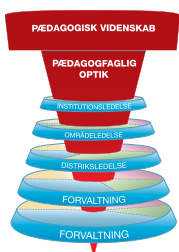


LEDELSE AF PÆDAGOGFAGLIGE LEDERE

EN UNDERSØGELSE AF LEDERE
AF PÆDAGOGFAGLIGE LEDERE
I PÆDAGOGISKE INSTITUTIONER



B U P L



Rapporten er udarbejdet af Signe Brinkler Larsen, Daniela Cecchin,
Marie Lørring Dahl og Mikael Wennerberg Johansen

Tak til de ledere som har deltaget i interviewundersøgelsen, BUPL's arbejdsgruppe
for videreudvikling af pædagogfaglig ledelse og kollegaer i professionsafdelingen for
sparring og kommentarer.

B U P L



BUPL, november 2010
Professionsafdelingen
Blegdamsvej 124
2100 Kbh Ø
www.bupl.dk

INDHOLD

Om rapporten	4
1. Resultater og konklusioner	6
2. De kvantitative resultater	8
2.1 Ledere af pædagogfaglige ledere	9
2.2 Ledernes erfaring og fysiske placering	9
2.3 Efter- og videreuddannelse	10
2.4 Tidsanvendelse, netværk og administrativ assistance	10
2.5 Pædagogfaglig ledelse	13
2.6 Arbejdsvilkår	14
2.7 Ledernes efter- og videreuddannelse	16
2.8 BUPL og ledere af pædagogfaglige ledere	17
2.9 Sammenfatning af væsentlige pointer	18
3. De kvalitative resultater	19
3.1 Deltagerne i fokusgruppeinterviewene	20
3.2 Fysisk placering	20
3.3 Administrativ og økonomisk ledelse	21
3.3.1 Driftsoverblik og opgaveløsning	22
3.3.2 Administration, økonomi og pædagogfaglighed	23
3.3.3 En ledelsesfortælling – "Organisationen er ikke fulgt med"	24
3.3.4 Sammenfatning	24
3.4 Ledelse af ledelsesteam – personaleledelse	25
3.4.1 Teamfællesskab og teamsamarbejde	25
3.4.2 Ansvars- og kompetencefordeling	27
3.4.3 En samlet institution	27
3.4.4 Sammenfatning	28
3.5 Ledelse af pædagogikken – faglig ledelse	29
3.5.1 Overordnet retning og perspektiv	29
3.5.2 Den pædagogfaglige kultur	30
3.5.3 Individuel og fælles kompetenceudvikling	31
3.5.4 Det tværfaglige samarbejde	31
3.5.5 En ledelsesfortælling – "Mere kvalitet i forebyggelsen"	32
3.5.6 Sammenfatning	33
3.6 Strategisk ledelse	33
3.6.1 Den strategiske position og de strategiske valg.	34
3.6.2 Implementering – de strategiske platforme	35
3.6.3 Strategi og indflydelse opad	36
3.6.4 Sammenfatning	37
3.7 Ledelse med pædagogfaglig baggrund	37
Anvendt litteratur	39

OM RAPPORTEN

INDLEDNING

Med ændrede ledelsesstrukturer i kommunerne har en ny type ledere de seneste år set dagens lys i daginstitutioner, fritidsinstitutioner og klubber, nemlig ledere, der leder andre ledere. Disse ledere kan findes under en bred vifte af betegnelser som f.eks. *områdeleder*, *dagtilbudsleder*, *fællesleder*, *distriktsleder* og *virksomhedsområdeledere*. Det er en gruppe ledere, der er længere væk fra det daglige pædagogiske arbejde end det har været tilfældet i tidligere ledelsesstrukturer.

Denne rapport omfatter resultaterne af BUPL's kvantitative og kvalitative undersøgelse af ledere, der leder pædagogfaglige ledere og den tager udgangspunkt i ledernes egne beskrivelser og vurderinger. Med rapporten gives en beskrivelse af kendetegn, fællestræk og forskelligheder, der karakteriserer pædagogfaglig ledelse fra denne ledelsesposition.

Ledernes nærmeste ansatte er pædagogfaglige ledere, som i rapporten kaldes daglige ledere. Lederne leder et antal institutioner, der tidligere har været selvstændige og som ligger fysisk adskilt. Betegnelsen området anvendes i rapporten til at beskrive det samlede antal institutioner i et geografisk område, som lederen har ledelsesansvaret for.

Beskrivelserne af ledelsespraksis og de refleksioner, spørgsmål og perspektiveringer, der er udsprunget heraf, bliver i rapporten eksemplificeret ved faktuelle tal og uddrag fra samtaler¹.

FORMÅLET

Formålet med undersøgelsen har været at beskrive og perspektivere pædagogfaglig ledelse på område- og distriktslederniveau med udgangspunkt i ledernes egne erfaringer omkring spørgsmålet: "Hvad er ledelse af pædagogfaglige ledere?" Der er lagt et særligt fokus på den pædagogfaglige optik betydning for ledelsesudøvelsen.

UNDERSØGELSEN

I undersøgelsen er lederne blevet spurgt om deres konkrete ledelsespraksis, herunder om forskellige møder, netværk og interessentgrupper. Derudover er de blevet interviewet om det at være pædagogfaglig leder i en strategisk ledelsesposition og om det pionerarbejde, der har været på det pædagogiske område i forbindelse med omstruktureringerne.

Metoden i undersøgelsen har været både kvantitativ og kvalitativ og har omfattet en spørgeskemaundersøgelse suppleret med fokusgruppeinterviews. Spørgeskemaundersøgelsen indeholder svar fra 142 ledere fra 30 kommuner. Heraf har 11 ledere fra Sjælland, Fyn og Jylland yderligere deltaget i 3 fokusgruppeinterviews til uddybning af temaerne i den kvantitative undersøgelse². Overordnet set inddeler BUPL ledermedlemmerne i 3 segmenter: ledere af ledere, der er ansat på BUPL's lederoverenskomst, ledere af medarbejdere og SFO-ledere. De medvirkende i undersøgelsen er alle ledere af ledere, der er ansat på BUPL's lederoverenskomst. Da en del SFO-ledere også leder andre ledere, indgår de i undersøgelsen (22%)³. Undersøgelsen forholder sig dog ikke til SFO som specifikt ledelsesområde.

1. Informanterne er anonymiseret i afreporteringen og de anvendte citater i rapporten er alle renset for sproglige og forståelsesmæssige barrierer, men er tro mod de oprindelige udtalelser.

2. Deltagerne er ledere, der i spørgeskemaet har angivet interesse for at indgå i interviewundersøgelsen.

3. *Væksthus for ledelse, Ledelse af dagtilbud under forandring, 2007.*

Der findes forskellige måder at organisere ledelsesstrukturerne på i kommunerne. Væksthus for Ledelse beskriver overordnet to typer organisationsstrukturer, nemlig områdeledelse, der kendetegner fælles ledelse af samme type institutioner og distriktsledelse der kendetegner fælles ledelse af forskellige typer institutioner. Der vil ikke i rapporten blive skelnet mellem områdeledelse og distriktsledelse, men de vil blive behandlet under ét. Det skal bemærkes, at lederne i undersøgelsen taler ud fra de erfaringer de har, fra den specifikke ledelsesstruktur de er en del af med hensyn til sammensætning af medarbejdere, antal af institutioner, forældrebestyrelser, teams og netværk osv. Det er ikke intentionen med undersøgelsen at lave en sammenligning af forskellige ledelsesstrukturer, men derimod at indhente faktuelle oplysninger om ledere af pædagogfaglige ledere, samt at tegne et kvalitativt portræt af ledelse af pædagogfaglige ledere i praksis.

LÆSEVEJLEDNING

Kapitel 1 indeholder de samlede resultater og konklusioner fra undersøgelsen og kan læses selvstændigt.

Kapitel 2 indeholder en dybdegående gennemgang af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, samt en sammenfatning af de væsentlige pointer.

Kapitel 3 gennemgår tematisk resultaterne fra den kvalitative fundersøgelse. Hvert tema afsluttes med en sammenfatning af de væsentlige pointer.

1. RESULTATER OG KONKLUSIONER

FAKTA OM LEDERE AF PÆDAGOGFAGLIGE LEDERE

Ledere af pædagogfaglige ledere er erfarne ledere med ansvar for store offentlige velfærdsinstitutioner. Knap halvdelen (44 %) af de adspurgte ledere er ledere for mere end 50 medarbejdere. Størstedelen (68 %) har været ledere af ledere i mere end 3 år og er uddannet før 1991 (69 %). Dette indikerer at de har en stor pædagogisk erfaring og ganske givet også en del institutionsledererfaring.

Lederne har et højt trivselsniveau i deres arbejde. Undersøgelsen viser, at 95 % af lederne trives meget godt eller godt. Denne trivsel kan antageligt hænge sammen med, at 92 % svarer, at de har meget stor eller stor indflydelse på eget arbejde. Størstedelen af lederne (74 %) oplever ligeledes at de har de nødvendige ledelsesredskaber. Overraskende angiver 33 %, at de kun delvist har fået deres ansvarsområder beskrevet.

Undersøgelsen viser, at halvdelen (52 %) af lederne har et lederuddannelsesefterslæb, da de ikke har en efter- eller videreuddannelse specifikt inden for ledelse. En tredjedel (32 %) har gennemført en diplomuddannelse i ledelse. Kun 23 % af lederne har en skriftlig udviklingsplan med mål for deres kompetenceudvikling⁴. Samtidig svarer 77 %, at de er meget enige eller enige i, at de har mulighed for at tilegne sig den kompetenceudvikling, de har brug for. Det kan synes modsætningsfyldt, at så mange af lederne har mulighed for kompetenceudvikling, men at denne ikke er beskrevet i en udviklingsplan.

LEDELSE AF PÆDAGOGFAGLIGE LEDERE I PRAKSIS

Administrativ og økonomisk ledelse handler ifølge undersøgelsen om at sikre styring indadtil i det område lederen har ansvar for, have overblik over driften og at være tovholder og garant for, at området bliver prioriteret i kommunen som helhed.

Undersøgelsen viser, at lederne af pædagogfaglige ledere foretager administrativt arbejde dagligt eller mindst ugentligt. Flere ledere har ansat særligt personale til at udføre administrative opgaver og de ønsker at bevare det administrative arbejde i området frem for at centralisere det i forvaltningen. Lederne siger, at det er væsentligt og nødvendigt for lederne at have kvalificeret administrativt personale ansat.

De fremhæver yderligere, at en tilpasning og koordinering af de administrative funktioner mellem ledelsesområderne og forvaltning er nødvendig for at undgå uhensigtsmæssig opgaveløsning og dobbeltarbejde.

Lederne organiserer som oftest ledelsesarbejdet i ledelsesteam og 98 % betragter samarbejdet med de daglige ledere som positivt eller overvejende positivt.

Personaleledelse handler om ledelse af de daglige ledere både individuelt og i ledelsesteam. Det indebærer opgaver som eksempelvis ledelsesteamudvikling, sparring og coaching, sygesamtaler, ansættelser, men også uddannelse og kompetenceudvikling inden for området.

4. Udviklingsplanen er en rettighed lederne har ifølge BUPL's lederoverenskomst.

Lederne i undersøgelsen lægger vægt på at skabe plads til de daglige leders ledelsesrum samt at udvikle ledelsesteamet med henblik på at skabe et fælles ejerskab til områdets vision blandt daglige ledere og det øvrige personale. En væsentlig vej hertil er afklaring og forventningsafstemning i forhold til ansvars- og kompetencefordeling internt i området.

Faglig ledelse handler ifølge lederne i undersøgelsen om at lede pædagogikken, dvs. at udvikle områdeinstitutionernes fælles pædagogiske fundament og værdigrundlag. Lederne fremhæver, at det er væsentligt at kunne tilpasse ledelsen i de enkelte afdelinger således at helheden forfølges. Det handler om at skabe en balance mellem det, der er fælles og gælder for alle og hensynet til den daglige leders og den enkelte afdelings specifikke interesser og behov.

Lederne oplever, at områdestruktur åbner muligheder for at lede pædagogikken på mere kvalificerede, konsistente og relevante måder, hvor de enkelte institutionsafdelinger i et område indgår som dele af en større institutionel helhed og et pædagogfagligt fællesskab.

Undersøgelsen viser, at lederne fra deres ledelsesposition har mulighed for at arbejde effektivt og kvalificeret med større målrettede indsatser og pædagogfaglig innovation i relation til centrale samfundsudfordringer.

Strategisk ledelse bliver i undersøgelsen beskrevet som en "overlægger" for de andre ledelsesopgaver.

Strategisk ledelse drejer sig om at kigge ud i fremtiden og være på forkant med områdets udfordringer. Lederne i undersøgelsen beskriver en række strategiske platforme, som områdeledelsesteam, MED-udvalg, forældrebestyrelse og netværk med lederkolleger, hvorfra de arbejder med udvikling og implementering af strategier.

Lederne er tæt på forvaltningen og de bliver i et vist omfang inddraget i relation til udvikling af det pædagogiske område i kommunen.

Undersøgelsen efterlader et billede af en strategisk ledelsesposition, hvor lederne af de pædagogfaglige ledere har muligheder for at øve indflydelse både indad i området og opad på forvaltnings- og politisk niveau.

PÆDAGOGFAGLIG LEDELSE

Undersøgelsen viser, at lederne generelt anvender deres pædagogiske faglige baggrund i deres ledelsesudøvelse: 83 % angiver, at de har den pædagogiske faglighed med i alle eller over halvdelen af alle arbejdsopgaver, 32 % angiver, at den pædagogiske faglighed er med i alle ledelsesopgaver, 51 % at de oplever sig selv som overvejende ledelsesfaglige, mens 46 % oplever sig selv som lige dele pædagogfaglig og ledelsesfaglig.

