

Pædagogfaglig ledelse af pædagogiske institutioner

Daniela Cecchin og Mikael Wennerberg Johansen

Hvorfor et nyt begreb?

I mange år har begrebet pædagogisk ledelse været anvendt til at betegne ledelsen på dag- og fritidsinstitutionsområdet. I arbejdet med profession og ledelse er begrebet blevet diskuteret og efterfølgende fundet mangelfuldt i forhold til at beskrive ledelse af pædagogisk arbejde i pædagogiske institutioner.

Der er derfor opstået et behov for at udvikle et nyt begreb, der mere specifikt definerer ledelse i relation til pædagogiske institutioner for børn og unge.

Det nye begreb, pædagogfaglig ledelse, beskrives og visualiseres i en teoretisk model af samme navn.

På baggrund af forrige artikels karakterisering af pædagogiske institutioner redegør denne artikel for begrebets opbygning og for modellens indhold.

Begrebet pædagogfaglig ledelse dækker over den ledelse, der udøves i pædagogiske institutioner og over for medarbejdere, som udfører pædagogisk arbejde.

Pædagogfaglig ledelse sammentænker og sammenkobler pædagogisk teori og ledelsesteori i en og samme forståelse, ved en slags symbiose mellem det pædagogiske og det ledelsesmæssige.

Begrebet *pædagogisk ledelse* stammer fra skoleverdenen og anvendes bredt til at beskrive ledelsesforhold i flere forskellige pædagogiske sammenhænge herunder folkeskolen og andre uddannelsesinstitutioner. Derudover kan begrebet forstås som en egenskab ved ledelsesprocesser generelt, nemlig ved at disse er ”pædagogiske” i tilrettelæggelse og udførelse.

Pædagogisk ledelse er altså en bred betegnelse, der ikke har tilstrækkelig styrke til specifikt at beskrive ledelse af pædagogiske institutioner, som de karak-



teriseres i artiklen *Pædagogiske institutioner som genstand for ledelse* i denne antologi. Endvidere har betegnelsen pædagogisk ledelse også svært ved at omfatte konsekvenserne af omstruktureringerne på daginstitutionsområdet, hvor der blandt andet eksperimenteres med nye styreformer i en lang række forskellige typer af pædagogiske institutioner. Der er derfor behov for at udvikle et nyt begreb inden for det pædagogiske område, der kan erstatte begrebet pædagogisk ledelse.

Udviklingen af et nyt begreb bygger på en række overvejelser om – og formulerede kriterier for, hvad det skal kunne til forskel fra begrebet pædagogisk ledelse. Det nye begreb skal:

- Identificere den bagvedliggende profession.
- Identificere de personer som udøver pædagogfaglig ledelse.
- Fastslå, at der tales om udøvelse af ledelse.
- Straks genkendes som noget, der udøves af ledere på pædagogiske institutioner.
- Være uafhængigt af ledelsesniveauer.
- Være uafhængigt af, at der findes flere typer af pædagogiske institutioner.

Tillige må begrebet ikke være for snævert og statisk, da det begrebsmæssigt dækker en helt ny form for ledelse udøvet med baggrund i den pædagogiske profession, der til stadighed udvikles og udfoldes i en dynamisk praksis og i et teoretisk univers.

Pædagogfaglig ledelse er det nye begreb, som efter vores opfattelse, kan leve op til ovennævnte kriterier. Begrebet knytter sig til pædagogfagligheden og identificerer ledere, der udøver ledelse i relation til denne i pædagogiske institutioner uafhængigt af ledelsesniveau og institutionstype. Med andre ord kan pædagogfaglig ledelse anvendes i relation til eksempelvis daglig- og områdeledelse i vuggestuer, børnehaver, integrerede eller sammenlagte institutioner.

Selv om begrebet er udviklet specifikt inden for det pædagogiske fagområde, har den teoretiske konstruktion bag modellen for pædagogfaglig ledelse generel værdi og forklaringskraft for en lang række fagprofessionelle ledere. Modellen kan derfor, under hensyntagen til den specifikke profession, uden større

problemer overføres fra det pædagogiske fagområde til andre fagområder og til ledere med en anden fagprofessionel baggrund.

Artiklen tager således afsæt i det kendte begreb *pædagogisk ledelse*, men erstatter dette med *pædagogfaglig ledelse*, der specifikt refererer til pædagogiske institutioner.

1. Fra pædagogisk ledelse til pædagogfaglig ledelse

Lejf Moos definerer i sin bog *Pædagogisk ledelse – om ledelsesopgaven og relationerne i uddannelsesinstitutioner* (2003) begrebet pædagogisk ledelse ”som en samlende forståelse af, hvordan ledelse i pædagogiske institutioner kan tænkes og praktiseres”.

Den brede definition peger på, at pædagogisk ledelse udføres både i skoler og i dagtilbud. Bogens eksempler og empiri kommer udelukkende fra skolesektoren og selv om disse generaliseres til at dække bredt, finder vi ikke, at pædagogisk ledelse giver tilstrækkelig specifik forklaringskraft til den ledelse, der udøves i pædagogiske institutioner.

Andre definitioner af pædagogisk ledelse har samme brede sigte. Grethe Andersen, der har skrevet bogen *Pædagogisk Ledelse – i mange refleksionsmønstre* (2002), nævner, at ”Pædagogisk ledelse er det centrale i udvikling af skoler og institutioner i retning af lærende organisationer”. *VIA University College* skriver i deres efteruddannelsesmateriale:¹ ”Pædagogisk ledelse er en central ledelsesfunktion, der handler om at initiere og lede læreprocesser med henblik på udvikling og fornyelse. I en skolekontekst handler pædagogisk ledelse om ledelse af kultur, struktur og processer i relation til udvikling af undervisningen og den øvrige pædagogiske virksomhed”.

