en leder og en souschef.

Fordele: lokal nærhed, godt kendskab til børnene og deres familier.

Ulemper: øget ledelsespres, begrænset økonomisk bæredygtighed.

**2. Sammenlagt institutionsledelse:** to eller tre institutioner lægges sammen under en ledelse. Man fastholder den traditionelle ledelsesstruktur med en leder og en souschef.

Fordele: styrket ledelse i forhold til traditionel institutionsledelse, mulighed for bredere fagligt miljø.

Ulemper: mangel på synlig ledelse i nogle afdelinger, risiko for manglende samhørighed mellem institutioner.

**3. Netværksledelse:** et forpligtende samarbejde mellem institutionerne – enten inden for samme område eller i tværgående netværk på tværs af institutionstyper. En tovholder for ledernetværket fungerer som bindeled mellem lederne og den kommunale forvaltning.

Fordele: mulighed for styrket personligt lederskab for lederne, kobling af faglig og strategisk ledelse.

Ulemper: svært at finde fælles mål og klar arbejdsdeling mellem institutionerne i netværket, fastholdelse af ledelse i mindre institutioner, hvor ledelsesindholdet er begrænset.

**4. Områdeledelse:** En institutionsleder har det overordnede ansvar for to til syv børnehuse i et område, mens en daglig leder er pædagogisk ansvarlig for det enkelte børnehus. Der er ikke souschefer i børnehusene.

Fordele: styrket ledelse når der er klar skillelinje mellem pædagog-fagligt ansvar og ledelsesansvar, effektiv ressourceudnyttelse.

Ulemper: længere kommandoveje, det tager tid at finde klar rollefordeling.

**5. Distriktsledelse:** fælles ledelse af forskellige institutionstyper. Fx daginstitutioner, fritidshjem/klub, SFO og skole. En fælles distriktsleder har det overordnede ansvar, mens hver afdeling under distriktsinstitutionen har en daglig leder.

Fordele: øget tværfagligt samarbejde, mulighed for bedre overgange for barnet.

Ulemper: sammenstød mellem forskellige fagkulturer, mindre selvbestemmelse, risiko for mindre synlige dagtilbud.

---