



Status for ledelsesstrukturen på dagtilbudsområdet

August 2024

Center for Skoler, Institutioner og Kultur
Pædagogik og Læring

Sagsnr. 28.09.00-A00-2-21

I 2016 blev der etableret en ny ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet i Ballerup Kommune, som her-
efter består af 5 distriktsinstitutioner med én distriktsleder og et antal pædagogiske ledere.

Epinion gennemførte i efteråret/vinteren 2021-2022 på vegne af Ballerup Kommune en evaluering af
ledelsesstrukturen. Evalueringen tog udgangspunkt i de oprindelige seks ønsker til en ny ledelses-
struktur:

- At styrke den strategiske ledelse af Ballerup Kommunes samlede dagtilbud.
- At give distriktslederen mulighed for faglig sparring, der går tæt på praksis – både med si-
deordnede kolleger og med forvaltningen.
- At give de pædagogiske ledere bedre mulighed for at fokusere på personaleledelse og
faglig sparring, der går tæt på praksis.
- At sikre faglige miljøer med mulighed for sparring og fælles refleksion over egen praksis.
- At styrke det nødvendige samarbejde om børnene i et 0 til 25-års perspektiv.
- At sikre økonomisk robusthed.

Det var evalueringens overordnede konklusion, at Ballerup Kommunes dagtilbudsstruktur er formål-
stjenlig og robust. Rapporten udmundede i en række anerkendelser og anbefalinger til det videre ar-
bejde.

Nedenstående er en opsamling på, hvordan der i de sidste 2 år er arbejdet med anbefalingerne, og
hvordan status er i august 2024.



I **styrkelsen af den strategiske ledelse i Ballerup Kommunes samlede dagtilbud** er der sket en positiv udvikling. Der er blevet gjort en indsats i forhold til at styrke den strategiske ledelse både opad i organisationen (forvaltningsniveau) og nedad (børnehusniveau og de pædagogiske ledere).

Distriktsledergruppen oplever, at deres faglige kompetencer udnyttes bedre i dag, og at de bliver tidligere inddraget i processer på det strategiske niveau. I gruppen drøftes og udarbejdes implementeringsstrategier for vigtige temaer og større udviklingsprojekter i kommunen, hvilket betyder, at distriktslederne får mulighed for at være på forkant og inddraget, inden temaerne bliver forelagt det politisk niveau.

Det generelle billede er, at der er sket en positiv forandring i forhold til helhedsforståelsen og den strategiske udvikling på tværs af distrikter. Fx er distriktslederne tidligt inddraget i anvendelsen af opkvalificeringsmidlerne til kompetenceløft af pædagogerne. Her har distriktslederne og de pædagogiske ledere været inddraget i beslutningen af temaet for kompetenceløftet, hvorefter der er blevet nedsat en arbejdsgruppe, der løbende har bragt viden og refleksionspunkter ind på distriktsledermøderne. Ligeledes bliver der koordineret og udarbejdet fælles beslutninger fx i SAMSPAL og anvendelsen af ressourcepædagogerne, men også i mødefora på tværs af distrikterne som f.eks. Forum for FUR.

Det bemærkes, at der fortsat er potentiale i at styrke helhedsforståelsen på tværs af distrikter ved at træffe flere fælles beslutninger og aftaler internt i distriktsledergruppen.

De pædagogiske ledere har i dag fået en tydeligere rolle i forhold til den strategiske ledelse af dagtilbudsområdet, og der er blevet skabt en mere systematisk involvering af de pædagogiske ledere. Fx er der afholdt temadage for de pædagogiske ledere, hvor der drøftes aktuelle strategiske temaer. Det er der gode erfaringer med, og det planlægges også fremover at afholde temadage for denne gruppe.

Det vurderes, at kommunen inden for det pædagogfaglige område er i en positiv proces med inddragelsen af de pædagogiske ledere, men at der stadig er et uudnyttet potentiale i forhold til at omsætte aftaler til konkret handling.

I forhold til at **give distriktslederen mulighed for faglig sparring, der går tæt på praksis** er distriktslederne og de pædagogiske ledere kommet ind i en god struktur og kadence. Sparringsmøderne og 1:1 er kommet i langt mere faste rammer end tidligere, og der er blevet plads til at søge inspiration i udviklingen af nye ledelsesgreb og træne forskellige teknikker, som de kan trække op af værktøjskassen bl.a. ved oplæg om feedback, pragmatisk ledelse og Sampraksis.

I forhold til at **give de pædagogiske ledere bedre mulighed for at fokusere på personaleledelse og faglig sparring, der går tæt på praksis**, er der blevet taget nogle gode skridt på vejen, men der er dukket nogle opmærksomhedspunkter op undervejs.