En undersøgelse af pædagogisk ledelse giver yderligere definitioner, der dog alle holder sig inden for begrebet læring. Kjell-Åge Gotvassli skriver i sin bog *Barnehager organisasjon og ledelse* (2006): ”Selv om begrepet pædagogisk ledelse ikke er noe entydig begrep, viser de fleste til at det kan forstås som ledelse af læringsprosesser”. For førskolen betyder det ”blant annet å initiere

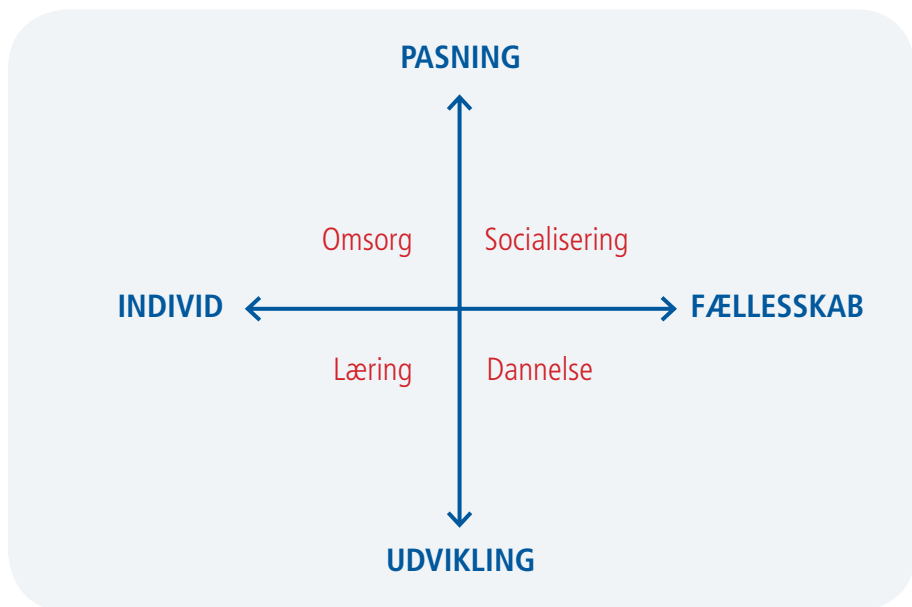
¹ Beskrivelse af valgmodulet ”Pædagogisk ledelse” efteråret 2007 – taget fra hjemmesiden.



og lede refleksjons- og læringsprosesser i barnehager”. Gotvassli lader således også begrebet dække daginstitutioner (førskolen).

I BUPL's pjece *Viden om pædagoger – Bud på pædagogers arbejde* (2007) spændes pædagogers arbejde ud mellem dimensionerne pasning og udvikling samt individ og fællesskab. Der peges her på fire centrale emner for pædagogers arbejde: Omsorg, socialisering, læring og dannelse.

Figur 1



Når pædagogers arbejde fokuserer på disse fire centrale emner, har ledere af pædagogiske institutioner og pædagogisk arbejde naturligvis også disse emner som centrale pejlemærker i det daglige ledelsesarbejde, i udviklingen af institutionen og i det bredere kommunale institutionelle pædagogiske system, som institutionen er en del af.

Selv med de brede definitioner af pædagogisk ledelse og Gotvasslis inddra-

gelse af daginstitutioner (førskolen) dækker begrebet pædagogisk ledelse ikke omsorg, socialisering, læring og dannelse.

Ledelse af pædagogiske institutioner er således noget særegent, hvorfor det er relevant at udvikle begrebet *pædagogfaglig ledelse*, der lever op til de seks krav, der er nævnt i starten af denne artikel.

2. Ledelse som en profession?

Det har ofte været diskuteret, om ledelse er en profession uafhængig af det område der ledes, eller om ledelsesudøvelsen er afhængig af professionen, den udøves inden for. Denne artikel har ikke til hensigt at afklare det spørgsmål, men man kan dog konstatere, at der i den offentlige sektor har været en diskussion om, inden for hvilke faglige områder der er behov for, at lederen er faguddannet. BUPL har til denne debat bidraget med *BUPL's bud på god ledelse* (2006), hvor der argumenteres for at ”ledelse er kontekstafhængig – ledelse indgår altid i en faglig sammenhæng”, og at ”udgangspunktet er, at medarbejderne leder deres egen arbejdsproces”, samt ”at ledelse bygger på en pædagogisk faglighed”.

Offentlig institutionsledelse er blandt andet kommet i fokus på grund af kommunalreformen, et øget konkurrencepres på offentlige ydelser og ikke mindst *Kvalitetsreformen*², der lægger et kolossalt pres på de offentlige ledere. De er ansvarlige for, hvor den offentlige sektor ledelsesmæssigt befinder sig i dag, de er kernetropperne i den reorientering regeringen efterspørger af den offentlige sektor, og de er, som konsekvens af dette, de skyldige, hvis reorienteringen mislykkes.

Flere forskere har netop taget fat i offentlig ledelse. Kurt Klaudi Klausen har i bogen *Institutionsledelse – ledelse, mellem ledere og sjakbajser i det offentlige* (2006) fokuseret på, hvad det er som de offentlige institutionsledere kan, hvilke rammer de arbejder under, og hvilke udfordringer der ligger i krydspreset mellem de mange interessenter. Dorthe Pedersen, Carsten Greve og Holger Højlund har med deres bog *Genopfindelsen af den offentlige sektor*

2 Bedre velfærd og større arbejdsglæde – Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige sektor, Regeringen august 2007.



– *Ledelsesudfordringer i reformernes tegn* (2008) alene med titlen slået til lyd for, at den offentlige sektor genopfindes i en ny og (endnu) ukendt udformning. De tilkendegiver, at det (igen) er lederne der står med udfordringerne og skal arbejde inden for flere forskellige scenarier for, hvordan den offentlige sektor efter genopfindelse tager sig ud.

3. Fire ledelsesdiscipliner

Hvilke roller har en leder? Klausen (2006) nævner tre lederroller: Strategisk ledelse, driftsmæssig ledelse samt faglig ledelse. Kofod (2007) taler om lederens roller som personaleleder, faglig leder, administrativ leder samt strategisk leder. Denne sidste opdeling er sammenfaldende med ledelsestrekanten, der inddrager de samme fire roller, og som både KL's konsulentafdeling og Danmarks Forvaltningshøjskole bruger på deres ledelseskurser.

Ved at sammenligne de lederroller som ledelseslitteratur i almindelighed tildeler offentlige ledere med dem som BUPL organiserede lederne refererer til som relevante, vælger vi at definere fire ledelsesdiscipliner, som fuldtidslederen³ skal udøve ledelse inden for:

- Økonomisk og administrativ ledelse
- Strategisk ledelse
- Faglig ledelse
- Personaleledelse

Vi vælger at præsentere disse fire discipliner på en skive som illustreret i figurene 2 og 3.

