



Underbilag vedrørende dagtilbud

- Notat - Forskning og viden om ledelsesspænd og faglig ledelse på dagtilbudsområdet
- Notat - Aktuelt ledelsesspænd 2022 og forventninger til ledelsesspændet de kommende år
- Notat - Pædagogiske lederes funktioner på dagtilbudsområdet i Randers Kommune
- Notat - Overordnet ledelse af dagtilbudsområdet - perspektiver på den fremadrettede ledelse og opgavevaretagelse



Notat - Forskning og viden om ledelsesspænd og faglig ledelse på dagtilbudsområdet

Sagsnavn: Udmøntning af byrådsbeslutning om minimumsnormeringer på dagtilbudsområdet

Sagsnummer: 28.00.00-G01-17-21

Skrevet af: Anne-Mette Barrett Bach og Anna Plovbøl Pedersen

E-mail: Anne-Mette.Barrett.Bach@randers.dk og Anna.Plovbol.Pedersen@randers.dk

Forvaltning: Børn og skole sekretariat

Dato: 18-08-2021

Dette notat giver et indblik i viden og forskning om faglig ledelse på dagtilbudsområdet. Formålet er at blive klogere på, hvad forskningen fortæller om faglig ledelse og ledelsesspænd på dagtilbudsområdet.

Rammerne om ledelsesopgaven på dagtilbudsområdet ændres i forbindelse med implementeringen af minimumsnormeringer i kommunen, da implementeringen medfører et behov for mere personale på dagtilbudsområdet. Dette notat bliver relevant, for at kunne give en vurdering af, hvorvidt der i forbindelse med implementeringen af minimumsnormeringer på dagtilbudsområdet er behov for flere ledere, for fortsat at sikre en høj faglig kvalitet.

Notatet inddrager perspektiver fra Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærds (VIVE) undersøgelse *Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet – Størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel (2015)*, perspektiver fra Ledelseskommisionen, samt flere udgivelser fra Lektor ved Syddansk Universitet Søren Voxted, der forsker i faglig ledelse, bl.a. på dagtilbudsområdet.

Notatet indeholder først en beskrivelse af, hvad der menes med begreberne *ledelsesspænd* og *faglig ledelse*. Herefter kommer et afsnit som beskriver *organiseringen af ledelsen på dagtilbudsområdet i Randers Kommune*. Dette efterfølges af et afsnit om *karakteristika ved faglig ledelse*, efterfulgt af et afsnit om *vigtigheden af nærværende ledelse*. Det sidste perspektiv omhandler *ledelsesspænd i praksis*. Notatet afsluttes med refleksioner over, hvordan disse pointer kan tages med videre i arbejdet omkring implementering af minimumsnormeringer.

Ledelsesspænd og faglig ledelse – hvad betyder det?

Ledelsesspænd, eller på engelsk, *span of control*¹, dækker over hvor meget personale en leder har ledelse af². VIVEs undersøgelse af ledelsesspænd på dagtilbudsområdet arbejder med en inddeling i tre størrelser af ledelsesspænd: et lille ledelsesspænd er på 1-13 personale, et mellem ledelsesspænd er på 14-20 personale og et stort ledelsesspænd er på mere end 20 personale. I afsnittet *Ledelsesspænd i praksis* beskrives konsekvenser af et for stort ledelsesspænd.

Faglig ledelse kræver en indgående forståelse af personalets kerneopgave og omsætningen af denne. Faglig ledelse kræver nærvær, tilstedeværelse, forståelse af kerneopgaven og indsigt i, hvordan værdiskabelsen sker for personalegruppen. I forhold til det strategiske og politiske arbejde har en faglig leder også en opgave i at omsætte de politiske mål ud fra en faglig forståelse, hvilket Søren Voxted også beskriver i sin definition af faglig ledelse: "*Faglig ledelse er ledelse af den faglighed og de faglige løsninger, der indfrier de*

¹ Van Fleet & Bedeian 1977

² "*Ledelsesspænd på dagtilbudsområdet – størrelse, faglig kvalitet og trivsel*". KORA, Lotte Bøgh Andersen m.fl.

*politiske og strategiske mål*³. Den faglige ledelse er således vigtig i arbejdet med at føre de politiske mål ud i livet.

Organiseringen af ledelsen på dagtilbudsområdet i Randers Kommune

Dagtilbudsområdet i Randers Kommune har fire ledelsesniveauer. Øverst er direktøren for Børn & Skole, og under ham er dagtilbudschefen. Dagtilbudschefen er leder for 5 dagtilbudsledere, og disse 5 dagtilbudsledere er ledere for 30 pædagogiske ledere. Herudover er dagtilbudschefen også leder af dagplejen og Børnefagligt udviklingscenter. Herudover har dagtilbudschefen også ledelsesopgaver ift. de selvejende institutioner.

Dagtilbudslederne er ledere af ledere, og de pædagogiske ledere er ledere af medarbejdere. Jf. Randers Kommunes ledelsesgrundlag⁴ kræver disse to typer ledelse forskellige færdigheder, prioriteter og værdier. Ledelsesgrundlaget i Randers Kommune er inspireret af teorien om den Offentlige Leadership Pipeline, og bygger på tre grundprincipper: Rette ledelse på rette niveau, et fælles ledelsessprog og organisatorisk understøttelse af ledelse.

Dagtilbudslederne er som sagt ledere af ledere. Ifølge ledelsesgrundlaget skal dagtilbudslederne prioritere og understøtte arbejdet med kerneopgaven og kommunikere tydeligt om denne. De skal fokusere på, hvordan kommunens strategier, politikker og mål kan implementeres. De kan uddelegere og sætte rammer og retning og sikre helhed i opgaveløsningen horisontalt og vertikalt. Dagtilbudslederne har også en rolle ift. at agere strategisk i det politiske landskab og oversætte, formidle og reducere kompleksitet vertikalt i organisationen, samt udøve strategisk ledelse og understøtte fagligt samarbejde.

Ifølge styrelsesvedtægten⁵ har dagtilbudslederen helt konkret den administrative og pædagogiske ledelse af dagtilbuddet og har arbejdsgiveransvaret for dagtilbuddets arbejde. Dagtilbudslederen er ansvarlig over for byrådet. Dagtilbudslederen er forpligtet til at oprette en dagtilbudsbestyrelse, samt udmønte dagtilbudsbestyrelsens principielle beslutninger i praksis. Dagtilbudslederen træffer de konkrete beslutninger om dagtilbuddets daglige drift inden for rammerne af de principper der er fastlagt af dagtilbudsbestyrelsen. Dagtilbudslederen er ansvarlig for, at dagtilbudsbestyrelsens beslutninger ligger inden for rammerne af lovgivningen, byrådets beslutninger, administrative bestemmelser samt overenskomster og øvrige rettigheder vedrørende de ansattes vilkår.

Pædagogiske ledere er ledere af personale. Ifølge ledelsesgrundlaget skal de pædagogiske ledere prioritere og udvikle løsningen af kerneopgaven. Det handler fx om systematisk at gøre op med opgaver og rutiner, som ikke længere er kerneopgaven, samt sikre udviklingen af personalets kompetencer og videndeling, der understøtter kerneopgaven.

Helt konkret varetager de pædagogiske ledere den nære faglige ledelse helt ude i frontlinjen. Det handler bl.a. om at være til stede som sparringspartner for personalet i institutionen i forhold til fx pædagogfaglige opgaver eller personaletrivsel. Det kan fx være faglig sparring om brugen af pædagogiske tilgange, samarbejde om specifikke problematikker ift. et barns trivsel og udvikling, eller et behov for at styrke forældresamarbejdet.

³ "Faglig ledelse i dagtilbud – tæt på ledelse i dagtilbud" Søren Vøxted og Loa Gottlieb

⁴ Randers Kommunes ledelsesgrundlag

⁵ Styrelsesvedtægt for kommunale dagtilbud i Randers Kommune 2021

Karakteristika ved faglig ledelse

Søren Voxted beskriver 10 karakteristika ved faglig ledelse⁶, der er vigtige for frontlinjelederen. Voxted peger blandt andet på, at den faglige ledelse skal varetages af professionelle ledere med personaleansvar, og ikke en koordinator eller lignende. En af årsagerne til, at den faglige ledelse skal udøves af den formelle leder er, at lederen på den måde har mandat til at stille krav om opfyldelse af organisationens mål og ligeledes har bemyndigelse til at varetage de personalemæssige konsekvenser.

Voxted peger ydermere på, at faglig ledelse er nærværende ledelse. Det er væsentligt at den pædagogiske leder har tid i hverdagen til både at håndtere driften, samt udøve faglig ledelse. Det er afgørende, at den pædagogiske leder har tid til at sparre med sit personale omkring løsningen af kerneopgaven og følge op på initiativer.

De faglige drøftelser med personalet er ligeledes en væsentlig del af den faglige ledelse og forskningen peger på, at det er vigtigt at disse faglige drøftelser bliver prioriteret af den pædagogiske leder. Det er medvirkende til at højne kvaliteten i dagtilbuddet og justere retning løbende, samt skabe en øget trivsel og tilfredshed hos personalet.

