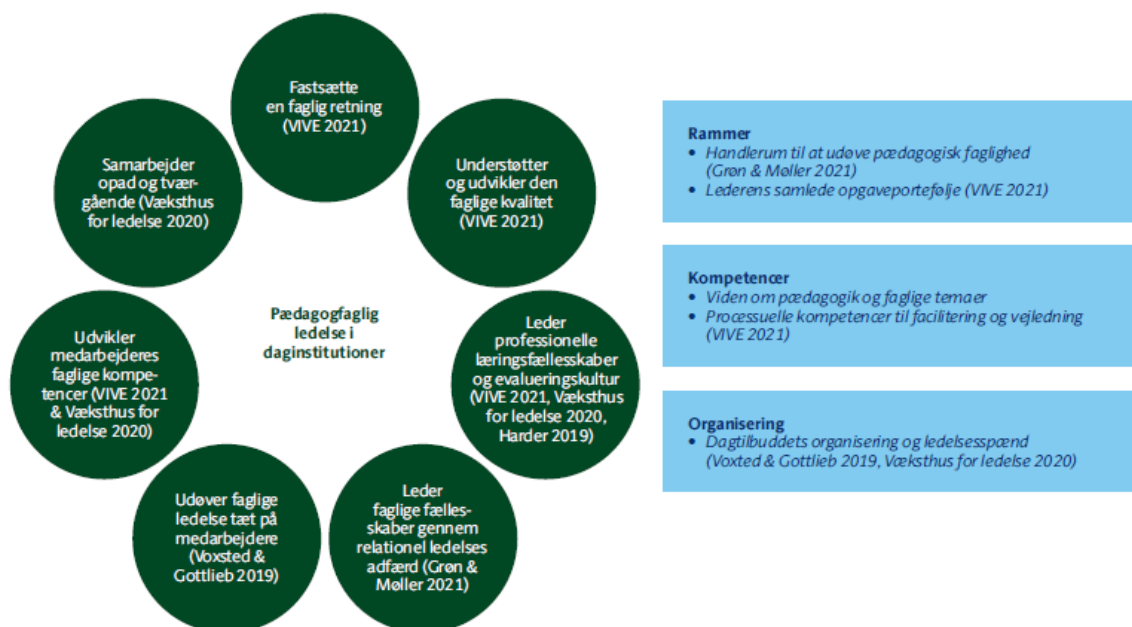


Hvad siger forskningen?

Som led i projektet om pædagogfaglig ledelse i dagtilbud har KL og BUPL gennemgået relevante undersøgelser om pædagogfaglig ledelse i dagtilbud for at belyse, hvad der kendetegner pædagogfaglig ledelse i daginstitutioner samt hvilke elementer, som fremmer og hæmmer udøvelsen af den.

7 kendetegn for pædagogfaglig ledelse:

På tværs af de belyste undersøgelser viser der sig 7 kendetegn for, hvad pædagogfaglig ledelse i daginstitutioner indebærer. Nedenstående model opsummerer kendetegnene:



De 7 kendetegn uddybet:

1. *Fastsætter en faglig retning.* Skaber fælles forståelse af faglig kvalitet og omsætter overordnede mål i den lokale pædagogiske kontekst.
2. *Understøtter og udvikler den faglige kvalitet.* Har en faciliterende og vejledende rolle ift. at aktivere faglige normer og kvalificere faglige refleksioner blandt pædagogerne.

3. *Leder professionelle læringsfællesskaber og evalueringskultur.* Udvikler professionelle læringsfællesskaber med en stærk evalueringskultur, hvor der systematisk arbejdes med at forbedre den fælles fagprofessionelle udvikling og den pædagogiske praksis.
4. *Leder faglige fællesskaber gennem en relationel ledelsesadfærd.* Aktiverer faglig(e) viden og normer, understøtter den fagprofessionelle dømmekraft og driver udviklingen af stærke faglige fællesskaber.
5. *Udøver faglig ledelse tæt på medarbejderne.* Er igennem nære relationer til pædagogerne nærværende og ansvarlige for faglig udvikling. Faglig ledelse tæt på medarbejderne er en central opgave for faglige ledere.
6. *Udvikler medarbejdernes faglige kompetencer.* Sikrer et kontinuerligt fokus på, hvordan pædagogernes kompetencer kan udvikles sammen med de faglige behov i institutionen
7. *Samarbejder opad og tværgående.* Udvikler og afklarer de politiske mandater i dialog med opdragsgivere og andre interessenter. Bygger bro mellem fag, organisationer og sektorer med henblik på at muliggøre fælles handling.

Organisering, rammer og kompetencer – hæmmere og fremmere for pædagogfaglig ledelse

Foruden ovenstående 7 kendetegn, peger undersøgelser på forhold vedrørende organisering, rammer og kompetencer, som kan virke hæmmende eller fremmende for, at de pædagogfaglige ledere kan lykkes med at prioritere og praktisere den pædagogfaglige ledelsesopgave i daginstitutioner.