Ledere af pædagogfaglige ledere tilegner sig en betydelig ledelsesfaglighed, samtidig med at de i stor udstrækning anvender den pædagogiske faglighed i deres ledelsesudøvelse. Langt de fleste ledere kombinerer den pædagogiske faglighed med deres ledelsesidentitet. Med andre ord har de lagt ledelsesfagligheden oven i pædagogfagligheden.

I udøvelsen af den administrative og økonomiske ledelse oplever lederne, at den pædagogfaglige optik er nødvendig for at foretage en effektiv prioritering af ressourcer.

Lederne bruger deres pædagogfaglige baggrund til at forstå og håndtere de personaleledelsesmæssige udfordringer, når det handler om at skabe en fælles områdekultur med respekt for institutionernes forskelligheder. Interviewene giver flere eksempler på hvordan en succesfuld pædagogfaglig ledelse er med til at skabe en fælles pædagogfaglig kultur og resulterer i forskellige indsatser og aktiviteter på tværs af institutionerne i et område. Undersøgelsen viser, at når det drejer sig om strategisk ledelse lægger lederne vægt på, at det er pædagogikken og arbejdet med børnene, der er centralt.

Sammenfattende kan det konkluderes, at ledere af pædagogfaglige ledere i høj grad integrerer den pædagogfaglige viden og erfaring i deres ledelsesudøvelse inden for alle ledelsesdiscipliner. Denne konklusion understreges afsluttende i følgende citat af én af undersøgelsens ledere:

”Jeg tager udgangspunkt i dagligdagen, i børnene og arbejder ad den vej med faglig og strategisk ledelse i organisationen. Jeg ville meget meget nødig sidde her, hvis jeg ikke havde min faglige uddannelse.”

2. DE KVANTITATIVE RESULTATER

Størstedelen af BUPL's ledermedlemmer⁵, der er leder andre ledere blev inviteret til at deltage i den kvantitative del af undersøgelse. I denne gennemgang er der inddraget udvalgte tabeller og grafer fra svarene. Ved øvrige resultater henvises til det fulde datagrundlag, der er samlet i Appendix til rapporten⁶.

142 ledere besvarede undersøgelsen, hvilket giver en valid svarprocent på 43 %.

30 ud af 98 kommuner er repræsenteret i undersøgelsen. Det bør nævnes, at der i undersøgelsen er en overrepræsentation af ledere fra Århus (41 % af besvarelserne). Dette har ikke haft nogen signifikant betydning undtagen i undersøgelsens spørgsmål 36 om udviklingsplaner, hvilket vil blive behandlet i senere i rapporten.

Respondenterne fordeler sig på 86 kvinder og 56 mænd efter nedenstående aldersfordeling.

Hvad er din alder?	Procent	Antal
under 30	0 %	0
31-40	10 %	14
41-50	37 %	52
51-60	51 %	73
over 61	2 %	3
Total	100 %	142

Der er 76 ledere af pædagogfaglige ledere, der er over 50 år svarende til 53 %.

5. Det har ikke været muligt at skaffe mailadresser på samtlige ledere af ledere.

6. Appendix til rapporten "Ledelse af pædagogfaglige ledere" – kan downloades på www.bupl.dk

2.1 LEDERE AF PÆDAGOGFAGLIGE LEDERE

Nedenstående tabel viser antallet af medarbejdere, lederne har under sig. Det er et væsentligt kendetegn at lederne leder et stort antal medarbejdere.

Hvor meget personale er der i alt?	Procent	Antal
under 20 medarbejdere	11 %	16
21-50 medarbejdere	45 %	64
51-70 medarbejdere	22 %	31
over 70 medarbejdere	22 %	31
Total	100 %	142

Tabellen viser, at 89 % har over 20 medarbejdere og 44 % har over 50 medarbejdere. Der er således tale om ledere, der håndterer store medarbejdergrupper og dermed store driftsbudgetter. I de forskellige kommunale strukturer indgår et antal daglige ledere, hvis ledelsesfunktioner ligger tættere på de øvrige medarbejdere, børnene og deres forældre. 54 % af lederne har 2 til 4 daglige ledere under sig, men 40 % har 5 eller flere⁷ der arbejder på lederoverenskomst⁸.

Alle ledere af ledere (98 %)⁹ betragter samarbejdet med de daglige ledere som positivt eller overvejende positivt. 77 % svarer, at ledelsesarbejdet er formaliseret i ledelsesteam. Ledelsesteam her forstået som en struktur, hvor hver leder har et medansvar for hele den overordnede opgave i området. Modsat en ledelsesgruppe, hvor hver leder kun har ansvar ind i egen institution/afdeling.

2.2 LEDERNES ERFARING OG FYSISKE PLACERING

68 % af lederne har været ledere af ledere i mere end 3 år.

Hvor lang tid har du været leder af andre ledere?	Procent	Antal
Jeg er kommende område/distriktsleder	0%	0
0 – 11 mdr	11%	15
1 år - 2 år	21%	30
3 år og derover	68%	97
Total	100%	142

69 % af lederne er blevet uddannet før 1991¹⁰. Hvis de har arbejdet i sektoren siden de dimitterede har de mere end 20 år erfaring som pædagog eller leder.

Når en ledelsesstruktur er blevet besluttet er der ofte diskussioner om hvor lederne af de daglige ledere fysisk skal placeres. Besvarelserne viser, at kun 1 % har kontor i forvaltningen. 46 % sidder i en af institutionerne i området, mens 52 % sidder andet sted¹¹.

7. Appendix spørgsmål 8

8. Lederoverenskomsten er indgået mellem KL, FOA, SL og BUPL.

9. Appendix spørgsmål 18.

10. Appendix spørgsmål 15

11. Appendix spørgsmål 13

57 ledere af ledere (svarende til 40 %) har børn- og ungechefen eller en direktør som chef men 60 % har en anden person som chef.¹²

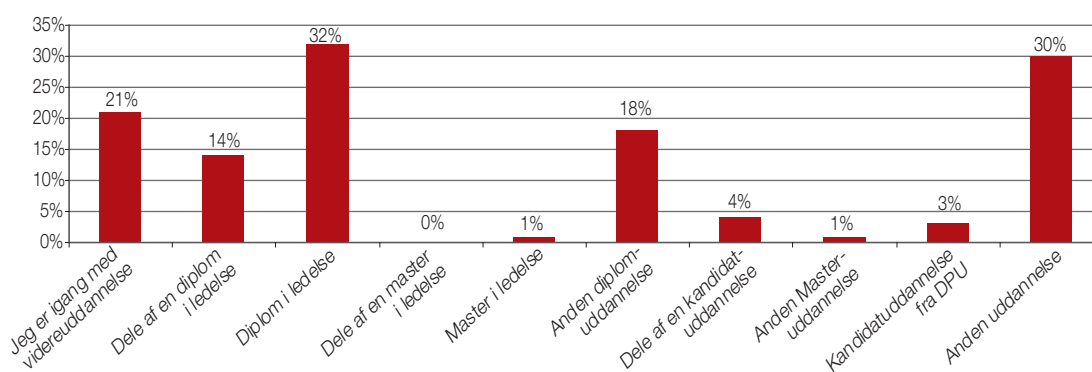
2.3 EFTER- OG VIDEREUDDANNELSE

Med trepartsaftalen fra 2007 fik alle offentlige ledere ret til en lederuddannelse på diplomniveau. Undersøgelsesresultaterne viser, at 32 % har afsluttet en diplom i ledelse, mens 14 % har afsluttet dele af en diplom i ledelse. 2 områdeledere har afsluttet en master i ledelse. Samlet har 68 områdeledere (svarende til 48 %) en efter- eller videreuddannelse inden for ledelse. Der er således 52 % der ikke har en efter- eller videreuddannelse inden for ledelse.

21 % er i gang med en videreuddannelse og 18 % har en diplomuddannelse i andet end ledelse, mens 3 % har en videreuddannelse på master eller kandidatniveau.

Der var mulighed for at sætte mere end et kryds. Ud af de 142 ledere af ledere var der 8 der ikke besvarede spørgsmålet, hvilket betyder at 134 (svarende til 94 %) har svaret, at de har en eller anden efter- og videreuddannelse.

Efter- og videreuddannelse



2.4 TIDSANVENDELSE, NETVÆRK OG ADMINISTRATIV ASSISTANCE

Lederne blev spurgt hvor ofte de arbejder med 10 forskellige opgaver. Svarene kunne gives som dagligt, ugentligt, månedligt, sjældent eller aldrig, se næste tabel.

Møder med forvaltningen bliver afholdt ugentligt 37 % eller månedligt 54 %. Møder med ledelsesteamet eller de daglige ledere bliver afholdt ugentligt 79 %. Det administrative arbejde udfører 54 % af lederne dagligt og 39 % udføre det ugentligt¹³. Lederne af ledere deltager i personalemøder sjældent 39 % eller månedligt 39 %, 20 % deltager ugentligt. Lederne af ledere har sparring eller rådgivning med de daglige ledere dagligt 29 % eller månedligt 52 %. Lederne af ledere sparrer og rådgiver pædagoger og øvrigt personale sjældent 39 %, månedligt 21 % eller ugentligt 23 %.

12. Appendix spørgsmål 14

13. Mængden og betydningen af det administrative arbejde og indholdet blev efterfølgende uddybet i fokus-gruppeinterviews.

Forældremøder og forældresamtaler tager 56 % sjældent og 33 % månedligt. Møder med institutionsbestyrelsen eller institutionsbestyrelserne foregår månedligt 76 % eller sjældent 23 %. Lederne af ledere deltagelse i eller observationer af den daglige praksis foregår aldrig 21 %, sjældent 51 % eller månedligt 12 %. Lederne af ledere arbejder med pædagogiske læreplaner eller mål og indholdsbeskrivelser for SFO foregår sjældent 22 %, månedligt 40 % eller ugentligt 17 %.

Det er tydeligt, at ledere af ledere ikke deltager regelmæssigt i det pædagogiske arbejde med børnene. Lederne af ledere prioriterer dagligt eller ugentligt sparring med de daglige ledere, mens tilsvarende sparring med pædagogerne foregår sjældent, månedligt eller i mindre grad ugentligt. Mest fremtrædende er det, at ledere af ledere foretager administrativt arbejde dagligt eller mindst ugentligt.

Hvordan fordeler din tid sig på følgende opgaver?	Dagligt		Ugentligt		Månedligt		Sjældent		Aldrig		Procent	Antal
	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal		
Møder med forvaltningen	1 %	1	37 %	53	54 %	76	8 %	11	1 %	1	100 %	142
Møder med team/daglige ledere	11 %	15	79 %	112	11 %	15	0 %	0	0 %	0	100 %	142
Administrativt arbejde	54 %	77	39 %	56	6 %	8	1 %	1	0 %	0	100 %	142
Medvirken ved personalemøder	1 %	2	20 %	28	39 %	55	39 %	56	1 %	1	100 %	142
Individuel sparring af daglige ledere	29 %	41	52 %	74	17 %	24	2 %	3	0 %	0	100 %	142
Individuel sparring af pædagoger	14 %	20	23 %	32	21 %	30	39 %	56	3 %	4	100 %	142
Møder med forældre	1 %	1	8 %	12	33 %	47	56 %	80	1 %	2	100 %	142
Medvirken i bestyrelsesmøder	0 %	0	1 %	1	76 %	108	23 %	33	0 %	0	100 %	142
Deltagelse i den daglige praksis	6 %	9	10 %	14	12 %	17	51 %	72	21 %	30	100 %	142
Arbejde med pædagogiske læreplaner/mål- og indholdsbeskrivelser for SFO	7 %	10	17 %	24	40 %	57	22 %	31	14 %	20	100 %	142
Total	12 %	176	29 %	406	31 %	437	24 %	343	4 %	58	100 %	1420

Lederne af ledere blev spurgt om deres deltagelse i netværk¹⁴. 92 % deltager i netværk med andre ledere på det pædagogiske område. Af dem deltager 62 % i kommunalt initieret netværk og 73 % deltager i leder initieret netværk¹⁵. Det betyder også, at 65 (svarende til 46 %) deltager i mere end et netværk. På spørgsmålet om lederne af ledere deltager i netværk med ledere fra andre fagområder svarer 46 % ja og af disse netværk er 53 % initieret af kommunen¹⁶. Det fortæller, at muligheden for at deltage i netværk er vigtig for ledere af ledere, samt at det ikke er fremmed for dem at være i netværk med ledere uden for deres eget fagområde.

Tid er en begrænset ressource også for ledere af ledere. 105 områdeledere svarende til 74 % angiver at de har ansat særligt personale til de administrative opgaver og heraf angiver 95 %, at den hjælp er vigtigt eller meget vigtig i forhold til at frigøre tid til de øvrige ledelsesopgaver.¹⁷

Hvad bruger områdelederne mest tid på?

Hvilke interesser vurderer du at du bruger mest af din tid på? (Sæt 3 krydser)	Total	
	Procent	Antal
Forvaltning	46 %	65
Ledere på samme ledelsesniveau som jeg	53 %	75
Interne ledere (afdelingsledere, souschefer, daglige ledere osv.)	88 %	125
Personale	47 %	67
Forældre	10 %	14
Børn/unge	7 %	10
Andre	4 %	6
Total	255 %	362

Fire kategorier træder tydeligt frem. 88 % bruger tid på interne ledere, 53 % på ledere på samme ledelsesniveau, 47 % på personale og 46 % bruger tid på forvaltningen.