Randers Kommune arbejder med delt personaleledelse. Dagtilbudslederne har det formelle personaleansvar, men i praksis er personaleledelsen delt, da de pædagogiske ledere varetager den daglige personaleledelse. Selvom Voxted peger på, at der ligger en værdi i, at den faglige leder også har et formelt mandat, så er erfaringerne fra Randers Kommune også, at det frigiver noget tid og bidrager med et større ledelsesrum til at bedrive nærværende ledelse, at der er en delt personaleledelse mellem de pædagogiske ledere og dagtilbudsledere.

Vigtigheden af nærværende ledelse

Forskning omkring ledelsesspændet på daginstitutionsområdet giver ikke en entydig konklusion på det optimale ledelsesspænd⁷. Ledelseskommisionen skriver i deres #20 anbefaling om ledelsesspændet: *"Offentlige ledere skal være i kontakt med det de leder. Mange steder er ledelsesspændet alt for stort og skal gøres mindre ved at indsætte flere ledere eller arbejde med organiseringen på andre måder"*. Ledelseskommisionen peger netop på, at man ikke kan lede nogen, som man ikke er i kontakt med. De peger på vigtigheden af en nærværende ledelse og det besværliggøres, hvis ledelsesspændet bliver for stort eller hvis der bedrives ledelse på flere institutioner. Som eksempel har vi aktuelt i Randers Kommune 20 institutioner med delt ledelse.

På det moderne arbejdsmarked efterspørger medarbejderne også nærværende ledelse. Et mere afbalanceret ledelsesspænd handler således både om at styrke løsningen af kerneopgaven og medarbejdernes trivsel. Ifølge Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse⁹ viser ledelsesforskningen, at medarbejdere, hvis gode indsatser og resultater bliver påskønnet af deres leder gennem verbal anerkendelse, i højere grad nyder at udføre deres arbejdsopgaver. Med andre ord er deres indre opgavemotivation højere, og det er meget vigtigt. Høj indre opgavemotivation kan være med til at

⁶ "Faglig ledelse i offentlige organisationer", Søren Voxted

⁷ <https://www.vive.dk/da/udgivelser/ledelsesspaend-paa-daginstitutionsomraadet-9007/>

⁸ <https://ledelseskom.dk/publikationer>

⁹ Se bl.a. Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2014). Styring og motivation i den offentlige sektor. København: Jurist- og Økonomforbundet og Andersen, L. B., et al. (2017). Ledelse i offentlige og private organisationer. København: Hans Reitzels Forlag.

fastholde medarbejdere samt forebygge sygefravær. Derudover er det ønskværdigt i sig selv at have en arbejdsplads med engagerende medarbejdere, der kan lide deres opgaver.

Ledelsesspænd i praksis

Rapporten fra VIVE er baseret på et stort forskningsprojekt. Blandt projektets deltagere er der udbredt enighed om, at det mest optimale ledelsesspænd er på 14-20 personale pr. pædagogisk leder. I rapporten passer det med personaleantallet i en mellemstor institution på 69-90 børn. Ved denne institutionsstørrelse, og dermed personalevolumen på 14-20 personale, er det ressourcer nok til at lederen kan arbejde fuld tid som leder og har rammer til at bedrive nærværende ledelse, som kan sikre en faglig retning og gode relationer med børn og forældre i institutionen.

Trivslen hos personalet tenderer ligeledes til at være højere i et mellemstort ledelsesspænd. En anden konklusion ved denne størrelse ledelsesspænd er, at lederen har optimale forhold til at udøve en synlig, nærværende og visionsbaseret ledelse, der motiverer til god faglig kvalitet¹⁰. Dette støttes af Ledelseskommisionens anbefaling #15: *"Alle offentlige ledere skal først og fremmest have en stærk lederidentitet. Lederidentiteten kan kombineres med en faglig indsigt, men ledelsesarbejdet er det afgørende"*.

Hvis ledelsesspændet bliver for stort, kan det være svært at udøve nærværende ledelse og det kan være svært at have *fingeren på pulsen*. Omvendt kan et lille ledelsesspænd give udfordringer med sårbarhed i driften, ligesom der sandsynligvis ikke er ressourcer nok til at lederen kan være leder på fuld tid, men samtidig skal indgå i vagtplanlægningen i stedet for at kunne agere sparringspartner, hvorfor det kan være svært at opretholde en stærk lederidentitet. Forskningen peger også på, at det ikke entydigt er ledelsesspændet, der er udslagsgivende for trivsel, kvalitet og nærvær, men den enkelte leders ledelsesstil ligeledes har en stor indflydelse. Det er således nødvendigt både at sikre gode rammer for den faglige ledelse, men også høj kvalitet af ledelsen.

Opsamling

Notatet viser, at ledelsesspændet har en betydning for lederens mulighed for at udøve faglig ledelse. Den optimale størrelse på ledelsesspænd på dagtilbudsområdet er ikke entydigt påvist, men der er en bred enighed om, at et mellemspænd på 14-20 personale, er de mest optimale spænd på dagtilbudsområdet. Hvis ledelsesspændet bliver for stort, kan det være svært at udøve nærværende ledelse, give faglig sparring og lave løbende justeringer af praksis. Bliver ledelsesspændet for lille, kan driften af institutionen blive en udfordring og lederen kan have svært ved at opretholde en stærk ledelsesidentitet, da lederen kommer til at indgå i praksis i en stor del af sin arbejdstid. Ledelse af flere institutioner kan være særligt udfordrende, da det kan være svært for den faglige leder at være nærværende og have en god føling med sit personale og omsætningen af den daglige pædagogiske kerneopgave.

Som beskrevet ovenfor, er der i dag 20 institutioner med delt ledelse. Ifølge den præsenterede forskning arbejder disse ledere allerede i dag under vanskelige rammer i forhold til at bedrive god faglig ledelse. Med implementeringen af minimumsnormeringer på dagtilbudsområdet vil der også blive ansat mere personale i institutionerne, hvilket generelt vil gøre ledelsesspændet større, og potentielt kan gøre den faglige ledelse vanskeligere, hvis der ikke tænkes i en ny organisering og finansiering af ledelse på dagtilbudsområdet.

¹⁰ <https://www.vive.dk/da/udgivelser/ledelsesspaend-paa-daginstitutionsomraadet-9007/>

NOTAT – Aktuelt ledelsesspænd 2022 og forventninger til ledelsesspændet de kommende år

Baggrund:

Af budgetaftalen 2022-2025 fremgår det i relation til udmøntningen af minimumsnormeringer i Randers kommune, *at de mange nye medarbejdere også kræver øget fokus på ledelse på dagtilbudsområdet. Aftalepartierne ønsker derfor, at forvaltningen udarbejder et oplæg til, hvorledes der fremadrettet kan arbejdes med dette emne – herunder eventuelle organisatoriske overvejelser, som kan ses i sammenhæng med den kapacitetsanalyse, som skal udarbejdes på dagtilbudsområdet i 2022. Oplægget ønskes udarbejdet med henblik på, at det kan fremsendes sammen med budgetmaterialet for 2023-2026. (Budget 2022-2025)*

Foruden aftalepartiernes ønske om et oplæg til budgetmaterialet for 2023-2026, har Kasper Fuhr (Velfærdslisten) den 16. februar 2022 anmodet forvaltningen om en opgørelse af det aktuelle ledelsesspænd 2022. Det aktuelle ledelsesspænd 2022 fremgår af følgende notat.

Indledning

I det følgende behandles organiseringen af den pædagogiske ledelse på dagtilbudsområdet i Randers Kommune. De pædagogiske ledere er ansat i dagtilbuddene og bedriver den daglige pædagogfaglige ledelse i institutionerne. Den samlede ledelsesopgave af institutionerne skal ses i sin helhed og sammenhæng mellem pædagogiske ledere og dagtilbudsledere.

Notatet indeholder en redegørelse af:

1. De pædagogiske leders aktuelle ledelsesspænd
2. Forventningen til udviklingen i ledelsesspændet i takt med stigende børnetal og implementeringen af minimumsnormeringer
3. Forvaltningens forslag til et mere hensigtsmæssigt ledelsesspænd og udgiften forbundet hermed.

Fra forskningen ved vi, at den optimale størrelse på ledelsesspænd for pædagogiske ledere på dagtilbudsområdet ikke er entydigt påvist. Der er dog en bred enighed om, at et mellemspænd på 14-20 personale pr. pædagogisk leder er det mest optimale spænd på dagtilbudsområdet¹. Hvis ledelsesspændet bliver for stort, kan det være svært at udøve nærværende ledelse, give faglig sparring, verbal anerkendelse og lave løbende justeringer af praksis. Bliver ledelsesspændet for lille, kan driften af institutionen blive en udfordring og lederen kan have svært ved at opretholde en stærk ledelsesidentitet, ligesom det kan være økonomisk dyrt. Ledelse af flere institutioner udgør en særlig udfordring, da det kan være svært for den faglige leder at være nærværende og have føling med sit personale og deres forståelse af opgaven.

Med et stigende børnetal og implementeringen af minimumsnormeringer på dagtilbudsområdet, vil der blive ansat mere personale i institutionerne, hvilket vil øge ledelsesspændet, hvis ikke ressourcerne til ledelsesopgaven øges.

Aktuelt ledelsesspænd

¹Forskning og viden om ledelsesspænd og faglig ledelse på dagtilbudsområdet er belyst i bilag 2: "Notat – forskning og viden om ledelsesspænd og faglig ledelse på dagtilbudsområdet."