³ Udgangspunktet i denne artikel er at lederne, uanset placering i ledeshierarkiet, bruger hele deres arbejdstid på at udøve ledelse.

Figur 2



Der er bestemt ikke givet, at lederen fordeler sin arbejdstid ligeligt mellem de fire discipliner. Tidsanvendelsen afhænger af mange faktorer, nogle af dem, der er relevante for pædagogisk uddannede ledere, vil vi vende tilbage til senere i artiklen: lederstillingens niveau i ledelseshierarkiet, ledelse af fagligt eller ikke-fagligt uddannede medarbejdere, og indholdet af ledelseskompetence i lederstillingen.

Disse overvejelser betyder, at der er en indbyrdes dynamik mellem de fire ledelsesdiscipliner som kan tilskrives den enkelte lederstillings karakteristika eller jobbeskrivelse. Dette indarbejdes i modellen for pædagogfaglig ledelse ved at anvende stiplede linjer, der signalerer gennemtrængelighed mellem de fire discipliner, samt ved at man får mulighed for at kunne ændre "lagkagestykkernes" størrelse.

Figur 3





En væsentlig faktor for, hvordan den enkelte leder fordeler sin tid mellem de fire discipliner er, hvor højt lederen befinder sig i ledelseshierarkiet. Inden for dagtilbudsområdet er opgaven for lederen nederst i hierarkiet, altså den leder der er tættest på børnene, mere fokuseret på faglig ledelse og personaleledelse. Mens den leder, der er højere i hierarkiet, f.eks. en områdeleder med flere institutioner under sig, har større fokus på strategisk ledelse som f.eks. udvikling af institutionen i forhold til kommunale mål.⁴

Der kan være grund til at antage, at ledelse på højere niveau i hierarkiet bliver mere omfattende og sammensat og kræver et større overblik over mange forskellige faktoreres samtidige indvirkning på hinanden. Der er her tale om en høj grad af ledelsesmæssig kompleksitet. Ligeledes kan det antages, at ledelse på et lavere niveau omfatter en anden form for faglig kompleksitet,⁵ der kræver fagprofessionel indsigt, fordi man er tæt på kerneydelsen, og de overvejelser der er omkring dennes implementering og udvikling. Det er vigtigt, at denne indsigt og praktiske viden bliver inddraget i udvikling af ledelsesstrategier på et højere institutionelt niveau.

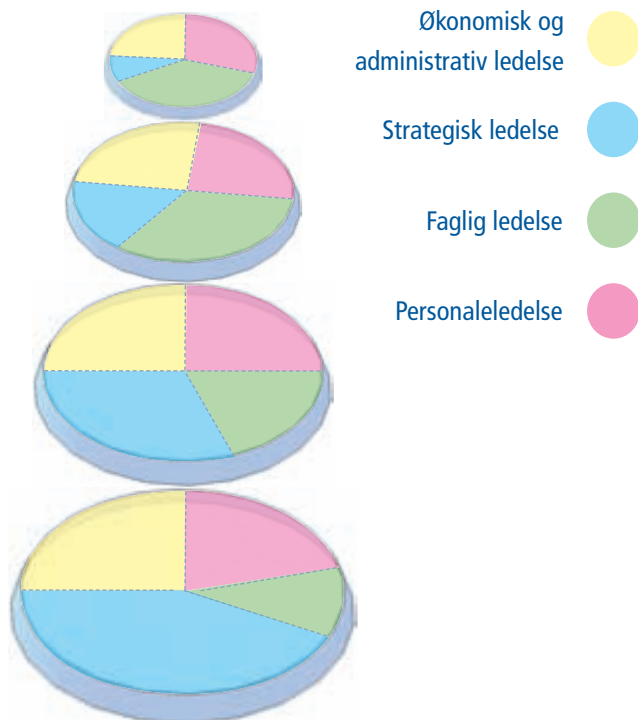
Det skal understreges, at der i relation til ledelseshierarkiet ikke er tale om ledelsesopgavens sværhedsgrad. Om en ledelsesopgave er svær eller ej beror på mange andre forskellige faktorer: lederens kvalifikationer og kompetencer, medarbejdernes kvalifikationer og kompetencer, antallet af direkte og indirekte aktører, behovet for en bestemt faglig viden og meget mere.

Vi udvider nu vores figur fra en skive til flere skiver, der ligger oven på hinanden og som symboliserer flere niveauer i ledelseshierarkiet. Samtidig lader vi skiverne blive lidt bredere nedefter for at symbolisere, at den ledelsesmæssige kompleksitet i opgaverne samlet set bliver større.

4 Væksthus for ledelse (2007) – Ledelse af dagtilbud under forandringer.

5 Den faglige kompleksitet i pædagogik praksis er beskrevet og eksemplificeret i artiklen: Pædagogiske institutioner som genstand for ledelse.

Figur 4



Modellen indeholder således fire ledelsesdiscipliner og en opdeling i flere ledelseslag, samt en antagelse om øget ledelsesmæssig kompleksitet jo højere i ledelseshierarkiet man befinder sig.

4. Pædagogfaglig optik

BUPL's model for pædagogfaglig ledelse involverer ledelsesteori og pædagogik. I denne sammenhæng er det vigtigt at forstå pædagogik som en videnskab placeret inden for det humanistiske og samfundsvidenskabelige hovedområde.

Det pædagogiske fag og pædagogprofessionen tager således udgangspunkt i den pædagogiske videnskab. Når pædagogik opfattes som en videnskab betyder det, at personer, der bliver pædagoger på bachelor eller kandidatniveau indplacerer sig inden for pædagogprofessionen. Denne har imidlertid endnu



ikke i tilstrækkeligt grad udviklet et specifikt samlet begrebsapparat, som kan give en fælles professionsbevidsthed og en fælles identitet. Det betyder, at forståelser fra andre beslægtede fagområder som psykologi, filosofi, sociologi og antropologi historisk set har haft – og fortsat har indflydelse på konstitueringen af den pædagogiske videnskab.

Vi visualiserer pædagogisk videnskab med en blok:

Figur 5



Pædagogisk videnskab

BUPL's professionsarbejde tager udgangspunkt i, at en fælles pædagogisk professionsbevidsthed må bygge på pædagogiske begreber og praksisviden. Forståelsen for de pædagogiske begreber hænger sammen med praksiserkendelse og konkrete udfoldelse af den pædagogiske videnskab i det pædagogiske arbejde, uanset hvor det så foregår.

