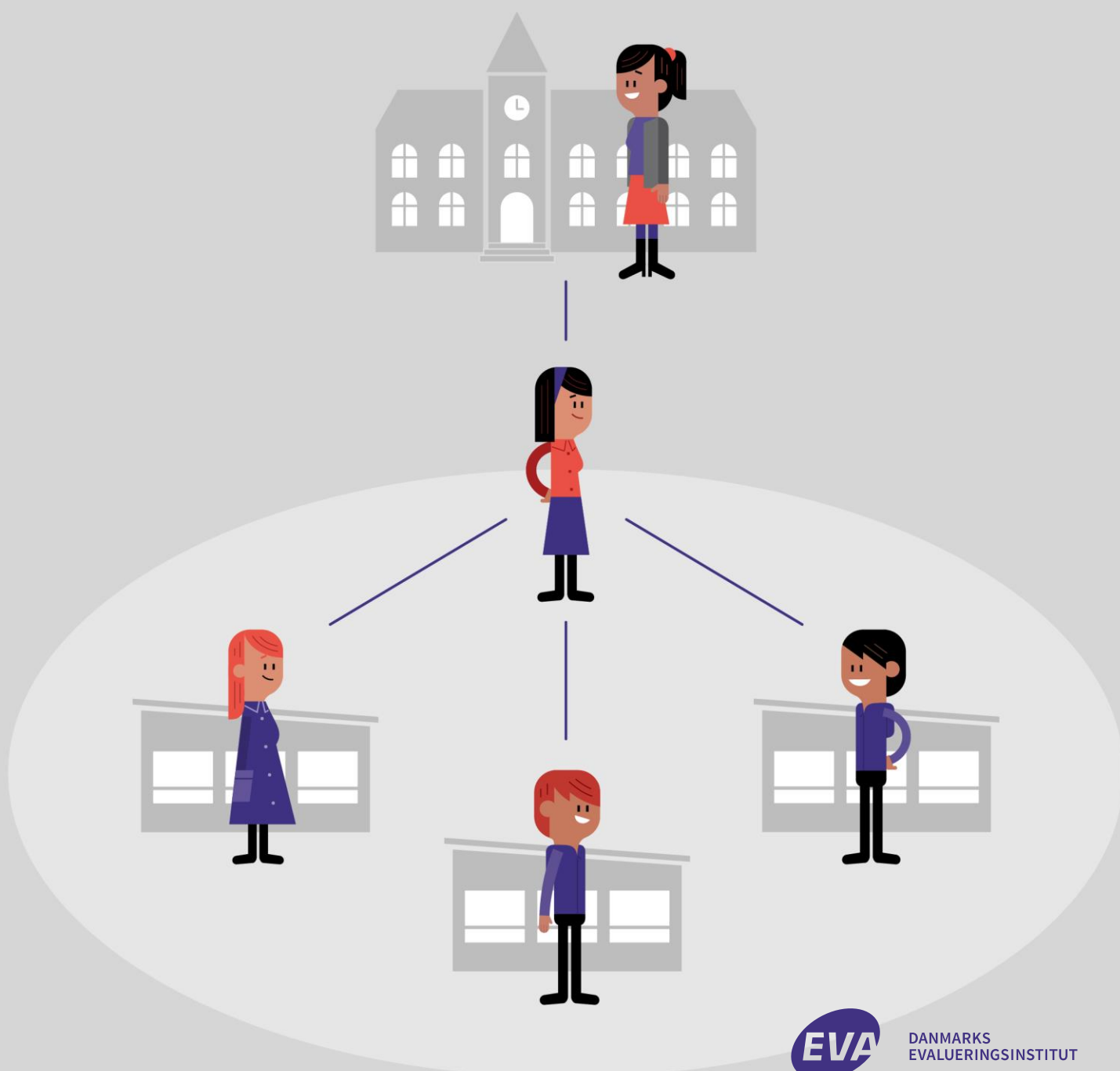


# Ledelsesstrukturer på dagtilbudsområdet

En kortlægning blandt dagtilbudsschefer





## INDHOLD

# Ledelsesstrukturer på dagtilbudsområdet

---

<b>1</b>	<b>Ledelsesstrukturer på dagtilbudsområdet 2018</b>	<b>4</b>
1.1	Fem overordnede ledelsesmodeller på dagtilbudsområdet	5
1.2	Område-/klyngeledelse er den mest udbredte ledelsesmodel	7
1.3	Lidt under halvdelen af kommunerne anvender en kombination af flere forskellige ledelsesmodeller	7
1.4	Traditionel institutionsledelse er fortsat den mest udbredte ledelsesmodel i små kommuner	8
1.5	Efter 10-15 år med stor udvikling er dagtilbudscheferne i 2018 generelt tilfredse med deres ledelsesmodeller	9
1.6	Ændringer i ledelsesorganiseringen har som formål at styrke den faglige/pædagogiske ledelse	10

---

<b>2</b>	<b>Dagtilbudscheferne oplever, at ledelsesmodellen har betydning for den faglige ledelse</b>	<b>12</b>
2.1	Område-/klyngeledelse kan understøtte det faglige samarbejde i styringskæden	12
2.2	Dagtilbudschefer med område-/klyngeledelse oplever i højere grad, at deres ledelsesmodel understøtter det tværfaglige samarbejde	15
2.3	Dagtilbudscheferne med område-/klyngeledelse oplever, at deres model har positiv indflydelse på ledelsesmæssigt eller fagligt svage institutioner	17

---

	<b>Appendiks A – Litteraturliste</b>	<b>19</b>
--	--------------------------------------	-----------

---

# 1 Ledelsesstrukturer på dagtilbudsområdet 2018

Ledelsesstrukturerne på dagtilbudsområdet har gennemgået en betydelig udvikling siden de første forsøg med område-, netværks- og klyngeledelse for 10-15 år siden. Tidligere refererede dagtilbudslederne typisk direkte til dagtilbudschefen, men over det sidste årti har nye ledelsesmodeller vundet indpas. Men hvordan ser ledelsesstrukturerne ud i 2018? Og hvilke rammer sætter de forskellige ledelsesmodeller for den faglige ledelse? Det belyser notatet her fra dagtilbudschefernes perspektiv.

