

# Pædagogfaglig ledelse i dagtilbud

Inspiration til arbejdet med pædagogfaglig ledelse i dagtilbud baseret på forskning og viden fra praksis i fire kommuner





## INDHOLD

# Pædagogfaglig ledelse i dagtilbud

---

Viden og inspiration til pædagogfaglig ledelse i praksis	4
Hvad ved vi om pædagogfaglig ledelse?	5
Syv kendetegn ved pædagogfaglig ledelse	6
Prøvehandlinger: Redskaber til at styrke pædagogfaglig ledelse	13
Fire kommuners erfaringer med at arbejde med pædagogfaglig ledelse	16
Sådan kan I arbejde med pædagogfaglig ledelse i praksis	24
Litteraturliste	27

---

# Viden og inspiration til pædagogfaglig ledelse i praksis

Materialet her formidler viden og erfaringer fra projektet ”Pædagogfaglig ledelse i dagtilbud”. Projektet har haft til formål at indsamle viden og erfaringer fra chefer, konsulenter, ledere og pædagoger om betydningen af pædagogfaglig ledelse, samt hvad der skal til for at lykkes med at prioritere og praktisere pædagogfaglig ledelse. Fire kommuner har medvirket til at undersøge, hvad der kendetegner pædagogfaglig ledelse, samt hvilke forudsætninger der skal være for at etablere, styrke og fastholde pædagogfaglig ledelse i dagtilbud.

I materialet præsenteres en række vigtige forskningspointer, der peger frem mod syv afgørende kendetegn ved pædagogfaglig ledelse, samt de fire kommuners erfaringer med at udvikle og afprøve organisatoriske og faglige initiativer, der fremmer muligheden for at prioritere og praktisere pædagogfaglige ledelse i dagtilbud.

## Sådan har vi undersøgt, hvordan dagtilbudsledere arbejder med pædagogfaglig ledelse

Materialet bygger på viden fra projektet ”Pædagogfaglig ledelse i dagtilbud”, som BUPL og KL har gennemført i samarbejde med EVA.

Projektet har bestået af:

1. Fokusgruppeinterviews med pædagogisk personale, dagtilbudsledere og dagtilbudschefer i fire kommuner
2. Afprøvningsforløb med prøvehandlinger
3. Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere, der har deltaget i afprøvningsforløbet
4. Fokusgruppeinterviews med ledere, der har deltaget i afprøvningsforløbet.

De fire kommuner er Hillerød Kommune, Ikast-Brande Kommune, Rødovre Kommune og Vejle Kommune.

## Pædagogfaglig ledelse i dagtilbud

Projektet ”Pædagogfaglig ledelse i dagtilbud” er et partsprojekt mellem BUPL og KL, der i forbindelse med overenskomsttaftalen for 2021 aftalte at søsætte et fælles projekt om pædagogfaglig ledelse i dagtilbud.

Formålet med projektet er at styrke den pædagogfaglige ledelse i dagtilbud gennem afdækning af eksisterende viden og udvikling og afprøvning af konkrete initiativer i en række dagtilbud.

Derudover har projektet til formål at udbrede disse erfaringer og viden, så de kan komme flere ledere og personaler i dagtilbud til gode.

Projektperioden har strakt sig fra september 2022 til juni 2024.

# Hvad ved vi om pædagogfaglig ledelse?

Én af de vigtige faktorer for at skabe god kvalitet i dagtilbud er god *pædagogfaglig ledelse*. En stærk og tydelig pædagogfaglig ledelse sætter klare rammer for den pædagogiske praksis og bidrager positivt til kvaliteten af det pædagogiske læringsmiljø. God pædagogfaglig ledelse skaber udviklende faglige fællesskaber, der medvirker til højere kvalitet i den pædagogiske opgaveløsning og dermed bedre trivsel blandt børn og bedre vilkår for læring og udvikling (EVA, 2017).

## **Viden fra forskning og praksis om pædagogfaglig ledelse**

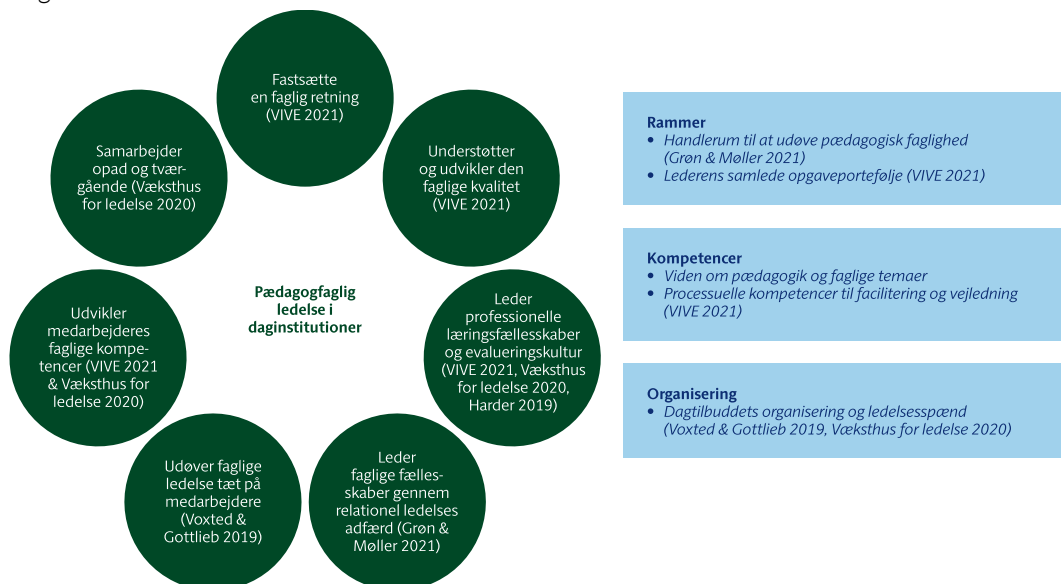
I de følgende afsnit ser vi nærmere på, hvad pædagogfaglig ledelse er, og hvordan pædagogfaglig ledelse kan understøttes i praksis. I forbindelse med projektet ”Pædagogfaglig ledelse i dagtilbud” har BUPL og KL udarbejdet en vidensopsamling med nyere dansk forskning om faglig og pædagogfaglig ledelse i dagtilbud (BUPL & KL, 2023). Vidensopsamlingen peger på syv kendetegn ved pædagogfaglig ledelse, som uddybes i de næste afsnit.

Hvert kendetegn beskrives først med viden fra forskning og suppleres derefter med viden og erfaringer fra pædagoger, ledere og konsulenter fra de fire kommuner, der har deltaget i projektet.



## Syv kendetegn ved pædagogfaglig ledelse

Den gennemgående forskning peger til sammen på syv kendetegn ved pædagogfaglig ledelse i dagtilbud.



### Første kendetegn: Pædagogfaglig ledelse fastsætter en faglig retning

#### Det siger forskningen

At fastsætte en faglig retning handler ifølge forskningen i høj grad om, at lederen i dagtilbuddet skaber en fælles forståelse af faglig kvalitet og omsætter overordnede mål i den lokale pædagogiske kontekst (VIVE, 2021).

Lederen har en vigtig opgave i at formidle og kommunikere klart og tydeligt om faglige mål og resultater, så det bliver relevant og meningsfuldt for medarbejderne. Når den faglige retning bliver konkret, kan den omsættes til pædagogisk praksis, og her peger forskningen på, at lederen med fordel kan inddrage det pædagogiske personale i at sikre den fælles faglige retning (ibid.). Forskningen peger også på, at en etableret evalueringskultur bidrager til at øge det faglige niveau og kvaliteten i den pædagogiske opgaveløsning (ibid.).