I forbindelse med effektiviseringsbestrebelse overvejer nogle kommuner at samle varetagelsen af institutionernes administrationsopgaver i få større administrationscentre. Lederne af ledere blev spurgt om deres holdning til større administrationscentre ved at afkrydse en af tre svarmuligheder¹⁸. 65 % svarede, at det er vigtigt for dem, at det administrative personale er placeret tæt på dem (i institutionen eller i området eller distriktet). 25 % angiver, at administrationscentre vil effektivisere administrationen og give mere tid til de øvrige ledelsesopgaver, mens 10 % angiver, at det vil indebære mere bureaukrati og dobbeltbogholderi. Lederne foretrækker således at bevare det administrative arbejde tæt på, men udført af særligt administrativt personale.

14. Appendix spørgsmål 21A

15. Appendix spørgsmål 21 B

16. Appendix spørgsmål 22 A og 22 B

17. Appendix spørgsmål 23B

18. Appendix spørgsmål 24

2.5 PÆDAGOGFAGLIG LEDELSE

Den pædagogiske faglighed har indflydelse på ledere af lederes ledelsesudøvelse. 117 (svarende til 83 %) angiver, at de har den pædagogiske faglighed med i alle eller over halvdelen af alle arbejdsopgaver. 32 % angiver, at den pædagogiske faglighed er med i alle ledelsesopgaver.

Hvor meget har du din pædagogiske faglighed med i din ledelsesudøvelse?	Total	
	Procent	Antal
I alle mine opgaver	32 %	46
I over halvdelen af mine opgaver	51 %	73
Det er 50-50	13 %	19
I under halvdelen af mine opgaver	3 %	4
Slet ikke	0 %	0
Total	100 %	142

På spørgsmålet om hvorvidt lederen af ledere oplever sig selv som en pædagogfaglig leder svarer 51 %, at de oplever sig som overvejende ledelsesfaglige, mens 46 % oplever sig som lige dele pædagogfaglig og ledelsesfaglig.

Oplever du dig selv som en pædagogfaglig leder?	Procent	Antal
Overvejende ledelsesfaglig	51 %	72
Lige dele pædagogfaglig og ledelsesfaglig	46 %	66
Overvejende pædagogfaglig	3 %	4
Total	100 %	142

Fordelingen i tabellen viser, at næsten alle ledere har forladt den rene pædagogfaglige identitet til fordel for en kombination med ledelsesidentitet.

På spørgsmålet om hvor lederne af ledere søger støtte og sparring svarer 92 %, at de går til ledere i samme situation, 51 % går til deres chef og 58 % går til deres netværk. Bemærk at spørgsmålet åbner op for at sætte flere krydser.

Hvor søger du støtte og sparring?	Total	
	Procent	Antal
Min chef	51 %	73
Andre på forvaltningen	30 %	42
Andre ledere i samme situation	92 %	130
Mine egne medarbejdere	15 %	22
Netværk	58 %	83
BUPL	11 %	16
Familie/venner	38 %	54
Total	296 %	420

Ud af talmaterialet er det ikke muligt at konkludere, hvilken støtte og sparring ledere af ledere får de forskellige steder eller om der dermed kunne være en sammenhæng til de to forrige spørgsmål.

2.6 ARBEJDSVILKÅR

En del af den kvantitative undersøgelse omhandler ledere af lederes arbejdsvilkår og deres vurdering af disse. Set i lyset af de mange og forskellige opgaver som ledere af ledere skal løfte kan det overraske, at 33 % svarer, at de kun delvist har fået deres ansvarsområder beskrevet.

Er dine ansvarsområder beskrevet?	Procent	Antal
Ja	66 %	94
Kun delvist	33 %	47
Nej	1 %	1
Total	100 %	142

Dette resultat antyder, at nogle arbejdsgivere ikke har formuleret klare opgave- og funktionsbeskrivelser i forhold til stillingens ledelsesansvar. Tilsvarende mønster gør sig gældende, når lederne af ledere bliver spurgt om de oplever, at der er opstillet klare mål for deres arbejde. Her svarer 45 %, at der kun delvist er opstillet klare mål for arbejdet, mens 54 % svarer, at der er opstillet klare mål for arbejdet.

Oplever du at der er opstillet klare mål for dit arbejde?	Procent	Antal
Ja	54 %	77
Kun delvist	45 %	64
Nej	1 %	1
Total	100 %	142

Lederne af ledere blevet spurgt til hvorvidt de er enige i, at de har de nødvendige redskaber til at udføre deres ledelsesarbejde. 74 % svarer at de er meget enige eller enige i, at de har de nødvendige redskaber.

Er du enig eller uenig i følgende udsagn?	Procent	Antal
Jeg har de nødvendige redskaber til at udføre mit arbejde		
Meget enig	16 %	23
Enig	58 %	83
Hverken eller	18 %	26
Uenig	6 %	9
Meget uenig	1 %	1
Total	100 %	142

En sammenligning mellem de tre ovenstående spørgsmål peger i retning af, at lederne af ledere oplever, at de har de nødvendige ledelsesredskaber, men det halter lidt efter, når det gælder beskrivelser af ansvarsområder og mål.

Med hensyn til indflydelse svarer 131 (svarende til 92 %), at de har meget stor eller stor indflydelse på eget arbejde, ingen svarer, at de har mindre eller meget lille indflydelse.

Hvor stor indflydelse oplever du, at du har på dit eget arbejde?	Procent	Antal
Meget stor	42 %	60
Stor	50 %	71
Hverken eller	8 %	11
Mindre	0 %	0
Meget lille	0 %	0
Total	100 %	142

Dette billede gentager sig, når 82 % svarer ja til, at de oplever at få den nødvendige information for at kunne udføre arbejdet ligesom også 82 % svarer ja til, at de oplever at få de nødvendige beføjelser for at kunne udføre arbejdet¹⁹.

Generelt er ledernes trivsel i jobbet høj. 46 % svarer, at de trives meget godt, mens til 49 % svarer godt²⁰.

19. Appendix spørgsmål 33

20. Appendix spørgsmål 37

2.7 LEDERNES EFTER- OG VIDEREUDDANNELSE

Kommunerne har naturligt rekrutteret mange område- og distriktsledere blandt tidligere institutionsledere med en pædagogisk uddannelse. Kompetenceudvikling inden for ledelse har stor betydning for hvordan lederne af ledere er rustet til at klare ledelsesarbejdet i den nye ledelsesposition. På spørgsmålet om hvordan ledere af ledere oplever deres mulighed for udvikling af ledelse svarer 16 % meget store, 47 % store og 27 % middel. 9 % oplever, at de har små eller meget små muligheder for at udvikle deres ledelse.

	Total	
	Procent	Antal
Hvordan oplever du muligheden for udvikling af dig og din ledelse (fx tid til efteruddannelse)?		
Meget store	16 %	23
Store	47 %	67
Middel	27 %	39
Små	8 %	12
Meget små	1 %	1
Total	100 %	142

På spørgsmålet om lederne af ledere har mulighed for at tilegne sig den kompetenceudvikling de ønsker svarer 22 % meget enig og 55 % enig. 15 områdeledere (svarende til 11 %) svarer uenig, mens ingen svarer meget uenig.

	Total	
	Procent	Antal
Er du enig eller uenig i følgende udsagn?		
Jeg har mulighed for at tilegne mig den kompetenceudvikling jeg ønsker		
Meget enig	22 %	31
Enig	55 %	78
Hverken eller	13 %	18
Uenig	11 %	15
Meget uenig	0 %	0
Total	100 %	142

Lederne af ledere blev spurgt om de har en skriftlig udviklingsplan som lederoverenskomstens "Protokollat nr. 1 Kompetenceudvikling/udviklingsplan" foreskriver. Udviklingsplanen indeholder målsætninger på kortere og længere sigt. 23 % svarer, at de har en udviklingsplan, mens 75 % svarer, at de ikke har en udviklingsplan.

Er der udarbejdet en skriftlig udviklingsplan (individuel kompetenceudvikling) for dig?	Procent	Antal
Ja	23 %	33
Nej	75 %	106
Ved ikke	2 %	3
Total	100 %	142

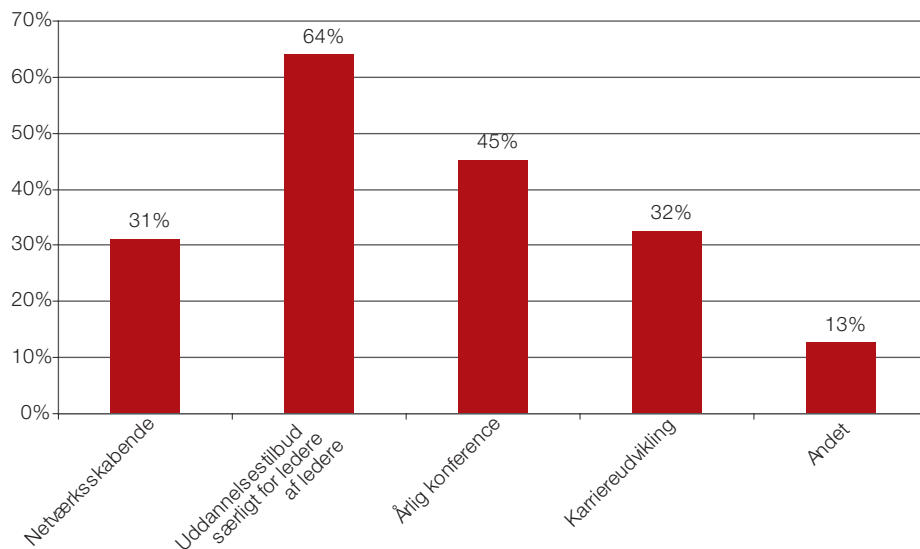
Her skal det nævnes, at der er en tydelig forskel mellem lederne fra Århus og lederne i resten af landet. Hvor 36 % af lederne i Århus har en udviklingsplan, er det kun 15 % af lederne i resten af landet²¹.

Det synes umiddelbart modsætningsfyldt, at mange ledere har mulighed for at tilegne sig kompetenceudvikling, men at denne i 75 % af tilfældene ikke bliver beskrevet i en udviklingsplan, i relation til den enkeltes efteruddannelsesbehov.

2.8 BUPL OG LEDERE AF PÆDAGOGFAGLIGE LEDERE

I undersøgelsen bliver lederne af ledere spurgt om *Hvilke tilbud så du gerne, at BUPL havde til ledere som dig (udover fx rådgivning, overenskomst, interessevaretagelse m.v.)?* Der var mulighed for at sætte flere krydser i besvarelsen.

Ønsker til BUPL



64 % ønsker, at BUPL tilbyder uddannelsesstilbud særligt for ledere af ledere, 45 % ønsker en årlig konference mens 32 % ønsker rådgivning til karriereudvikling. 44 ledere (svarende til 31 %) ønsker, at BUPL arbejder med at være netværksskabende.

21. Viser resultatet af en sammenlignende særkørsel af data.

2.9 SAMMENFATNING AF VÆSENTLIGE POINTER

Ledere af ledere har et højt trivselsniveau i deres arbejde. 46 % trives meget godt og 49 % trives godt. Denne trivsel kan antageligt hænge sammen med, at 92 % svarer, at de har meget stor eller stor indflydelse på eget arbejde.²² Ledere af ledere oplever ligeledes, at de har de nødvendige ledelsesredskaber, men at det halter lidt efter når det gælder veldefinerede ansvarsområder og mål. 33 % svarer, at de kun delvist har fået deres ansvarsområder beskrevet. På dette område er der plads til forbedring.

Undersøgelsen viser, at 89 % af lederne har over 20 medarbejdere og 44 % har over 50 medarbejdere. 54 % leder 2 til 4 daglige ledere, men 40 % leder 5 eller flere. Der er 77 % der svarer, at de har organiseret ledelsesarbejdet i ledelsesteam og 98 % der betragter samarbejdet med de daglige ledere som positivt eller overvejende positivt.

Det kan konkluderes, at lederne har ansvaret for store offentlige velfærdsinstitutioner, og at de oftest organiserer ledelsesarbejdet i ledelsesteam. Dette store ansvar forvaltes af erfarne ledere. På trods af at strukturer med flere ledelseslag på dagtilbudsområdet er relativt nyt, har 68 % af områdelederne været ledere af ledere i mere end 3 år. Dette sammenholdt med, at 69 % er uddannet før 1991 giver lederne af ledere en stor pædagogisk erfaring og ganske givet også institutionsledererfaring.

Det er tydeligt, at ledere af ledere ikke deltager ofte i det daglige pædagogiske arbejde. Ledere af ledere prioriterer af have daglig eller ugentlig sparring med deres daglige ledere, mens tilsvarende sparring med pædagogerne i mindre grad foregår ugentligt, månedligt eller sjældent. Forældrearbejdet presser heller ikke tidsmæssigt. Men det er iøjefaldende, at ledere af ledere foretager administrativt arbejde dagligt eller mindst ugentligt. Flere ledere har ansat særligt personale til administrativt arbejde og de ønsker at bevare det administrative arbejde i området og gerne hos det særlige personale.

I relation til ledelse af offentlige velfærdsinstitutioner har sammenhængen mellem profession og ledelse løbende været diskuteret. Med udvikling af begrebet *pædagogfaglig ledelse* har BUPL har markeret nødvendigheden af en professionsfaglig ledelsestilgang. Det er i denne sammenhæng interessant at se om ledere af pædagogfaglige ledere, der kommer fra pædagogprofessionen fjerner sig fra fagets faglighed i deres ledelsesudøvelse. Undersøgelsen viser, at den pædagogiske faglighed har stor betydning for ledernes ledelsesudøvelse. 83 % angiver, at de har den pædagogiske faglighed med i alle eller over halvdelen af alle arbejdsopgaver. 32 % angiver, at den pædagogiske faglighed er med i alle ledelsesopgaver. 51 % oplever sig selv som overvejende ledelsesfaglige, mens 46 % oplever sig selv som lige dele pædagogfaglig og ledelsesfaglig.