Ledelsesopgaven på dagtilbudsområdet kan overordnet set deles op i fire typer ledelsesopgaver (EVA, 2012; Klausen, 2006; Kofod, 2007):

- Den strategiske ledelse: de ledelsesopgaver, som handler om de langsigtede mål og prioritering af opgaver (fx fastlæggelse af strategi)
- Den faglige ledelse: de ledelsesopgaver, som dykker ned i kerneopgaven og fokuserer på at udvikle den faglige kvalitet (fx udvikling af gode pædagogiske læringsmiljøer)
- Personaledelingen: ledelse af personaleforhold (fx arbejdsmiljø)
- Den administrative ledelse: ledelsesopgaver vedrørende administrative forhold (fx økonomi og budgetter).

Dette notat præsenterer ny viden om ledelsesstrukturerne på dagtilbudsområdet og om samspillet mellem de overordnede ledelsesstrukturer og ledelsesopgaverne, herunder især den faglige ledelse. Der fokuseres på de fem mest udbredte ledelsesstrukturer, som i notatet vil blive benævnt ledelsesmodeller.

Notatet henvender sig til dagtilbudschefer og andre beslutningstagere på dagtilbudsområdet og har til formål at bidrage med opdateret viden om kommunernes ledelsesorganisering. Vi håber, notatet inspirerer til overvejelser om egen ledelsesstruktur i kommunen, og at det kan indgå som baggrund i andre undersøgelser og drøftelser på dagtilbudsområdet.

## **Datagrundlag og afgrænsning**

Notatet bygger på en spørgeskemaundersøgelse blandt alle landets dagtilbudschefer, som er foretaget i februar 2018. Spørgeskemaet er udarbejdet af Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) og pilot-testet blandt seks dagtilbudschefer. I alt 81 dagtilbudschefer har besvaret skemaet, hvilket giver en svarprocent på 83 %. Der er foretaget en bortfaldsanalyse med hensyn til kommunestørrelse og geografisk beliggenhed, som viser, at der ikke er nogen systematik i, hvem som har besvaret skemaet, og hvem som ikke har. Der er derfor belæg for, at de tendenser og sammenhænge, som findes i datamaterialet, giver et repræsentativt billede af ledelsesstrukturerne på dagtilbudsområdet i Danmark. For yderligere information om spørgeskemaundersøgelsen henvises til ["Baggrundsrapport: Metode og tabeller fra spørgeskemaundersøgelse om ledelsesstrukturer og faglig ledelse på dagtilbudsområdet"](#).

Notatet fokuserer på de kommunale institutioner og afgrænser sig således fra de selvejende og de private institutioner. Dagplejen vil heller ikke blive belyst i dette notat. Læsere, som ønsker informationer om disse dagtilbudstyper, henvises ligeledes til baggrundsrapporten.

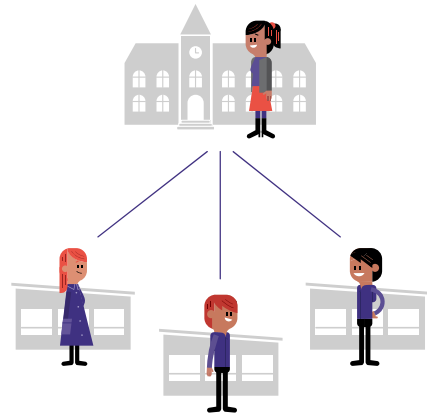
## 1.1 Fem overordnede ledelsesmodeller på dagtilbudsområdet

I 2018 er der særligt fem overordnede ledelsesmodeller, som kendetegner dagtilbudsområdet. Modellerne udmøntes med lokale variationer. I nogle kommuner indgår de private og selvejende institutioner i den overordnede ledelsesmodel, mens de i andre kommuner er selvstændigt organiseret. Som nævnt i indledningen fokuseres der her på de kommunale institutioner, mens informationer om de selvejende og private institutioner kan findes i baggrundsrapporten.

De fem ledelsesmodeller er illustreret og beskrevet nedenfor.

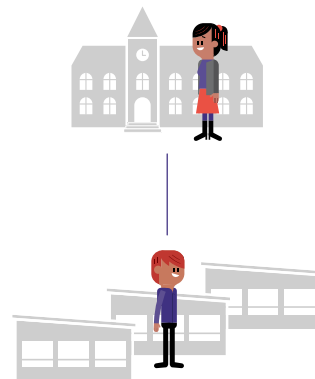
### 1. Traditionel institutionsledelse

Den traditionelle institutionsledelse har historisk set været den klassiske ledelsesmodel på området og anvendes fortsat i kommunerne. Inden for denne model har hvert dagtilbud typisk sin egen daglige pædagogiske leder, som refererer direkte til dagtilbudschefen.



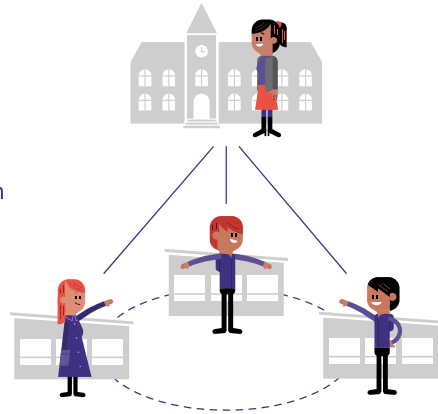
### 2. Sammenlagt institutionsledelse

Sammenlagt institutionsledelse er en udvidelse af den traditionelle institutionsledelse, som nogle kommuner har indført. Her sammenlægges flere institutioner, der ledes af en institutionsleder, som refererer direkte til dagtilbudschefen.



### 3. Netværksledelse

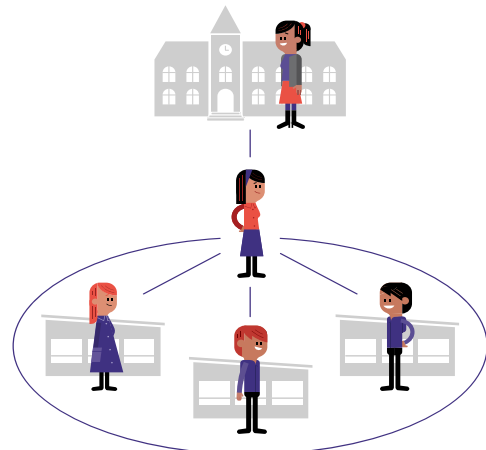
Netværksledelse er en udvidelse af den traditionelle institutionsledelse. Her indgår traditionelle institutionsledere i et sideordnet samarbejde med hinanden. Ledelseskompetencen ligger i denne model hos institutionslederne, som refererer til dagtilbudschefen.