#### Erfaringer og viden fra praksis

Erfaringen fra pædagoger, ledere og konsulenter i de kommuner, der har deltaget i projektet, er, at når man som leder skal fastsætte en faglig retning, så handler det i høj grad om at kunne skabe følgeskab og gå foran i den pædagogiske praksis. En væsentlig forudsætning for det er, at lederen har indgående kendskab til den styrkede pædagogiske læreplan og formår at omsætte læreplanen og det pædagogiske grundlag til pædagogisk praksis. Det kræver, at lederen i det enkelte dagtilbud har fingeren på pulsen og ved, hvordan den pædagogiske praksis udfolder sig på alle stuer, hvad der udfordrer, og hvad der lykkes.

For det pædagogiske personale er det vigtigt, at den faglige retning, der fastsættes, giver plads til, at de kan udvikle sig fagligt. I hverdagen er det typisk på stuemøder, afdelingsmøder og lignende, at der skabes plads til de fælles faglige drøftelser. Her understreger både ledere og pædagogisk

personale vigtigheden af, at der anvendes og fastholdes et fælles fagligt sprog, hvor faglige begreber bidrager til at højne fagligheden.

## **Andet kendetegn: Understøtter og udvikler den faglige retning**

### **Det siger forskningen**

At understøtte og udvikle den faglige retning handler bl.a. om, at lederen har en faciliterende og vejledende rolle ift. at aktivere faglige normer og kvalificere faglige refleksioner blandt det pædagogiske personale (Voxted & Gottlieb, 2019; EVA, 2017).

Forskning peger på, at når man som leder skal understøtte og udvikle den faglige retning, er det vigtigt at kunne forklare, *hvordan* ny viden tilegnes og deles mellem kolleger, og at denne nye viden opleves som relevant for praksis. Det at udvælge viden, der kobler sig til den ønskede udvikling i dagtilbuddet, er vigtigt for den måde, det pædagogiske personale tager viden til sig og anvender den i praksis. Det forstærker det pædagogiske personales tilegnelse af viden, når lederen går forrest som rollemodel i at omsætte og anvende den nye viden i konkret pædagogisk praksis i dagligdagen.

Et andet vigtigt aspekt for udvikling af den faglige retning er, at lederen har et kontinuerligt blik for, at den pædagogiske praksis skaber de bedste betingelser for trivsel, læring og udvikling hos den aktuelle børnegruppe. For at understøtte og udvikle den faglige retning er det væsentligt, at lederen formår at reflektere kritisk over egen og det pædagogiske personales praksis for at kunne skabe gode helhedsløsninger.

### **Erfaringer og viden fra praksis**

Både ledere og pædagoger i projektet peger på, at det at understøtte og udvikle en faglig retning handler om at facilitere en pædagogisk udvikling ved at udforske og være nysgerrig på den pædagogiske praksis sammen.

Desuden peger flere af deltagerne i projektet på, at det handler om at opbygge og fastholde en faglig kultur, hvor også organiseringen muliggør faglig refleksion og sparring i praksis. Det er vigtigt, at kompetenceudvikling af både pædagogisk personale og ledelsen bliver prioriteret. I hverdagen kan udvikling af den faglige retning fx ske ved, at udvalgte pædagogiske personer får til opgave at opdatere sig i konkret ny viden, fx gennem en podcast eller en artikel. Mange af lederne og pædagogerne arbejder også systematisk med at understøtte udviklingen af den faglige retning ved at lægge refleksionsprocesser ind på personalemøder, hvor konkret viden deles og bearbejdes.

## **Tredje kendetegn: Leder professionelle læringsfællesskaber og evalueringskultur**

### **Det siger forskningen**

At udvikle og lede professionelle læringsfællesskaber, der arbejder systematisk med at udvikle en stærk evalueringskultur, er en vigtig del af den pædagogfaglige ledelsesopgave (Grøn & Møller, 2021; Haarder, 2019).



Forskning peger på, at lederen har en vigtig opgave som rollemodel i at vise fagligt initiativ og engagement. Lederen skal gå forrest i at skabe en samarbejdskultur, hvor fagligheden kontinuerligt drives fremad. Det understøtter et professionelt læringsfællesskab, når der skabes rum til refleksion og sparring i personalegruppen, hvor leder og personale forholder sig reflektivt til, hvordan det pædagogiske læringsmiljø fremmer børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse. En stærk evalueringskultur består i, at der systematisk arbejdes med at forbedre den fælles fagprofessionelle udvikling og den pædagogiske praksis. Som en del af evalueringskulturen kan lederen arbejde med at støtte det pædagogiske personale i at kunne observere og give kollegial feedback og sparring med hinanden.

### **Erfaringer og viden fra praksis**

Ledere og pædagoger i projektet understreger vigtigheden af, at lederen tager ansvar for at etablere en evalueringskultur og systematisk følge op på de initiativer og forløb, der bliver igangsat.

I praksis styrkes det professionelle læringsfællesskab ved, at arbejdet med at udvikle den pædagogiske praksis får en struktur og bliver systematiseret. Det sker fx, når lederen og det pædagogiske personale arbejder med den pædagogiske læreplan. Det sker også, når leder og personale observerer den pædagogiske praksis, fx ved brug af video. Flere arbejder på at etablere en samarbejdskultur, hvor det er naturligt at give hinanden feedback og sparring i hverdagen. Her er et vigtigt greb at stille åbne og nysgerrige spørgsmål, når noget skaber undring i hinandens praksis.

## **Fjerde kendetegn: Leder faglige fællesskaber gennem relationel ledelsesadfærd**

### **Det siger forskningen**

Pædagogfaglig ledelse handler også om at aktivere faglig viden og normer hos den enkelte medarbejder, så det pædagogiske personale får bedre mulighed for at udøve fagprofessionel dømmekraft. Det vil også drive udviklingen af stærke faglige fællesskaber (Grøn & Møller, 2021).

Fra forskning ved vi, at udviklingen af stærke faglige fællesskaber sker, når den enkelte medarbejders faglige skønsudøvelse er kvalificeret gennem "relationel ledelsesadfærd".

Relationel ledelsesadfærd styrkes bl.a. ved, at lederen inddrager det pædagogiske personale og går i dialog om, hvordan den faglige udvikling får indhold og mening for den enkelte. Det er også med til at underbygge den relationelle ledelse, når moralske og følelsesmæssige krav og belastninger i arbejdet gøres til et kollektivt ansvar.

### **Erfaringer og viden fra praksis**

At have fælles ansvar for den faglige udvikling er noget, som ledere og pædagogisk personale vægter højt i de deltagende kommuner. De peger på, at hvis lederen skal kunne lede faglige fællesskaber gennem relationel ledelsesadfærd, stiller det krav om et trykt fælles refleksionsrum mellem leder og personale og internt i personalegruppen. Det kræver også, at lederen griber de indspark, som det pædagogiske personale kommer med, og har tillid til, at personalet kan drive den faglige udvikling, og derfor giver dem frihed i deres pædagogiske praksis. Tillid til det pædagogiske personale består bl.a. i, at der bliver stillet positive forventninger til, at alle kan og vil udvikle sig fagligt.



## **Femte kendetegn: Udøver faglig ledelse tæt på medarbejderne**

### **Det siger forskningen**

Faglig ledelse tæt på medarbejderne er en central opgave for ledere, der igennem nære relationer til det pædagogiske personale kan være nærværende og ansvarlige for den faglige udvikling (Voxted & Gottlieb, 2019).

