

Notat

Dato: 19.08.2021
Journalnr.: 114817-21

Pædagogisk ledelse i daginstitutioner

Børne- og ungdomsudvalget har bedt om at få en belysning af mulighederne for at indføre daglig pædagogisk ledelse i de enkelte daginstitutioner i hele kommunen - herunder en beregning af de økonomiske konsekvenser ved en sådan ledelsesstruktur.

I sammenhæng hermed har udvalget også ønsket at få en beskrivelse af ledelsesstrukturen på dagtilbudsområdet i Aarhus Kommune.

I nærværende notat beskrives:

- Organiseringen og ledelsesstrukturen på dagtilbudsområdet i Aarhus Kommune
- En Aarhus-model i Norddjurs Kommune
- Tre forskellige økonomiske scenarier, som beskriver, hvordan Norddjurs Kommunes nuværende ledelsesstruktur kan ændres, så der kommer en daglig leder på alle institutioner.

Ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet i Børn og Unge, Aarhus Kommune

Ledelsesstrukturen på dagtilbudsområdet i Aarhus Kommune er organiseret på følgende måde: Den øverste ledelse (under Børn og Unge-direktøren) består af fem børn og ungechefer, som hver leder et distrikt. I hvert distrikt er der skoleledere, fritidsledere og dagtilbudsledere. Dagtilbudslederen under en børn og unge-chef leder imellem 4 og 12 afdelinger (og evt. en dagplejeafdeling). Alle afdelinger er beliggende inden for det samme geografiske område/distrikt. I alle afdelinger er der ansat en daglig pædagogisk leder, som sidder fysisk i den enkelte afdeling (vuggestue, børnehave, integreret institution mv.). Dvs. at der som udgangspunkt er imellem 4-12 pædagogiske ledere under hver dagtilbudsleder.

Dagtilbudslederen har for alle afdelinger i dagtilbuddet det strategiske, faglige/pædagogiske, personalemæssige, administrative og budgetmæssige ledelsesansvar. Dagtilbudslederen delegerer kompetencer til de pædagogiske ledere. De pædagogiske ledere er ansvarlige for den daglige personaleledelse og den pædagogiske planlægning i den afdeling, som de er leder for. Dagtilbudslederen og de pædagogiske ledere i et dagtilbud udgør dagtilbuddets ledelsesteam. Teamet skal sikre, at der samarbejdes om de overordnede principper og værdier for det pædagogiske arbejde, samt om løsningen af de administrative, personalemæssige og forældrerelaterede opgaver.

Budget til ledelse og administration

Alle dagtilbudsafdelinger (vuggestue, børnehave, integreret institution mv.) får som udgangspunkt 14 timer til ledelse, og derefter tildeles de yderligere 8 timer til ledelse pr. gruppe. En gruppe består enten af 12 vuggestuebørn eller 20 børnehavebørn. Beregningen af budgettet til ledelse foretages ud fra indskrivningen af børn i dagtilbuddet pr. 1. januar, og der foretages efterregulering, når året er gået ud fra den gennemsnitlige indskrivning i budgetåret. Dagtilbuddet får derved et budget til ledelse, som afspejler det faktiske antal børn i dagtilbuddet.

I Aarhus Kommune findes der både store og små afdelinger, hvilket betyder, at i nogle afdelinger udløser opgaven en fuldtidsstilling, mens den i andre skal suppleres med pædagogtimer. I de små afdelinger (dvs. afdelinger med tre børnegrupper og nedefter) vil lederne som udgangspunkt også have timer "på gulvet", hvorimod afdelinger med fire grupper og opefter udløser fuldtidsstillinger. De store afdelinger kan have op til 6-8 børnegrupper. Ledelsesstrukturen tillader ikke, at der kan ansættes to leder, hvis grupperne er store. Tendensen i Aarhus Kommune er, at der sker en forøgelse af de store institutioner og en reduktion i antallet af små institutioner.

En Aarhus-model i Norddjurs Kommune

I bilag 1 findes der en beregning på, hvordan timerne vil fordele sig til henholdsvis ledelse og pædagogtimer, hvis Aarhus Kommunes udregningsmodel lægges ned over institutionerne i Norddjurs Kommune.

Beregningerne viser, at en daglig leder på institutionerne i Norddjurs Kommune udløser en fuldtidsstilling og på hovedparten af institutioner tilmed over en fuldtidsstilling. Det er alene Skovbørnehaven i Område Grenaa, der vil udløse mindre end en fuldtidslederstilling, så lederen her vil skulle fungere i dobbeltrollen som både leder og pædagog "på gulvet".

I Aarhus-modellen er der stor forskel på ledelsesopgaven fra lille til stor institution. En leder i en stor institution kan have ledelse af 7-8 grupper, mens der i de små institutioner måske kun er to grupper. En stor institution i Aarhus Kommune kan størrelsesmæssigt sammenlignes med størrelsen på det antal børn og medarbejdere, som en afdelingsleder i Norddjurs Kommune leder, når denne har ledelsen af to institutioner.

Økonomiske modeller ved at indføre daglig pædagogisk ledelse i de enkelte institutioner i Norddjurs Kommune

I nedenstående afsnit præsenteres tre forskellige modeller, der belyser mulighederne for at indføre daglig pædagogisk ledelse i de enkelte institutioner i hele Norddjurs Kommune og for dagplejen i Område Grenaa (sidstnævnte er medtages som følge af det store antal dagplejere i området).

Model 1

I denne model er der en afdelingsleder i hver enkelt institution. Desuden er der en selvstændig leder af dagplejen i Område Grenaa som følge af det store antal dagplejere. I dette scenarie er der taget udgangspunkt i den nuværende ramme til ledelse på børneby-/områdeniveau. Det er desuden antaget, at områdelederen i Område Auning varetager en halv afdelingslederfunktion.

Merudgiften efter afledt effekt på forældrebetaling, fripladser og søskenderabat udgør i denne model 1,859 mio. kr.

Model 2

I denne model er der en normering svarende til en fuldtidsansat afdelingsleder i hver enkelt institution, samt en selvstændig afdelingsleder af dagplejen i Område Grenaa. Det er i denne model antaget, at områdelederen i Område Auning varetager en halv afdelingslederfunktion.

Merudgiften efter afledt effekt på forældrebetaling, fripladser og søskenderabat udgør i denne model 4,615 mio. kr.

Model 3

I denne model er der foretaget en beregning af, hvad der vil kræve, hvis Norddjurs Kommune fastsætter ledelsesnormeringen på samme niveau som i Aarhus Kommune.

Merudgiften efter afledt effekt på forældrebetaling, fripladser og søskenderabat udgør i denne model 8,991 mio. kr.

De tre modeller er nærmere beskrevet i bilag 1.