Det er BUPL's antagelse, at der på trods af forskellighederne i de pædagogiske tilgange og valgte metoder om, hvordan man griber det pædagogiske arbejde an, er der en række begreber, formål og forståelser af rollen som pædagog, som alle har til fælles. Der findes med andre ord en fælles professionsfaglig grundforståelse, som pædagoger arbejder med i deres daglige praksis, og som kan siges at udgøre dele af en fælles professionsbevidsthed. Der er brug for at tydeliggøre de faglige områder og den viden, man som professionel pædagog gør brug af og benytter som pejlemærker i sit pædagogiske arbejde.

Den viden som den professionelle pædagog gør brug af, og som den pædagogisk uddannede har erhvervet ved at studere pædagogisk videnskab, kalder vi *pædagogfaglig optik*. Vi definerer pædagogfaglig optik således:

En pædagogfaglig optik er den særlige tilgang, som pædagoger i kraft af deres pædagogiske viden og erfaringer anvender i arbejdet med en pædagogisk opgave.

Vi kan nu tilføje pædagogfaglig optik til vores model:

Figur 6



Den pædagogfaglige optik udspringer først og fremmest af den pædagogiske videnskab og dernæst af en række andre autoritative kilder på området.

En professionel pædagog får som udgangspunkt viden fra pædagoguddannelsen, efter- og videreuddannelse, læsning af ny pædagogisk teori, praktisk viden fra pædagogiske erfaringer erhvervet fra systematisk arbejde med forskellige pædagogiske metoder og redskaber samt fra grundlæggende pædagogiske principper og værdier.

Derudover kan den professionelle pædagog hente viden fra BUPL's professionsfaglige diskussioner om blandt andet professionsetiske overvejelser og bud på pædagogers arbejde.⁶

Den professionelle pædagog får også sin viden fra autoritative kilder. Der er skriftlige retningslinier for pædagogisk arbejde i forhold til, hvordan det kan, bør eller skal udføres. Eksempler herpå er FN's børnekonvention, Salamanca erklæringen om specialundervisning, Dagtilbudsloven, vejledninger og materialer om pædagogiske læreplaner, børnemiljøvurderinger, evaluering og sprogscreening, Lovgivning om pædagoguddannelse, Folkeskoleloven (SFO), Ungdomsskoleloven (klub) samt Serviceloven (særlige tilbud).

⁶ BUPL har udgivet seks pjecer i serie Viden om pædagoger: Bud på pædagogers arbejde, Strategier for professionsudvikling, Internationalisering og professionalisering, Pædagogprofessionen i tal, Pædagogers vidensformer og karrierebaner, Udfordringer til professionsudviklingen på institutionsområdet samt bogen Viden og vilje i pædagogers arbejde. Alle pjecerne kan downloades fra www.bupl.dk.



Hvad kendetegner den pædagogfaglige optik, og hvordan udmøntes den i det daglige pædagogiske arbejde? En professionel pædagog der udøver sit arbejde på baggrund af den pædagogfaglige optik, er kendetegnet ved at pædagogen:

- drager *omsorg for børns og unges udvikling, læring og socialisering*
- reflekterer over sin praksis på baggrund af *pædagogiske teorier og metoder*
- har en *vision* og et *ansvar* for børns og unges demokratiske dannelse
- varetager *børnenes* og de *unges perspektiver*, interesser og rettigheder
- har en *inkluderende tilgang* over for børn og unge med *særlige behov*
- arbejder med *respekt for mangfoldigheden*
- *anerkender* børns og unges individuelle, sociale og kulturelle *forskelligheder*
- sætter fokus på individets *ressourcer, potentialer og styrker*
- har et *forebyggende sigte* i relation til personligt og socialt udsatte børn og unge
- lægger vægt på *dialog, fællesskab og solidaritet* i det pædagogiske arbejde
- værdsætter *det spontane og det legende*
- har fokus på *sociale processer*, relationer og interaktioner
- *inddrager* børn og unge som *sagkyndige og ligeværdige samtalepartnere*
- etablerer et *partnerskab med forældre* om børns og unges liv og trivsel
- udviser medmenneskelig *social sensibilitet* og en *humanistisk indstilling*
- har et *helhedssyn* på børns og unges personlige og sociale liv og trivsel
- er *målrettet* og *fleksibel* i sin pædagogiske planlægning og i praksis
- hviler på et *etisk professionsfagligt fundament*
- *anerkender kompleksiteten* som grundbetingelse for det pædagogiske arbejde.

Det er åbenbart, at når den pædagogfaglige optik tager sit udgangspunkt i den pædagogiske videnskab, kan to pædagoger sagtens have fokus på forskellige pædagogiske elementer, emner eller genstandsfelter. En pædagog kan vælge at have en bred og alsidig tilgang til det pædagogfaglige område, mens en anden pædagog kan vælge at blive ekspert inden for enkelte konkrete emner eller genstandsfelter.

Den pædagogfaglige optik ensretter således ikke pædagogerne, men giver dem et fælles fagligt fundament for den samfundsmæssige opgave at drage omsorg for børn og unges udvikling, socialisering, læring og dannelse.

5. Pædagogfaglig ledelse – mødet mellem pædagogfaglig optik og ledelsesteori

Det centrale og nyskabende i pædagogfaglig ledelse er mødet mellem ledelsesteori og den pædagogfaglige optik. Det er dette møde, der kan beskrives som en slags symbiose, der skaber pædagogfaglig ledelse.