I dette afsnit redegøres der for det aktuelle ledelsesspænd for pædagogiske ledere i Randers Kommune. Der tages udgangspunkt i de kommunale institutioner, da andelen af kommunale institutioner er størst, og da den økonomiske tildelingsmodel på dagtilbudsområdet har de kommunale institutioner som omdrejningspunkt. Sagen omhandler også indirekte de selvejende og private institutioner, da tildelingen til disse institutionstyper fremkommer på baggrund af tildelingen til de kommunale institutioner. En optælling af det aktuelle ledelsesspænd i de selvejende daginstitutioner fremgår afslutningsvist af notatets Bilag 1 – Ledelsesspænd i selvejende daginstitutioner.

Når der tales om ledelse og ledelsesspænd er det hensigtsmæssigt at opgøre det faktiske personaleantal, i stedet for fuldtidsstillinger, som der nogle gange regnes i, da mange ansættelser på dagtilbudsområdet er deltidsstillinger, ofte på 30-37 timer om ugen. Her er en vigtig pointe, at der ikke er behov for mindre faglig pædagogisk ledelse af en ansat på 30 timer end en på 37 timer. Derfor er personaleantallet, som benyttes i denne sag om ledelsesspænd ikke opgjort i fuldtidsstillinger, men i faktisk antal ansat personale. Opgørelsen indeholder også både pædagogisk personale og øvrigt personale, da lederne har ledelsesopgaver over for alle de forskellige personaletyper.

I nedenstående tabel opgøres det aktuelle ledelsesspænd for pædagogiske ledere i kommunale dagtilbud.

Table 1: Aktuelt ledelsesspænd 2022

Dagtilbud	Gennemsnitligt ledelsesspænd – antal personale pr. pædagogisk leder 2022 (01-03-22)
Dagtilbud Midt (8 institutioner og 6 ledere)	33,4
Dagtilbud Nordvest (9 institutioner og 7 ledere)	23,3
Dagtilbud Nordøst (7 institutioner og 6 ledere)	26,2
Dagtilbud Sydvest (8 institutioner og 6 ledere)	30,3
Dagtilbud Sydøst (8 institutioner og 6 ledere)	29,4
Randers Kommune i alt (40 institutioner og 31 ledere)	28,5

Det aktuelle gennemsnitlige ledelsesspænd i Randers Kommune er på 28,5 personale pr. pædagogisk leder. Ifølge VIVEs undersøgelse "Ledelsesspænd på dagtilbudsområdet"² kan dette karakteriseres som et stort ledelsesspænd. Det største gennemsnitlige ledelsesspænd i kommunen er på 33,4 personale pr. pædagogisk leder i Dagtilbud Midt, og det laveste er 23,3 personale pr. pædagogisk leder i Dagtilbud Nordvest. De fem dagtilbudsområder (gennemsnit) opfylder således alle de kriterier VIVE lægger til grund for et "stort ledelsesspænd" (over 20 personale pr. pædagogisk leder).

Ovenstående opgørelse giver et billede af ledelsesspændet på dagtilbudsområdet i dag. Denne viden er relevant, når der i det følgende undersøges, hvordan et stigende børnetal samt implementeringen af minimumsnormeringer vil påvirke ledelsesspændet i de kommende år, såfremt der ikke foretages ændringer ift. organiseringen af ledelsen.

Prognose for udvikling i ledelsesspændet de kommende år

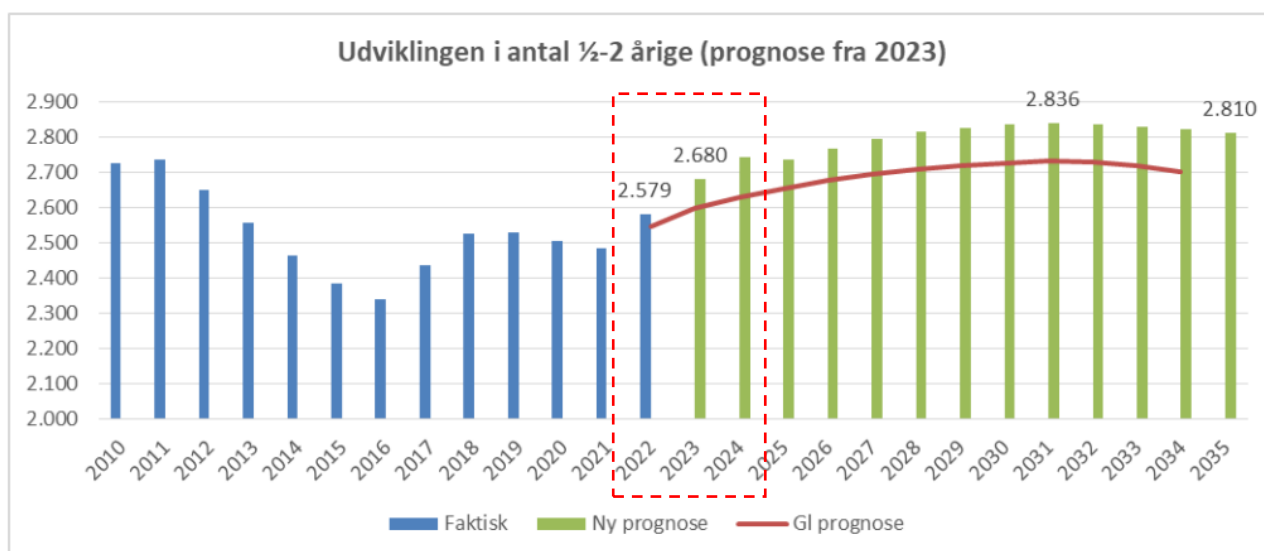
I dette afsnit ses der på, hvordan ledelsesspændet ventes at udvikle sig i takt med, at børnetallet stiger og, at der kommer mere personale ifm. implementeringen af minimumsnormeringer, såfremt lederantallet ikke ændres.

² "Ledelsesspænd på dagtilbudsområdet – størrelse, faglig kvalitet og trivsel". KORA, Lotte Bøgh Andersen m.fl.

Fremskrivningen af ledelsesspænd i de kommende år tager udgangspunkt i Randers Kommunes Befolkningsprognose 2023-2035³ og den implementering af minimumsnormeringer, som blev præsenteret og vedtaget i byrådet i sag nr. 151 "Udmøntning af byrådsbeslutning om minimumsnormeringer på dagtilbudsområdet" på byrådets dagsorden d. 6. april 2021. Disse informationer er benyttet til at danne en faktor, som ganges på det aktuelle ledelsesspænd, som er præsenteret ovenfor. På den måde fås et indblik i den forventede udvikling af ledelsesspændet over de kommende år, med udgangspunkt i den aktuelle situation. Det er dog vigtigt at understrege, at der er tale om en prognose. Virkeligheden kan således udvikle sig anderledes end prognosen, men prognosen er et godt redskab til at opnå en indikation af, hvordan ledelsesspændet vil udvikle sig i forbindelse med implementeringen af minimumsnormeringer på dagtilbudsområdet.

Jævnfør byrådets beslutninger vil minimumsnormeringen være implementeret i 2023. I de følgende tabeller sammenlignes den aktuelle situation i 2022 med 2023 og 2024, hvor minimumsnormeringerne forventes at være implementeret. Foruden minimumsnormeringer er der taget højde for en stigning i børnetallet med afsæt i den nyeste prognose for befolkningsudviklingen i Randers Kommune 2023-2035. Nedenstående tabel viser, udviklingen i antallet af ½-2-årige og 3-5-årige børn.

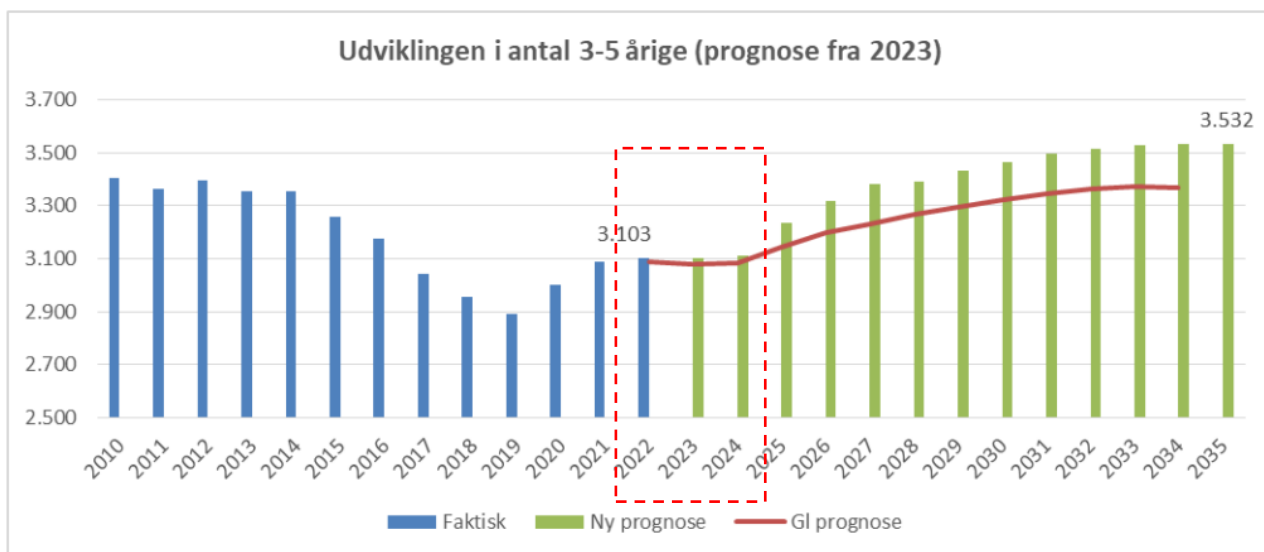
Tabel 1: Befolkningsudviklingen i Randers kommune ½-2-årige



Af tabel 1 fremgår prognosen for udviklingen i antallet af ½-2-årige. I henhold til fremskrivningen af ledelsesspændet de kommende år, fokuseres der i prognosen udelukkende på årene 2022-2024. Af prognosen fremgår det, at der forventes cirka 100 flere ½-2-årige fra 2022 til 2023. Denne stigning i børnetallet medregnes i en prognose for det fremadrettede ledelsesspænd for pædagogiske ledere.