### 4. Område- / klyngeledelse

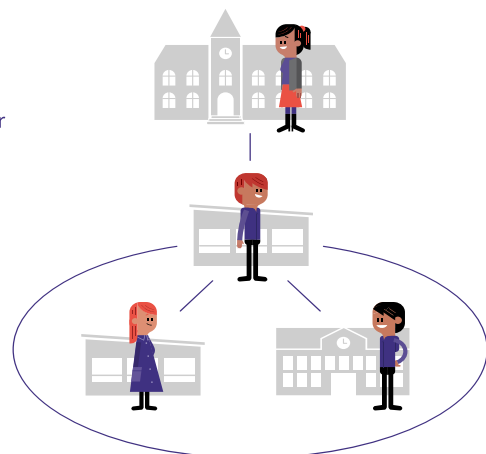
I næsten halvdelen af landets kommuner har man indført område-/klyngeledelse.

Ved område-/klyngeledelse ledes institutioner inden for samme område af en fælles område- eller klyngeleder. Område-/klyngelederne er ledere af ledere.



### 5. Distriktsledelse

Ved distriktsledelse er dagtilbudsområdet slået sammen med skoleområdet, så en distriktsleder er leder for både dagtilbud og skole inden for et geografisk område. Denne model kaldes også landsbymodellen. Distriktslederne er ledere af ledere.



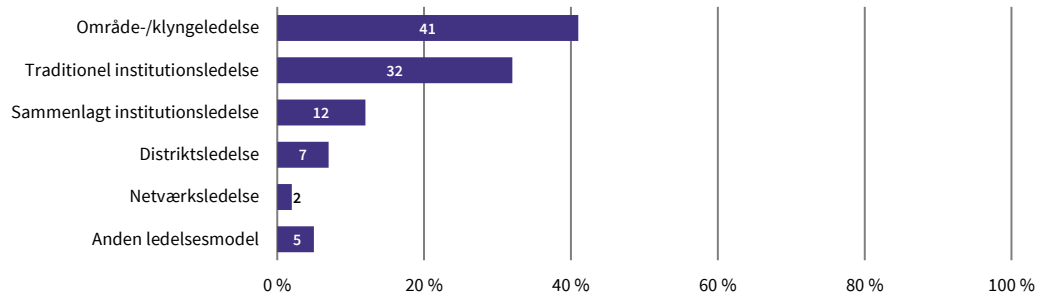
Kilde: Modellerne er inspireret af Væksthus for Ledelses beskrivelse af ledelsesmodeller på dagtilbudsområdet fra 2011.

## 1.2 Område-/klyngeledelse er den mest udbredte ledelsesmodel

I 2018 er område-/klyngeledelse den mest udbredte ledelsesmodel på dagtilbudsområdet. 41 % af dagtilbudsscheferne svarer, at område-/klyngeledelse er den mest udbredte model i deres kommune. Den næstmest udbredte model er traditionel institutionsledelse, som er den mest udbredte model i 32 % af kommunerne.

FIGUR 1.1

Hvilken af følgende ledelsesmodeller er mest udbredt på dagtilbudsområdet i din kommune? (N = 80)



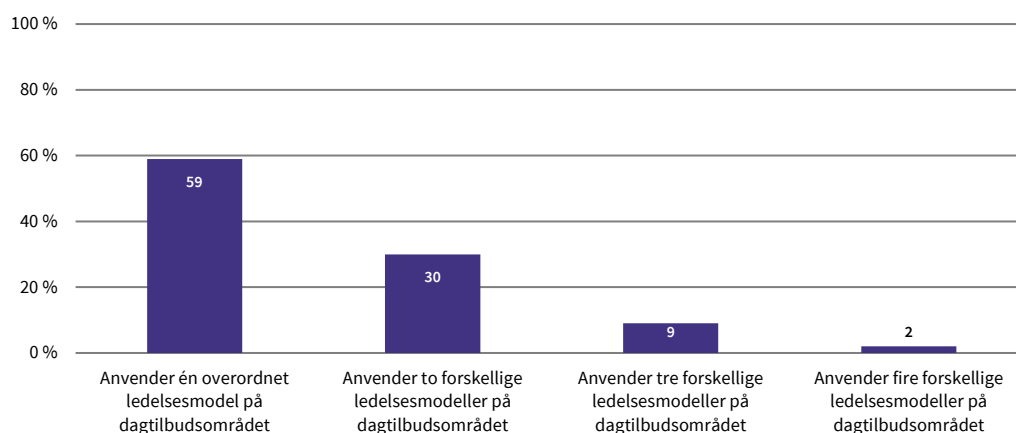
Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer, 2018.

## 1.3 41 % af kommunerne anvender en kombination af flere forskellige ledelsesmodeller

Undersøgelsen viser, at 41 % af kommunerne anvender en kombination af flere forskellige ledelsesmodeller. De fleste anvender en kombination af to forskellige ledelsesmodeller, men der er også kommuner, som kombinerer tre eller fire modeller. Den mest typiske kombination er sammenlagt institutionsledelse og traditionel institutionsledelse. Denne kombination anvendes i 14 % af kommunerne. Hertil er der 5 % af kommunerne, som anvender både område-/klyngeledelse og distriktsledelse. Figur 1.2 viser, hvor mange forskellige ledelsesmodeller kommunerne anvender.

FIGUR 1.2

### Kombinationer af ledelsesmodeller på dagtilbudsområdet (N = 80)



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer, 2018.

## 1.4 Traditionel institutionsledelse er fortsat den mest udbredte ledelsesmodel i små kommuner

Ledelsesmodellernes udbredelse hænger sammen med kommunestørrelse. I de små kommuner (under 30.000 indbyggere) er den traditionelle institutionsledelse fortsat den mest udbredte ledelsesmodel. Her angiver 50 % af dagtilbudsscheferne, at traditionel institutionsledelse er den mest udbredte ledelsesmodel i deres kommune, mens 23 % angiver, at område-/klyngeledelse er den mest udbredte. I kommuner med mellem 30.000 og 40.000 indbyggere nærmer andelen af kommuner, som har hhv. traditionel institutionsledelse (46 %) og område-/klyngeledelse (31 %), sig hinanden, men der er stadig flest, som har traditionel institutionsledelse. Fra omkring 40.000 indbyggere vender billedet, så område-/klyngeledelse bliver den mest udbredte ledelsesmodel. I kommuner med mellem 40.000 og 80.000 indbyggere er der således 51 %, der har område-/klyngeledelse, og 21 %, der har traditionel institutionsledelse. Samme billede tegner sig for de allerstørste kommuner (over 80.000 indbyggere), hvor 54 % har område-/klyngeledelse, og 15 % har traditionel institutionsledelse.