Ordet symbiose stammer fra biologien og henviser til et samliv mellem dyr eller planter fra forskellige arter, og bruges om sameksistens, der er til gensidig nytte for begge arter.⁷ Det karakteristiske ved en symbiose er, at de to uafhængige organismer eller systemer eksisterer og kan udvikle sig selvstændigt inden for deres respektive udviklingsrammer, samtidigt med at de gensidigt indgår i et fællesskab. Dette til forskel fra en sammensmeltning der resulterer i noget nyt, hvor man ikke nødvendigvis kender de oprindelige elementer.⁸

For pædagogfaglig ledelse betyder dette konkret, at pædagogfaglig optik og ledelsesteori eksisterer og stadig udvikler sig som selvstændige discipliner, uafhængige af hinanden, men at de i symbiosen opnår større og bedre forklaringskraft overfor ledelse af pædagogiske institutioner, end de hver for sig ville være i stand til. Forklaringskraften bliver større, fordi pædagogik og ledelse tilsammen udvider feltets forståelsesramme indholdsmæssigt og begrebsligt, ved både at operere med det pædagogisk fagspecifikke og det ledelsesteoretiske. Og bedre, fordi det i kraft af mødet og interaktionen bliver muligt at håndtere ledelsesopgaven på en pertinent måde, dvs. på en måde som er særlig konsistent og relevant i relation til pædagogiske institutioners kendetegn.⁹

Tidligere i artiklen definerede vi fire ledelsesdiscipliner, som ledelse udøves inden for. Vi skabte en skive med forskellig vægtning af de fire ledelsesdisci-

7 Politikens Store Ordbogs-cd-rom © 2002 Politikens Forlag A/S, Version 3.1.

8 Bronze er for eksempel en legering (sammensmeltning) af kobber og tin, hvor man skal vide at to metaller indgår, det kan man ikke se, ligesom metallerne heller ikke direkte kan skilles ad i deres originale bestanddele.

9 Jævnfør karakteristikken af pædagogiske institutioner i forrige kapitel.

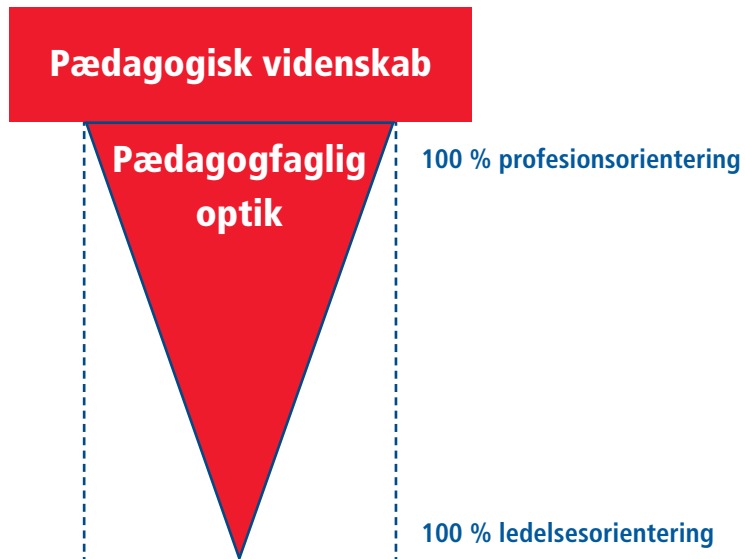
pliner, alt efter hvilke niveau lederen er på i ledelseshierarkiet. Et karakteristisk ved figuren var vores konstatering af, at jo højere oppe i ledelseshierarkiet ledelsen foregår, jo mere kompleks er denne.

En dagtilbudsleder vil være stærk rodfæstet i sin professionsfaglighed, og vi antager derfor, at når dagtilbudslederen, der er nederst i ledelseshierarkiet, udøver ledelse, lægges professionsfaglighed til grund for ledelsesudøvelsen.

En børne- og kulturdirektør vil være stærk rodfæstet i sin ledelsesfaglighed, og vi antager derfor, at når børne- og kulturdirektøren, der er næsten øverst i ledelseshierarkiet, udøver ledelse, lægges ledelsesfaglighed til grund for ledelsesudøvelsen.

Der er således et kontinuum mellem 100 procent professionsorientering, som nedenfor vises med rød farve, og 100 procent ledelsesorientering, hvid farve, i enhver leders ledelsesudøvelse. Det illustrerer vi således:

Figur 7



Nu er der næppe en leder, selv på det laveste ledelseshierarki, der udøver ledelse 100 procent på baggrund af sin fagprofession. Alene det faktum at lederen er leder betyder, at lederen må forholde sig til ledelse og udøve ledelse. Det betyder, at lederen bevæger sig nedad i figuren.

Ligeledes må vi forvente, at selv lederen øverst i ledelseshierarkiet må tage det faglige område lederen leder med i sine overvejelser, når vedkommende udøver ledelse. Det betyder, at lederen bevæger sig opad i figuren. Alle ledere befinder sig et sted på skalaen dog aldrig i nogen af yderpositionerne.

Tidligere har vi tegnet pædagogfaglig optik som en kasse under den pædagogiske videnskab. For at skabe modellen for pædagogfaglig ledelse kombinerer vi figurerne 4, 6 og 7. Vi har lige konstateret, at jo højere oppe i ledelseshierarkiet en leder befinder sig, jo mindre professionsfaglig forventes lederen at være. Det har den konsekvens, at vi ændrer den pædagogfaglige optik fra en kasse til en kegle, når den går i symbiose med ledelsesteori.

Figur 8





Modellen for pædagogfaglig ledelse indeholder således flere ledelseslag. Udøvelse af ledelse inden for de fire ledelsesdiscipliner er under indflydelse af den pædagogfaglige optik, der har størst indflydelse nederst i ledelseshierarkiet, og mindst – men dog stadig betydning øverst.

6. Redefinering af indholdet i de fire ledelsesdiscipliner

I den rene management tilgang til ledelse opdeles ledelsesudøvelsen i de fire ledelsesdiscipliner: personaleledelse, økonomisk og administrativ ledelse, faglig ledelse og strategisk ledelse. Med pædagogfaglig ledelse taler vi om ledelse udøvet i pædagogiske institutioner eller ledelse af medarbejdere, der udfører pædagogisk arbejde. I kapitlet *Pædagogiske institutioner som genstand for ledelse* redegjordes for, at en pædagogisk institution i sin sammensathed kan beskrives ud fra syv forskellige indfaldsvinkler. Disse indfaldsvinkler har direkte betydning for, hvordan lederen udøver pædagogfaglig ledelse inden for de fire ledelsesdiscipliner.