Når lederen er tæt på praksis i hverdagen, er det ifølge forskning med til at understøtte et fælles ansvar og tillid til, at det pædagogiske personale kan og vil løfte den faglige udvikling. Når der er ledelse tæt på, styrker det samtidig det pædagogiske personales medbestemmelse og deltagelse (ibid.). Det betyder, at det er vigtigt, at lederen er til stede i det faglige rum og er tilstrækkelig involveret i dagtilbuddets faglige processer. Det pædagogiske personale vægter tilgængelighed og synlighed højt, også fordi det muliggør faglig sparring til den enkelte medarbejder, når behovet opstår.

### **Erfaringer og viden fra praksis**

Erfaringerne fra praksis viser, at når lederen er tæt på i hverdagen, giver det lederen en væsentlig og værdifuld indsigt i det pædagogiske arbejde i dagtilbuddet som helhed og på den enkelte stue. Samtidig får det pædagogiske personale mulighed for at kunne spejle sig i lederens pædagogiske praksis, og de bliver inspireret af den måde, lederen er sammen med børnene på. Det viser, hvordan lederens pædagogiske intentioner og værdier kommer til udtryk gennem relationer til og handlinger med børnene.

## **Sjette kendetegn: Udvikler medarbejdernes faglige kompetencer**

### **Det siger forskningen**

Lederen har også til opgave at sikre et kontinuerligt fokus på, hvordan pædagogernes kompetencer kan udvikles sammen med de faglige behov i institutionen (VIVE, 2021).

Fra forskningen ved vi, at det er vigtigt, at lederen har blik for den faglighed, som den samlede personalegruppe har, og har fokus på, hvordan personalets kompetencer kan udvikles bedst muligt sammen med de faglige behov i dagtilbuddet. Med udgangspunkt i, hvad dagtilbuddet og den aktuelle børnegruppe kalder på, er det lederens opgave at få aktiveret relevante faglige normer og skabe faglige refleksioner blandt personalet. Lederens ansvar består derudover i at kvalificere de faglige refleksioner og beslutninger hos personalet (ibid.).

### **Erfaringer og viden fra praksis**

Erfaringen fra de kommuner, der har deltaget i projektet, er, at lederens blik for den samlede faglige udvikling i dagtilbuddet er stærkest, når lederen selv har en pædagogfaglig baggrund og en god forståelse for, hvad god pædagogisk kvalitet er. De fælles faglige kompetencer udvikles og understøttes, når der opbygges en faglig kultur, hvor kompetenceudvikling drøftes i fællesskab. Et vigtigt element i det handler om, at lederen også har et samlet blik på behovet for pædagogisk udvikling og ud fra det vurderer og prioriterer kompetenceudvikling og udviklingsprojekter, som kobler sig til dagtilbuddets faglige retning.

## Syvende kendetegn: Prioriterer at samarbejde opad og tværgående

### Det siger forskningen

Pædagogfaglig ledelse foregår også uden for dagtilbuddet. Det handler om ledelse af den faglighed og de faglige løsninger, der indfrier de politiske og strategiske mål. Det kan fx være det at udvikle og afklare de politiske mandater i dialog med opdragsgivere og andre interessenter (Majgaard, 2021).

Fra forskningen ved vi, at lederen har et væsentligt ansvar for at bygge bro mellem fag, organisationer og sektorer med henblik på at muliggøre fælles handling. Det kræver overblik og fokus på at løse kerneopgaven bedst muligt ift. budget og personaleressourcer. I rollen som brobygger ligger en opgave i at oversætte og transformere organisatoriske mål til faglige løsninger, samtidig med at lederen har opmærksomhed på hele styringskæden som et fælles læringsrum, der sikrer de bedste betingelser for en god pædagogisk praksis.

### Erfaringer og viden fra praksis

Erfaringerne fra praksis viser, at det tværgående samarbejde ofte foregår gennem tværgående og tværfaglige ledelsesteams. Lederne peger også på samarbejdet med og støtten fra forvaltningen som et vigtigt element heri. I forhold til det pædagogiske personale arbejder lederne systematisk med at motivere og omsætte udefrakommende initiativer til gode faglige løsninger, så de bliver relevante og meningsfulde for det pædagogiske personale. Det handler også om at tilpasse kommunikationen omkring forandringer, så den mindsker usikkerheden blandt personalet.



## Organisering, rammer og kompetencer betyder noget for lederes handlemuligheder

I forlængelse af de syv kendetegn peger forskning også på, at forhold, der knytter sig til organisering, rammer og kompetencer, spiller en væsentlig rolle for de vilkår og muligheder, ledere i dagtilbud har for at prioritere og praktisere pædagogfaglig ledelse i hverdagen (se boks med forskning, KL & BUPL, 2023).

### Rammer

- *Handlerum til at udøve pædagogisk faglighed (Grøn & Møller 2021)*
- *Lederens samlede opgaveportefølje (VIVE 2021)*

### Kompetencer

- *Viden om pædagogik og faglige temaer*
- *Processuelle kompetencer til facilitering og vejledning (VIVE 2021)*

### Organisering

- *Dagtilbuddets organisering og ledelsesspænd (Voxted & Gottlieb 2019, Væksthus for ledelse 2020)*

Lederne i projektet oplever, at de generelt har gode muligheder for at udøve pædagogfaglig ledelse. De peger dog også på faktorer eller forhold, der udfordrer disse muligheder, og som derfor kan komme til at spænde ben for den pædagogfaglige ledelse.

### Organisering skal muliggøre ledelse tæt på medarbejderne

Undersøgelser viser, at den pædagogfaglige ledelsesopgave kan organiseres på flere forskellige måder. Der peges også på, at måden at organisere dagtilbuddet på kan fremme udøvelsen af den pædagogfaglige ledelse. Herunder har dagtilbuddets størrelse og ledelsesspænd indvirkning på mulighederne for at praktisere den pædagogfaglige ledelse af kerneopgaven tæt på medarbejderne.

Overordnet kan pædagogfaglig ledelse udøves ved, at lederne følger medarbejderne i praksis på stuerne og/eller gennem faglig sparring og refleksioner på personalemøder. Undersøgelser viser endvidere, at hvis ledelsesspændet vanskeliggør 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).

### Ledelsen skal give rum til pædagogisk personales egen dømmekraft

Det er ifølge den belyste litteratur hæmmende for udøvelsen af pædagogfaglig ledelse, hvis der i dagtilbuddet som læringsfællesskab ikke sikres en vis grad af autonomi til at udøve den pædagogiske faglighed i praksis. Da en væsentlig del af pædagogfaglig ledelse er medarbejdernes udøvelse af faglig og professionel dømmekraft i mødet med børn og forældre, er det vigtigt at understøtte, at det pædagogiske personale 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 professionelt læringsmiljø, hvor medarbejderne udvikler og reflekterer over egen praksis (Majgaard, 2021).

### Administrative og driftsmæssige opgaver kan overskygge pædagogfaglig ledelse

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 (VIVE, 2022). For ledere i de medvirkende kommuner er det fx administrative opgaver som arbejdet med Aula, data, skemalægning og løn samt driftsmæssige opgaver om fx bygningernes tilstand og brandsikkerhed, der fylder. Ud over at det er tidskrævende opgaver, oplever lederne, at de er langt fra det, der handler om at skabe kvalitet for børnene, og derfor kan være med til at "dræbe energien". Tilsvarende kan det give medarbejderne en oplevelse

af, at lederen ikke er synlig og tilgængelig, samt at der mangler struktur og prioritering og plads til fælles pædagogfaglige refleksioner.