TABEL 1.1

### Sammenhæng mellem ledelsesmodel og kommunestørrelse

	Traditionel ledelse (%)	Område-/klyngeledelse (%)	Anden ledelsesmodel (%)	Total (%)
Færre end 30.000 indbyggere (N = 22)	50	23	27	100
30.000-39.999 indbyggere (N = 13)	46	31	23	100
40.000-79.999 indbyggere (N = 24)	21	51	28	100
80.000 eller flere indbyggere (N = 13)	15	54	31	100

Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer, 2018.

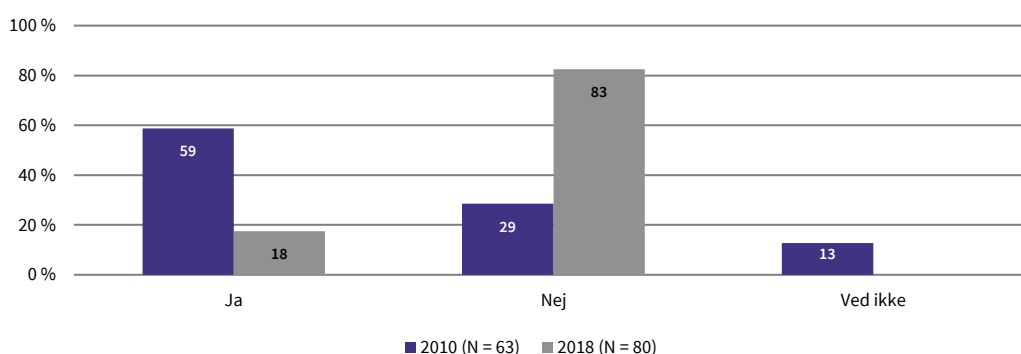
Note: I denne tabel består "Anden ledelsesmodel" af sammenlagt institutionsledelse, netværksledelse og distriktsledelse.

## 1.5 Efter 10-15 år med stor udvikling er dagtilbudsscheferne i 2018 generelt tilfredse med deres ledelsesmodeller

Kommunernes ledelsesorganisering har udviklet sig markant gennem de seneste 10-15 år. Dog tyder dagtilbudsschefernes besvarelser på, at kommunerne i 2018 generelt er tilfredse med deres ledelsesmodeller. Markant færre kommuner overvejer at skifte eller justere deres ledelsesmodel i 2018 end i 2010. I 2018 er der 18 % af dagtilbudsscheferne, som svarer, at de overvejer at skifte eller justere i deres ledelsesmodel. I 2010 var dette tal 59 %. Hvorvidt kommunerne i 2018 overvejer at skifte eller justere ledelsesmodel, er uafhængigt af deres nuværende ledelsesmodel. Hertil angiver kun 5 % af kommunerne, at de overvejer at skifte til en anden ledelsesmodel. De resterende ønsker at lave justeringer inden for deres nuværende model. Dette kan indikere, at ledelsesorganiseringen på dagtilbudsområdet med de nye ledelsesmodeller er ved at have fundet sin form.

FIGUR 1.3

### Overvejer I at ændre på jeres nuværende ledelsesorganisering?



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer, 2018 og "Ledelsesmodeller i dagtilbud – status fire år efter kommunalreformen", Væksthus for Ledelse, 2011.

Note: Svarkategorierne er sprogligt forkortet og sammenkodet af hensyn til formidlingsvenligheden. De fulde formuleringer findes i "Baggrundsrapport: Metode og tabeller fra spørgeskemaundersøgelse om ledelsesstrukturer og faglig ledelse på dagtilbudsområdet".

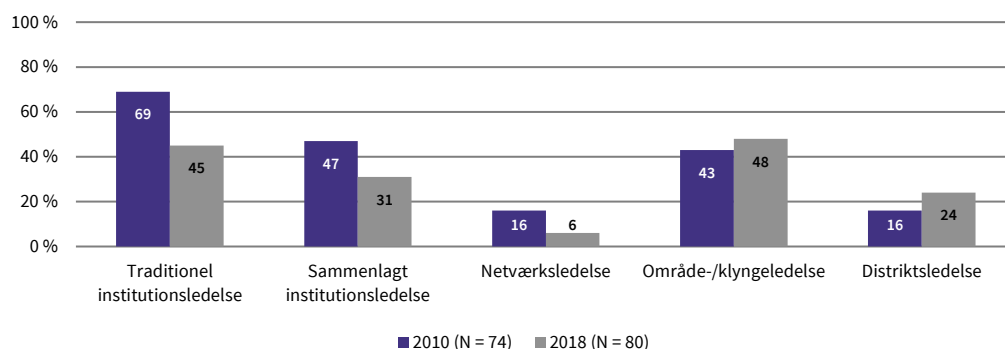
Note: I 2010 lød spørgsmålet "Er der planer om at justere ledelsesstrukturen på dagtilbudsområdet?"

Note: Det har ikke været muligt at svare "Ved ikke" i 2018.

Der er sket store ændringer på dagtilbudsområdet gennem de seneste ti år. Mange kommuner har afviklet den traditionelle institutionsledelse til fordel for enten område-/klyngeledelse eller distriktsledelse. Figur 1.4 viser udbredelsen af de fem ledelsesmodeller i hhv. 2010 og 2018.

FIGUR 1.4

Hvilke af følgende ledelsesmodeller anvendes i din kommune? (Sæt evt. flere krydser)



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer, 2018 og "Ledelsesmodeller i dagtilbud – status fire år efter kommunalreformen", Væksthus for Ledelse, 2011.

Note: Spørgsmålet er i 2018 stillet som et multiple-choice spørgsmål, hvorfor procenterne summer til mere end 100. Data fra 2010 er sammensat fra to forskellige spørgsmål. For de fulde spørgsmålsformuleringer henvises "Ledelsesmodeller i dagtilbud – status fire år efter kommunalreformen", 2018.