Tabel 2 Befolkningsudviklingen i Randers Kommune 3-5-årige

³ Befolkningsudviklingen i Randers Kommune. Befolkningsprognosen 2023—2035. Marts 2022



Af tabel 2 fremgår prognosen for udviklingen i antallet af 3-5-årige. Der forventes ikke samme stigning i antallet af 3-5-årige børn, som i antallet af ½-2-årige børn. Antallet af børnehavebørn frem mod 2024 forventes at være uændret.

Af tabel 3 fremgår en række nøgletal for de pædagogiske leders ledelsesspænd, hvis ikke der vedtages nye principper. I tabellen sammenlignes det aktuelle ledelsesspænd før implementeringen af minimumsnormering, og det fremskrevne ledelsesspænd, hvor minimumsnormeringer og stigende børnetal er medtaget.

Tabel 3 Nøgletal for de pædagogiske leders ledelsesspænd, hvis der ikke vedtages nye principper⁴

Nøgletal	Baseline 2022	2023 (ingen ændring)	2024 (ingen ændring)
Antal pædagogiske ledere	31	31	31
Antal pædagogiske ledere med stort ledelsesspænd (større end 20)	26	31	31
Antal institutioner med delt ledelse	18	18	18
Gennemsnitligt ledelsesspænd	28,5	30,1	30,5
Mindste ledelsesspænd	19	20,6	21,2
Største ledelsesspænd	37,2	40,1	40,5
Samlede udgifter til pædagogisk ledelse	17.515.000	17.515.000	17.515.00

I 2022 er der i alt 26 ud af 31 pædagogiske ledere i kommunale dagtilbud, som har et ledelsesspænd på mere end de anbefalede 14-20 personale pr. pædagogisk leder.

Som beskrevet tidligere, er det aktuelle gennemsnitlige ledelsesspænd i Randers Kommune på 28,5 i 2022. Dette vil stige til 30,1 i 2023 og 30,5 i 2024 med implementeringen af minimumsnormeringerne og et stigende børnetal jf. befolkningsprognosen 2023-2035. Det mindste ledelsesspænd er aktuelt i 2022 på 19 personale pr. pædagogisk leder og stiger til 20,6 i 2023 og 21,2 i 2024.

⁴ Tabellen viser nøgletal for ledelse på de kommunale institutioner. Herudover tildeler vi 5.4 mio. kr. til ledelse af de selvejende institutioner (2022-tal)

Det største ledelsesspænd er aktuelt på 43 personale pr. pædagogisk leder i 2022 og stiger til 45,5 i 2023 og 46,2 i 2024. Der er således aktuelt institutioner som har et ledelsesspænd, der er dobbelt så stort som det anbefalede. Samtidig er der aktuelt 18 institutioner med delt pædagogisk ledelse i Randers Kommune.

I ovenstående forudsættes, at andelen af ledere på dagtilbudsområdet er statisk, og at der ikke tilføres midler til ledelse ved opstart af nye institutioner. Der er således ikke taget højde for aktuel etablering af nye daginstitutioner i Dronningborg (dagtilbudsområde Nordøst) og Munkdrup (dagtilbudsområde Sydøst).

Der vurderes med afsæt i ovenstående at være behov for at kigge på nye principper for ledelse på dagtilbudsområdet og øget finansiering.

Udvikling i ledelsesspænd i de kommende år, hvis der vedtages nye principper

Der er en række forskellige opmærksomhedspunkter i forhold til faglig ledelse og ledelsesspænd på pædagogisk ledelsesniveau. I dette afsnit præsenteres nogle af disse refleksioner, som har været relevante i udarbejdelsen af løsningsforslaget i dette notat.

Faglig ledelse af små institutioner

Det første opmærksomhedspunkt omhandler ledelse af meget små institutioner. De kommunale daginstitutioner i Randers Kommune varierer meget i størrelsen. Den mindste er fx Børnehuset Grøftekanten, hvor der i nogle perioder er 3 personale, og den største er Børnehuset Gudenådal og Børnehuset Stevnstrup⁵, hvor der er i perioder er 43 personaler. Der er problematikker forbundet med både at have et for lille og et for stort ledelsesspænd. En løsningsmodel kan være en leder i alle institutioner, der kan dog også være udfordringer forbundet med at være faglig leder for et meget lille personale. Den faglige leder kan for eksempel have svært ved at opretholde en stærk ledelsesidentitet, hvis der kun et tilstrækkeligt grundlag for deltidsledelse. En deltidsleder vil ligesom andre ledere skulle deltage i forskellige møder og administrative opgaver, hvorfor den samlede mængde af tid til direkte sparring og verbal anerkendelse af personalet ville være mindre. Ligesom det også vil være økonomisk omkostningstungt. I praksis er det derfor ikke entydigt den optimale løsning med ledelse på alle matrikler.

Et deraf naturligt afledt spørgsmål vil da være, hvor stor en institution skal være, før det giver mening at have sin egen pædagogiske leder på fuld tid? Ifølge VIVEs forskning ligger det optimale ledelsesspænd på 14-20 personale pr. leder.

Faglig ledelse af store institutioner

Det er sandsynligt, at der vil opstå problematikker grundet det store ledelsesspænd eftersom lederen er faglig leder for mange medarbejdere. Langt de fleste pædagogiske ledere i Randers Kommune har et ledelsesspænd på mere end 20 personale, som dermed kan karakteriseres som stort. På disse institutioner kan lederne have svært ved at frigive tid til at yde pædagogisk faglig sparring med personalet i hverdagen. Men hvis disse store institutioner tilføres endnu en leder, kan det imidlertid være vanskeligt at fastholde en tydelig ledelsesidentitet, og der kan opstå uklarheder om ledelses- og ansvarsfordelingen. Det vurderes desuden at være omkostningstungt at reducere ledelsesspændet til maksimum 20 personale pr. leder, da ledelsesorganiseringen i dag er langt fra dette ledelsesspænd.

Forvaltningens anbefaling – fire principper for organiseringen af faglig ledelse

Ved faglig ledelse af små institutioner foreslår forvaltningen, at grænsen sættes ved 14 personale. Det betyder i praksis, at 14 personale udløser egen faglig leder. Institutioner som har under 14 personale, vil

⁵ Børnehuset Gudenådal og Børnehuset Stevnstrup har delt ledelse.

fremadrettet have delt ledelse med anden institution, i overensstemmelse med gældende praksis i dag. Denne grænse på 14 personaler, vil dog også bidrage til at færre institutioner fremadrettet får delt ledelse.

Ved faglig ledelse af store institutioner foreslår forvaltningen, at der tilføres ekstra midler til at lette ledelsesopgaven, når ledelsesspændet i en institution er minimum 30 personale pr. leder – altså 50% over det anbefalede spænd på 14-20. Forvaltningen anbefaler ikke, at der tilføres en lederstilling, men at der tilføres midler, således den pædagogiske leder lokalt kan finde en god løsning i forhold til at frigive et større ledelsesrum til eksempelvis direkte sparring med personalet. Midlerne skal benyttes til pædagogisk personale, som også vil indgå i minimumsnormeringen. Nogle af de opgaver, som kan uddelegeres, kan fx være koordinationsopgaver, administrative opgaver eller pædagogiske opgaver.

På baggrund af ovenstående refleksioner foreslår forvaltningen følgende konkrete principper ift. pædagogisk ledelse på dagtilbudsområdet:

1. Alle institutioner skal i udgangspunktet have sin egen pædagogiske leder.
2. Dog skal institutioner med færre end 14 personale have delt ledelse, for at fastholde en tydelig ledelsesidentitet
3. Institutioner med *stort* ledelsesspænd (min. 30 personale pr. leder) vil få tilført lønudgifter til yderligere 0,25 pædagogisk leder, til at frigive et større ledelsesrum til faglig sparring.
4. Institutioner med et *meget stort* ledelsesspænd (min. 35 personale pr. leder) vil i stedet få tilført lønudgifter til yderligere 0,50 pædagogisk leder, til at frigive et større ledelsesrum til faglig sparring.

Ovenstående principper kan tages med i arbejdet med en ny styrings- og tildelingsmodel på dagtilbudsområdet, så der også fremadrettet kan sikres et ensartet ledelsesniveau i nye institutioner.

Hvordan vil principperne se ud i praksis? Og hvad koster det?

Dette afsnit redegør for, hvordan principperne vil se ud i praksis samt hvilke omkostninger, der er forbundet med udmøntningen af principperne.