### **Lederen skal have de nødvendige kompetencer til at udøve faglig ledelse**

Lederen skal have relevant viden om pædagogik og faglige temaer, der kan anvendes i arbejdet med at omsætte den pædagogfaglige ledelse i dagtilbuddet i praksis. Det handler bl.a. om 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).

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). Herudover er der i de medvirkende kommuner en særlig opmærksomhed hos dagtilbudsscheferne, som ser, at det kræver et særligt pædagogfagligt ledelsesfokus, når der mangler pædagogisk uddannet personale, når der er stor udskiftning i personalegruppen, og når der skal findes besparelser.

### **Ledelsesteams med stabil struktur og tydelig rollefordeling kan frigive tid**

Nogle af de faktorer, der fremmer muligheden for at prioritere pædagogfaglige ledelse, er at arbejde i et ledelsesteam. Når ledelsesteamet prioriterer fælles drøftelser og lykkes med at arbejde som et team, kan det frigive tid til, at den faglige ledelse er tæt på medarbejderne og børnene. Lederne vurderer, at en forudsætning for at lykkes er at skemalægge den faglige ledelse i kalenderen og at bringe ledelsesteamets forskellige funktioner, roller og indsigter i spil. I tråd med dette fremhæver dagtilbudsscheferne betydningen af at have en robust organisering, hvor der er en struktur og et stillads, som gør plads til den pædagogfaglige ledelse. Samtidig efterspørger medarbejderne, at der er en tydelig opgavefordeling mellem lederen og resten af ledelsesteamet.

### **Sparring med andre ledere skal være strategisk og ærlig for at virke**

Som en væsentlig del af den overordnede ramme fremhæver både dagtilbudsschefer og ledere i de medvirkende kommuner det at organisere lederne i netværk. Det kan give mulighed for kollegial sparring ledere imellem og et fælles strategisk blik på opgaveløsning. Det kræver noget at lede og facilitere netværk, så de fastholder et strategisk sigte og samtidig skaber rum til at turde dele ledelsesmæssige udfordringer med hinanden. Nogle ledere oplever et 'svingende udbytte', og at netværket kan bære præg af, at man viser hinanden alt det, der går godt. Derudover nævner ledere, at det er en fordel i den pædagogfaglige ledelse at have nem adgang til sparring med forvaltningen. Grundlæggende handler det for lederne om at opleve, at der er kort vej til den ledelsesfaglige sparring. Dagtilbudsscheferne nævner også den centrale organisering i form af områdestruktur, hvor områdelederne kan være med til at understøtte og skabe overskud hos lederne.

## Prøvehandlinger: Redskaber til at styrke pædagogfaglig ledelse

Interviews med chefer, ledere og pædagoger i projektet her viser, at mangel på tid og fordybelse kan begrænse muligheden for at bedrive pædagogfaglig ledelse i hverdagen og tæt på børn og pædagogisk personale. Her er to redskaber, der kan hjælpe til at sætte fokus på ledelseshandlinger og til at prioritere tiden, så den pædagogfaglige ledelse får den nødvendige plads.



## LEDELSE PÅ LYD



### Hvad er *Ledelse på lyd*?

*Ledelse på lyd* er en enkel refleksionsøvelse, der dagligt sætter fokus på én eller flere faglige ledelseshandlinger, man som leder er lykkedes med eller har haft udfordringer med.



### Hvad er formålet med *Ledelse på lyd*?

Formålet er gennem en enkel, daglig rutine dels at få øje på og dels reflektere over egne ledelseshandlinger.



### Hvordan bidrager *Ledelse på lyd* til pædagogfaglig ledelse?

*Ledelse på lyd* skaber hurtigt viden om egen praksis og giver sammenhængende refleksioner. Det skærper ens egen opmærksomhed og refleksion over, hvornår og hvordan man rent faktisk lykkes med at udøve pædagogfaglig ledelse. Anvender man *Ledelse på lyd* i en længere periode, vil man fx hen over et par uger kunne få øje på tendenser eller særlige mønstre, vaner, forhindringer m.m. i ens handlinger og dialoger. Det kan fx være:

- At man får sat ord på/fremhævet det fælles faglige sprog i de "mellemrumsamtaler", som opstår med medarbejderne i hverdagen
- At man får øje på, at der er nogle konkrete anledninger, man i endnu højere grad kan blive bevidst om at bruge til et konkret ledelsesfagligt fokus
- At man bliver opmærksom på situationer eller medarbejdere, hvor man som leder har lagt mindre fokus over en periode.



### Hvordan udfører man *Ledelse på lyd*?

Man optager ca. ét minuts tale på mobilen hver dag. Man kan bruge lydoptager-appen på mobilen eller downloade en diktafon-app. Her siger man sine tanker højt om den eller de faglige ledelseshandlinger, man konkret er lykkedes med eller har bøvlet med i dag. Lydoptagelserne gemmes på mobilen, og man kan fx lytte til de samlede optagelser for en eller to uger ad gangen.



### Hvordan kan *Ledelse på lyd* bruges i et ledelsesteam?

I et ledelsesteam kan man aftale, at alle hver især optager og gemmer deres refleksioner, fx i en to ugers periode og forud for et møde i teamet har lyttet til sin egen indtaling fra de første ti dage. På baggrund af de individuelle overvejelser kan man i fællesskab drøfte, hvilke ledelsesfaglige opmærksomheder og handlinger det giver anledning til som samlet team. Det at have brugt tid på at overveje og formulere, hvilke pædagogfaglige ledelseshandlinger man er lykkedes med eller er udfordret af bidrager til at kvalificere den dialog, man efterfølgende har.



### Eventuelle justeringer af *Ledelse på lyd* kan være:

Som alternativ til at indtale sine refleksioner på lyd kan man skrive tilsvarende refleksioner i en form for ledelsesdagbog, logbog eller i sin kalender. Dette kan være 'Ledelse på skrift', som også egner sig til at arbejde systematisk med i et kort format og dele erfaringer om i et ledelsesteam.



## TIDSDETEKTIVEN



### Hvad er *Tidsdetektiven*?

*Tidsdetektiven* er et enkelt redskab til at skabe overblik over de mange forskellige opgaver, man som leder rent faktisk løser, og til at vurdere, hvordan opgaverne kan prioriteres ift. vigtighed og mulighed for at uddelegere. *Tidsdetektiven* er inspireret af Eisenhower-matrixen.



### Hvad er formålet med *Tidsdetektiven*?

Formålet er gennem en enkel, daglig rutine at skabe overblik over ens opgaver og på den baggrund at prioritere og uddelegere opgaverne – enten individuelt eller i et ledelsesteam.



### Hvordan bidrager *Tidsdetektiven* til pædagogfaglig ledelse?

*Tidsdetektiven* fungerer som et planlægningsværktøj, der bidrager til lederens overordnede blik på, hvilke opgaver der haster, og hvilke der kan vente eller uddelegeres. Samtidig kan *Tidsdetektiven* være et godt redskab til at prioritere og planlægge, hvilke opgaver der passer til hvilke tidsrum i løbet af dagen, og på den måde understøtte, at man får skabt en ramme for at være tilgængelig på nogle tidspunkter og at arbejde mere fordybet og fokuseret på andre tidspunkter.



### Hvordan udfører man *Tidsdetektiven*?

Som leder registrerer man de opgaver, man løser, over en to ugers-periode og sorterer dem efter spørgsmålene:

1. Hvilke opgaver er vigtige og haster?
2. Hvilke opgaver er vigtige, men haster ikke?
3. Hvilke opgaver haster, men er ikke vigtige?
4. Hvilke opgaver haster ikke og er ikke vigtige?

Man kan med fordel kort markere tidsforbruget til opgaven, fx ½ time eller to timer og markere (fx med en farve eller en stjerne) de opgaver, der hører under pædagogfaglig ledelse.