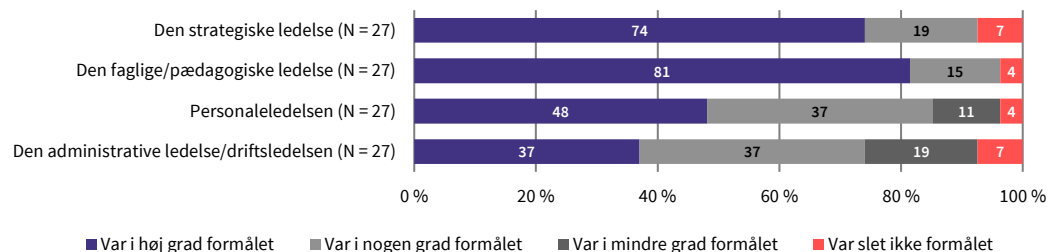
Figuren viser, at der er sket et markant fald på 24 procentpoint i andelen af kommuner, som har traditionel institutionsledelse. I 2010 svarede 69 % af kommunerne, at traditionel institutionsledelse blev anvendt i deres kommune, mens det samme gælder for 45 % i 2018. Samtidig er der sket en mindre stigning i andelen af kommuner, som har område-/klyngeledelse (fra 43 % til 48 %), og kommuner, som har distriktsledelse (fra 16 % til 24 %). Tallene viser en udvikling, hvor mange kommuner gennem de seneste ti år har afviklet den traditionelle institutionsledelse og bibeholdt område-/klyngeledelse eller distriktsledelse. I 2010 anvendte 54 % af kommunerne den traditionelle institutionsledelse i samspil med en eller flere af de øvrige ledelsesmodeller. I 2018 svarer kun 37 % af dagtilbudsscheferne, at de bruger den traditionelle institutionsledelse i samspil med øvrige modeller. Dette tegner et billede af, at flere kommuner i 2010 har forsøgt sig med de nye ledelsesmodeller i dele af kommunen og siden har valgt at udbrede den nye ledelsesmodel til også at omfatte de institutioner, som i 2010 havde traditionel institutionsledelse.

## 1.6 Ændringer i ledelsesorganiseringen har som formål at styrke den faglige/pædagogiske ledelse

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at den faglige/pædagogiske ledelse er i fokus, når der laves omstruktureringer med hensyn til ledelsen af dagtilbudsområdet. Der er i alt 27 af de kommuner, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, som har ændret eller justeret deres ledelsesstruktur inden for de seneste tre år med det formål at styrke ledelsen på dagtilbudsområdet. I disse kommuner svarer 82 % af dagtilbudsscheferne, at det i høj grad var et formål med ændringerne at styrke den faglige ledelse. Sammenligner man med de øvrige ledelsesopgaver, er den faglige ledelse den ledelsesopgave, som flest dagtilbudsschefer mener, i høj grad har været i fokus i forbindelse med omstruktureringerne. Herefter kommer den strategiske ledelse (74 %), den administrative ledelse (48 %) og til sidst personaleledelsen (37 %).

FIGUR 1.5

### I hvilken grad var formålet med ændringen at styrke følgende ledelsesområder på ét eller flere ledelsesniveauer?



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer, 2018.

Note: Dette spørgsmål er kun blevet stillet til respondenter, som har svaret: "I høj grad et formål" eller "I nogen grad et formål" til spørgsmålet: "I hvilken grad var det et formål med ændringen at styrke ledelsen af dagtilbudsområdet i jeres kommune?".

For mere information om kommunernes fokus på faglig ledelse på dagtilbudsområdet henvises til notatet "[Dagtilbudsschefernes strategiske fokus på faglig ledelse](#)".

## 2 Dagtilbudscheferne oplever, at ledelsesmodellen har betydning for den faglige ledelse

I spørgeskemaundersøgelsen har vi bedt dagtilbudscheferne forholde sig til spillet mellem deres overordnede ledelsesmodel og den faglige ledelse. Dagtilbudscheferne vurderer, at deres ledelsesmodel har både positiv og negativ betydning for den faglige ledelse. Dette vidner om, at de forskellige ledelsesmodeller sætter forskellige rammer og betingelser for udøvelsen af faglig ledelse. Hertil viser undersøgelsen, at dagtilbudschefer fra kommuner med område-/klyngeledelse på flere områder er mere positive med hensyn til deres models indflydelse på den faglige ledelse end dagtilbudschefer fra kommuner med traditionel institutionsledelse. Det gælder både det faglige samarbejde i styringskæden, det tværfaglige samarbejde og udvikling af den pædagogiske praksis i ledelsesmæssigt eller fagligt svage institutioner.

De fordele ved område-/klyngeledelse, som beskrives i de kommende afsnit, bygger udelukkende på dagtilbudschefernes vurderinger. Dette er vigtigt at bemærke, da EVA tidligere har set, at der kan være forskellige holdninger til ledelsesmodellerne, afhængigt af hvor i styringskæden man arbejder. Fx viste EVA's rapport om områdeledelse fra 2012, at dagtilbudschefer og områdeledere var mere positivt stemte og oplevede flere fordele ved områdeledelsesstrukturen end de daglige ledere og det pædagogiske personale i institutionerne (EVA, 2012).

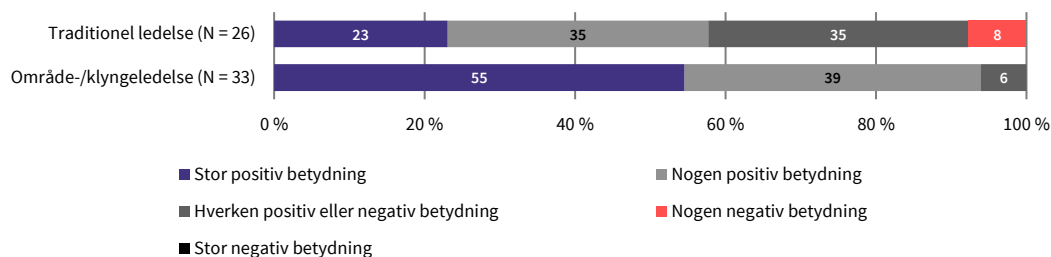
### 2.1 Område-/klyngeledelse kan understøtte det faglige samarbejde i styringskæden

Spørgeskemaundersøgelsen tegner et billede af, at område-/klyngeledelse medfører et større fokus og har en mere positiv indflydelse på ledelsessamarbejdet.

