



## Case: De nye ledere

*Tina Bue i Odense og Elise Dittmann i Næstved er eksempler på daginstitutionsledere der går foran og gør deres bedste for at skabe kvalitet for børn i deres dagtilbud. Dog på vidt forskellig vis og i vidt forskellige strukturer.*

AF EVALUERINGSKONSULENTER  
NANNA HØYGAARD LINDEBERG OG PIA VINTHER DYRBY

I Næstved uddelegerer Elise Dittmann ledelsesansvaret til sine medarbejdere. I Odense underviser Tina Bue sine medarbejdere i mentale forandringsprocesser og meditation. De to institutionsledere ser forskelligt på personaleansvar og udvikling, de bruger forskellige værktøjer og arbejder i forskellige strukturer. Men begge er dybt engagerede i at skabe kvalitet for børnene i kommunens dagtilbud.

### Uddannet til ledelse

Elise Dittmann har været leder af børnehuset Grønnebakken siden 2001. Hun arbejder sammen med en souschef, selv om funktionen officielt er nedlagt i kommunen. Hun har dog bibeholdt sin i praksis fordi hun har behov for en der mærker hvad der sker blandt personalet, så hun kan fokusere på de overordnede tanker om hvor institutionen skal hen. Ledelsesmæssigt er hun klædt på med mange års erfaring fra forskellige pædagogiske områder og en akademiledersuddannelse som hun har taget sammen med folk fra det private erhvervsliv. For, som hun siger "når pædagoger er

samlet for at tale om ledelse, risikerer de nemt at diskutere pædagogik i stedet."

### Forandring er mental

Tina Bue har i sin rolle som institutionsleder i Odense Kommune seks institutioner under sig. Tina Bue har ingen formel lederuddannelse, men har i sin bagage tyve års erfaring fra byrådet og ledelsesværktøjer som coaching, anerkendende ledelse og ikke mindst ledelsestilgangen Theory U der handler om hvordan man mentalt møder forandringsprocesser. Hun er uddannet lærer, men fik dispensation da hun blev leder af en daginstitution halvandet år før kommunen gik over til områdeledelse – altså en ledelsesform, hvor hver institutionsleder har en række institutioner under sig, hver med deres daglige pædagogiske leder. Tina Bue sidder ikke på forvaltningen, men har sit eget kontor på en skole og mødes med de daglige ledere i institutionerne hver fjortende dag. Hver sjette uge mødes hun med udvalgte pædagoger. De skiftes til at sætte forskellige emner på dagsordenen og deler viden med

Tina Bue og med hinanden omkring hvad der får hverdagen i daginstitutionerne til at glide lettere.

### Nærvær eller selvkontrol

Elise Dittmann kan ikke forestille sig at bestride et lederjob uden at være iblandt de folk hun leder. "Et skræmmescenarie er områdeledelse. Det er langtfra den optimale ledelsesform for mig. Jeg skal kunne mærke hvad det er for en pædagogisk ledelse brugerne har behov for. Og der er stor forskel på hvilke familier der frekventerer institutionen. Om det overvejende er "projektbørn" som hele tiden har fokus fra forældrene, eller om det overvejende er tosprogede." Tina Bue dykker kun ned mellem den daglige leder og personalegruppen når der indimellem er problemer eller særlige informationer hun skal videregive fra forvaltningen.

"Så kan medarbejderne rette deres frustrationer mod mig og være konstruktive i arbejdet med børnene." Ellers oplever hun det som en ledelsesmæssig styrke, ikke at være tæt på personalet dagligt. "Der ligger en kontrolfunktion i behovet for tilstedeværelse. Vi får først rigtig god ledelse når vi slipper kontrollen og lader den enkelte få mulighed for selvkontrol."