Det ser dermed ud til, at ledere af ledere på dagtilbudsområdet tilegner sig en betydelig ledelsesfaglighed, men at de stadig i stor udstrækning anvender den pædagogiske faglighed i deres ledelsesudøvelse. Undersøgelsen viser, at langt de fleste ledere har kombineret en pædagogfaglighed med deres ledelsesfaglige identitet. Med andre ord har de lagt ledelsesfaglighed oven i pædagogfagligheden. Det er samtidig tydeligt, at de ikke i nævneværdig udstrækning deltager i det daglige pædagogiske arbejde. 70 % deltager aldrig eller sjældent.

22. Sammenhængen mellem indflydelse på eget arbejde og trivsel dokumenteres også af Anne-Kirstine Mølholt i en undersøgelse af pædagogers arbejdsvilkår med særligt fokus på professionalisering og autonomi. Ålborg Uni-versitet 2008

Arbejdet som leder af ledere er komplekst og udøves inden for disciplinerne strategisk ledelse, personaleledelse, faglig ledelse samt økonomisk og administrativ ledelse. På spørgsmålet om hvordan lederne af ledere oplever deres mulighed for udvikling deres ledelse svarer 16 % meget store, 47 % store og 27 % middel. Lederne har også generelt mulighed for at få den nødvendige kompetenceudvikling, da 22 % svarer meget enig og 55 % svarer enig.

Der er 32 % af lederne, som har afsluttet et diplom i ledelse, mens 14 % har afsluttet dele af en diplomuddannelse i ledelse. Samlet set har 48 % en efter- eller videreuddannelse inden for ledelse. Der er således 52 % der ikke har en efter- eller videreuddannelse inden for ledelse. Undersøgelsen viser hermed, at halvdelen har efterslæb på deres uddannelse. Dette skyldes ikke, at lederne ikke tager efteruddannelse, da 94 % af lederne har en eller anden efter- og videreuddannelse. Blandt disse har 5 % en videreuddannelse på universitetsniveau enten som kandidat eller master. Det er samtidig overraskende, at kun 23 % af lederne har en udviklingsplan, når dette er en del af BUPL's lederoverenskomst.

Endelig viser undersøgelsen, at 64 % ønsker, at BUPL tilbyder uddannelses tilbud særligt for ledere af ledere, 45 % ønsker en årlig konference, mens 32 % ønsker rådgivning til karriereudvikling. Disse ønsker til BUPL kan formentlig ses i sammenhæng med mangel på efter- og videreuddannelse inden for ledelse.

3. DE KVALITATIVE RESULTATER

Den kvalitative undersøgelse er gennemført med henblik på at udfolde ledernes praksisbetingelser og ledelsesforståelser i forlængelse af spørgeskemaundersøgelsens temaer og fokuspunkter. Deltagerne i de tre fokusgruppeinterviews fortalte om udfordringer og muligheder i deres arbejde og hvordan de håndterer centrale samarbejdspartnere og arbejdsopgaver. Særligt blev de bedt om at uddybe og udfolde deres forståelser af de fire ledelsesdiscipliner i pædagogfaglig ledelse, nemlig *ledelse af administrative og økonomiske forhold, ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber, ledelse af pædagogisk arbejde og ledelses af dynamiske forandringsstrategier*²³. De forklarede også fortælle om, hvilken betydning deres pædagogfaglige baggrund har for deres ledelsesarbejde.

Interviewene er gennemført i den ledelsesterminologi, som lederne selv brugte og som henviser til den traditionelle opdeling i de 4 ledelsesdiscipliner (administrativ og økonomisk ledelse, personaleledelse, faglig ledelse og strategisk ledelse).

23. Cecchin og Johansen, BUPL 2008 s. 82 - 87

3.1 DELTAGERNE I FOKUSGRUPPEINTERVIEWENE

Køn	7 mænd og 4 kvinder
Geografi	Deltagerne kommer fra Jylland, Fyn og Sjælland
Fysisk placering	9 af lederne har kontor på en af områdets afdelinger 2 sidder på et fælles områdelederkontor.
Uddannelse	10 er uddannet pædagoger og 1 har en læreruddannelse.
Efter- videreuddannelse	Kommunale ledelsesmoduler på diplomniveau, Kempel lederuddannelse, master i offentlig ledelse, efteruddannelse i specialpædagogik, konsulentuddannelse, kandidat i pædagogisk sociologi, kandidat i sociologi, voksenpædagogik fra RUC, diplom i ledelse, efteruddannelse på den kommunale højskole.
Antal afdelinger/huse	1 har 2 afdelinger, 4 har 4 afdelinger, 4 har 5 afdelinger, 1 har 6 afdelinger
Antal medarbejdere	22 medarbejdere, 30 medarbejdere, 40 medarbejdere, 45 medarbejdere, 45 medarbejdere, 50 medarbejdere, 70 medarbejdere, 70 medarbejdere, 75 medarbejdere, 85 medarbejdere, 90 medarbejdere
Institutionstyper	Deltagerne har institutioner inden for følgende områder: 0-6 års/integrerede, dagpleje, skovbørnehave, vuggestue, SFO, fritidshjem, børnehave, specialbørnehave og klub.

3.2 FYSISK PLACERING

Det har betydning for ledelsesudøvelsen, hvor lederen rent fysisk har sit kontor, når man er leder af flere institutioner i et område.

I interviewene giver lederne udtryk for, at spørgsmålet om deres fysiske placering har givet anledning til overvejelser og diskussioner, fordi placeringen har betydning for den nødvendige kontakt med områdets institutioner og forvaltningen. For nogen er det vigtigt at have en nær, daglig kontakt til institutionerne, mens andre foretrækker at komme "en armslængde væk".

Resultaterne af den kvantitative undersøgelse viser, at det er forskelligt, hvor de interviewede ledere fysisk er placeret. Næsten halvdelen sidder i en af institutionerne, mens de resterende har kontor andet sted, for eksempel på skolen.

Nogle af de interviewede er fysisk placeret i en af institutionerne, hvor der er skabt et kontormiljø "Jeg kan godt lide at være tæt nok på til at vide hvad det er jeg er leder af". Andre deler kontor med en HK'er og fremhæver betydningen af at "der er både nærhed og distance, så der er ikke nogen der føler sig særlige". Der er også eksempler på mere spartanske forhold, hvor man som har kontor i personalestuen i en af institutionerne sammen med både en sekretær og en daglig leder, og "Det er ikke optimalt".

At være fysisk placeret i flere af området institutioner opleves af flere som en nødløsning: "Det er problematisk, at man ikke har et sted, fordi det betyder at man kommer til at arbejde meget hjemme og meget om aftenen".

Nogle fremhæver, at et fælles kontor for ledere af ledere i kommunen er den bedste løsning. "Områdelederkontor med kolleger vil være det bedste, men ikke for langt væk fra institutionerne. Man er mere alene, når man sidder spredt."

Samtidig har flere erfaret, at ledere af pædagogfaglige ledere, der sidder blandt lederkollegaer i kontor-fællesskaber tæt på forvaltningen, har større strategiske muligheder:

"...det viser sig at de medarbejdere, der sidder tæt på vores chef kan påvirke vores chef. Vi har to kollegaer som sidder i samme hus som vores chef. De har, noget jeg mangler i hvert fald, muligheden for lige at stikke hovedet ind og sige prøv lige at hør her. Den har vi ikke på samme måde. Indflydelsesmæssigt."

Samlet set tegner der sig et billede af, at forskellige fysiske placeringer giver tilsvarende forskellige muligheder og begrænsninger i relation til ledelsesudøvelsen.

3.3 ADMINISTRATIV OG ØKONOMISK LEDELSE

Interviewspørgsmålene om administrativ og økonomisk ledelse omhandler de forhold som er beskrevet under *Ledelse af administrative og økonomiske forhold i bogen Pædagogfaglig Ledelse*²⁴.

De 11 ledere, der er interviewet til denne undersøgelse giver alle i større eller mindre grad udtryk for, at den administrative ledelse er en udfordring. En udfordring, de har valgt at tage op på meget forskellig vis, hvilket er et udtryk for, at det administrative arbejde opleves forskelligt fra person til person. Det viste sig svært for de interviewede ledere helt at afgrænse de administrative opgaver fra de andre ledelsesopgaver.

"Jeg synes det er svært at adskille, hvad der specifikt er administrativ ledelse.. Der kommer en brugerundersøgelse eller du skal svare på et brev fra en forældre. Er det administrativt eller fagligt? Jeg tror at vi har svært ved at definere det."

Pædagogiske læreplaner, sprogscreening og personalesager er andre ledelsesopgaver som kan være svære at placere eftersom det indeholder både administrative, pædagogfaglige og personalemæssige elementer.

Lederne ser dog ud til ikke at være i tvivl om, at ind – og udmeldelser, børnetal, personalets sygefravær og ansættelsespapirer hører til de administrative opgaver. Ligeledes nævner alle budget og regnskab som økonomiske opgaver.

24. Cecchin og Johansen, BUPL 2008 s. 82 - 87

En leder beskriver administrativ ledelse således:

"Man kommer jo ud i et HK job, hvor den administrative del handler om at systematisere, at kategorisere, at svare på henvendelser. Så er der møder med konsulenter, opfølgning på børn, refleksioner, der er SU-møder, planlægning af personalemøder, planlægning af forældremøder pga. besparelser. Hele tiden den der forberedende del som handler om at være på forkant med administrative krav."

De administrative opgaver, der lander på lederens kontor, er ikke altid lige åbenlyse og kommer ofte uventet. En leder fortæller f.eks., at vedkommende pludselig skulle håndtere arbejdet med afdelingernes dørmåtter og institutionens affaldsordning.

Der er forskel på, hvordan lederne i de enkelte områder organiserer varetagelsen af de administrative og økonomiske opgaver. Nogle ledere fortæller, at de sidder med alle arbejdsopgaver selv, enten selvvalgt eller af nød, mens andre inddrager deres ledelsesteam i de administrative ledelsesopgaver.

Det administrative arbejde beskrives i interviewene ikke som noget, der tynger, men derimod som en nødvendighed i jobbet. Det administrative arbejde skal være i orden for, at organisationen kan løbe rundt og lederne beskriver derfor, at de er nødt til at prioritere meget tid på opgaverne.

"Administrativ ledelse fylder stadig meget fordi der løbende, siden kommunalreformen og siden vi blev områder, er blevet lagt flere og flere arbejdsopgaver ud til os. Det er ting vi skal forholde os til. Der er mere kontrol, eksempelvis kvartalsvise budgetkontroller. Det var der ikke før. Og det at indhente forskellige refusioner er et kæmpe arbejde. Altså for at få overblik."

Blandt fokusgruppetagerne var det helt tydeligt, at jo længere de har været i deres stilling og jo bedre organiseret deres opgaver er desto bedre håndterer de at komme igennem bunkerne af mails, undersøgelser, ansøgninger, regninger, lønudbetalinger, læreplaner, implementering af nye vilkår, kontroller osv.

3.3.1 Driftsoverblik og opgaveløsning

Interviewdeltagerne oplever, at administrativ og økonomisk ledelse i høj grad handler om at koordinere de mange administrative opgaver for at kunne skabe et overblik over driften.

" For mig handler administrativ ledelse om driftens overblik... hvis du har et overblik, og det er selvfølgelig i samarbejde med min HK'er, så sidder jeg egentlig ikke ret meget på den [udførelsen]. Det er overblikket, der gør at de pædagogiske ledere altid kan komme ind og få at vide hvor meget eller hvor lidt de har. "

I undersøgelsen var der ledere, der stod alene både med overblikket over og udførelse af de administrative opgaver, mens andre uddelegerede opgaver til de daglige ledere og administrative medarbejdere. De interviewede ledere har forskellige oplevelser af, hvor meget de administrative og økonomiske opgaver fylder. Det kan hænge sammen med, hvor meget af udførelsen lederne har uddelegeret.

"Økonomistyring fylder meget og det at holde tal på forbruget og alle kontakter. Jeg ville ønske der i denne her konstruktion var en større HK-hjælp, noget af det kunne godt organiseres af andre end mig."

Lederne giver udtryk for at være forskelligt "klædt på" i forhold til at skabe overblik, kunne håndtere store driftsbudgetter og økonomisk styring. Muligheden for at få kvalificeret hjælp og aflastning fra administrativt personale, spiller en vigtig rolle i denne sammenhæng. Blandt fokusgruppedeltagerne er der flere, der har ansat en HK'er til de daglige administrative opgaver. De beskriver den positive effekt det har på det samlede arbejde at have ansat administrativt personale:

"Jeg har en fuldtid HK'er og det betyder også at det administrative arbejde ikke er for de pædagogiske ledere. Det er den opgave som kan være tidskrævende... Og hver måned får hver enkelt afdeling en oversigt over status for hvad der er brugt af løn, hvordan det ser ud med vikartimer og indkøb. Så man kan planlægge derefter og det bliver printet ud både i tal og grafer. Også for at medarbejderne kan følge med. Og det virker rigtig godt. Så vi kører et højt serviceniveau i forhold til ikke at have de administrative opgaver liggende ude i afdelingerne. Det ligger centralt men viden skal ud i afdelingerne."

Den aflastning som administrativt personale kan give, er ifølge flere fokusgruppedeltagere en nødvendighed for deres ledelsesarbejde og med til at hjælpe dem med det nødvendige overblik.