Kompetencer til at udøve faglig ledelse

Kompetencer og viden om pædagogik og faglige temaer

Lederen skal have relevant viden om pædagogik og faglige temaer, der kan omsættes i arbejdet med at udføre den pædagogfaglige ledelse i dagtilbudet. Disse kompetencer er også nødvendige for at kunne udføre flere af de ovenstående kendetegn ved pædagogfaglig ledelse. Heriblandt at kunne fastsætte en faglig retning, at understøtte og udvikle den faglige kvalitet med udgangspunkt i viden om pædagogik og relevante faglige temaer samt at lede professionelle læringsfællesskaber og udviklingen af en evalueringskultur (VIVE 2021)

Har processuelle kompetencer og kan facilitere og vejlede

Endelig skal lederen besidde processuelle kompetencer og viden om metoder til facilitering, der aktiverer medarbejdernes faglighed og skaber pædagogfaglige drøftelser og refleksioner i medarbejdergruppen. Det kan både være i form af systematisk facilitering af møder og drøftelser, men også vejledning af det pædagogiske personale. Litteraturen peger på, at dette også

har til formål at skabe faglig refleksion blandt pædagoger over egen pædagogisk praksis. (VIVE 2021).

Organisering og rammer

Dagtilbuddets organisering og ledelsesspænd

Undersøgelserne peger også på vigtigheden i, at organiseringen kan fremme udøvelsen af den pædagogfaglige ledelse. Herunder har dagtilbudets størrelse og ledelsesspænd indvirkning på mulighederne for at praktisere den pædagogfaglige ledelse af kerneopgaven tæt på medarbejderne. Undersøgelser viser, at den pædagogfaglige ledelsesopgave kan organiseres på flere forskellige måder, og at der er store forskelle i, hvorvidt pædagogfaglig ledelse udøves ved, at lederne følger medarbejderne i praksis sammen med dem på stuerne, eller om det udøves gennem faglig sparring og refleksioner på personalemøder. Undersøgelser viser endvidere, at hvis ledelsesspændet umuliggør ledelse tæt på, er der tendens til, at der etableres uformel ledelse, der ikke nødvendigvis sikrer de nødvendige faglige standarder, ligesom personaleledelsen i den sammenhæng vil være uden legitimitet. (Kragh-Müller & Ringsmose 2015; Væksthus for ledelse 2020)

Handlerum til at udøve pædagogisk faglighed

Det er ifølge den belyste litteratur hæmmende for udøvelsen af pædagogfaglig ledelse, hvis der i institutionen som læringsfællesskab ikke sikres en vis grad af autonomi til udøvelsen af den pædagogiske faglighed. Da genstanden for pædagogfaglig ledelse er medarbejdernes udøvelse af faglig og professionel dømmekraft i mødet med børn og forældre, skal der være plads til, at medarbejderen kan iværksætte faglige løsninger. I den sammenhæng er det en central del af den pædagogfaglige ledelsesopgave at aktivere medarbejdernes professionelle dømmekraft og at skabe et læringsmiljø, hvor medarbejderne udvikler og reflekterer over egen praksis (Majgaard, 2021).

Ledelsens samlede opgaveportefølje

Som leder i et dagtilbud byder hverdagen på mange forskellige opgaver. Undersøgelser peger på, at den mangefacetterede arbejdsportefølje kan have en indvirkning på den konkrete mulighed for at udøve pædagogfaglig ledelse. Det er særligt it-opgaver og opgaver i forbindelse med arbejdstidsregistrering, som kan forstyrre udøvelsen af pædagogfaglig ledelse ifølge adspurgte dagtilbudsledere. Derudover er det oplevelsen, at praktiske opgaver omkring bygninger og det at indgå i normeringen ved fravær blandt personale står i vejen for den pædagogfaglige ledelsesopgave (VIVE for BUPL, 2022).

Litteratur

Ovenstående oversigt mm. sammenfatter en bred litteratursøgning, som har afdækket faglig ledelse som begreb og relevant litteratur knyttet til dagtilbudsområdet. Der er udelukkende set på undersøgelser, som belyser udøvelsen af pædagogfaglig ledelse i danske dagtilbud. Der gives således ikke et udtømmende indblik i litteratur og forståelser af faglig ledelse i dagtilbud.

- EVA (2017) "Kvalitet i dagtilbud"
- Harder et al. (2019) "Ledelse af forandring i dagtilbuddets hverdag"
- Kragh-Müller & Ringsmose (2015) "Pædagogisk kvalitet i store og små daginstitutioner"
- Majgaard (2021) "Strategisk pædagogisk ledelse – Spændingsfelter, greb og hverdagsøvelser"
- Møller & Grøn (2021). "Faglig ledelse. At lede faglighed og fællesskab for at sikre faglige skøn, begrundede prioriteringer og håndteringer og håndtering af følelsesmæssigt pres".
- VIVE (2021) "Vidensopsamling om faglig ledelse på dagtilbudsområdet"
- VIVE (2022) "Rammer for pædagogfaglig ledelse – en undersøgelse blandt pædagogiske ledere i kommunale dagtilbud i Aarhus Kommune"
- Vøxted & Gottlieb (2019) "Faglig ledelse i dagtilbud"
- Væksthus for ledelse (2020) "Fælles træk i faglig ledelse. Hvad karakteriserer faglig ledelse på tværs af opgavesøjler?"