### Menneskelig udvikling og specialisering

Tina Bue lægger vægt på at udvikle sit personales menneskelige værdier, deres fælles forståelse af samarbejde og af den pædagogiske kerneydelse. Hun klæder personalet på til at tackle de udfordringer der opstår, med værktøjer som fx ledelsestilgangen Theory U, coaching og meditation. Blandt andet coacher hun sit personale i forhold til deres oplevelse af ikke at have tid nok. I forhold til hvad personalet oplever de skal nå, og helt konkret hjælper hun dem med at prioritere opgaverne.

"Læreplaner, sprogvurderinger osv. er sat i verden fordi det gør en bedre hverdag for børnene, ikke fordi politikerne vil pålægge pædagoger mest muligt arbejde. Jeg siger at vi skal se tiltagene som en del af helheden og ikke som en række enkeltdele der kommer ned ovenfra. Der kommer ikke hele tiden nye ting, men der sker hele tiden forandringer. Og for at kunne tackle dem skal man have ro i sig selv," siger Tina Bue.

I Næstved arbejder Elise Dittmann struktureret med arbejdsdeling og specialisering af personalet. "Vi har arbejdet med kompetenceprofiler og har meget stor arbejdsdeling ud fra hvad den enkelte er god til."

I forhold til lovdefinerede temaer som fx læreplaner eller sprogvurderinger udnævner hun ansvarlige der refererer direkte til forvaltningen og har ansvar for at holde resten af institutionen opdateret. Det er en del af Næstved Kommunes strategi.

"Vi har altid nogle der er på kursus. De skal så siden sørge for at formidle deres viden til resten af personalet."

### Mere leder end pædagog

Elise Dittmann ser sig selv som mere leder end pædagog. Hun har en kontoruddannet medarbejder til at hjælpe med administrative opgaver, men kunne godt tænke sig flere hjælpende hænder, fx en pedel eller en køkkenmedarbejder, til de praktiske opgaver.

"Da jeg forleden kørte på lossepladsen med en masse gammelt legetøj, blev jeg stoppet af en far der råbte: 'stod det i din jobbeskrivelse, da du søgte stillingen?'," fortæller Elise Dittmann der styrker sine lederkompetencer i et ledernetværk kommunen har nedsat. Her arbejder ledere fra seks institutioner sammen om ledelsesspørgsmål som fx sygefravær, udvikling af pædagogiske og ledelsesmæssige tiltag og bruger metoder som supervision og reflekterende teams. Tina Bue har også et ledernetværk, hun gør brug af. Men hun går ofte derfra med en følelse af tvivl om hun gør det rigtige.

"Det kan være svært at leve med at man er anderledes. Og når jeg er sammen med mit lederteam, kan jeg blive i tvivl om det er rigtigt det vi gør. Men jeg kan jo se at det virker."

### Forskellige tilgange – samme mission

Både Tina Bue og Elise Dittmann oplever dagligt at deres tilgang gør en forskel. Men de har vidt forskellige måder at udfylde lederrollen på. Og deres svar på spørgsmålet om hvad der kunne ødelægge deres engagement, går da også i forskellige retninger. Elise Dittmann peger på fx kontrol og bureaukrati eller indførelsen af områdeledelse der ville skære drastisk på hendes tid i institutionen. Tina Bue vil beholde sin metodefrihed.

"Hvis jeg ikke længere måtte undervise i og arbejde med mentale forandringsprocesser, så ville jeg ikke mere."

---

#### LÆS MERE

- om ledelse af daginstitutioner på [www.vaeksthusforledelse.dk](http://www.vaeksthusforledelse.dk). Rapporten "Ledelse af Dagtilbud under forandring" giver et overblik over kommunernes forskellige ledelsesmodeller på dagtilbudsområdet, samt et godt indblik i forskellige handlemåder og opmærksomhedspunkter i forbindelse med omstillingsprocessen fra en ledelsesmodel til en anden.

- om Børne- og kulturchefernes overvejelser i publikationen "Vi er ledere og linedansere – nye vilkår for ledelse" (Børne- og kulturchefforeningen, 2008)

---

---

#### 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 vi har gennemført supplerende interview med fire forskere på daginstitutionsområdet.

---