Når opgaverne er sorteret, kan lederen/ledelsesteamet stille sig selv følgende spørgsmål:

1. Hvilke opgaver skal løses nu eller hurtigst muligt?
2. Hvilke opgaver kan planlægges og afsættes tid til senere?
3. Hvilke opgaver kan uddelegeres?
4. Hvilke opgaver kan evt. droppes?



### Hvordan kan *Tidsdetektiven* bruges i et ledelsesteam?

I ledelsesteamet kan *Tidsdetektiven* sætte en nødvendig ramme for samarbejdet ved at skabe overblik over overlap mellem opgaver og være afsæt for drøftelse af prioritering og fordeling. Det giver også et blik for, hvilke opgaver der med fordel kan uddelegeres til andre medarbejdere eller administrativt. Det kan være en måde at følge regelmæssigt op i ledelsesteamet, fx én-to gange i kvartalet. Efterfølgende kan *Tidsdetektiven* bruges systematisk tilbagevendende, fx hver anden uge eller en gang om måneden. Det kan være en god idé at printe skemaet, dels så opgaverne synliggøres og, dels så man i fællesskab kan kigge på det.



### Eventuelle justeringer af *Tidsdetektiven* kan være:

Som alternativ til at kortlægge og sortere alle opgaver over to uger kan man bruge redskabet som et greb til at planlægge og prioritere en fordybelsesdag eller en afsat, afgrænset arbejdsperiode. Spørgsmålene ovenfor kan også være et ledelsesgreb ind i en dialog i et team/på en stue, hvor der er behov for at prioritere de fælles opgaver eller til at sætte lys på, hvilke opgaver der bliver løst individuelt og i fællesskab.



# Fire kommuners erfaringer med at arbejde med pædagogfaglig ledelse

Hvordan ser arbejdet med pædagogfaglig ledelse ud i praksis? Hvilke udfordringer oplever de pædagogiske ledere, og hvordan arbejder de på at løse dem inden for de rammer, de har? Fire udvalgte cases fra Vejle, Hillerød, Rødovre og Ikast-Brande Kommuner viser, hvordan institutionens størrelse, lederens erfaringer og samarbejdskulturen i personalegruppen har betydning for, hvordan lederen og ledelsesteamet bedst muligt kan prioritere og udvikle den pædagogiske ledelse.

## Case: Vejle Kommune

I Vejle Kommune ønsker forvaltningen at udbrede en fælles ramme for kvalitetsforståelse for at sikre kvalitetsudviklingen i kommunens dagtilbud. Derfor arbejder kommunens dagtilbudsledere fokuseret med at implementere et fælles måleredskab til at observere og evaluere kvaliteten i deres dagtilbud. Formålet er, at ledere og pædagogisk personale kan bruge de grundlæggende elementer i den kvalitetsforståelse, som redskabet bygger på, som en fælles faglig retning i udviklingen af praksis.

Understøtter og udvikler den faglige kvalitet (VIVE 2021)

Udover faglige ledelse tæt på medarbejdere (Voxted & Gottlieb 2019)

## Ny leder skaber tid til pædagogfaglig ledelse i en stor institution

På tværs af dagtilbud er lederne sat sammen i aktionslæringsgrupper, der typisk består af ledelsesteam fra ca. tre forskellige dagtilbud. Lederne mødes og sparrer med hinanden med henblik på at kunne implementere måleredskabet som en fælles pædagogisk retning i den enkelte institution.

### Pædagogfagligt ledelsesfokus

Gennem aktionslæringsprocessen er en af lederne blevet opmærksom på, at hun som leder i en stor institution har sværere ved at komme hele vejen rundt i medarbejdergruppen, og at tiden "på gulvet" er begrænset sammenlignet med lederkolleger i mindre institutioner.

Lederen oplever, at tiden og muligheden for at være leder tæt på praksis er begrænset, og hun ønsker derfor at undersøge nærmere, hvilke muligheder hun som leder sammen med ledelsesteamet har for at være pædagogfaglig leder, og hvilke betingelser der skal ligge til grund for, at hun bedst muligt kan udnytte de muligheder til at arbejde med kvalitetsudvikling og pædagogfaglig ledelse:

”Jeg har gode intentioner, men det er meget begrænset, hvad der holder stik på en dag. Der er så mange uforudsete ting, der opstår i løbet af dagen. Det kan være manglende varme, kigge på et barn, der måske har skoldkopper. Jeg kan øve mig på at blive mere skarp på, at jeg har de her opgaver, og signalere til medarbejdere, at der er kontortid og ingen forstyrrelser. Men jeg skal også være synlig og til rådighed.

LEDER I VEJLE KOMMUNE

Lederen ønsker at arbejde mere struktureret med prioritering og planlægning af opgaver og samtidig arbejde bevidst og systematisk med at prioritere tid til pædagogfaglig ledelse. Formålet er styrke hende i at understøtte og udvikle den faglige retning i institutionen (andet kendetegn om at understøtte og udvikle den faglige retning) og udøve faglig ledelse tæt på medarbejderne (femte kendetegn om at udøve faglig ledelse tæt på medarbejderne).

### Lederens konkrete greb

Lederen arbejder med at strukturere og prioritere sin tid ved bl.a. at starte dagen med at udvælge én større og et par mindre opgaver, som skal løses i løbet af dagen. Hun lukker mailen, mens hun arbejder, så hun kan holde fast i sin prioritering. Når hun har behov for arbejdsro, sætter hun en seddel på døren, hvor der står ”Kan det vente? Jeg sidder i et arbejdsflow fra kl. 9-10.” På den måde får hun afgrænset tid til fordybelse til ledelsesopgaver.

Derudover skaber lederen sammen med souschefen et overblik over kalenderen 14 dage frem i tid og planlægger, hvor de skal dække hinanden ind, og hvor de skal afsætte huller til uforudsete opgaver m.m. De er opmærksomme på at uddelegere flere opgaver til medarbejderne, hvilket frigiver tid til, at de i ledelsesteamet kan fokusere på de pædagogfaglige ledelsesopgaver.

### Erfaring og udbytte

Lederen vurderer, at hun ved hjælp af den strukturerede tilgang til planlægning og prioritering af opgaver nu arbejder mere hensigtsmæssigt og i højere grad kan prioritere tid til den pædagogfaglige ledelse. Den strukturerede tilgang giver et godt indblik i, hvad der er vigtigt at få prioriteret, og lederen har oplevelsen af at være mindre presset i hverdagen. Hun har bedre tid til at deltage i praksis, og det giver mulighed for at anerkende personalet i konkrete situationer og vejlede og tale med personalet om den praksis, hun som leder gerne vil se mere af. Lederen fortæller også, at hun er blevet bedre til at udnytte små tidslommer på fx ti minutter, hvor hun blot er sammen med børnene i garderoben eller på legepladsen. At lyse på de pædagogfaglige handlinger og øjeblikke i løbet af dagen har været en god erfaring:

”Det er bedre for mig at få øje på alt det, jeg når, end at få dårlig samvittighed over det, jeg ikke når på gulvet. At få øje på det har været sundt.

LEDER I VEJLE KOMMUNE

Tilbagemeldingen fra medarbejderne er også, at det fungerer godt, når lederen er tydelig omkring at strukturere og prioritere sin tid. De har forståelse og respekt for, at hun afsætter tid til fordybelse,

og de sætter pris på de gange, hun spontant tager sig tid til at være på stuen, i garderoben eller på legepladsen.