De ledere, der har administrativt personale, oplever det som en stor fordel at kunne beskytte deres medarbejdere både fra de administrative opgaver og fra den usikkerhed som budgetunderskud og varslede besparelser kan give. På den måde sikres en daglig pædagogisk praksis, der ikke bliver forstyrret af driftsopgaverne i forbindelse med økonomi og administration:

"Det er vigtigt at have de der servicefunktioner så det fungerer og det ikke ødelægger den daglige ledelse. For det har pædagogerne nemlig aldrig lært og der er ingen grund til at lære dem det. Så jeg synes et vigtigt element er at administrationen skal være indrettet på, at det er pædagoger, der er dagtilbudsledere. For vi (ledere af ledere) kan sagtens lære at få det dér økonomiske overblik. Men alt tastearbejdet skal vi have et andet sted hen. Enten i enheder så store at man kan have noget HK hjælp eller på nogle andre måder."

Udsagnet peger på den generelle holdning blandt de interviewede om væsentligheden af at uddelegere den konkrete administration til medarbejdere med relevante kvalifikationer.

3.3.2 Administration, økonomi og pædagogfaglighed

Ifølge interviewdeltagerne har meget administrativt arbejde et fagligt indhold. De oplever derfor, at de ikke kan undvære deres faglige baggrund i ledelsen af de administrative og økonomiske forhold. Det gælder både i forhold til institutionerne og i relation til forvaltningen:

"Det bliver tydeligt at se, hvor vigtigt det også er, at man har de pædagogiske briller på, altså når det administrative skal tilrettelægges og deles ud til de rette. Jeg ville meget nødig selv sidde i den her stol hvis jeg ikke havde den pædagogfaglige uddannelse med."

” Når vi har diskussioner med den økonomiske forvaltning er det meget tydeligt, at de kun tænker i kasser og i tal. Hvis vi udelukkende lytter til dem, så vil det gå den forkerte vej. Jeg tror det er meget vigtigt, at vi har det faglige overblik i forhold til hvordan det hænger sammen. Så når man sætter en økonomisk forvaltningsmedarbejder sammen med os og vi finder ud af det, så giver det et samlet overblik. Det ville være dødsensfarligt, hvis det var en økonom m/k der sad i vores job.”

Som eksempel herpå fortæller en leder, at vedkommende under en drøftelse med sin chef vedrørende nedbringelse af underskud, fremlægger sine planer for området. Chefen, der har en administrativ baggrund spørger forundret om hvorfor lederen ikke ”bare” nedbringer underskuddet med det dobbelte. ”Men med min viden om hvad det er for nogle opgaver, vi står med, er jeg nødt til at tænke prioritering af midler, og her er det vigtigt, at jeg har en pædagogfaglig indsigt”.

Det er et generelt træk, at lederne anvender deres pædagogfaglige viden og erfaring i udøvelsen af de administrative og økonomiske ledelsesopgaver.

3.3.3 En ledelsesfortælling - ”Organisationen er ikke fulgt med”

Med ændrede ledelsestrukturer følger også ofte naturligt ændringer i de administrative arbejdsgange og ansvarsfordelinger. Det viser sig i følgende fortælling, at det er en udfordring at undgå dobbeltarbejde i udførelsen af det administrative arbejde, når opgaver og ansvar bliver lagt ud i til område- eller disktrikslederne.

”Vi bruger meget tid på administrativ ledelse, fordi man ikke fra forvaltningens side har tilpasset organisationen til det man egentlig har villet med strukturændringen. Man har f.eks. ikke tilpasset kommunen/forvaltningen til den nye struktur med områdeledelse. Så resultatet er, at der sidder for mange kokke og skal gøre for meget og så bliver det i virkeligheden meget dobbeltarbejde for os som områdeledere.”

Lederen giver altså udtryk for, at den kommunale organisation ikke har tilpasset de administrative procedurer internt i forvaltningen, hvilket opleves uhensigtsmæssigt. Lederen giver udtryk for, at områdelederne har flyttet sig kompetencemæssigt og ansvarsmæssigt i forhold til de nye strukturer.

”Vi står et andet sted i dag, hvor vi vil have mere ud og ikke så meget kontrol. Vi vil have flere arbejdsopgaver delt og mere indflydelse på dem. Vi har rykket os”.

Lederen efterspørger en mere effektiv behandling af de sager, der kommer fra forvaltningen og kalder det ”dobbeltarbejde” og et ”tungt system”, når papirer cirkulerer fra den ene instans til den anden i en proces lederen betegner som ”alt for mange kokke og enormt meget administrativt arbejde”.

3.3.4 Sammenfatning

Sammenfattende beskriver lederne i undersøgelsen, at administrativ og økonomisk ledelse handler om at sikre styring indadtil i området, have overblik over driften og at være tovholder og garant for, at området bliver prioriteret i kommunen som helhed.

Det er centralt og nødvendigt for lederne, at have kvalificeret administrativt personale ansat til at varetage de administrative opgaver. Det er vigtigt med en tilpasning og koordinering af de administrative funktioner mellem ledelsesområderne og forvaltning, således at der undgås uhensigtsmæssig opgaveløsning og dobbeltarbejde.

Pædagogfagligheden opleves af lederne som væsentlig i udøvelsen af den administrative og økonomiske ledelse særligt i forhold til at foretage en effektiv pædagogisk prioritering af ressourcer.

3.4 LEDELSE AF LEDELSESTEAM – PERSONALELEDELSE

Interviewspørgsmålene om personaleledelse omhandler de forhold som er beskrevet under *Ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber i bogen Pædagogfaglig Ledelse*²⁵.

Personaleledelse på områdeledelsesniveau omfatter ledelse af de daglige ledere både individuelt og i ledelsesteam. I de kvantitative data angiver lederne, at de dagligt eller ugentligt har kontakt til deres ledelsesteam og de daglige ledere individuelt, samt at de vurderer samarbejdet med de daglige ledere som værende positivt. I tråd med dette fortæller lederne under interviewene om vigtigheden af at have et ledelsesteam, hvor de kan give de daglige ledere både "plads og retning".

Ifølge de interviewede indebærer personaleledelse opgaver som ansættelser, sparring og coaching i ledelsesteams, sygesamtaler, uddannelse og kompetenceudvikling. Det handler blandt andet om at: "have fokus på hvilket uddannelsesniveau vi har og hvordan bruger vi det", "få personalet til at udvikle sig, om faglighed og at højne fagligheden" og at skabe mulighed for, at de daglige ledere "ser sig selv som en del af et fællesskab på jobbet".

3.4.1 Teamfællesskab og teamsamarbejde

En dimension af arbejdet med ledelsesteam handler om at udøve pædagogfaglig ledelse gennem andre ledere:

"Jeg skal hele tiden være på tæerne for at stå bag ved dem og ikke komme til at stå foran dem. Det er en meget stor udfordring, jeg er jo vant til selv at gå vejen så jeg kan hurtigt lige få det her ordnet, men sådan er det jo ikke. Det er ind bag ved og ikke foran."

Der er blandt interviewdeltagerne generelt stor opmærksomhed på vigtigheden af ikke at træde ind over den daglige leders ledelsesrum. Samtidig beskriver flere ledere dilemmaer der kan opstå, når de eksempelvis erfarer, at personalet ikke er informeret som aftalt på teammøder og de oplever at det kan være vanskeligt at holde sig på respektfuld afstand.

Ledelsesteamet mødes typisk en gang om ugen eller hver 14. dag og det er på disse møder, at de interviewede beskriver, at de er tættest på den daglige ledelsespraksis. De fortæller, at møderne prioriteres højt, da et tæt samarbejde har stor betydning for at skabe ejerskab. Det gælder ikke kun for de daglige ledere, men også pædagoger og de øvrige medarbejdere i den enkelte institution. De forhold der drøftes og aftales på ledelsesteammøderne skal bæres videre ind i afdelingerne og det er således igennem de

25. Cecchin og Johansen, BUPL 2008, s.82-87

daglige ledere, at områdelederen aktivt kan påvirke og præge ledelsen og pædagogikken i området. En leder beskriver processen med at lede gennem andre:

"I udgangspunktet vil det sige, at vi i fællesskab skal udvikle vores pædagogiske kompetencer. Og så er der den del, der handler om at man skal understøtte personalet, når der er nogle svære situationer. Vi skal som ledelsesteam også være dem, der har et fokus på hvordan personalet trives. Og åbne op for de barrierer, der kan være i deres samarbejde. Det handler om, hvordan de bedst tager ansvar for deres hverdag, hvordan vil de bidrage og hvad de sætter af mål for samarbejdet. "

Lederen understøtter således udviklingen og følger op på om det, der er aftalt i afdelingerne. Det er lederens opgave i ledelsesteamet at skabe rum for at alle kan opnå ejerskab om områdets fælles pædagogiske principper og målsætninger, samtidig med en afstemning af de daglige lederes ledelsesrum i relation til forventninger og roller. Derudover handler det for de interviewede ledere om at være både synlige og tydelige i ledelsen af den samlede medarbejdergruppe. En leder præciserer:

"Jeg tænker, at man skal være opmærksom på ikke at forveksle synlighed med tydelighed. At det som personalet nogle gange efterspørger som synlighed, måske egentlig ikke er det. De efterspørger en tydelig retning, hvad er det du vil med os? Eller hvad vil du med det her sted? Så vi skal passe på, at vi ikke kommer til at forveksle de to ting. Og så tænker jeg, at det er ganske naturligt, at medarbejdere også gerne vil vide, hvem man er som person, men man skal også være opmærksom på, at man skal gå varsomt. Vi skal jo alle sammen være ledere, som man gerne vil ledes af og det kræver også, at man viser, hvad det er for en person, man bliver ledet af".

De interviewede ledere giver udtryk for, at det er en vigtig funktion at skabe en pædagogisk helhed og sammenhæng i området. De daglige ledere bidrager til denne proces i ledelsesteamet. Der skabes hermed en form for gensidig afhængighed og forpligtelse i relation til den samlede opgave i en proces, der kræver fortløbende udvikling.

Ledelsesteamet bliver en slags "testlaboratorium" for nye tanker og forslag, hvor de daglige ledere kan kvalificere den overordnede lederes idéer og omvendt. Ledelsesteamet er også det forum, hvor der drøftes en lang række tunge sager af personalemæssig, pædagogisk og økonomisk karakter. Det betyder, at de ledere der før sad alene med deres udfordringer og problemstillinger nu kan udnytte det faglige ledelsesfællesskab i teamet, der fungerer som et åbent læringsrum mellem afdelingerne i området.

"Når vi er 5 pædagogiske ledere der mødes, så bliver villigheden og evnen til at bruge hinanden som sparringsgruppe større og større, fordi de daglige ledere oplever en tryghed ved hinanden og de kan komme med fx en personalesag og få støtte og hjælp fra hinanden."

Eftersom souschefniveauet mange steder er forsvundet, er det i ledelsesteamet, at sparring, oplæring og personlig ledelsesudvikling kan foregå. Ledelsesteamet kan betegnes som det "mulighedsrum", hvor områdets pædagogiske mål og visioner, interne problematikker og ledelsesmæssige ressourcer kan udfoldes.

3.4.2 Ansvars- og kompetencefordeling

En af de udfordringer, som de interviewede ledere giver udtryk for at møde i deres ledelsespraksis handler om ansvars- og kompetencefordeling, herunder mulighed for at bevare et selvstændigt ledelsesrum for de daglige ledere.

"Det kræver en balancegang mellem det at give gode råd og coache og også sætte en retning. Jeg oplever en opmærksomhed om, hvordan jeg blander mig og hvornår jeg blander mig. Og er opmærksom på, at jeg ikke træder ind foran og skygger. For i det øjeblik jeg træder ind foran så står lederen tilbage og er amputeret. Og det løser ikke konflikterne på lang sigt."

I interviewene lægger lederne vægt på, at den tid de bruger på at arbejde med afklaring af roller og ansvar i ledelsesteamet er givet godt ud. Både de daglige ledere og område- eller distriktslederne er afhængige af at vide, hvordan ansvaret er fordelt i teamet. Det giver tryghed i arbejdet og trivsel i teamet, som alle parter har brug for.

"Nu skal vi lære at være dygtige personaleledere for færre mennesker selvom vores organisation er blevet ti gange større. Vi skal lære at lede personale gennem 5 ledere, men vi skal hele tiden være opmærksom på, at de også skal have deres ledelsesrum og deres måde at lede på. Jeg tror, at vi skal være opmærksomme på at sætte fokus på dét, der kan give sammenhold og succes i institutionen og at der kommer en kaptajn foran i skibet".

En anden leder fortæller, at der ofte internt i teamet foregår et spil og at man kan bruge lang tid på at finde hinanden. Det kræver med andre ord tilvænnning for de daglige ledere at være en del af et team, se mulighederne i det og have en overordnet leder. En af mulighederne kan være, at lederen af området kan anlægge et overordnet blik på uenigheder og konflikter og fungere som mægler, når der opstår stridigheder:

"Jeg oplever, at jeg bliver brugt der, hvor jeg kan være den 3. part, når der er en konflikt. Det kan være mellem medarbejdere. Det kan være mellem medarbejdere og daglige ledere, men det kan også være mellem forældre og medarbejdere. Her har man så en armslængde til problemerne og det er noget forældrene oplever som trygt. Alle parter har så et billede af, at jeg ikke har taget parti, når jeg træder ind i lokalet."

På samme måde nævnes det af lederne som væsentligt, at de har en afklaret ansvars- og kompetencefordeling i forhold til forvaltningen og deres nærmeste chef.