Nedenstående tabel 4 viser en samlet oversigt, opgjort på institutionsniveau, over det aktuelle ledelsesspænd 2022 samt det fremskrevne ledelsesspænd henholdsvis med og uden ovenstående principper. I tabellen tydeliggøres således

Institutioner med et *stort* ledelsesspænd (minimum 30 personale pr. leder) er i tabellen markeret med gult, mens institutioner med et *meget stort* ledelsesspænd (minimum 35 personale pr. leder) er markeret med lyserødt.

Tabel 4 Samlet oversigt over ledelsesspænd – institutionsniveau

Institutioner	Baseline 2022	2023 ingen ændring	Nye ledere	2023 med ændring
Midt	33,4	34,5	2,75	24,2
Børnehuset Jennumparken	36,6	37,7	0,50	25,1
Børnehaven Dragonvej og vuggestuen Minimax ⁶	33,4	34,4	1,0	(17,2) -

⁶ Vuggestuen Minimax får i forbindelse med udbygning egen pædagogisk leder. Børnehaven Dragonvej, Børnehuset Lindehuset og Grønnegade vuggestue får delt ledelse. Ledelsesspændet med principper kan endnu ikke nøjagtigt fremskrives.

Institutioner	Baseline 2022	2023 ingen ændring	Nye ledere	2023 med ændring
Børnehuset Lindehuset og Grønnegade vuggestue	37 (21,4+15,6)	38,2 (22,1+16,1)	0,50	(25,5) -
Vuggestuen Firkløveren	33,4	34,4	0,25	27,5
Huset Nyvang	36	37,1	0,50	24,7
Børnehuset Lervangen	24,3	25		25
Nordvest	23,3	25,2	0,5	23,4
Børnehuset Spentrup	24	26		26
Børnehuset Svalereden og Gassum Børnehus	25,6 (16,0+9,6)	27,7 (17,3+10,4)		27,7
Børnehuset Hørhaven	19,6	21,2		21,2
Børnehuset Mælkevejen	35	37,9	0,5	25,2
Børnehuset Regnbuen	25	27,1		27,1
Børnehuset Stjernehuset	14,6	15,8		15,8
Børnehuset Bjerregrav og Fussingø Naturbørnehave inkl. Naturbus	19,0 (11,0+8,0)	20,6 (11,9+8,7)		20,6
Nordøst	26,2	28,2	0,5	26,0
Børnehuset Rismøllen	23	24,8		24,8
Børnehuset Himmeldalen	21	22,7		22,7
Børnehuset Midgaard	25,6	27,6		27,6
Børnehuset Bækkestien	37,2	40,1	0,5	26,7
Børnehuset Solstrålen og Grøfttekanten	23,6 (20,6+3)	25,4 (22,2+3,2)		25,4
Børnehuset Harridslev	26,6	28,7		28,7
Sydvest	30,3	32,1	2,5	23,5
Børnehuset Birkebo og Børnehuset Ålykke	32 (17+15)	33,9 (18+15,9)	1	16,9
Børnehuset Viborgvejen	33,4	35,4	0,5	23,6
Børnehuset Langå	24,8	26,2		26,2
Børnehuset Æblehaven (inkl. Børnehaven Troldebo)	22	23,3		23,3
Børnehuset Overvænget	26,6	28,2		28,2
Børnehuset Gudenådalen og Børnehuset Stevnstrup	43 (27,0+16,0)	45,5 (28,6+16,9)	1	22,8
Sydøst	29,4	31,5	2	24,5
Vorup Børnehus (Vorup vuggestue og Orkestervejens Børnehave)	32,9	35,2	0,5	23,4
Børnehuset Skovdalen	24,6	26,3		26,3
Børnehuset Essenbækken og Børnehaven Svalebo	23,0 (9,2+13,8)	24,5 (9,8+14,7)		24,5
Børnehuset Toftegården	35,3	37,8	0,5	25,2
Børnehuset Troldhøj	27,6	29,5		29,5
Børnehuset Kombi og Børnehuset Tryllefløjten	33,4 (17,6+15,8)	35,7 (18,8+16,9)	1	17,9
Randers Kommune	28,5	30,3	8,25	24,3

Til ovenstående optælling bemærkes, at vuggestuen Minimax aktuelt gennemgår en større til- og ombygning, så vuggestuen fra juni 2023 bliver et integreret dagtilbud med plads til tre gange så mange børn som i dag. Vuggestuen Minimax har i dag plads til 50 børn. Når byggeriet står færdig til juni 2023, vil institutionen kunne byde velkommen til 100 ekstra børn. Vuggestuen Minimax udløser sin egen pædagogiske leder 1,0. Børnehaven Dragonvej, Børnehuset Lindehuset og Grønnegade vuggestue vil fremadrettet have delt ledelse, der jf. principperne har et ledelsesspænd, som udløser tilførte midler til 0,5 ekstra pædagogisk leder.

Det bemærkes desuden, at der etableres to ny daginstitutioner i Dronningborg (dagtilbudsområde Nordøst) og Munkdrup (dagtilbudsområde Sydøst). Munkdrup forventes at kunne ibrugtages 1. oktober 2023, mens Dronningborg forventes at kunne ibrugtages 1. januar 2025. De to institutioner opføres med en kapacitet på 100 børnehavebørn og 50 vuggestuebørn. Med afsæt i de foreslåede principper for fremadrettet pædagogisk ledelse, vil Dronningborg og Munkdrup hver udløse midler til 1,25 pædagogisk leder. I det følgende beregningsgrundlag er midler til ledelse medtaget for de to institutioner⁷.

Forvaltningen foreslår, at de ekstra midler, der tilføres til at give større ledelsesrum til faglig sparring, gives efter gennemsnitslønnen for pædagogiske ledere. Nedenstående tabel viser derfor gennemsnitslønnen for en pædagogisk leder i 2021.

Tabel 5: Gennemsnitsløn for en pædagogisk leder i 2021

Stilling	Pædagogisk leder
Gennemsnitsløn	565.000kr.
Halv gennemsnitsløn	282.500kr.
Kvart gennemsnitsløn	141.250kr.

De kommunale dagtilbud er ikke selv ansvarlige for lederlønsammen, som heller ikke medtages i beregningen af normeringen på området.

Nedenstående Tabel 6 opsamler en række nøgletal for ledelse på dagtilbudsområdet. Der vises både nøgletal for den aktuelle situation i 2022, samt fremskrevne nøgletal i 2023 med og uden nye principper for ledelse på dagtilbudsområdet. Der tages udgangspunkt i 2023, da minimumsnormeringerne på dette tidspunkt forventes at være fuldt implementeret.

Tabel 6: Nøgletal for ledelse på dagtilbudsområdet (kommunale dagtilbud)

Nøgletal	Baseline 2022	2023 (ingen ændring)	2023 (med principper)
Antal pædagogiske ledere	31	31	41,75 ⁸
Antal pædagogiske ledere med stort ledelsesspænd (større end 20)	26	30	28
Antal institutioner med delt ledelse	18	18	12

⁷ Det er muligt, at Dronningborg først skal tildeles midler til ledelse i budget 2025.

⁸ Medtaget 2,5 leder til 2 nye institutioner i Dronningborg og Munkdrup med beregnet fuldtidspersonale til det forventede antal børn.

Nøgletal	Baseline 2022	2023 (ingen ændring)	2023 (med principper)
Gennemsnitligt ledelsesspænd for pædagogiske ledere	28,3	30,1	24,3
Mindste ledelsesspænd for pædagogiske ledere	14,6	15,8	15,8
Største ledelsesspænd for pædagogiske ledere	43	45,5	29,5
Samlede udgifter til pædagogisk ledelse	17.515.000	17.515.000	23.588.750
Merudgift til pædagogisk ledelse			6.073.750 ⁹
Merudgift til pædagogisk ledelse (inkl. selvejende institutioner)			6.215.000

Hvis ovenstående principper implementeres vil der være behov for 6.073.750 mio. kr. til yderligere ledelse på dagtilbudsområdet i 2023. Hvis principperne implementeres, vil antallet af pædagogiske ledere stige fra 31 til 41,75 i de kommunale dagtilbud. Det bemærkes, at der her er medtaget 2,5 pædagogiske ledere til to nye daginstitutioner i henholdsvis Dronningborg og Munkdrup¹⁰.

Antallet af pædagogiske ledere, som har et *stort ledelsesspænd* vil falde fra 30 til 28 med, hvis der ikke vedtages nye principper.

Antallet af institutioner med delt ledelse falder fra aktuelt 18 institutioner til 12 institutioner i 2023, hvis principperne for fremadrettet pædagogisk ledelse på dagtilbudsområdet vedtages.

Det gennemsnitlige ledelsesspænd blandt pædagogiske ledere vil falde fra 28,3 til 24,3, hvis de nye principper vedtages.

Metode og forudsætninger

I det følgende beskrives metoden og forudsætningerne bag opgørelsen af det aktuelle og forventede ledelsesspænd.

Aktuelt ledelsesspænd

Det aktuelle ledelsesspænd er fremkommet ved at spørge de fem dagtilbudsledere om personaleantallet pr. pædagogisk leder på alle de kommunale institutioner pr. 1. februar 2022 og 1. marts 2022.