### Tre pointer til inspiration

- Overvej, hvordan I i ledelsesteamet kan skabe overblik over jeres opgaver, så I prioriterer og for-deler dem bedst muligt. I kan fx bruge Tidsdetektiven hver 14. dag til at få overblikket over de kommende opgaver. Overvej, om der er opgaver, møder eller andet, der kan uddelegeres.
- Involver dit pædagogiske personale i din prioritering af tid og opgaver. Forklar, hvorfor du plan-lægger din tid, som du gør, og hvilke opgaver du prioriterer. Udnyt de små tidslommer, du har i løbet af dagen, til spontant at være til stede i praksis.
- Styrk dit personales faglige sprog ved at italesætte dine pædagogfaglige ledelseshandlinger. Vær rollemodel i praksis, og sæt ord på, hvad du gør og hvorfor, fx i samspillet med et barn.

## Case: Hillerød Kommune

I et område i Hillerød Kommune arbejder dagtilbuddene med at udvikle refleksionskulturen som en forudsætning for udvikling af kvaliteten. Formålet er at højne fagligheden i hele medarbejdergruppen via daglig sparring og fælles refleksion. Det handler både om at udøve faglig ledelse tæt på medarbejderne, styrke evalueringskulturen og udvikle medarbejdernes faglige kompetencer.



### Ny leder arbejder for en tryk fælles refleksion mellem leder og pædagogisk personale

#### Pædagogfagligt ledelsesfokus

I dette dagtilbud oplever en forholdsvis ny leder, at nogle medarbejdere bliver nervøse og føler sig "eksamineret" i sparringssituationer med lederen, når lederen træder ind på stuerne. Dette til trods for, at lederen føler sig oprigtigt nysgerrig og i øvrigt oplever en tillidsfuld dialog med medarbejdergruppen i andre situationer. Formålet er på sigt at skabe en kultur, hvor det at reflektere sammen er en naturlig del af medarbejdernes praksis, hvor det er trygt at give hinanden feedback, og hvor lederen indgår ved at stille spørgsmål og derigennem invitere til fælles refleksion (tredje kendetegn om at lede professionelle læringsfællesskaber og evalueringskultur):

**”Jeg drømmer om, at det bliver naturligt, for hvis vi ikke får skabt en refleksionskultur, bliver evaluering rigtig svært. De skal have en forståelse for, at vi gør det for at højne fagligheden. Om et år skulle vi gerne have kørekortet og ikke længere være på træningsbanen, og der skulle jeg gerne som leder være en aktiv del af det.**

LEDER I HILLERØD KOMMUNE

## Lederens konkrete greb

Lederen har afholdt et personalemøde med en kort indflyvning til, hvad refleksionskultur er, og hvorfor det er et fokusområde. Medarbejderne har valgt, at indsatsen skal foregå i det nære på stuerne i hverdagen. Lederen har organiseret sin tid ved at blokke tidsrum i sin kalender for at være med ude på stuerne. Ca. en gang om ugen taler lederen med det pædagogiske personale om, hvordan de oplever det at arbejde med feedback, både som budbringer og modtager.

## Erfaringer og udbytte

Alle medarbejdere har kastet sig ud i det, og på det kollegiale plan fungerer det godt. Medarbejderne bruger et ”kodeord” til at spørge ind til hinandens praksis for at markere, at de træder ind i et refleksionsrum sammen. De har aftalt, at man både kan komme med noget positivt og negativt. Både leder og pædagogisk personale oplever, at det hjælper at øve sig, og at de er kommet et vigtigt skridt videre på vejen. Lederen oplever samtidig, at han får god sparring med lederkolleger og sektionslederen i området om den fælles indsats med at udvikle refleksionskulturen.

### Tre pointer til inspiration

- Vær nysgerrig på, og spørg ind til, hvad der skaber eventuel usikkerhed blandt medarbejderne i forhold til at bidrage aktivt ind i en fælles faglig refleksion. For at afmystificere og skabe et trygt rum kan refleksionerne fx brydes ned i mindre skridt og med en klar ramme og struktur (planlægning og aftaler). En klar struktur kan også hjælpe med at fastholde og koble tiltagene til at udvikle evalueringskulturen.
- Udarbejd en fælles, guidende ramme (fx på laminerede kort) i dialog med medarbejderne. Det kan fx være de samme tre spørgsmål, lederen og kolleger stiller hver gang. Det kan også være et aktuelt emne, som alle fokuserer på og reflekterer over i en periode, eller medarbejdernes ønsker til konkrete situationer eller relationer, som de gerne vil have sparring på.
- Byg et fælles fagligt sprog op omkring arbejdet med at skabe en fælles refleksions- og evalueringskultur, og sæt medarbejdernes faglige undringer og opdagelser i relation til, hvad det betyder for børnene.

## Case: Rødovre Kommune

I Rødovre Kommune har forvaltningen og ledergruppen sammen sat fokus på faglig ledelse gennem bæredygtige ledelsesteam og ledertrivsel. Det overordnede afsæt har bl.a. været behov for lederuddannelse/videreuddannelse, generelle vanskeligheder med at rekruttere ledere og et ønske om at styrke arbejdsmiljøet ved at skabe tværgående netværk for ledere og souschefer. Derudover var det et ønske at få skabt rum til faglig ledelse tæt på praksis og herunder arbejde med lokale definitioner af, hvad ”faglig ledelse tæt på” betyder i det enkelte dagtilbud.

Udover faglig ledelse tæt på medarbejdere (Vøxted & Gottlieb 2019)

## Ledere fokuserer på ledelsesteam for at kunne lede tættere på

### Pædagogfagligt ledelsesfokus

Som en del af arbejdet med bæredygtig ledelse har tre dagtilbudsledere sat fokus på at give det enkelte ledelsesteam mulighed for at lede tættere på børnene og det pædagogiske personale (femte kendetegn om faglig ledelse tæt på medarbejderne). Målet er løbende at udvikle det pædagogiske læringsmiljø og styrke kvaliteten for børnene:

**”Bæredygtig ledelse eller pædagogfaglig ledelse er aldrig stationær, men hele tiden under udvikling.**

LEDER I RØDOVRE KOMMUNE

Der er derfor zoomet ind på det interne samarbejde, refleksion og rollefordeling i ledelsesteamet. Ønsket er bl.a. at organisere sig, så deres ledelsesteam kontinuerligt kan tale sammen på et strategisk niveau, ”samle trådene”, få et fælles blik på de ledelsesfaglige handlinger og prioritere deres tid.

### Lederens konkrete greb

Konkret arbejder en leder med en form for ”Ledelse på skrift” på daglig basis med fokus på, hvad der fungerer positivt i lederens faglige opgaveløsning. I ledelsesteamet arbejder de derudover sammen ud fra redskabet ”Tidsdetektiven” om at prioritere det, der haster for dem hver især, og for at få øje på, om noget fylder for alle, eller hvad der fylder forskelligt. I et andet ledelsesteam udfører lederne fra gang til gang en aftalt opgave og taler om, hvad de hver især har nået, for bl.a. at få øje på, om de løser det samme eller noget forskelligt. De har derigennem blik på at skabe mere tid til fælles faglig refleksion og pædagogfaglig ledelse. Lederen overvejer som supplement at indføre en dagbog (”Ledelse på skrift”), hvor alle i ledelsesteamet skriver, hvilke pædagogfaglige ledelseshandlinger de konkret har udført. En tredje leder har fået sat system i ledelsesteam møderne som et godt afsæt for dialogen i teamet.