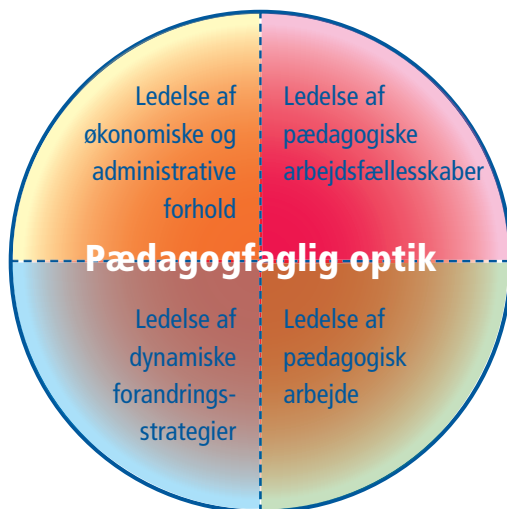
Fordi ledelse af pædagogiske, sociale og kulturelle kontekster omhandler indsigt i et komplekst mønster af relationer¹⁰ og forbindelser mellem børn og voksne, og mellem de professionelle, både internt og til eksterne parter, får relationer betydning for indholdet af de fire ledelsesdiscipliner, således at de med en pædagogisk optik får en pædagogfaglig specifik karakter.

De fire ledelsesdiscipliner: økonomisk og administrativ ledelse, strategisk ledelse, faglig ledelse samt personaleledelse er ikke længere neutrale størrelser, men farves af det pædagogiske, hvorved disciplinerne bliver til:

- Ledelse af økonomiske og administrative forhold
- Ledelse af dynamiske forandringsstrategier
- Ledelse af pædagogisk arbejde
- Ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber

¹⁰ BUPL skrev i 2001 debatoplægget "360 graders ledelse – Ledelse set som relation", hvori syv relationer fra lederen blev klarlagt: Relationer til forvaltningen, til andre ledere, til politikerne, i ledelsesteamet, til tillidsrepræsentanten og BUPL, til forældre og forældrebestyrelse, til medarbejdere.

Figur 9



6.1 Ledelse af økonomiske og administrative forhold

Den økonomiske og administrative ledelse udføres naturligvis på baggrund af de ressourcer, der er stillet til rådighed, men prioriteringen og udvælgelse af, hvad der er vigtigt i forhold til institutionens målsætninger tages på baggrund af lederens grundlæggende pædagogiske indsigt stammende fra den pædagogfaglige optik. Vi vælger derfor at reformulere økonomisk og administrativ ledelse til *ledelse af økonomiske og administrative forhold* dog uden at tilføje ordet pædagogisk, da disciplinen allerede udøves under hensyntagen til det pædagogiske fagområde. Forskellen mellem ledelse af økonomi og administration og ledelse af økonomiske og administrative forhold ligger i, at den pædagogfaglige leder tager udgangspunkt i pædagogiske overvejelser om betydningen af administrative opgaver og ressourceanvendelse, i tæt sammenhæng med de pædagogiske forhold blandt institutionens børn, forældre og medarbejdere. Det gælder både her og nu og på længere sigt. Hvorimod traditionel ledelsestilgang er mere direkte optaget af at få strømlinet økonomien og administrationen i overensstemmelse med budgetter og almindelig forretningsgang.

Udøvelse af pædagogfaglig ledelse inden for ledelse af økonomiske forhold handler om at kunne prioritere ressourcerne og planlægge fremtidige investe-



ringer (ift. både økonomiske, videnskabsmæssige og administrative støttesystemer) i relation til de specifikke og centrale opgaver, som den pædagogiske institution har og har udsigt til at få i fremtiden. Det kan for eksempel være konkrete og fagpædagogiske investeringer i relation til pædagogiske læreplaner eller opfølgning på børnemiljøvurderinger. Ledelse af administrative forhold omhandler styring af håndteringen af institutionens generelle administration og af den specifikke administration, der knytter sig til dokumentation i relation til f. eks. kommunale målsætninger og evalueringer. Det sidste er en opgave, som fordrer til både nyudvikling og afvikling, idet den implicerer større tidsmæssige, ressourcemæssige og pædagogiske omkostninger for institutionen.

6.2 Ledelse af dynamiske forandringsstrategier

Strategisk ledelse er en central del af en leders ledelsesudøvelse.¹¹ Strategisk ledelse siges i øvrigt at være den disciplin, hvor de pædagogisk uddannede ledere er bagud (Kofod 2007). Det er fra diskussionerne i BUPL's Lederforening tvivlsomt om dette svarer til det generelle billede. Institutionsledere har fået fokus på vigtigheden af strategi i ledelsesarbejdet, men der mangler måske stadig redskaber til at kunne arbejde strategisk på et tilstrækkelig højt politikformulerende niveau.

Med udgangspunkt i den pædagogfaglige optik reformulerer vi strategisk ledelse til *ledelse af dynamiske forandringsstrategier*. Institutionslederen har i de senere år flyttet fokus fra det lille institutionsfællesskab til det store kommunale fællesskab, hvor lederens pædagogiske indsigt og kompetence i stigende grad rettes mod bredere og stadig foranderlige institutionelpædagogiske og institutionspolitiske forhold. Her må lederen vurdere og revurdere sine pædagogiske forandringsstrategier for på en kvalificeret måde at kunne agere i relation til såvel ændringer som nye tiltag på området.¹² Det gælder eksempel-

11 Nogle hævder at strategi skal gennemsynde al ledelsesudøvelse, hvorfor det ikke kan være en ledelsesdisciplin i sig selv. Dette synspunkt er absolut en videnskabelig diskussion værd, men udgangspunktet i denne artikel er, at strategisk ledelse har substans nok i sig selv til at være en selvstændig ledelsesdisciplin.

12 Se f.eks. BUPL's materialer: "Input til en sammenhængende børne- og ungepolitik"; "Principper for forhandlinger om pædagogiske læreplaner"; "Evalueringssprincipper"; "Evalueringsguide". Kan downloades fra www.bupl.dk/pp.

vis indflydelse på udviklingen af kommunens børn- og ungepolitik, eller kommunens implementering af den nye lovgivning på området . Dette kræver, at de udviklede strategier er dynamiske, således at de hele tiden kan tages op til revurdering og reformulering i relation til ændringer i omgivelserne og samfundets stadige bevægelse. Der er således forskel på strategisk ledelse som generel disciplin og til specifik ledelse af dynamiske forandringsstrategier, fordi lederen her tager udgangspunkt i, at den enkelte institution udgør et væsentligt element i den samlede kommunale politiske indsats og samfundets prioriteringer over for børn og unge, som lederen aktivt kan bidrage til at kvalificere og udvikle på et pædagogfagligt grundlag.