3.4.3 En samlet institution

En af de største ledelsesudfordringer der bliver nævnt i interviewene er, at skulle lede bevægelsen fra et antal selvstændigt ledet institutioner til én fælles område- eller distriktsledelse. Det kræver en særlig ledelsesindsats fra den overordnede leder, når de daglige ledere skal flytte fokus fra kun at kigge ind i egen institutionspraksis til også rette fokus udad på den fremadrettede fælles pædagogiske ledelsesopgave i området. De interviewede ledere oplever, at ledelsesstrukturændringen udfordrer de daglige ledere både professionelt og menneskeligt

”Den største forandring var at skulle lede nogle ledere, som har været ledere før. Der er en fortidshistorik du skal ind og bearbejde med respekt, og samtidig skal du sørge for, at der også sker en udvikling. Der var nogle medarbejdere og afdelingsledere, som virkelig var sårede... Og vi var udefrakommende personer, der ikke nødvendigvis var ønsket. Det var en udfordring.”

Det har ifølge lederne ikke været smertefrit at indføre de nye strukturer og de daglige ledere har mange følelser forbundet til forandringsprocesserne. Flere beskriver, at det stadig efter flere år med områdeledelse er en stor udfordring at håndtere institutionssammenlægningen.

I interviewene fortæller flere dog, at processen har været anderledes med de ledere, der er ansat efter indførelsen af nye strukturer:

”Så det er tydeligt at se hvor nemt det glider med dem, der er blevet ansat som daglige ledere efterfølgende og hvordan tingene egentlig bare kører, når vi har haft teammøde og hvor jeg allerede tre dage efter kan komme i deres hus og mærke at den er hjemme.”

Det virker umiddelbart nemmere at ansætte en daglig leder ind i en allerede eksisterende områdestruktur og ledelsesteam. Men virkeligheden har ofte været en anden for deltagerne i fokusgruppeinterviewene, da alle har været med i opstarten af nye strukturer og derfor har haft til opgave at formidle, hvad den store nye konstruktion og ledelsesfællesskab kan og skal bruges til. De beskriver, at det har været vigtigt at skabe tryghed om rammerne og de pædagogfaglige perspektiver for området. Ligeledes har det været væsentligt at tegne et fælles billede, som giver mening for både de daglige ledere og deres medarbejdere.

”I teamet er det en udfordring at have respekt for hinandens kultur og at forstå hinanden. For du er nødt til at have et fælles sprog og det tager tid og er en kolossal opgave. Vi skal som ledere være rollemodeller, for at vi kan få resten med”.

I denne sammenhæng nævner flere ledere, at deres pædagogfaglige baggrund udgør en vigtig faktor for at kunne ”forstå hvordan personalegruppen reagerer”, når det handler om at skabe af en fælles områdekultur med respekt for institutionernes forskelligheder. Lederne vurderer her i relation til at lede personale gennem forandringer, at de ikke kan undvære deres indgående kendskab til kulturen i de pædagogfaglige fællesskaber.

3.4.4 Sammenfatning

Personaleledelse på områdeledelsesniveau handler primært om ledelse af de daglige ledere både individuelt og i ledelsesteam. Det indebærer opgaver som eksempelvis ledelsesteamudvikling, sparring og coaching, sygesamtaler, ansættelser, men også uddannelse og kompetenceudvikling i det samlede område. Lederne i undersøgelsen lægger vægt på at skabe plads til de daglige leders ledelsesrum samt at udvikle ledelsesteamet med henblik på at få ejerskab til de fælles linjer både ledelsesmæssigt og pædagogisk. En væsentlig vej hertil er afklaring og forventningsafstemning i forhold til ansvars- og kompetencefordeling internt i området.

Den største personaleledelsesudfordring ligger i, at skulle gå fra et antal selvstændigt ledet institutioner til en fælles områdeledelse. Lederne bruger deres pædagogfaglige baggrund til at forstå og håndtere de personalemæssige udfordringer, når det handler om at skabe en fælles områdekultur med respekt for institutionernes forskelligheder.

3.5 LEDELSE AF PÆDAGOGIKKEN – FAGLIG LEDELSE

Interviewspørgsmålene om ledelse af pædagogikken omhandler de forhold som er beskrevet under *Ledelse af pædagogisk arbejde* i bogen *Pædagogfaglig Ledelse*²⁶.

Ledelse af pædagogikken beskrives af de interviewede som opgaven i forhold til at sikre områdeinstitutionens pædagogiske fundament og værdigrundlag. Lederne skal kunne agere, vejlede og lede i overensstemmelse med den pædagogiske grundforståelse, der udspringer af værdigrundlaget.

”Jeg tænker, at daglige ledere har den daglige faglige ledelse. Så ved jeg ikke, hvad man skal kalde mit. Jeg har jo sådan den strategisk faglige ledelse. Jeg skal sikre mig, hvad er det for værdier der bliver indskrevet i vores læreplaner, basisplaner og sådan noget. Hvad bliver præsenteret for bestyrelsen, som er grundlæggende for vores arbejde? Og så er det min opgave at sørge for selv at have en ledelsesmæssig adfærd, der kan danne et grundlag for det relationsarbejde, som pædagoger og medhjælpere skal lave ude i husene.”

Samtidig med, at man som overordnede leder skal kunne angive et fælles grundlag og perspektiv betoner interviewdeltagerne vigtigheden i at kunne tilpasse ledelsen til pædagogikken i den enkelte afdeling. Altså skabe en balance mellem det, der er fælles og gælder for alle og hensynet til den daglige leders og den enkelte afdelings specifikke interesser og behov.

3.5.1 Overordnet retning og perspektiv

Det kræver ifølge interviewdeltagerne i høj grad et fagligt overblik at være leder af pædagogikken i et område med flere selvstændige institutionsafdelinger med hver sin kultur, pædagogiske praksisser og traditioner. Ligesom i relation til ledelse af ledelsesteam oplever lederne, at de i de enkelte afdelinger er blevet mødt med skepsis og frygt om den nye struktur ville ødelægge en praksis, der har fungeret godt. Samtidig beskriver flere i interviewene, at det kan være sundt for den enkelte afdeling at skulle forholde sig til pædagogikken på en ny måde.

Ledelsesopgaven består i at angive retningen for pædagogikken og derefter i samarbejde med de daglige ledere og personalet at skabe pædagogisk sammenhæng i området. Ledelsesmæssigt er udfordringen at håndtere de ofte ret forskellige pædagogiske praksisser, der dominerer i de enkelte afdelinger. Bag indførelsen af nye ledelsesstrukturer ligger der almindeligvis et politisk ønske om give området et pædagogisk kvalitetsløft og at udnytte ressourcerne mere effektivt. I de følgende afsnit vil der være eksempler på både kvalitetsløft og bedre ressourceudnyttelse.

26. Cecchin og Johansen, BUPL 2008 s. 82 - 87

3.5.2 Den pædagogfaglige kultur

De interviewede ledere giver udtryk for, at område – og distriktsledelse er med til at skabe en mere åben pædagogfaglig kultur i institutionerne, hvor nogle institutioner under de tidligere strukturer kunne risikere at lukke sig om selv. Med pædagogfaglig kultur forstås her institutionens pædagogiske tænkning og praksis, herunder faglige rutiner, traditioner og handlemåder.

Som en leder fortæller, kan nogle daglige ledere komme til at "hoppe lidt ud af faget" og ind i en forestilling om at "mit arbejde også er min familie". Lederen betragter dette som uhensigtsmæssigt både for institutionen og for faget. En anden leder beskriver, hvordan nogle afdelinger i den gamle struktur endte med at blive det vedkommende kalder for "privatpraktiserende" institutioner, dvs. relativt lukkede pædagogiske enheder og kulturer med stor risiko for faglig stagnation og ringe fagprofessionalisme.

Med de nye strukturer er det ikke længere muligt for den enkelte institution at lukke sig om sin egen pædagogfaglige kultur. Ifølge de interviewede har det medført, at personalet flere steder i de enkelte institutioner har en oplevelse af, at den pædagogiske praksis er blevet "vendt på hovedet".

Det er tydeligt, at opgaven med at lede pædagogikken er en stor motivationsfaktor for de interviewede ledere. De er optagede af at udvikle en åben og dialogisk pædagogfaglig kultur i de enkelte institutioner og i området som helhed.

Der gives i interviewene flere eksempler på, hvordan en succesfuld ledelse er med til at skabe en fælles pædagogfaglig kultur og resulterer i forskellige indsatser og aktiviteter på tværs af institutioner i et område. Lederne nævner heriblandt: filmprojekter for fastholdelse af de ældste fritidshjemsbørn, fælles personale- og temadage for hele området, arrangementer for alle områdets afdelinger, udgivelse af en kagebog, fremtidssikring af de enkelte afdelinger ved hjælp af ny teknologi og indførelsen af et korps af ressourcepædagoger.

Det er vigtigt for lederne at respektere den kultur, der er i de enkelte institutioner, samtidig med at det er deres opgave at skabe et fælles pædagogisk fundament. Lederne i denne undersøgelse har alle eksempler på, at det har haft en positiv betydning for pædagogikken at indføre områdeledelse i relation til sammenhængen mellem målsætninger og praksis:

"Eksempelvis var der en tidligere selvejende institution som jeg overtog ... og hvor jeg har et ansvar for, at kigge nærmere på hvorvidt dét de siger, også er dét de gør."

Med de nye strukturer er den pædagogfaglige kultur ifølge lederne blevet båret udfordret og udviklet. De har måttet "gå ind og ruske op og rode rundt" i eksisterende pædagogiske principper og værdier. Lederne giver udtryk for en vis stolthed over den positive udvikling og det faglige løft som de oplever, hvilket de tilskriver den nye struktur. Et område bestående af flere institutioner, flere medarbejdere og med en stor økonomisk base rummer flere udviklingsmuligheder i forhold til større målrettede pædagogiske indsatser og kvalificering af medarbejdere.

Lederne giver udtryk for vigtigheden af at udvikle pædagogikken, så alle afdelinger kan se mening i de fælles overordnede mål og værdier. Samtidig skal der være plads til det mere institutionsspecifikke. I lyset af at institutionerne i et område kan afspejle meget forskellige pædagogiske virkeligheder, handler det om at skabe helhed eksempelvis gennem fælles projekter og kompetenceudvikling.

3.5.3 Individuel og fælles kompetenceudvikling

Efter- og videreuddannelse fremhæves af de interviewede som en vigtig opgave i relation til ledelse af pædagogikken. Ifølge lederne er der i område- og distriktsledelsestrukturer flere muligheder for at pædagogerne kan komme på efter- og videreuddannelse. Rent praktisk kan det bedre lade sig gøre, at en pædagog er væk, mens en anden fra området dækker timerne. På denne måde kan den enkelte pædagog og området blive styrket kompetencemæssigt og der kan ifølge lederne skabes et fagligt samarbejdsfællesskab afdelingerne imellem.

”Vi går jo mere og mere i den retning at man er ansat i området, man er ikke ansat i det enkelte hus. Man er ansat i området med for tiden tjeneste i et hus... Og det er nyt. Det skal personalet vænne sig til. Nogle er rigtig glade for det og synes det er spændende og andre synes godt nok det er svært.”.

En mere åben og tværgående pædagogfaglig indsats omkring kompetenceudvikling kræver at personalet i område- og distriktsledelsesstrukturen tænker deres rolle og placering på mere fleksible og foranderlige måder. Det betyder, at man som pædagog kan risikere at blive ”flyttet rundt mellem husene” og skulle arbejde i en anden afdeling, hvis det samlet set giver en bedre og mere kvalificeret anvendelse af de pædagogiske kompetencer. Den tværgående kompetenceudvikling og kompetenceanvendelse kan rumme udfordringer i relation til den enkelte medarbejders faglige udvikling, rolle og fysiske placering samt oplevelse af tryghed og kontinuitet i arbejdet.

I områderne kan medarbejdere med særlige interesser inden for pædagogikken få mulighed for at udvikle specifikke kompetencer, der bidrager til opbygning og deling af specialviden i området inden for eksempelvis krop og bevægelse, sprogudvikling, kreativitet, natur eller børn med særlige behov. Som lederne i fokusinterviewene forklarer, kommer det hele området til gode, når en pædagog gennemgår en efter- eller videreuddannelse, fordi disse specialkompetencer kan videregives til og anvendes i flere institutioner.

3.5.4 Det tværfaglige samarbejde

En del af den faglige ledelse indebærer for lederne også samarbejdet med andre faggrupper. De er stærkt fagligt forankret og sidder i en position, hvor det er oplagt at indgå i tværfaglige fællesskaber. Flere af deltagerne i fokusgrupperne indgår i tværfaglige netværk eller teams med f.eks. skoleledere, dagplejeledere og sundhedsplejersker. Disse netværk kan også være med til at løfte fagligheden yderligere og lederne oplever, at de kan bidrage konstruktivt til samarbejdet. Lederne er især med til at styrke overgangen fra daginstitution til skole.

”Vi står meget stærkere end vi har gjort førhen. Fordi vi er større enheder, så vi matcher skoledelen. Der er gode eksempler på at faglig ledelse har flyttet sig og rykket sig.”.

I forbindelse med de tiltag, der kommer generelt på børne- og ungeområdet oplever lederne, at de kan byde ind med kvalificerede faglige input. Lederne kan via videndeling med andre faggrupper arbejde for at, at pædagogfagligheden også kommer i spil og bidrager konstruktivt til løsning af opgaver på tværs af sektorer i den enkelte kommune.

"I vores distriktssamarbejde, typisk 12-15 skoler og dagtilbud, udvikler det samarbejdet, at det er fagpersoner, der sidder og diskuterer. Det er enormt vigtigt i den her fase af samarbejdet i kommunen, at vi har nogle pædagoger, der på niveau med skole- og klubledere er med til at diskutere området fremtid, både lokalt og på kommunalt plan".