I ovenstående opgørelser er lavet en vægtning af personaleantallet på de to datoer. Personaleantallet fra 1. februar 2021 benyttes i 7/12 af året og personaletallet fra 1. marts benyttes i 5/12 af året. Dette er fordi en del af personalet udlånes til SFO-området pr. 1. marts, når en del af børnene overgår til førskole. Lederne er blevet bedt om at afrapportere antallet af pædagogisk personale og øvrigt personale særskilt. I denne opgørelse benyttes det samlede antal personale, da de pædagogiske ledere også har ledelsesopgaver over for det øvrige personale. Øvrigt personale er fx køkkenpersonale, pedeller, administrativt personale og lignende. Studerende og elever på den pædagogiske assistentuddannelse er talt med, da den pædagogiske leder også har ledelsesopgaver ift. disse. Personale der er på orlov er talt med, hvis der ikke er en anden person ansat i vedkommendes stilling i orlovsperioden. Herudover er personale, der kun delvist udlånt til

⁹ Beregningerne tager afsæt i 2021-lønninger og en forventet lønstigning på 2 % årligt.

¹⁰ Munkdrup forventes at stå klar 1.9. 2023, mens Dronningborg forventes at stå klar senest 1.1. 2025.

førskolen pr. 1. marts også talt med. Personale på orlov er ikke talt med, hvis der indgår et andet personale i orlovstillingen. Personale der er udlånt til førskolen i hele deres arbejdstid er ikke talt med i opgørelsen pr. 1 marts.

Udvikling i ledelsesspænd i de kommende år

Implementering af minimumsnormeringer

Udviklingen i ledelsesspænd er lavet som en prognose. Prognosen tager udgangspunkt i den implementering af minimumsnormeringerne, som blev præsenteret og vedtaget i byrådet i sag nr. 151 "Udmøntning af byrådsbeslutning om minimumsnormeringer på dagtilbudsområdet" på byrådets dagsorden d. 6. april 2021. Normeringstallene i denne sag er benyttet til at danne en faktor, som ganges på det aktuelle ledelsesspænd. På den måde fås et indblik i udviklingen af ledelsesspændet over de kommende år, med udgangspunkt i den aktuelle situation.

Befolkningsudvikling – stigende børnetal

I fremskrivningerne er der taget højde for befolkningsudviklingen de kommende år, jævnfør "*Befolkningsudviklingen i Randers Kommune. Befolkningsprognose for 2023-2035*". Befolkningsprognosen angiver det forventede antal børn ½-2 år (vuggestue) og 3-5 år (børnehave) fra 2023 og fremefter. Udmøntningen af minimumsnormeringer og udviklingen i børnetallet er begge faktorer, som ligger til grund for fremskrivningen af antallet af personale og dermed også optællingen af ledelsesspændet. Af befolkningsprognosen kan vi som tidligere beskrevet se en vækst i antallet af både vuggestuebørn og børnehalebørn. Fremskrivningerne tager afsæt i de fem dagtilbudsområder; Sydvest, Sydøst, Midt, Nordvest og Nordøst. I anvendelsen af prognosen for kommende børnetal er det en forudsætning, at stigningen i børnetallet er jævnt fordelt over hele det geografiske dagtilbudsområde og tilhørende institutioner. Det forudsættes altså, at væksten indenfor dagtilbudsområde Sydøst er lige så stor i eksempelvis Børnehuset Essenbækken som i Skovdalen. Dette vil i praksis ikke være tilfældet, da væksten naturligt vil variere lokalt indenfor området.

Det er desuden relevant at notere sig, at personaletallene fra sag nr. 151 er opgjort i fuldtidsstillinger, og at tallene i denne sag er opgjort i faktisk antal personale. Med fremskrivning, opnås et konservativt bud på, hvor stort ledelsesspændet vil blive med et stigende børnetal og implementeringen af minimumsnormeringer. Ledelsesspændet kan potentielt blive større, hvis en stor del af det nyansatte personale ansættes i deltidsstillinger. For at imødekomme dette vil forvaltningen arbejde hen mod at flere pædagoger ansættes på fuld tid, og at allerede ansatte pædagoger får mulighed for at arbejde fuld tid.

Bilag 1 Ledelsesspænd i selvejende daginstitutioner

I nedenstående tabel opgøres det aktuelle ledelsesspænd 2022 og det fremskrevne ledelsesspænd for ledere i selvejende daginstitutioner i Randers Kommune.

Institutioner	Baseline 2022	Ledelsesspænd ingen ændring 2023	Ledelsesspænd ingen ændring 2024
Kristrup Vuggestue	19	20,3	20,9
Børnehaven Tirsdalen	9	9,6	9,9
Børnehuset Himmelblå	17,4	18,6	19,1
Børnehuset Mariendal	21,8	23,3	23,9
Kristrup Børnehus	32,6	34,9	35,8
Tjærebyvejens vuggestue	14	15,1	15,3
Platangårdens vuggestue	10	10,8	10,9
Platangårdens børnehave	21	22,7	22,9
Helsted Børnehus	18,6	20,1	20,8
Børnehaven Bredstrupgade	16	16,5	16,3
Børnehaven og vuggestuen Rådmands Boulevard	11,6	12,0	11,8
Den selvejende institution Glentevej	17	17,5	17,3

Af ovenstående tabel 1 fremgår det, at der er selvejende institutioner med både et *lille* ledelsesspænd (1-13 personale), et *mellem* ledelsesspænd (14-20 personale) og et *stort* ledelsesspænd (mere end 20 personale).

Idet de selvejende daginstitutioner er selvstændige enheder, med selvstændig budgettildeling og selvstændig personaleorganisering vil det ikke være retvisende, at sammenligne institutioner og udregne et gennemsnitligt ledelsesspænd på tværs af de selvejende daginstitutioner i Randers Kommune.

Selvejende institutioner og budgettildeling til ledelse

De ovennævnte principper for faglig ledelse på dagtilbudsområdet, kan ikke direkte overføres til selvejende institutioner, idet budgettildelingen til ledelse til de selvejende daginstitutioner er anderledes end til de kommunale dagtilbud. For de kommunale dagtilbud gør det sig gældende, at budgettildelingen til ledelse er fast, mens den til de selvejende institutioner er variabel og reguleres efter børnetallet. De selvejende daginstitutioner tildeles 4934 kr. pr. enhed¹¹ (et vuggestuebarn tæller to enheder). Tildelingen til ledelse til

¹¹ Takst pr. 1.5.2022

de selvejende daginstitutioner er således variabel og tilpasser sig automatisk børnetallet, som med udmøntningen af minimumsnormeringer er afgørende for normeringen og deraf ledelsesspændet.

Et antal af de selvejende institutioner har en størrelse, hvor de ikke tilføres midler til en fuldtids lederstilling. Her indgår lederen en andel af sin tid i den pædagogiske praksis, hvorfor denne normerede andel kan medregnes i opgørelsen af minimumsnormeringer.

Med afsæt i gældende budgettildeling til ledelse til selvejende institutioner, gør de nye principper for faglig ledelse på dagtilbudsområder sig ikke gældende for de selvejende institutioner.

Af notatets tabel 6: "Nøgletal for ledelse på dagtilbudsområdet", fremgår en oversigt over merudgifter i tildelingen til ledelse til selvejende institutioner. Beregningen af merudgifter til ledelse for de selvejende daginstitutioner fremskrives med afsæt i det forventede ledelsesspænd 2023 med udmøntningen af minimumsnormeringer og stigende børnetal.

Metode og forudsætninger

Det aktuelle ledelsesspænd er fremkommet ved at spørge de selvejende institutionernes institutionsledere om personaleantallet pr. leder pr. 1. februar 2022 og 1. marts 2022.

I ovenstående opgørelser er lavet en vægtning af personaleantallet på de to datoer. Personaleantallet fra 1. februar 2021 benyttes i 7/12 af året og personaletallet fra 1. marts benyttes i 5/12 af året. Dette er fordi en del af personalet udlånes til SFO-området pr. 1. marts, når en del af børnene overgår til førskole. Lederne er blevet bedt om at afrapportere antallet af pædagogisk personale og øvrigt personale særskilt. I denne opgørelse benyttes det samlede antal personale, da de pædagogiske ledere også har ledelsesopgaver over for det øvrige personale. Øvrigt personale er fx køkkenpersonale, pedeller, administrativt personale og lignende. Studerende og elever på den pædagogiske assistentuddannelse er talt med, da den pædagogiske leder også har ledelsesopgaver ift. disse. Personale der er på orlov er talt med, hvis der ikke er en anden person ansat i vedkommendes stilling i orlovsperioden. Herudover er personale, der kun delvist udlånt til førskolen pr. 1. marts også talt med. Personale på orlov er ikke talt med, hvis der indgår et andet personale i orlovstillingen. Personale der er udlånt til førskolen i hele deres arbejdstid er ikke talt med i opgørelsen pr. 1. marts 2022.

Udviklingen i ledelsesspænd er lavet som en prognose. Prognosen tager udgangspunkt i den implementering af minimumsnormeringerne, som blev præsenteret og vedtaget i byrådet i sag nr. 151 "Udmøntning af byrådsbeslutning om minimumsnormeringer på dagtilbudsområdet" på byrådets dagsorden d. 6. april 2021. Normeringstallene i denne sag er benyttet til at danne en faktor, som ganges på det aktuelle ledelsesspænd. På den måde fås et indblik i udviklingen af ledelsesspændet over de kommende år, med udgangspunkt i den aktuelle situation.