Udøvelse af pædagogfaglig ledelse inden for disciplinen ledelse af dynamiske forandringsstrategier handler om, at lederen bruger sin pædagogiske viden og den pædagogiske institutions samlede erfaringer kombineret med lederens indsigt i den pædagogiske institutions placering i kommunens institutionslandskab, når der skal udvikles og implementeres politik på børn og unge området. Lederen skal ligeledes løbende kunne samle og systematisere viden om udviklingstræk og problemstillinger fra den pædagogiske institutions hverdag og videregive denne systematiserede viden til kommunen, således at den kan indgå på hensigtsmæssig vis i kommunens udvikling af det pædagogiske institutionelle område.

6.3 Ledelse af pædagogisk arbejde

Faglig ledelse handler om, hvordan man som leder udøver ledelse på et fagligt område. Termen siger ikke noget om forholdet mellem lederen og det faglige område. Det er i udgangspunktet ikke givet, at lederen har samme faglighed, som det område der skal ledes. Dette indebærer risikoen for, at lederen enten har en alt for generel eller alt for snæver tilgang til det specifikke fagområde, og ikke i tilstrækkelig grad er i stand til at tage højde for det særegne ved det fagområde og den faglighed, der ledes. Pædagogiske institutioner har historisk set tradition for, at lederen har et pædagogfagligt grundlag, men omstruktureringerne på institutionsområdet åbner op for, at denne praksis ændres, når det gælder ledelse af flere institutioner eller større institutionsenheder. For at sikre en tydelig pædagogfaglig mærkning af denne ledelsesdisciplin reformulerer vi derfor faglig ledelse til *ledelse af pædagogisk arbejde*. Da lederen har til opgave at



lede pædagogisk uddannede vidensmedarbejdere, som løser komplekse opgaver i relation til børn og unge og deres personlige, sociale og kulturelle udvikling, socialisering og dannelse, skal lederens ledelse have substantiel pædagogfaglig indsigt. Lederen skal kunne forstå sit fagområde for dermed at kunne magte at lede, tage de relevante beslutninger og foretage de nødvendige prioriteringer, ellers vil lederen have svært ved at få autoritet og gennemslagskraft.

Udøvelse af pædagogfaglig ledelse inden for disciplinen ledelse af pædagogisk arbejde handler om, at lederen er bevist om, at medarbejderne har samme faglige uddannelsesbaggrund, og at de fra deres praktiske arbejds erfaring formentlig aktuelt har større specifik pædagogisk kompetence om det daglige arbejde. Lederen skal derfor bruge sin pædagogiske viden og erfaringer til sammen med medarbejderne at skabe sammenhæng mellem institutionens pædagogiske principper, målsætninger, metoder og konkrete indhold, i forhold til de problemstillinger den pædagogiske institution har her og nu, og problemstillinger man kan forvente at stå overfor i nær fremtid. Lederen anvender her sin pædagogfaglige optik til at organisere, koordinere, kvalificere, udvikle og perspektivere institutionens samlede mængde af pædagogiske arbejdsfunktioner.¹³

6.4 Ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber

I overensstemmelse med karakteriseringen af pædagogiske institutioner som kooperativt samarbejdende pædagogfaglige fællesskaber¹⁴ reformulerer vi personaleledelse til *ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber*. Der er således forskel på at lede pædagogiske arbejdsfællesskaber og bedrive almindelig personaleledelse. Til forskel fra en ren personaleledelses tilgang tager man i ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber også udgangspunkt i en pædagogfaglig tilgang til personalemæssige forhold i relation til opgaveløsningen. Herved bliver det muligt, at efterstræbe ledelsesmæssig konsistens i måden man organiserer, koordinerer, kvalificerer og orkestrerer de forskellige roller, kompetencer og funktioner i personalegruppen, så de resulterer i de mest relevante og sammenhængende løsninger i forhold til det konkrete pædagogiske arbejde.

13 Se kapitlet: Pædagogiske institutioner som genstand for ledelse

14 Se kapitlet: Pædagogiske institutioner som genstand for ledelse

Udøvelse af pædagogfaglig ledelse inden for disciplinen ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber handler altså om at udvikle og udbygge den samlede pædagogiske viden og fællesskabsfølelsen i opgaveløsningen i den pædagogiske institution. Herunder at skabe betingelser for trivsel og udvikling for den enkelte medarbejder og for teamet som helhed, både i forhold til den pædagogiske opgave og i forhold til arbejdspladsen.

Et særligt kendetegn for pædagogiske institutioner er at ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber, og ledelse af det pædagogiske arbejde er interrelaterede og næsten gensidigt afhængige, samt at de har en kraftig indflydelse på ledelse af dynamiske udviklingsstrategier. Det er de i kraft af, at de pædagogiske institutioners væsenstræk, relationerne mellem menneskerne, antages at skabe en indre forbundenhed mellem den måde, pædagoger anskuer og praktiserer deres pædagogik i forhold til børnene, og den måde lederen praktiserer sin ledelse over for medarbejderne. Om – og hvordan – pædagoger praktiserer dialogiske, inddragende og anerkendende processer med børn og tilrettelægger skabende udviklings- og læringsmiljøer, er afhængigt af de muligheder pædagoger ledelsesmæssigt gives for at opleve og erfare det samme.¹⁵

Det er evident, at de fire nye betegnelser for ledelsesdisciplinerne ikke holder hele vejen ned gennem modellen (det vil sige op gennem ledelseshierarkiet). Fordi jo højere et ledelsesniveau en lederstilling er på, jo mere betyder ledelsesfagligheden. Senest på det øverste niveau i ledelseshierarkiet og formentlig allerede inden, erstatter de oprindelige navne for ledelsesdisciplinerne de nye, vi lige har gennemgået.

7. Konklusioner og konsekvenser af modellen for pædagogfaglig ledelse

Modellen for pædagogfaglig ledelse er i sin opbygning dynamisk, idet den inddrager forskellige ledelsesstillinger i ledelseshierarkiet. Den åbner op for,

¹⁵ Children and pedagogues in cooperative interaction. Paper presented by Daniela Cecchin at the 17th Annual EECERA Conference, Prague 2007.



at de fire ledelsesdiscipliner bevæger sig i forhold til hinanden og lederstillingsniveauet, og det fastholdes, at ledelsesarbejdet kun udføres inden for de fire discipliner. Samtidig giver modellen mulighed for en variabel fordeling mellem det at have udgangspunktet for sin ledelsesudøvelse fra en pædagogfaglig optik eller fra en ledelsesoptik.