### Erfaringer og udbytte

Ledernes erfaringer er, at det at skrive ned giver en anden måde at reflektere over de ledelsesmæssige handlinger på, og det at gøre det systematisk giver mulighed for at opdage, hvad man er lykkedes med, og hvad der bøvl. Det er en øvelse i fordybelse, der giver noget:

**”Man får flere ord og begreber foræret, når man fordyber sig.**

LEDER I RØDOVRE KOMMUNE

Derudover har arbejdet med at fokusere på sammenhængen mellem tid og opgaver bl.a. tydeliggjort, at kalenderen kan være bundet for hårdt op, så der ikke er tid imellem til at gøre noget færdigt eller at komme godt ud og ind af møder. Når man sammen sætter fokus på prioritering i ledelsesteamet, giver det anledninger til at reflektere og få løst de større (strategiske) opgaver i fællesskab. Det kan også være med til at frigive tid til at lede tættere på børn og pædagogisk personale. Det har også skærpet blikket, så det bliver tydeligere, hvornår lederen bedriver pædagogfaglig ledelse i praksis:

” Man bliver bare klogere af at reflektere sammen over det og dykke ned i det. Det svinger altid mellem at være i helikopter og ned i praksis. Der bliver en større forbundethed.

LEDER I RØDOVRE KOMMUNE

På forvaltningsniveau er erfaringen, at den tydelige organisering af indsatsen om bæredygtig ledelse har skabt plads og bevidsthed om faglig ledelse og samtidig skabt en bevidsthed om, at bæredygtig ledelse er en organisk størrelse, som man ”aldrig” bliver færdig med.

### Tre pointer til inspiration

- Skærp blikket på dit pædagogfaglige ledelsesrum ved at reflektere over de konkrete ledelseshandlinger på en systematisk måde. Det kan bidrage til at få øje på, hvad der fungerer godt, hvad der bøvler, og hvor der er anledninger til at styrke dine pædagogfaglige ledelseshandlinger.
- Skab mere tid og plads til faglig ledelse tættere på ved at skærpe det faglige fokus på møder og prioritere og koordinere de opgaver, der skal løses.
- Fasthold den tætte dialog om det ledelsesmæssige rum, og understøt en åben og pædagogisk faglig ledelsesdialog fra forvaltningsniveau.

## Case: Ikast-Brande Kommune

I Ikast-Brande arbejder dagtilbud og forvaltning sammen om at styrke deres refleksions- og evalueringskultur i dagtilbuddene. De har over en længere periode arbejdet systematisk med det, de kalder dialogholderrollen, hvor dagtilbudslederne guider det pædagogiske personale i fælles faglige drøftelser og arbejder på at holde fast i, at det, de drøfter eller evaluerer, omhandler den pædagogiske indsats omkring et barn eller en børnegruppe.

Leder professionelle læringsfællesskaber og evalueringskultur (VIVE 2021, Væksthus for ledelse 2020, Harder 2019)

Leder faglige fællesskaber gennem relationel ledelsesadfærd (Grøn & Møller 2021)

### Leder arbejder tillidsbaseret for at understøtte en ramme af frihed og tillid

For tre ledere i kommunen er motivation og meningsfuldhed nøgleord i arbejdet med en styrket refleksions- og evalueringskultur. De er optaget af, at de bedst kan udvikle professionelle læringsfællesskaber og en styrket evalueringskultur (tredje kendetegn om professionelle læringsfællesskaber og evalueringskultur), når det pædagogiske personale selv har god energi i det. De ønsker at arbejde mere meningsskabende og værdibaseret og har sat fokus på at skabe øvebaner i praksis, der relaterer sig til den fælles pædagogiske vision for det pædagogiske arbejde. For lederne betyder det, at de har en særlig vigtig opgave i at sikre, at processen hele tiden er koblet til den ønskede praksis. For det pædagogiske personale betyder det, at de forpligter sig på at være tro mod de fælles pædagogiske visioner og det pædagogiske grundlag.

## **Pædagogfagligt ledelsesfokus**

En af lederne i kommunen vil gerne arbejde med tillidsbaseret ledelse. Han ønsker at arbejde mere fokuseret med at lede faglige fællesskaber gennem relationel ledelsesadfærd (fjerde kendetegn om at lede faglige fællesskaber gennem relationel ledelsesadfærd), så det pædagogiske personale oplever, at de har en leder, som de kan spejle sig i, samtidig med at de oplever frihed og tillid i deres arbejde:

**”Jeg vil gerne understøtte en ramme af frihed og tillid, så det pædagogiske personales praksis kan blomstre. Der skal også være en autenticitet hos mig.**

LEDER I IKAST-BRANDE KOMMUNE

## **Lederens konkrete greb**

Lederen og det pædagogiske personale har sat fokus på at arbejde med en anerkendende tilgang i deres fælles faglige drøftelser. Sammen øver de sig i at kommunikere og at tale med hinanden med større bevidsthed på at anerkende hinandens pædagogiske arbejde og den fælles pædagogiske praksis. Konkret øver de sig ved at give respons kollega-til-kollega, fx ved at bruge flere tillægsord, der anerkendende beskriver og understøtter værdien af en kollegas handling. Flere øver sig også i at modtage anerkendelse og respons og at se det som en værdsættelse og bevidstgørelse af høj faglighed og god, betydningsfuld pædagogik.

Derudover øver de sig også i den spontane evaluering, hvor de helt konkret har taget legepladsen i brug som øvebane. Med mål om at skabe attraktive børnemiljøer har de sat fokus på tre områder på legepladsen:

1. Risikofyldt leg
2. Attraktive børnemiljøer
3. Faste regler.

Det pædagogiske personale har udvalgt fokusområderne, og alle har forpligtet sig på at bidrage til områderne og på at øve sig i at gå på opdagelse i, hvordan de udvikler dem bedst muligt. Hver medarbejder har i første omgang udvalgt ét fokusområde, så man sporer sig ind på en konkret øvebane over tid.

## **Erfaring og udbytte**

Lederen oplever, at de via øvebanerne lykkes godt med at skabe en fælles bevidsthed, der tydeliggør og kvalificerer deres arbejde. Medarbejderne motiveres af, at de selv har valgt fokusområderne og er gode til at følge op og justere undervejs. Øvebanerne giver lederen en konkret mulighed for at støtte det pædagogiske personale i at udvikle professionelle læringsfællesskaber og en styrket evalueringskultur. Sammen med personalet er han nu opmærksom på, at de får samlet op på erfaringerne med at skabe sparringsrum, så de kan brede de gode tiltag ud og justere praksis eller igangsætte nye tiltag der, hvor det er behov for det. Som leder har det også givet anledning til at lyse yderligere på de pædagogiske ambitioner, han har for den pædagogiske praksis:



”Det væsentlige for mig som leder er at have et godt ståsted i forhold til mit virke og det, der for mig har værdi, og for det, jeg gerne vil skabe.

LEDER I IKAST-BRANDE KOMMUNE

Lederens overvejelser bag processen er bl.a. at bevæge sig væk fra tanken om, at evaluering alene er noget, man skal ”gå fra til” eller afsætte tid til. Ønsket er at styrke den mere spontane evalueringsform, hvor fagligheden styrkes og udvikles gennem feedback i form af anerkendelse eller konstruktiv nysgerrighed på hinandens handlinger i praksis:

”Det er en stor opgave ledelsesmæssigt at understøtte den måde, vi taler om værdier og stiller positive forventninger til hinanden, og hvor netop tillid, ansvarlighed og ordentlighed er væsentlige buzzwords for, at vi lykkes med at bringe tingene godt på vej.