Notat - Pædagogiske lederes funktioner på dagtilbudsområdet i Randers Kommune

Sagsnavn: Udmøntning af byrådsbeslutning om minimumsnormeringer på dagtilbudsområdet
Sagsnummer: 28.00.00-G01-17-21
Skrevet af: Ria Langbehn Jensen
E-mail: Ria.Langbehn.Jensen1@randers.dk
Forvaltning: Børn og skole sekretariat
Dato: 22-09-2021

Børne- og familieudvalget har i forbindelse med behandlingen af sag nr. 74 "Styrket ledelse på dagtilbudsområdet ifm. implementering af minimumsnormeringer" den 24. august 2021 bedt om en beskrivelse af, hvilke funktioner de pædagogiske ledere varetager. Indeværende notat redegør derfor for de pædagogiske lederes rolle og funktion.

De pædagogiske ledere har en delt ledelsesopgave i tæt samarbejde med dagtilbudslederne. Dagtilbudslederen påtager sig det overordnede pædagogfaglige, strategiske, personalemæssige og økonomiske ansvar i dagtilbuddet, hvorimod de pædagogiske lederes ansvar og opgave ligger i at sikre og udvikle kvaliteten i den pædagogiske praksis i de enkelte daginstitutioner. De pædagogiske ledere har således den pædagogfaglige ledelse i den enkelte institution. De konkrete opgaver afstemmes i ledelsesteamet og varetages på tværs i dagtilbuddet under hensyntagen til de lokale forhold for at sikre den bedst mulige opgaveløsning. Opgavefordelingen i dagtilbuddet og ledelseskæden er således fællesskabsorienteret med fokus på tværgående ledelse i dagtilbuddet.

Af forhåndsftalen mellem BUPL og Randers Kommune fra 2013 fremgår følgende.

Randers Kommune – lokal forhåndsftale med BUPL, 2013

Den pædagogiske leders ansvar og opgave er at:

- Medvirke til at sikre den pædagogiske udvikling i afdelinger og på tværs i dagtilbuddet
- Skabe sammenhæng mellem pædagogiske mål og personalets konkrete udøvelse i praksis

Derfor skal den pædagogiske leder:

- Arbejde ressourceorienteret
- Arbejde med et aktivt og vidensbaseret læringsbegreb
- Sikre facilitering af pædagogiske processer, herunder systematisk refleksion og pædagogisk vidensdeling
- Skabe grundlag for personalets arbejde med pædagogiske eksperimenter og refleksion
- Medvirke til at sikre kvalitet i pædagogiske arbejder, for eksempel at have opgaver i forbindelse med mødeplaner, sygesamtaler og MUS-samtaler
- Loyalt medvirke til et godt samarbejde med dagtilbudsledere, medarbejdere, forældre og forvaltning
- Have efteruddannelse på minimum diplom niveau

Ovenstående foldes ud i de efterfølgende afsnit.

Pædagogiske ledere sikrer pædagogisk udvikling og kvalitet tæt på medarbejdere og børn

Mens dagtilbudslederne skal sikre udviklingen af det samlede dagtilbud, har de pædagogiske ledere den daglige pædagogfaglige ledelse i den enkelte daginstitution. Ifølge ledelsesgrundlaget skal de pædagogiske ledere prioritere og udvikle løsningen af kerneopgaven, dvs. fremme børns trivsel, læring, udvikling og dannelse. De pædagogiske ledere skal sikre arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan og inklusion, således at der skabes gode læringsmiljøer for alle børn i det enkelte dagtilbud.

Helt konkret varetager de pædagogiske ledere den nære pædagogfaglige ledelse helt ude i praksis. Det handler bl.a. om at være til stede som sparringspartner for personalet i institutionen i forhold til fx pædagogfaglige opgaver, samarbejde og personaletrivsel. Det kan være faglig sparring om brugen af pædagogiske tilgange, samarbejde om specifikke problematikker ift. et barns trivsel og udvikling eller et behov for at styrke forældresamarbejdet. De pædagogiske ledere indgår i varierende omfang direkte i den pædagogiske praksis i daginstitutionerne. Det er ikke muligt at skitsere et konkret omfang af disse opgaver, da det vil variere, alt efter om de pædagogiske ledere er ledere af store institutioner og/eller af flere matrikler eller i modsatte fald er ledere af mindre institutioner.

Udover at varetage den nære pædagogfaglige ledelse bidrager de pædagogiske ledere ved i tæt samarbejde med dagtilbudslederen at have opgaver i forbindelse med mødeplaner, MUS-samtaler, koordinering med Ejendomsservice mv. I dagtilbud med et stort ledelsesspænd kan opgaver såsom MUS-samtaler, opfølgning på trivsel blandt personalet mv. tage en større del af ledelsesarbejdet. Der kan ligeledes være ledelses- og koordineringsopgaver ift. andre faggrupper såsom medhjælper, PAU-uddannede, flexjobbere, uddannede køkkenledere og køkkenassistenter, pedeller, praktikanter mv. Omfanget af disse opgaver varierer fra leder til leder og afstemmes i de enkelte ledelsesteam med dagtilbudslederen.

De pædagogiske ledere understøtter samarbejder på tværs med familier og andre dele i forvaltningen

De pædagogiske ledere samarbejder med familier og personale om børnenes trivsel og udvikling. Udover at understøtte personalet i den daglige kontakt med forældrene forbereder og deltager de pædagogiske ledere i informationsmøder, forældremøder, et årligt opstartsmøde med forældrerådet samt diverse arrangementer med forældre.

Hvis der er grund til bekymring ift. et barns trivsel, indgår de pædagogiske ledere i tværfaglige netværksmøder og i et tæt samarbejde med PPR og Myndighedscentrets familieafdeling. Her ligger der ligeledes et arbejde i at forberede møderne og skrive referat.

I områder med mange børn i udsatte positioner kan samarbejdet på tværs af faggrupper fylde mere i ledelsesarbejdet. Der er stor forskel på antallet af udsatte familier i de enkelte dagtilbud og deraf tidsforbrug for lederne til deltagelse i møder og sparring i forhold til dette.

Der er planlagt en proces med at genbesøge stillings- og funktionsbeskrivelsen for de pædagogiske ledere i 2022 i samarbejde med de relevante parter.

De pædagogiske lederes ledelsesopgave skal ses i sammenhæng med dagtilbudsledernes

Ledelsesopgaven på dagtilbudsområdet skal ses i sin helhed, idet de pædagogiske lederes opgaver løses i tæt samarbejde med dagtilbudslederne, som har det overordnede ansvar for dagtilbuddet.

Af forhåndsaftalen med BUPL fremgår følgende ift. dagtilbudslederens ansvar og opgaver:

Randers Kommune – lokal forhåndsftale med BUPL, 2013

Dagtilbudslederens ansvar og opgave er herefter at:

- Sikre udvikling af det samlede dagtilbud
- Skabe sammenhæng imellem økonomi, drift, opgaveløsning, øvrige ressourcer, udvikling og kvalitet inden for det samlede dagtilbud
- Tænke strategisk og langsigtet, ikke kun for det enkelte dagtilbud, men for det samlede børneområde og organisationen Randers Kommune

Derfor skal *dagtilbudslederen*:

- Påtage sig det overordnede pædagogiske, personalemæssige og økonomiske ansvar i dagtilbuddet. Dagtilbudslederen kan delegerer opgaver i det omfang, det er nødvendigt for at løse kerneopgaven smidigt. Det gælder for eksempel mødeplaner, sygesamtaler og MUS-samtaler
- Sikre at udvikling, ressourcer og resultater hænger sammen, herunder den organisatoriske læring
- Arbejde ressourceorienteret
- Have visioner og være på forkant med udviklingstendenser
- Sætte processer i spil i ledelsesteamet
- Sammen med de pædagogiske ledere at sætte rammer for personalets faglige og professionelle udvikling
- Være innovativ i sin opgaveløsning
- Sætte sig i spidsen for nødvendige forandringsprocesser
- Loyalt skabe grundlag for det gode samarbejde med pædagogiske ledere, medarbejdere, forældre og forvaltning
- Have efteruddannelse på minimum diplom niveau



Notat - Overordnet ledelse af dagtilbudsområdet - perspektiver på den fremadrettede ledelse og opgavevaretagelse

Vedr.: Overordnet ledelse af dagtilbudsområdet - perspektiver på den fremadrettede ledelse og opgavevaretagelse

Sagsnavn: Udmøntning af byrådsbeslutning om minimumsnormeringer på dagtilbudsområdet

Sagsnummer: 28.00.00-G01-17-21

Skrevet af: Camilla Lindberg Andersen

E-mail: Camilla.Lindberg.Andersen@randers.dk

Forvaltning: Børn og skole sekretariat

Dato: 17-05-2022

For at få et samlet billede over ledelsen på dagtilbudsområdet i Randers Kommune, er det også relevant at kigge ind i ledelse på distriktsniveau, i Randers Kommune kaldet dagtilbudsniveau. Dette notat skitserer derfor dagtilbudsledernes aktuelle og kommende ledelsesspænd, hvilke udfordringer dagtilbudslederne står over for, samt bud på hvordan disse udfordringer kan imødekommes.

Hvad er dagtilbudsledernes ledelsesspænd?