Lederne oplever, at de har fået en større rolle og et større ansvar ind i det tværfaglige kommunale samarbejde ved at det pædagogfaglige også er kommet på dagsordenen. Der bliver f.eks. ikke længere kun drøftet sager vedrørende skoleområdet, men nu også sager der omhandler dagtilbudsområdet.

Særligt for SFO-området bliver det af de interviewede nævnt, at de nye strukturer har bidraget med en positiv udvikling, hvor to professioner har "opdaget hinandens kompetencer" og at "kombinationen af begge uddannelser [lærer og pædagog] gør det til noget unikt." Det bidrager til et partnerskabsperspektiv i relation til den pædagogiske og didaktiske opgave med børnene i skolen, for som en leder siger: "Vi er ikke blevet konkurrenter, vi er blevet samarbejdspartnere".

Undersøgelsen peger i retning af en særlig SFO-benefit som kommer af, at SFO-lederen ved at være tæt på den øvrige skoleledelse, kan udvikle og koordinere det nødvendige samarbejde mellem lærere og pædagoger.

3.5.5 En ledelsesfortælling – "Mere kvalitet i forebyggelsen"

I interviewene fremhæves flere positive resultater med større samfundsmæssige udfordringer som eksempelvis forebyggelse og inklusion.

Et konkret eksempel er en ny specialpædagogisk praksis, der er udviklet i en kommune, hvor lederne i området i højere grad end tidligere tages med på råd og opnår reel indflydelse i relation til arbejdet med udsatte børn. En indflydelse, der har givet et samlet pædagogisk kvalitetsløft. I kommunen har der været fokus på tidlig forebyggelse og i den forbindelse er en del af den specialpædagogiske indsats blevet decentraliseret og lagt ud til lederen af området.

"Vi har ansat et korps af det vi kalder for flyvende (special)pædagoger, som rykker ind i børnehuse og samtidig har vi professionsudviklet børnehuse. Der er 2 pædagoger fra hvert børnehus, der har været på diplomuddannelse i 6 uger - det giver nogle fælles metoder at arbejde med og fælles refleksionsmåder".

Resultaterne har været positive i forhold til en hurtigere og mere effektiv administration, hvor støtteansøgningsproceduren er blevet mindre "tung".

"Vi har kunne bevise med evalueringen af det her projekt, at sager der før tog fra et halvt til halvandet år, kan vi nu rykke på inden for halvanden måned. Sagerne har altså været kortere og færre børn er blevet indstillet til PPR."

Lederen fortæller, at de gennem projektet "er blevet mere skarpe på opgaven og samarbejdet om den" og at det samlet set har givet mulighed for at udvikle fælles metoder og refleksioner. Fordi lederen har "haft fingeren på pulsen" har vedkommende kunne følge hurtigt op på indstillingerne. Det har samtidigt medført mere faglig sparring med de pågældende daglige ledere. Alt i alt er arbejdet med forebyggelse blevet håndteret mere kompetent og effektivt.

Der viser sig at være en faglig og ressourcemæssig gevinst, at det er fagpersoner, der udvikler og varetager opgaveløsningen. Den faglige viden og de udviklede erfaringer går ikke tabt i administration, men bliver i området som grundlæggende fælles pædagogfaglige spidskompetencer.

En medvirkende årsag til projektets succes er ifølge lederen, at den samlede områdeledergruppe har bakket op og været "ambassadører og fortalere" for tiltaget. Det at have mod og være innovativ samt at være en del af lederfællesskabet giver mulighed for at sætte pædagogikken konstruktivt på den kommunale dagsorden.

3.5.6 Sammenfatning

Ledelsen af pædagogikken virker som drivkraft for udvikling af en åben og dialogisk pædagogfaglig kultur i områdets institutioner.

Områdestrukturen giver gode muligheder for at lede pædagogikken på kvalificerede, konsistente og relevante måder, hvor de enkelte institutioner i et område indgår som dele af en større helhed og pædagogfagligt fællesskab. Udfordringen er i denne sammenhæng, hvordan man skaber en sammenhængende institutionel pædagogfaglig helhed samtidig med, at man bevarer de institutionsspecifikke særpræg.

Et område bestående af flere institutioner, flere medarbejdere og med en stor økonomisk base rummer flere udviklingsmuligheder i forhold til større målrettede pædagogiske indsatser og kvalificering af medarbejdere. Den tværgående kompetenceudvikling og kompetenceanvendelse kan rumme udfordringer i relation til den enkelte medarbejders faglige udvikling, rolle og fysiske placering samt oplevelse af tryk og kontinuitet i arbejdet.

Endelig viser undersøgelsen, at lederne inden for de nye strukturer arbejder effektivt med pædagogfaglig innovation og opnår positive resultater i relation til centrale samfundsudfordringer eksempelvis forebyggende arbejde med udsatte børn.

3.6 STRATEGISK LEDELSE

Interviewspørgsmålene om strategisk ledelse omhandler de forhold som er beskrevet under *Ledelse af dynamiske forandringsstrategier* i bogen *Pædagogfaglig Ledelse*²⁷.

I interviewene taler lederne om strategisk ledelse på flere niveauer. De beskriver på den ene side strategisk ledelse som en konkret ledelsesopgave, der handler om at lægge planer for udvikling, drift og pædagogik i området. På den anden side er de optagede af, hvordan de agerer strategisk fra forskellige platforme. Lederne fokuserer på hvordan, med hvem og i hvilke sammenhænge de konkret arbejder med at implementere de valgte strategier. Mange beskrivelser har fokus på ledernes forskellige muligheder for at handle strategisk i forhold til forvaltning og politikere.

27. Cecchin og Johansen, BUPL 2008 s. 82 - 87

Samlet set giver interviewene et billede af en ledelsesposition med mange kontaktflader både indad i institutionerne, udad i kommunen på tværs af områder og sektorer samt opad i forvaltningen. Kontaktflader, der af lederne opfattes som strategiske platforme og "mulighedsrum" for at agere strategisk både i forhold til de økonomiske, administrative, personalemæssige og faglige opgaver.

3.6.1 Den strategiske position og de strategiske valg

Den strategiske ledelse indeholder arbejdet med at udvikle strategien for området i relation til de mål, kommunen har sat op for området og de konkrete pædagogiske opgaver, der ligger i de enkelte institutioner. Det kan f.eks. være en strategi for inklusion af socialt udsatte børn i alle områdets institutioner. En leder beskriver det således:

"Strategisk ledelse handler om at sige, hvor vi gerne vil hen med det arbejde vi laver. Hvad er vores ledestjerne? Hvilke pædagogiske visioner har vi?"

De interviewede ledere opfatter, at strategisk ledelse drejer sig om at kigge ud i fremtiden. Dette foregår typisk ved at lytte til hvad der rører sig blandt medarbejdere, samarbejdspartnere og være løbende i dialog. "Strategisk ledelse det er dér, hvor du ser lidt ud i fremtiden." På den måde sørger lederne for, at være på forkant med områdets udfordringer. "Strategisk ledelse er også at fremtidssikre medarbejderne ... det er at have en langsigtet plan."

Lederne giver ikke konkrete eksempler på strategiske analyser, men kommer i stedet for med beskrivelser af hvordan strategien bliver til. Flere beskriver at de støtter sig til andre lederkolleger, når de foretager strategiske analyser og overvejer de strategiske ledelsesbeslutninger og handlinger.

"I vores samarbejde, områdelederne imellem, er vi meget strategiske om, hvor det er, at vi sætter ind. X og jeg sidder tit på kontoret og lige vender en sag. Det er jo strategi. Men også opad til, der forsøger vi at udfordre systemet. Jeg kunne ikke holde ud at være her, hvis vi ikke tænkte strategisk".

Gennemgående fortæller de interviewede ledere, at strategi tænkes med ind i de fleste ledelsesopgaver. De giver i særlig grad udtryk for, at strategisk ledelse ikke kan adskilles fra den faglige ledelse på deres ledelsesniveau:

"Faglig ledelse og strategisk ledelse hænger sammen. Faglig ledelse handler for mig nemlig også om, hvordan jeg tager eller får indflydelse og leder opad. Hele tiden til glæde og gavn for børnene. Og det er både fagligt og strategisk".

Som en leder udtrykker det, skal den strategiske ledelse gerne konstruktivt forstyrre øvrige ledelsesdiscipliner. Det ser altså ud til at strategisk ledelse på dette ledelsesniveau, fylder meget og at ledelsesudøvelsen af de andre ledelsesdiscipliner tænkes ind i en strategisk ramme. Som en leder udtrykker det: "Strategisk ledelse er overordnet det hele."

Interviewene giver samlet set et billede af, at fastholdelse af et pædagogisk fokus er helt afgørende for lederne, når de skal foretage strategiske valg. Et pædagogisk fokus, der grundlæggende handler om at skabe et fundament for det samlede område- eller distrikt, hvor det pædagogiske arbejde med børnene er omdrejningspunktet for ledelsesudøvelsen.

3.6.2 Implementering – de strategiske platforme

Ledelsesteam

Implementering af strategier foregår i høj grad i ledelsesteamet. Her skal der skabes rum for dialog mellem de daglige ledere om forankring af strategierne i den pædagogiske dagligdag.

”Jeg synes egentlig, at de store udfordringer er at motivere min ledergruppe ind i de her forandringer. Den måde jeg leder mit personale på, er jo ved at sikre mig, at lederne samarbejder omkring strategien”.

Ved alle tre fokusgruppeinterview bliver det nævnt som en central ledelsesopgave at skabe rum for motivation for – og ejerskab til den overordnede strategi i ledelsesteamet. Særligt udfordrende er det, når en daglig leder har svært ved at finde mening i den overordnede strategi samtidig med at personalet bakker op om og har lyst til at kaste sig ud i de forandringer en områdestruktur kan føre med sig.

Flere af de interviewede ledere fortæller om, at MED-udvalget som strategisk platform i denne forbindelse spiller en væsentlig rolle, når strategier skal implementeres og praksis forankres.

MED-udvalget

En leder beskriver, hvordan hun forsøger at skabe synergi i samarbejdet med TR og MED-udvalg og udviklingen af ledelsestemaet:

”...jeg bruger også min tillidsrepræsentant eller mit MED-udvalg til at understøtte ledergruppens arbejde. Så hvis jeg kan få begge dele sat i spil på en gang, så er der større chance for at tingene kommer igennem og at det bliver en succeshistorie.”.

I MED-udvalget har medarbejderne mulighed for at få indsigt i hinandens afdelinger, herunder også de forskellige måder, de daglige ledere udøver ledelse på og det giver anledning til drøftelser af implementering af de overordnede strategier. Eksempelvis fortæller en af de interviewede ledere, at ”de personer, der sidder i huse, hvor der måske er en ledelse, der mere tungt at få med, får noget med fra deres kolleger fra de andre huse”.

Der arbejdes også i MED-udvalgene med strategien for det fremadrettede pædagogiske arbejde i området og her drøftes det, hvordan medarbejdergruppen i de enkelte institutioner inddrages i forandringsprocesserne. En leder beskriver, at målet med arbejdet i MED-udvalget er ”at sikre, at medarbejderne også kan være strategiske bannerførere og ambassadører for det pædagogiske projekt i området.”

Det viser sig således i interviewene, at MED-udvalget tænkes ind som en væsentlig og nødvendig part når lederne udøver strategisk ledelse.

Forældrebestyrelse

Forældrebestyrelsen bliver også fremhævet som vigtig i implementeringen af strategi. Bestyrelsen skal klædes på og der ligger en udfordring i at få de enkelte bestyrelsesmedlemmer til at forholde sig til området og ikke bare den enkelte institution. Ifølge en af de interviewede ledere ligger der en stor opgave i at skabe en fælles forståelse i bestyrelsen:

” Man kan have 2 i en bestyrelse, der gør livet surt for alle de andre. De økonomiske dispositioner bliver en helt anden ting, når du kommer op i de der 26 millioner. Når fx den ene afdeling kan få 2,5 million og den anden afdeling skal betale sit underskud selv....., så jeg mener, at bestyrelsen er et af de mest strategiske steder.”

Strategisk ledelse handler ifølge lederne i denne forbindelse om at formulere klare retningslinjer og en tydelig rød tråd i forældrebestyrelsens arbejde.

Område- og distriktsledersamarbejde

Lederne indgår i forskellige netværk og arbejdsgrupper i kommunen, der har betydning for den del af arbejdet, der handler om at udvikle området og opnå indflydelse på børne- og ungepolitikken og egne ledelsesvilkår. Flere ledere i denne undersøgelse har fokus på, hvordan de kan få indflydelse og her bruger de netværk med andre områdeledere som en strategisk platform. En leder fortæller, at lederne i netværket bruger meget tid på påvirkning ”opadtil” og fortæller om en af gevinsterne ved områdeledernetværk:

”Til møderne med andre ledelsesgrupper, der snakker vi altså med en hel anden vægt. Det er en af de store gevinster i det her med områdeledelse, når man tænker på pædagogers rolle i en kommune. Der kan de ikke komme uden om os. Det har betydet en masse, at vi har holdt fast i områdeledernetværket. Vi er ikke blevet konkurrenter, men samarbejdspartnere. Så på den måde har vi også presset på op ad til. Det havde været en katastrofe, hvis vi havde været sådan nogle enkeltpersoner.”

En anden leder i undersøgelsen fortæller, at de i kommunen er 8 områdeledere, der mødes ca. hver 14. dag. Her drøftes de aktuelle udfordringer og der udveksles idéer til løsningsmodeller. Samarbejdet med kolleger på samme ledelsesniveau viser sig at have stor værdi for de interviewede ledere. Undersøgelsen viser, at område- og distriktslederne samlet står stærkt i kraft af den store organisation de har bag sig, hvilket de anvender strategisk.