Generelt er dagtilbudschefer i kommuner med område-/klyngeledelse mere positive i deres vurderinger af det faglige samarbejde på tværs af ledelseslag end dagtilbudschefer i kommuner med traditionel institutionsledelse. 55 % af dagtilbudscheferne i kommuner med område-/klyngeledelse vurderer, at deres ledelsesmodel har stor positiv betydning for det faglige samarbejde på tværs af ledelseslag, mens det samme gør sig gældende for 23 % af dagtilbudscheferne i kommuner med traditionel institutionsledelse. Andelen af dagtilbudschefer, som mener, at deres model har stor positiv indflydelse på det faglige samarbejde på tværs af ledelseslag, er således mere end dobbelt så stor i kommuner med område-/klyngeledelse som i kommuner med traditionel institutionsledelse. Ser man på den anden ende af sværskalaen, er der i alt 8 % af dagtilbudscheferne i kommuner med traditionel institutionsledelse, som vurderer, at deres ledelsesmodel har nogen eller stor negativ betydning på samarbejdet. For kommuner med område/klyngeledelse er denne andel 0 %.

FIGUR 2.1

Hvilken betydning vurderer du, at jeres ledelsesmodel har for jeres arbejde med et stærkt fagligt samarbejde mellem de forskellige ledelseslag?



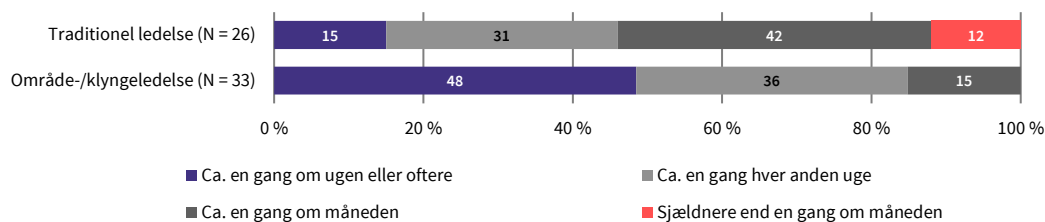
Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer, 2018.

### 2.1.1 Dagtilbudsschefer med område-/klyngeledelse er oftere i dialog med deres nærmeste underordnede ledere

Spørgeskemaundersøgelsen indikerer, at dagtilbudsschefer i kommuner med område-/klyngeledelse oftere er i dialog med deres nærmeste ledere om deres ledelsesopgaver end dagtilbudsschefer i kommuner med traditionel institutionsledelse. Dermed bekræfter undersøgelsen allerede eksisterende viden om, at ledelsesspænd har en betydning for, hvordan lederen kan udøve sin ledelse, herunder med hensyn til synlighed og nærvær (Holm-Petersen m.fl., 2015). Figur 2.2 viser, hvor ofte dagtilbudsscheferne er i dialog med deres nærmeste ledere om ledelsesopgaverne.

FIGUR 2.2

Hvor ofte taler du med dine nærmeste ledere om deres ledelsesopgaver?



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer, 2018.

Note: Nærmeste ledere betegner her institutionsledere og område-/klyngeledere.

Figuren viser, at 48 % af dagtilbudsscheferne i kommuner med område-/klyngeledelse svarer, at de er i dialog med deres nærmeste leder ca. en gang om ugen eller oftere. Det samme gør sig gældende for 15 % af dagtilbudsscheferne i kommuner med traditionel institutionsledelse. Andelen af dagtilbudsschefer, som er i dialog med deres nærmeste ledere mindst en gang om ugen, er altså mere end tre gange så stor i kommuner med område-/klyngeledelse som i kommuner med traditionel institutionsledelse. Samtidig er der færre dagtilbudsschefer i kommuner med område-/klyngeledelse, som er i dialog med deres nærmeste ledere sjældnere end en gang om måneden. Ingen af dagtilbudsscheferne i kommuner med område-/klyngeledelse svarer, at de er i dialog med deres ledere sjældnere end en gang om måneden, mens det samme gælder for 12 % af dagtilbudsscheferne i kommuner med traditionel institutionsledelse.

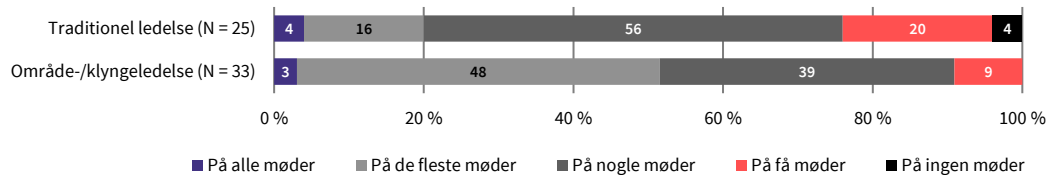
## 2.1.2 Dagtilbudsschefer med område-/klyngeledelse har oftere fagligt samarbejde i fokus i dialogen med deres nærmeste ledere

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at lederne oftere taler sammen om det faglige samarbejde i styringskæden i kommuner med område-/klyngeledelse end i kommuner med traditionel institutionsledelse. Hertil vurderer dagtilbudsscheferne i kommuner med område-/klyngeledelse i højere grad, at ledelsessamarbejdet er vigtigt for kvalitetsudvikling i dagtilbuddene.

Figur 2.3 viser, hvor ofte der tales om det faglige ledelsessamarbejde på fællesmøderne.

FIGUR 2.3

Hvis du tænker på de fællesmøder, som du eller de pædagogiske konsulenter har afholdt med dine nærmeste dagtilbudsledere det seneste år, hvor ofte har I da talt om etablering af et stærkt fagligt samarbejde mellem de forskellige ledelseslag?



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer, 2018.

Note: Dette spørgsmål er kun stillet til respondenter, som har afholdt fællesmøder inden for det seneste år.