LEDER I IKAST-BRANDE KOMMUNE

### Tre pointer til inspiration

- Overvej, om I kan skabe mere tid til spontan evaluering ved at skabe konkrete øvebaner i praksis, fx på legepladsen som i casen her. Hvordan kan den blive et endnu mere attraktivt læringsmiljø for børnene?
- Støt dit personale i at sætte små konkrete mål for udvikling i praksis. Aftal, hvilke tegn på udvikling I gerne vil se, og hvordan I kan følge op på udviklingen.
- Vær nysgerrig på at undersøge, hvordan og hvornår dit personale lykkes i at skabe gode refleksionsrum sammen. Hvordan kan I udbrede god praksis, så den gælder i hele personalegruppen?

# Sådan kan I arbejde med pædagogfaglig ledelse i praksis

Materialet peger på syv kendetegn ved pædagogfaglig ledelse og viser, hvad der kan hæmme og styrke mulighederne for at udøve pædagogfaglig ledelse. Refleksionsspørgsmålene her kan hjælpe dig som dagtilbudsleder og jer i ledelsesteamet til at komme nærmere den pædagogfaglige ledelse, I gerne vil udøve i jeres pædagogiske praksis.

## **Fokus: At understøtte en systematisk tilgang til at etablere og fastholde fokus på pædagogfaglig ledelse:**

- Hvordan kan I løbende skabe overblik over de mange forskellige opgaver, I løser?  
*Overvej, hvordan opgaverne kan prioriteres ift. vigtighed, og hvilke muligheder I har for at uddelegere.*
- Hvordan kan du systematisere de faglige refleksioner og den kollegiale sparring blandt dit pædagogiske personale?  
*Overvej tre konkrete muligheder, og hvordan du kan afprøve, hvad der kan fungere i netop jeres dagtilbud.*
- Hvordan kan du rammesætte møder og faglige drøftelser, så du sikrer, at du og dit pædagogiske personale får talt om det, I har planlagt?  
*Overvej, hvad der konkret skal til for at fastholde et strategisk sigte på de møder, hvor det er planlagt.*

### Fokus: Hvordan kan du som leder sætte en tydelig faglig retning sammen med dit pædagogiske personale?

- Oplever du, at I har en tydelig, fælles faglig retning i medarbejdergruppen?  
*Hvis ja, overvej, om alle pædagogiske personaler oplever det samme. Hvis nej, overvej, hvor du kan starte for at sætte en tydelig retning.*
- Hvilke redskaber bruger du for at styrke medarbejdergruppens fælles faglige sprog?  
*Overvej, om du har brug for andre redskaber end dem, du plejer at bruge, og om de fx kan introduceres på et personalemøde snart.*

### Fokus: Hvordan kan du som leder sætte en tydelig faglig retning sammen med dit pædagogiske personale?

- Oplever du, at I har en tydelig, fælles faglig retning i medarbejdergruppen?  
*Hvis ja, overvej, om alle pædagogiske personaler oplever det samme. Hvis nej, overvej, hvor du kan starte for at sætte en tydelig retning.*
- Hvilke redskaber bruger du for at styrke medarbejdergruppens fælles faglige sprog?  
*Overvej, om du har brug for andre redskaber end dem, du plejer at bruge, og om de fx kan introduceres på et personalemøde snart.*

### Fokus: Ledelsesteamets fælles arbejde, rollefordeling og mandat

- Hvordan er jeres samarbejde om pædagogfaglig ledelse struktureret? Sæt fx ord på rollefordelingen mellem dagtilbudsleder, pædagogisk leder, faglige fyrtårne og andre relevante roller.  
*I hvor høj grad prioriterer I pædagogfaglig ledelse i jeres team? Overvej, hvornår I har mulighed for at sætte fokus på pædagogfaglig ledelse, og om det kan prioriteres højere.*
- Hvordan ser ledelsesteamets roller ud fra en medarbejders synspunkt? Er det tydeligt, hvorfra den pædagogiske retning sættes?

*Til forvaltningen:*

**Fokus: Input til dagtilbudslederens prioritering af pædagogfaglig ledelse**

- Har vi fra forvaltningens side et strategisk fokus på, hvordan vi understøtter faglig ledelse i vores dagtilbud? Hvordan kommer det til udtryk i vores samarbejde med dagtilbuddene?
- Har vi åbne og trygge faglige dialoger med vores dagtilbudsledere – hele vejen rundt? Hvordan kan vi få øje på, om der er dialoger, der fungerer mindre godt?
- Har vi gode nok netværk eller lignende, der sikrer, at vores ledere kan sparre med hinanden og støtte hinanden på tværs af dagtilbud?
- Hvordan kan vi styrke vores samarbejde med dagtilbudsledere, så dagtilbudslederne får tilstrækkelig sparring og opbakning?
- Prioriterer vi vores sparring rigtigt? Er der fx dagtilbudsledere, der i mindre grad efterspørger sparring på området, men som kunne have brug for det?

# Litteraturliste

EVA. (2017). *Kvalitet i dagtilbud - Pointer fra forskning*. Rapport. København: Danmarks Evalueringsinstitut.

Harder et al. (2019). *Ledelse af forandring i dagtilbuddets hverdag*. Frederikshavn: Dafolo Forlag.

KL & BUPL. (2023). *Vidensopsamling: Pædagogfaglig ledelse i dagtilbud – kendetegn, fremmere og hæmmere*. København: KL og BUPL. (Ikke udgivet).

Kragh-Müller, G., & Ringsmose, C. (2015). *Pædagogisk kvalitet i store og små daginstitutioner*. Rapport.

Majgaard, K. (2021). *Strategisk pædagogisk ledelse – Spændingsfelter, greb og hverdagsøvelser*. Frederikshavn: Dafolo Forlag.

Møller, A. M. & Grøn, C. H. (2021). *Faglig ledelse. At lede faglighed og fællesskab for at sikre faglige skøn, begrundede prioriteringer og håndteringer og håndtering af følelsesmæssigt pres*. Artikel i Lederliv: [https://www.lederliv.dk/sites/default/files/faglig\\_ledelse\\_vol1.pdf](https://www.lederliv.dk/sites/default/files/faglig_ledelse_vol1.pdf).

Randers, H., & Weinreich, E. (red.). (2021). *Ny faglig ledelse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

VIVE. (2021). *Vidensopsamling om faglig ledelse på dagtilbudsområdet*. Rapport. København: VIVE.

VIVE. (2022). *Rammer for pædagogfaglig ledelse – en undersøgelse blandt pædagogiske ledere i kommunale dagtilbud i Aarhus Kommune*. Rapport. København: VIVE.

VIVE & EVA. (2023). *Kvalitet i dagtilbud: National undersøgelse af kvalitet i pædagogiske læringsmiljøer og rammer i kommunale daginstitutioner og dagplejen for 0-2-årige børn*. Rapport. København: VIVE og Danmarks Evalueringsinstitut.

Voxted, S. & Gottlieb, L. (2019). *Faglig ledelse i dagtilbud*. Frederikshavn: Dafolo Forlag.

Væksthus for ledelse. (2020). *Fælles træk i faglig ledelse. Hvad karakteriserer faglig ledelse på tværs af opgavesøjler?* Rapport: <https://www.lederweb.dk/wp-content/uploads/2020/08/vaeksthus-faglig-ledelse-1-faelles-traek-i-faglig-ledelse-060820-web.pdf>.

**Pædagogfaglig ledelse i dagtilbud**

© 2024 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

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

Foto: Forside, iStock, iStock s. 5, Mette Bendixsen s. 10, iStock s. 13.

ISBN (www) 978-87-7182-762-0

Danmarks Evalueringsinstitut

– analyser, redskaber og udvikling, der styrker uddannelser og dagtilbud.



Danmarks  
Evalueringsinstitut

+45 35 55 01 01  
eva@eva.dk  
www.eva.dk