”Jeg synes også man kan mærke en forskel fra at komme fra en lille enhed og så til nu. Jeg kan godt mærke, at når jeg kommer ind med noget (på forvaltningen), så ved de godt, at jeg kommer med en stor organisation bag mig. Jeg sidder jo ikke bare og taler på egne vegne.”.

Der er en oplevelse af, at der bliver lyttet til lederne på en anden måde end da de var institutionsledere. Flere fortæller om, at de som områdeledergruppe har haft indflydelse på eksempelvis oplæg til strukturændringer. Forvaltningen og ledernes nærmeste chef bruger således i nogle kommuner lederne til at kvalificere og give input til udviklingen af børne- og ungeområdet.

3.6.3 Strategi og indflydelse opad

Lederne oplever, at deres viden om pædagogfaglig ledelse kan bruges som et relevant og nødvendigt input i børn- og ungeforvaltningerne. Samtidig er det indimellem en krævende opgave at skabe forståelse og komme igennem med pædagogfaglige argumenter:

” I afdelingen for børn og unge har de en gruppe af medarbejdere, som også har en form for faglig indsigt og de klæder vores chef meget på. Der kan vi godt mærke nogle gange, at hvis vi ikke er enige med den konsulent, som har klædt vores chef på med viden om et område, så skal vi gøre et kæmpe stykke arbejde for at få ændret kursen.”

Et tæt samarbejde med forvaltningsniveauet er for mange ledere en ny opgave og det er ikke alle deltagere i fokusgruppeinterviewene, der har deres daglige gang i forvaltningen. Men flere fortæller om oplevelser, hvor de har været med til at sætte deres præg på det pædagogiske område. Det er her helt centralt, at lederne i undersøgelsen opfatter sig som samarbejdspartnere og ønsker at byde ind til den samlede organisation, som en kommune er.

”Vi bliver ikke altid set på af vores chef som samarbejdspartnere eller vores direktør. Vi bliver nogle gange set på som opponenter eller, skal vi kalde det, en modpart i en opgave. Og det synes jeg er ærgerligt.”

Med område- og distriktsledelse ser det ud til, at lederne er kommet tæt på forvaltningen, hvilket de både vil og kan bruge strategisk i forhold til at opnå indflydelse på det pædagogiske område.

3.6.4 Sammenfatning

Samlet set er strategisk ledelse en væsentlig del af ledernes arbejde og bliver beskrevet som en overlægger for de andre ledelsesopgaver. Lederne lægger vægt på, at det er pædagogikken og arbejdet med børnene, der er centralt, når de udvikler strategier og foretager strategiske valg.

Strategisk ledelse handler om at kigge ud i fremtiden og være på forkant med områdets udfordringer. Lederne i undersøgelsen beskriver en række strategiske platforme, hvorfra de arbejder med implementering og mobilisering af de valgte strategier. I områdets pædagogfaglige ledelsesteam, MED-udvalg, forældrebestyrelse og i netværk med lederkolleger på samme ledelsesniveau, agerer de strategisk for at søsætte projekter og ideer området kan drage nytte af.

Lederne viser sig engagerede og optagede af at udvikle strategi for området både pædagogfagligt og ledelsesmæssigt. Det ser samtidig ud til, at lederne er kommet tæt på forvaltningen og at de i et vist omfang bliver inddraget og lyttet til i forhold til udvikling af det pædagogiske område.

Interviewene giver samlet set et billede af at område- og distriktsledere bruger de muligheder deres ledelsesposition giver i forhold til at opnå indflydelse både indad i institutionerne, udad i kommunen på tværs af områder og sektorer samt opad i forvaltningen.

3.7 LEDELSE MED PÆDAGOGFAGLIG BAGGRUND

Alle de interviewede ledere (på nær en) er uddannede pædagoger og har årelang erfaring som pædagoger og som ledere i pædagogiske institutioner. Den pædagogfaglige baggrund udruster lederne med en omfattende indsigt i den pædagogiske praksis og den hverdag som deres medarbejdere befinder sig i. Det er en indsigt, som lederne giver udtryk for, at de bruger aktivt og som de ikke kan undvære, når de leder inden for de fire beskrevne ledelsesdiscipliner.

Under fokusgrupeinterviewene blev det drøftet, hvorvidt det er nødvendigt, at ledere på område- og distriktslederniveau har en pædagogfaglig baggrund og på hvilken måde de interviewede oplever, at deres faglige baggrund spiller ind og har betydning, når de leder.

Flere nævner, at den pædagogfaglige baggrund har betydning for lederne i forhold til at skabe legitimitet i personalegruppen: "Jeg tror det betyder, at der er en respekt for den tilgang, jeg har til det aktuelle problemfelt, fordi jeg har følt det på egen krop." Det ser samtidig ud til, at medarbejdernes viden om, at lederen selv har erfaring fra pædagogisk praksis skaber tillid til og respekt for lederens ledelsesmæssige vurderinger og handlinger.

De interviewede blev også spurgt om, hvordan de bruger deres faglighed i ledelsesudøvelsen fra deres position og helt ind i den pædagogiske praksis. En af lederne beskriver sin rolle i den pædagogfaglige ledelse således:

"Det er pædagogerne, der er eksperter på det faglige. Jeg tænker at det er vigtigt at træde et skridt tilbage som leder og erkende, at der faktisk er nogen, der ved mere om det her end jeg gør. Jeg oplever, at min ledelse ikke er at anvise metoder, men at gøre det muligt for pædagogerne at vælge den rigtige metode."

Der var udbredt enighed blandt de interviewede om, at de ikke skulle være faglige specialister, men derimod skabe de ledelsesmæssige rammer for de daglige ledere og deres respektive medarbejdere, så de kan tilrettelægge det pædagogiske arbejde mest kvalificeret. Alle på nær en var ikke i tvivl om, at de som ledere på område- og distriktsniveau behøver en pædagoguddannelse for at kunne skabe ledelsesmæssige rammer for et kvalificeret pædagogisk arbejde. Vedkommende stillede spørgsmålstegn ved dette synspunkt og argumenterede for, at det handler mere om ledelse end om faglig baggrund, når lederen muliggør medarbejdernes udøvelse af det pædagogiske arbejde:

"Det er pædagogerne som spiller ind med den pædagogfaglige vinkel. Jeg støtter, at pædagogerne har mulighed for at udtage de ting som man kan være bekymret for og så respekterer jeg den faglighed der er. Det er derfor jeg sætter spørgsmålstegn ved, om det er nødvendigt, at vi er pædagoger. Det der er nødvendigt er, at vi gør det muligt for pædagogerne at udøve pædagogik og det har ikke noget med vores uddannelse at gøre. Det har noget at gøre med ledelse."

Overfor dette synspunkt, beskrev flere andre, hvorfor de fastholder vigtigheden af at have en pædagoguddannelse og de fortalte om i hvilke situationer, de oplever at bruge deres pædagogfaglige baggrund som ledere:

"Hvis du ikke har fagligheden med, så ved du ikke hvad det er for en viden du skal gå efter hos dine medarbejdere. Og du ved nødvendigvis heller ikke hvordan du sorterer i de informationer du får fra dine medarbejdere. Det er det som den faglige indsigt er med til at give en grundlag for. Jeg kan ikke afvise, at man kan være ledelsesgeneralist inden for nogle områder, men jeg synes, at inden for pædagogfaget, der er det problematisk, fordi faget ofte forsimples voldsomt af dem, der ikke kender til det."

Det er væsentligt her at fremhæve, at lederne generelt taler om at bruge deres pædagogfaglige indsigt og erfaring, når de udøver ledelse. De taler ikke om, at være udøvende pædagoger. Samtlige interviewede virker tydeligt forankrede i deres ledelsesidentitet, hvilket kommer til udtryk både i måden de præsenterer sig på, den position de taler ud fra og de erfaringer de bidrager med under interviewet. Det handler således ikke for de interviewede om at være enten pædagog eller leder, men nærmere om, hvordan den pædagogfaglige indsigt og erfaring kobles sammen med og får betydning i ledelsesudøvelsen.

"Der, hvor den pædagogiske baggrund er vigtig er når lokummet brænder. Det er, når du har en underretning. Det er, når du har nogle tunge familier. Det er, når der er virkelig krise. For når man skal lave en underretning og når man skal stå over for forældre og orientere dem om f.eks. tvangsfjernelse, der hjælper det ikke at du har en mekanikeruddannelse. Der er det udelukkende din pædagogiske erfaring bygget og koblet med ledelsesredskaber der kan gøre det".

En anden leder bekræfter dette og beskriver, at pædagogfagligheden særligt kommer i spil i forhold til de "vanskelige samtaler" vedkommende som leder har i forhold til forældre, til børn og til personalet.

På denne baggrund kan der konkluderes, at den pædagogfaglige optik anvendes af ledere på område- og distriktslederniveau særligt i forhold til ledelsesopgaver i relation til vanskelige børne- og personale-sager, hvor de bliver aktivt inddraget.

Sammenfattende viser undersøgelsen, at lederne i høj grad integrerer den pædagogfaglige viden og erfaring i deres ledelsesudøvelse inden for alle ledelsesdiscipliner, hvilket understreges i følgende citat :

"Jeg tager meget udgangspunkt i dagligdagen, i børnene og ad den vej arbejder med faglig og strategisk ledelse i organisationen. Jeg ville meget meget nødig sidde her, hvis jeg ikke havde min faglige uddannelse."

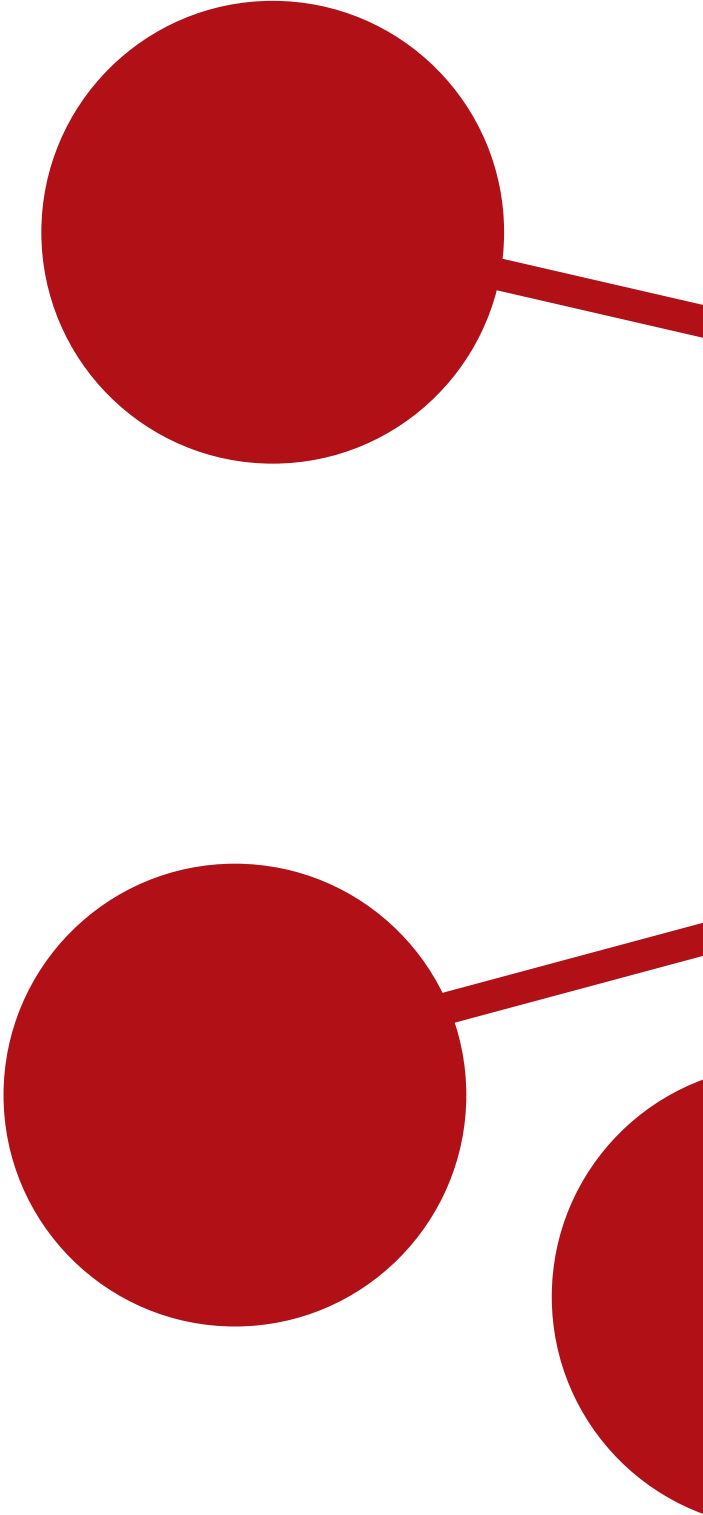
ANVENDT LITTERATUR

Cecchin, Daniela og Johansen, Mikael Wennerberg (red.): *Pædagogfaglig Ledelse*, BUPL 2008.

Mølholt, Anne-Kirstine:

Når det kommer til stykket, så er det jo vores hverdag det handler om – En undersøgelse af pædagogers arbejdsvilkår med særligt fokus på professionalisering og autonomi, Ålborg Universitet 2008

Væksthus for ledelse, Ledelse af dagtilbud under forandring – en undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet, Væksthus for ledelse 2007.



B U P L



BUPL, november 2010
Professionsafdelingen
Blegdamsvej 124
2100 Kbh Ø
www.bupl.dk