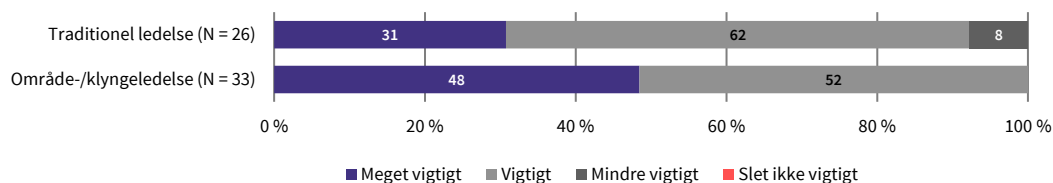
I alt 51 % af dagtilbudsscheferne i kommuner med område-/klyngeledelse svarer, at der tales om det faglige samarbejde i styringskæden på alle eller de fleste af lederens fællesmøder. Det samme gælder for 20 % af dagtilbudsscheferne i kommuner med traditionel institutionsledelse. Andelen, som taler om samarbejdet på alle eller de fleste møder, er således mere end dobbelt så stor i kommuner med område-/klyngeledelse som i kommuner med traditionel institutionsledelse.

## 2.1.3 Det faglige samarbejde mellem ledelseslag vurderes vigtigere af dagtilbudsschefer med område-/klyngeledelse end af dagtilbudsschefer med traditionel institutionsledelse

Dagtilbudsschefer i kommuner med område-/klyngeledelse vurderer det faglige samarbejde mellem ledelseslag vigtigere for kvalitetsudvikling i dagtilbud end dagtilbudsschefer fra kommuner med traditionel institutionsledelse. Figur 2.4 viser denne forskel.

FIGUR 2.4

## Hvor vigtigt er et stærkt fagligt samarbejde mellem de forskellige ledelseslag for udvikling af god kvalitet i dagtilbud?



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer, 2018.

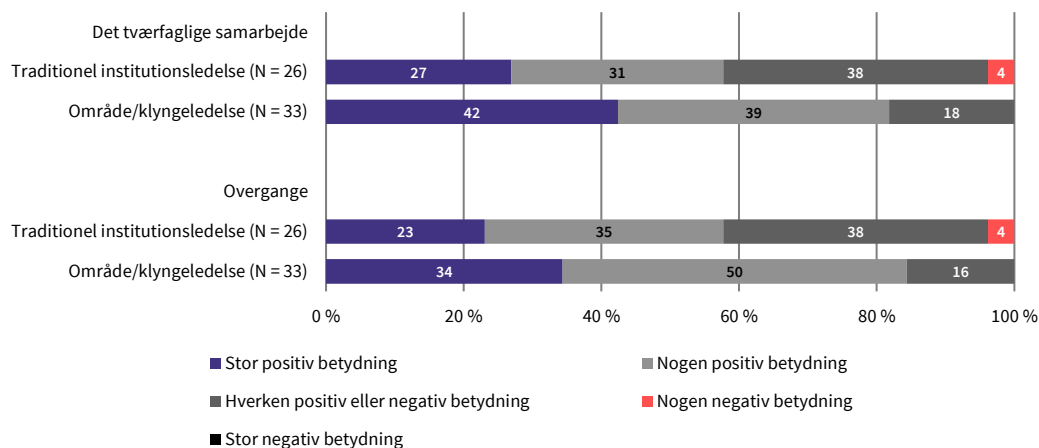
Som det fremgår af figuren, vurderer 48 % af dagtilbudsscheferne i kommuner med område-/klyngeledelse, at det faglige samarbejde mellem ledelseslagene er meget vigtigt for kvalitetsudvikling, mens det samme gælder for 31 % af dagtilbudsscheferne i kommuner med traditionel institutionsledelse. Andelen, som synes, at det faglige ledelsessamarbejde er meget vigtigt for kvalitetsudvikling, er således 17 procentpoint større i kommuner med område-/klyngeledelse end i kommuner med traditionel institutionsledelse.

## 2.2 Dagtilbudsschefer med område-/klyngeledelse oplever i højere grad, at deres ledelsesmodel understøtter det tværfaglige samarbejde

Ledelsesmodellerne sætter forskellige rammer for det tværfaglige samarbejde. Det gælder både det tværfaglige samarbejde om børn med særlige behov og samarbejdet om alle børns overgang til dagtilbud, mellem dagtilbud og til skole. Generelt er dagtilbudsschefer fra kommuner med område-/klyngeledelse mere positive i deres vurdering af ledelsesmodellens indflydelse på det tværfaglige samarbejde end dagtilbudsschefer fra kommuner med traditionel institutionsledelse. Figur 2.5 viser, hvordan dagtilbudsscheferne vurderer, at deres ledelsesmodel påvirker det tværfaglige samarbejde.

FIGUR 2.5

## Hvilken betydning vurderer du, at jeres ledelsesmodel har for jeres arbejde med...



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer, 2018.

Note: I spørgeskemaet specificeres "Overgange" som fx hjem-dagtilbud, dagtilbud-skole og "Det tværfaglige samarbejde" som fx samarbejde med skole, sundhedspleje, PPR og SSP.

Dagtilbudsschefer fra kommuner med område-/klyngeledelse oplever i højere grad, at deres ledelsesmodel har positiv indflydelse på det tværfaglige samarbejde. 42 % af dagtilbudsscheferne fra kommuner med område-/klyngeledelse svarer, at deres ledelsesmodel har stor positiv indflydelse. Det samme svarer 27 % af dagtilbudsscheferne i kommuner med traditionel institutionsledelse. Samme billede tegner sig i forhold til arbejdet med overgange. Her svarer 34 % af dagtilbudsscheferne fra kommuner med område-/klyngeledelse, at deres model har stor positiv indflydelse på arbejdet med overgange, mens det samme gælder for 23 % af dagtilbudsscheferne fra kommuner med traditionel institutionsledelse. For både det tværfaglige samarbejde og arbejdet med overgange gælder, at forskellene mellem de to modeller forstærkes, når man lægger de to positive svarkategorier sammen.