Der er flere relevante konklusioner og resultater, man kan udlede på baggrund af modellen for pædagogfaglig ledelse. Fire iøjnefaldende konklusioner læses direkte ud af modellen:

Figur 9



- Faglig viden er ikke mere kun en ledelsesdisciplin. Professionsfagligheden giver indhold til ledelsesudøvelsen i alle fire ledelsesdiscipliner.
- Pædagogisk viden og indsigt fra pædagogfaglig optik har indflydelse fra bund til top i ledeshierarkiet, den har størst indflydelse på institutionsniveau og mindst indflydelse på højeste ledelsesniveau (forvaltning).
- Kravene til ledelse som disciplin øges, jo højere i ledeshierarkiet lederstillingen befinder sig.
- Lederens tidsforbrug mellem de fire ledelsesdiscipliner ændres mellem hvert ledelsesniveau og forskubbes til fordel for først mere fagstrategisk tænkning, siden mere politisk strategisk tænkning, jo højere i ledeshierarkiet lederstillingen befinder sig.

Sammenfattende kan man sige, at hvor det pædagogiske i de traditionelle ledelsesdiscipliner var henvist til et afgrænset område, svarende til det stykke af ledelseslagkagen der hedder faglig ledelse, er det pædagogfaglige nu blevet til en central og gennemgående ledelsesfaktor, der mærker alle fire ledelsesdiscipliner. Den pædagogfaglige mærkning varierer i grad og omfang alt afhængig af, hvor lederen befinder sig i ledeshierarkiet fra daglig leder til områdeleder, distriktsleder eller højere ledelsesniveauer.

Vi konkluderer, at der er en tæt sammenhæng mellem ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber og ledelse af pædagogisk arbejde, og at disse to ledelsesdiscipliner har en kraftig indflydelse på ledelse af dynamiske forandringsstrategier. Vi hævder, at så snart man befinder sig inden for en pædagogfaglig optik og på pædagogiske institutioner, er det nødvendigt at tænke anderledes og i langt større udstrækning inddrage den pædagogfaglige tankegang i ledelsesudøvelsen, end man gør i den traditionelle ledelsesteoretiske tilgang.



Pædagogisk uddannede medarbejdere har ikke nødvendigvis monopol på at handle i forhold til den pædagogfaglige optik og dermed besætte de stillinger, der kræver indsigt og viden inden for pædagogfaglig optik, men det er klart, at en pædagogisk uddannelse direkte giver den uddannede en pædagogfaglig optik. Det er dog underordnet, hvordan den pædagogfaglig optik er erhvervet, men det er, som vi har beskrevet bestemt ikke uden betydning, om en leder udøver ledelse på baggrund af den pædagogfaglige optik.

Vi kan konkludere, at ligeså vel som en pædagogisk uddannet leder kan lede ledelsesfagligt, hvis lederen har tilegnet sig ledelsesfaglig viden, kan en ledelsesfagligt uddannet leder udøve pædagogfaglig ledelse, hvis lederen har tilegnet sig den pædagogfaglige optik.

Et væsentligt aspekt af modellen er, at interaktionen mellem pædagogfaglig optik og ledelse som teori kan være med til at klarlægge, hvilke kvalifikationer og kompetencer lederne skal besidde. Ganske enkelt kan man sige, at stillingens indhold kan svinge fra meget fokus på pædagogisk viden til meget fokus på viden om ledelse.

Inden for dagtilbudene eksperimenteres der med forskellige strukturer. På baggrund af input fra flere pædagogfaglige ledere og med skelen til rapporten *"Ledelse af dagtilbud under forandring – en undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet"* fra Væksthus for ledelse, kan vi groft dele dagtilbudslederne op i følgende kategorier:

- Daglige pædagogiske ledere
- Institutionsledere
- Områdeledere
- Distriktsledere

Kvalifikationer og kompetencer for disse typer af ledere vil fordele sig mellem de fire ledelsesdiscipliner, mellem pædagogisk viden og viden om ledelse. En nærmere analyse af den enkelte stilling, og det ledelses- og professionsfaglige indhold arbejdsgiveren beskriver for stillingen, vil gøre det muligt, at klar-

lægge de kvalifikationer og kompetencer som lederen af den enkelte stilling bør besidde.

I forlængelse af udviklingsarbejdet med pædagogfaglig ledelse kan der på baggrund af modellen og de reformulerede ledelsesdiscipliner, fremover udvikles mere præcise bud på, hvilke kvalifikationer og kompetencer pædagogfaglige ledere fra de forskellige ledelsesniveauer bør besidde.

Referencer

- Andersen, Grethe:** *Pædagogisk Ledelse – i mange refleksionsmønstre*. DFH-Forlag, 2002.
- BUPL:** *360 graders ledelse – Ledelse set som relation*. BUPL, 2001.
- BUPL:** *BUPL's bud på god ledelse*. BUPL, 2006.
- BUPL:** *Viden om pædagoger – Bud på pædagogers arbejde*. BUPL, 2007.
- Gotvassli, Kjell-Åge:** *Barnehager, organisasjon og ledelse*. Oslo. Universitetsforlaget, 2006.
- Klausen, Kurt Klaudi:** *Institutionsledelse – Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*. Børsens Forlag, 2006.
- Kofod, Klaus Kasper:** *Ledelse af sociale institutioner – Pædagogisk ledelse under forandring*. Børsens Forlag, 2007.
- Moos, Lejf:** *Pædagogisk ledelse – om ledelsesopgaven og relationerne i uddannelsesinstitutioner*. Børsens Forlag, 2003.
- Nørgaard, Dorte & Møller, Jørn Kjølseth:** *Ledelse af dagtilbud under forandring – en undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*. Væksthus for Ledelse, 2007.
- Pedersen, Dorte (red.), Carsten Greve & Holger Højlund:** *Genopfindelsen af den offentlige sektor – Ledelsesudfordringer i reformernes tegn*. Børsens Forlag, 2008.
- Regeringen:** *Bedre velfærd og større arbejdsglæde – Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige sektor*. [Kvalitetsreformen], 2007.