I dette afsnit redegøres der for det aktuelle ledelsesspænd for dagtilbudsledere i Randers Kommune. Når der tales om ledelsesspænd er det hensigtsmæssigt at opgøre det faktiske personaleantal, og ikke fuldtidsstillinger, da mange ansættelser på dagtilbudsområdet er deltidsstillinger. Opgørelsen indeholder også både pædagogisk personale og øvrigt personale, da lederne har ledelsesopgaver over for alle de forskellige personaletyper.

I nedenstående Tabel 1 opgøres det aktuelle ledelsesspænd for dagtilbudslederne.

Tabel 1: Dagtilbudsledernes ledelsesspænd i 2022

Dagtilbudsområde	Antal personale	Antal ledere	Samlet ledelsesspænd
Midt (8 institutioner)	200,7	6	206,7
Nordvest (9 institutioner)	162,8	7	169,8
Nordøst (7 institutioner)	157,0	6	163
Sydvest (8 institutioner)	161,2	6	167,3
Sydøst (9 institutioner)	176,8	6	182,8
Randers Kommune (40 institutioner)	858,5	31	177,9

Hvert dagtilbud har en dagtilbudsleder, som formelt har personaleansvaret for alt personale i institutionerne. Herudover har de også personaleansvar for de pædagogiske ledere. Dagtilbudslederne har således et meget stort ledelsesspænd, gennemsnitligt på 165,8 personale pr. dagtilbudsleder. Dog er det vigtigt at huske på, at en række af dagtilbudsledernes ledelsesopgaver er uddelegeret til de 31 pædagogiske ledere. Det er forvaltningens vurdering, at ledelsesspændet for dagtilbudslederne i dag fungerer. Nedenfor ses der på, hvordan ledelsesspændet ventes at udvikle sig i takt med, at der kommer mere personale ifm. implementeringen af minimumsnormeringer, såfremt lederantallet ikke ændres.

Fremskrivningen af ledelsesspænd i de kommende år tager udgangspunkt i den implementering af normering, som blev præsenteret og vedtaget i byrådet i sag nr. 151 "Udmøntning af byrådsbeslutning om minimumsnormeringer på dagtilbudsområdet" på byrådets dagsorden d. 6. april 2021. Disse informationer er benyttet til at danne en faktor, som ganges på det aktuelle ledelsesspænd, som er præsenteret ovenfor. På den måde fås et indblik i udviklingen af ledelsesspændet over de kommende år, med udgangspunkt i den aktuelle situation. Det er dog vigtigt at understrege, at der er tale om en prognose. Virkeligheden kan således udvikle sig anderledes end prognosen, men er et godt redskab til at få en indikation for, hvordan ledelsesspændet vil udvikle sig i forbindelse med implementeringen af minimumsnormeringer på dagtilbudsområdet.

Ifølge ovenstående sag forventes minimumsnormeringerne at være implementeret i 2023, så i nedenstående Tabel 2 sammenlignes den aktuelle situation i 2022 med 2023, hvor minimumsnormeringerne forventes at være implementeret.

Tabel 2: Dagtilbudsledernes ledelsesspænd i 2023

Dagtilbud	Baseline 2022	2023
Midt	206,7	213,4
Nordvest	169,8	183,3
Nordøst	163	175,3
Sydvest	167,3	200,5
Sydøst	182,8	196,0
Gennemsnit for de fem dagtilbud	177,9	193,7

Med implementeringen af minimumsnormeringerne forventes dagtilbudsledernes gennemsnitlige ledelsesspænd at stige fra 177,9 i 2022 til 193,7 i 2023.

Hvilke udfordringer står dagtilbudslederne over for?

Den faglige og ledelsesmæssige understøttelse af de kommunale daginstitutioner kan blive udfordret, når dagtilbudsledernes ledelsesspænd stiger i forbindelse med implementeringen af minimumsnormeringerne. Det er dog vigtigt at huske på, at opgaven med faglig og ledelsesmæssig understøttelse ikke kun gælder de kommunale institutioner, men at det er vigtigt at sikre samme serviceniveau og kvalitet for det samlede dagtilbudsområde. En del af udfordringerne på dagtilbudsområdet er således også, hvordan der skabes sammenhæng på tværs af det kommunale, selvejende og private regi, så alle børn og deres forældre i Randers Kommune oplever, at være del af et godt dagtilbud.

Selvejende institutioner

Der er 11 selvejende daginstitutioner i Randers Kommune. I dag er budgettildelingen til disse institutioner en spejling af serviceniveauet i de kommunale institutioner, hvilket også vil gøre sig gældende fremadrettet. De selvejende daginstitutioner er i dag organisatorisk forankret under dagtilbudschefen. Institutionerne er således ikke organiseret under den lokale dagtilbudsledelse. En bedre kontakt med dagtilbudslederniveauet i kommunen vil kunne understøtte bedre

sammenhængskraft mellem det selvejende og kommunale regi, ligesom dagtilbudsledelsen bedre kan samarbejde og rådgive om udfordringer for de lokale institutioner i det selvejende regi.

Private institutioner

Der er 8 private daginstitutioner i Randers Kommune. De private daginstitutioner er i dag ligeledes organisatorisk forankret under dagtilbudschefen, og ikke under den lokale dagtilbudsledelse. En bedre kontakt med dagtilbudslederniveauet i kommunen vil også her kunne understøtte bedre sammenhængskraft mellem de private institutioner og det kommunale niveau.

Fritidshjem/fritidsklubber organiseret under dagtilbudsloven

Der i Randers Kommune 8 fritidshjem/fritidsklubber, hvortil der er er tilknyttet 5 juniorklubber. Den 1. januar 2022 blev fritidstilbud oprettet under dagtilbudsloven placeret under dagtilbudschefens område. Tidligere var fritidstilbuddene placeret under skolechefens ledelse. Fritidshjemmene/fritidsklubberne er organiseret under dagtilbudschefens område, idet der her er indgående kendskab til dagtilbudsloven.

Hvordan kan vi imødekomme disse udfordringer?

Ovenstående opmærksomhedspunkter peger på et behov for en sammenhængende ledelse, ikke kun på det pædagogiske ledelsesniveau i institutionerne, men også på dagtilbudsniveau. For at imødekomme disse nye opgaver og udfordringer har forvaltningen overvejet, om der er behov for at ansætte endnu en dagtilbudsleder, og inddele kommunens dagtilbud i seks distrikter frem for de fem vi kender i dag. Denne løsning vil medføre, at der skal tilføres flere midler til ledelse på dagtilbudslederniveau. Forvaltningen har i stedet valgt at arbejde videre med en anden løsning. Her påtænker forvaltningen, at der fremadrettet i højere grad tænkes i en anden organisering af dagtilbudsledernes opgaver, hvor der i højere i grad etableres tværgående grupper til at løse den type af opgaver, som kræver et samarbejde på tværs.

Fordelen ved en organisering omkring tværgående opgaver, er at anvendelsen af tværfaglig viden sikres. Forvaltningen foreslår denne løsning, fordi den ikke medfører en stor omorganisering af området, hvor der i dag er velfungerende samarbejdsrelationer i og på tværs af dagtilbuddene. Ligeledes kræver løsningen ikke kræve yderligere midler til dagtilbudsledelse, hvilket understreger forvaltningens ønske om at styrke ledelsen tæt på medarbejderne i hverdagen. Indenfor hvert dagtilbud skal der fortsat samarbejdes om lokale initiativer mv., hvor det giver mening. På nogle af de større områder kan der med fordel arbejdes mere specialiseret, det gælder pt områderne omkring inklusion/ressourcegrupper, selvejende institutioner, private institutioner samt fritidshjem/fritidsklubber. Inden for disse fire områder skal der være tilknyttet to af dagtilbudslederne, en primær og en sekundær kontakt.

På denne måde skal alle dagtilbudslederne ikke være dybt inde i alt stof, men især have opmærksomhed på det konkrete område, de har ansvaret for. Det kan medføre et bedre samarbejde på tværs af dagtilbudsdistrikterne og en mere specialiseret viden og bedre videndeling.

Opsamling

Implementeringen af minimumsnormeringer medfører flere ansatte i institutionerne og et øget pres på ledelsesopgaven på dagtilbudslederniveau. Det gennemsnitlige aktuelle ledelsesspænd for dagtilbudslederne er på 177,9 personale pr. dagtilbudsleder i 2022, og det forventes at stige til 193,7 i 2023. Dagtilbudsledernes ledelsesspænd kan fremstå meget stort, og der rettes derfor en

opmærksomhed mod, at ledelsesopgaven i forhold til medarbejderne er delt mellem pædagogiske ledere og dagtilbudsledere – den daglige personaleledelse varetages i stort omfang af den pædagogisk leder.

Det er forvaltningens vurdering, at ledelsesspændet for dagtilbudslederne fungerer med den organisering der er i Randers Kommune. Der er et ønske om i endnu højere grad at styrke ledelsen af det samlede dagtilbudsområde i Randers Kommune – på tværs af kommunale, selvejende og private institutioner samt fritidshjem. Forvaltningen påtænker at dette imødekommes gennem organisering af tværgående ledelsesgrupper. Dagtilbuddene organiseres fortsat i fem geografiske distrikter, samtidigt med, at der etableres tværgående ledelsesgrupper inden for udvalgte tværgående opgavefællesskaber, eksempelvis inklusion/ressourcegrupper, selvejende institutioner, private institutioner og fritidshjem/fritidsklubber. Dette skal medføre mere videndeling og bidrage til sammenhæng for det samlede dagtilbudsområde.