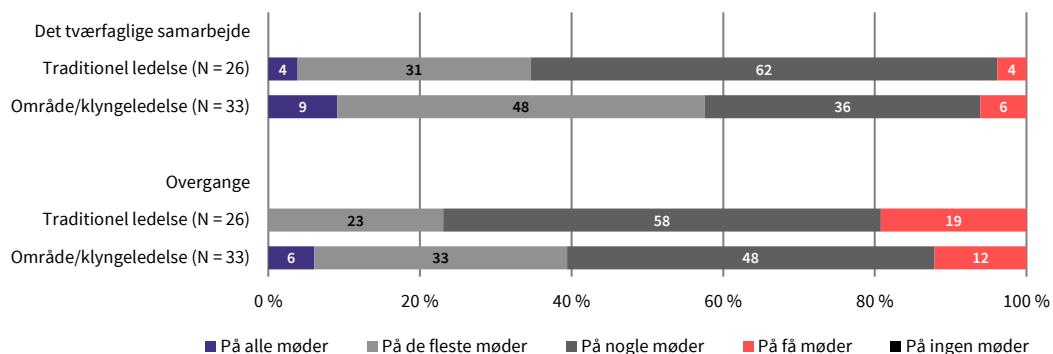
### 2.2.1 Det tværfaglige samarbejde er oftere på dagsordenen i kommuner med område-/klyngeledelse

Det tværfaglige samarbejde fylder mere på ledernes fællesmøder i kommuner med område-/klyngeledelse end i kommuner med traditionel institutionsledelse. Figur 2.6 viser dagtilbudsschefernes vurderinger af, hvor ofte der tales om tværfagligt samarbejde og overgange på fællesmøderne.



FIGUR 2.6

Hvis du tænker på de fællesmøder, som du eller de pædagogiske konsulenter har afholdt med dine nærmeste dagtilbudsledere det seneste år, hvor ofte har I da talt om...



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer, 2018.

Note: Disse to spørgsmål er kun stillet til respondenter, som har afholdt fællesmøder inden for det seneste år.

Note: I spørgeskemaet specificeres "Overgange" som fx hjem-dagtilbud, dagtilbud-skole og "Det tværfaglige samarbejde" som fx samarbejde med skole, sundhedspleje, PPR og SSP.

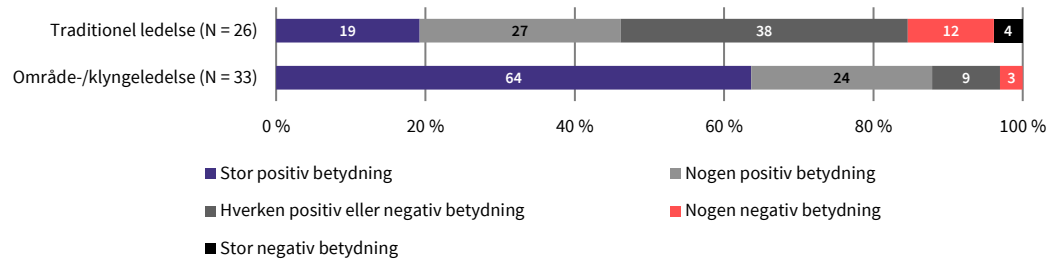
I kommuner med område-/klyngeledelse svarer i alt 57 % af dagtilbudscheferne, at det tværfaglige samarbejde er på dagsordenen på alle eller de fleste af fællesmøderne. Det samme gælder 35 % af dagtilbudscheferne i kommuner med traditionel institutionsledelse. Det er en forskel på 22 procentpoint mellem kommuner med område-/klyngeledelse og kommuner med traditionel institutionsledelse. Et lignende billede tegner sig i forhold til overgange. Her svarer i alt 39 % af dagtilbudscheferne i kommuner med område-/klyngeledelse, at der tales om emnet på alle eller de fleste fællesmøder, mens det samme gælder for 23 % af dagtilbudscheferne i kommuner med traditionel institutionsledelse. Andelen af dagtilbudschefer, som oplever, at overgange er på dagsordenen på de fleste eller alle møder, er således 16 procentpoint større i kommuner med område-/klyngeledelse end i kommuner med traditionel institutionsledelse.

## 2.3 Dagtilbudscheferne med område-/klyngeledelse oplever, at deres model har positiv indflydelse på ledelsesmæssigt eller fagligt svage institutioner

Dagtilbudschefer i kommuner med område-/klyngeledelse oplever i højere grad end dagtilbudschefer i kommuner med traditionel institutionsledelse, at deres model har positiv indflydelse på udvikling af praksis i fagligt eller ledelsesmæssigt svage institutioner. Således svarer 64 % af dagtilbudscheferne i kommuner med område-/klyngeledelse, at de oplever, deres model har stor positiv indflydelse på at identificere og udvikle den pædagogiske praksis i institutioner med behov for ekstra støtte, mens det samme gør sig gældende for 19 % af dagtilbudscheferne i kommuner med traditionel institutionsledelse. Andelen, der oplever, at deres model har stor positiv indflydelse på dette område, er således over tre gange større i kommuner med område-/klyngeledelse end i kommuner med traditionel institutionsledelse. I den anden ende af skalaen svarer i alt 16 % af dagtilbudscheferne i kommuner med traditionel institutionsledelse, at deres ledelsesmodel har nogen eller stor negativ betydning for dette, mens det samme gør sig gældende for 3 % af dagtilbudscheferne i kommuner med område-/klyngeledelse.

FIGUR 2.7

Hvilken betydning vurderer du, at jeres ledelsesmodel har for jeres arbejde med udvikling af den pædagogiske praksis i fagligt- eller ledelsesmæssigt svage institutioner?



Note: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer, 2018.

# Appendiks A – Litteraturliste

EVA. 2012. *Områdeledelse: Ny struktur på dagtilbudsområdet*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.

Holm-Petersen, Christina, Lotte B. Andersen, Bente Bjørnholt, Matilde Høybye-Mortensen, Louise L. Bro & Vibeke N. Andersen. 2015. *Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet: Størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel*. København: KORA.

Klausen, Kurt K. 2006. *Institutionsledelse: Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*. København: Børsens Forlag.

Kofod, Klaus K. 2007. *Ledelse af sociale institutioner: Pædagogisk ledelse under forandring*. København: Børsens Forlag.

Væksthus for Ledelse. 2011. *Ledelsesmodeller i kommunale dagtilbud*. København: Væksthus for Ledelse.

## **Ledelsesstrukturer på dagtilbudsområdet**

© 2018 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form på: [www.eva.dk](http://www.eva.dk)

Illustrationer: BGRAPHIC og Jørgen Stamp

ISBN (www) 978-87-7182-158-1

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) gør uddannelse og dagtilbud bedre. Vi leverer viden, der bruges på alle niveauer – fra institutioner og skoler til kommuner og ministerier.



**DANMARKS  
EVALUERINGSINSTITUT**

T 3555 0101  
E [eva@eva.dk](mailto:eva@eva.dk)  
H [www.eva.dk](http://www.eva.dk)