Som nævnt er der blevet arbejdet med inddragelse af pædagogiske ledere. Det betyder, at de pædagogiske ledere inviteres til flere møder, arbejdsgrupper og arrangementer og dermed trækkes de pædagogiske ledere væk fra børnehuse, hvor de skal udøve nærværende ledelse og faglig sparring. Nogle af de pædagogiske ledere giver udtryk for, at de har en oplevelse af ofte at gå til møder og



være meget væk fra deres børnehuse, andre gør det ikke. Derudover er der en oplevelse af, at der er et stort ledelsesspænd i nogle få huse. Distriktslederne oplever, at det er svært at frigive de pædagogiske lederes tid, så de i højere grad får mulighed for at prioritere og bruge mere tid på nærværende personaleledelse og faglige sparring.

Undervejs er der kommet en erkendelse af, at den pædagogiske lederrolle i forhold til faglig udvikling i børnehuse har ændret sig. Distriktslederne ser, at sparring er vigtig i forhold til at styrke den faglige udvikling, men at det er ledelse helt tæt på praksis, der fører til den største forandring af den pædagogiske kvalitet. Dette er blevet forstærket af manglen på uddannet personale i børnehuse og presses yderligere i forhold til FUR- dagsordenen.

Det er det generelle billede, at KIDS har givet børnehuse på tværs af distrikter et fælles sprog og nogle redskaber til at sætte rammen for udviklingen af pædagogisk kvalitet i dagtilbud.

I forhold til at **sikre faglige miljøer med mulighed for sparring og fælles refleksion over egen praksis** er KIDS ligeledes et godt udgangspunkt for fælles refleksion, sparring og evaluering af den pædagogiske kvalitet i egen praksis, den enkelte afdeling, det enkelte børnehus og/eller distriktet. KIDS understøtter arbejdet med den pædagogiske læreplan, hvilket er blevet yderligere styrket gennem netværk inden for den pædagogiske læreplan og sprogarbejde på tværs af børnehuse internt i distriktet.

Refleksion og udvikling af pædagogisk kvalitet og praksis presses imidlertid af den begrænsede tid om børn. Det ekstra løft til forberedelsestid til pædagogerne vil bidrage til at imødekomme dette pres og forventes at få betydning for udviklingen af den pædagogiske kvalitet i børnehuse.

Styrkelsen af det nødvendige samarbejde om børnene i et 0-25 års perspektiv opleves at være godt på vej. Der er blevet indført GRUS samtaler for distriktsleder på dagtilbudsområdet, klubleder og distriktsskoleleder i de enkelte distrikter. Derudover har der været afholdt en fælleskonference for alle forældrebestyrelser med oplæg og gruppearbejde i de fem distrikter med henblik på at styrke samarbejdet på tværs af områderne.

Det er aftalt, at der fremover afholdes 2 årlige fællesmøder for distriktslederne på 0-25-årsområdet for at skabe sammenhængende overgange og fælles tilgange til fx forældresamarbejde og sociale medier.

Pjecen "Fælles- om en god skolestart" bliver revitaliseret, og flere samarbejdsaftaler er blevet revideret. Der er dog stadig et opmærksomhedspunkt i forhold til at forpligte sig på at implementere samarbejdsaftalerne inden for de sammenhængende læringsmiljøer på 0-25 årsområdet samt på at indtænke Center for Børne- og Ungerådgivning i helhedsforståelsen i samarbejdet om børnenes læring, udvikling, trivsel og dannelse i Ballerup Kommune.

I forhold til **at sikre økonomisk robusthed** er det en generel oplevelse af, at der er en økonomisk fordel ved at være opdelt i distrikter. Distrikternes økonomiske volumen har givet en større robusthed, flere muligheder for at pulje pengene til fælles indsatser.

Distrikternes økonomi er blevet mere transparent i og med, at der er blevet indført en systematisk opfølgning, hvor MED, bestyrelser og pædagogiske ledere får indblik i økonomien. Det betyder, at



der er kommet en helhedsforståelse for distriktets økonomi frem for det enkelte børnehus. Derudover får de pædagogiske ledere en individuel økonomiopfølgning af distriktslederen.

De administrative opgaver og kompleksiteten af administrative opgaver er steget markant de seneste år, og omfanget af administrativ hjælp i form af 'kontorpersonale' er ikke blevet større. Nogle opgaver afhjælpes af nye systemer, som der kan trækkes data fra, men oplevelsen er, at flere administrative opgaver ender hos distriktslederne og de pædagogiske ledere. Bl.a. skal der afsættes en del tid til administration af økonomien.

Potentiale for fortsat udvikling:

- Fortsat opmærksomhed på og videreudvikling af tidlig inddragelse af distriktsledergruppen i strategiske beslutninger
- Afholdelse af temadage for gruppen af pædagogiske ledere, hvor de kan bidrage til faglig udvikling og implementering på tværs.
- Opmærksomhed på udvikling i ledelsesspændet for at sikre de pædagogiske ledere tid til faglig ledelse tæt på opgaven.
- Fortsat opmærksomhed på det forpligtende samarbejde på 0-25 årsområdet, herunder medtænkning af C-BUR
- Fortsat opmærksomhed på, hvordan man kan styrke den administrative support