

Dagtilbudschefernes strategiske fokus på faglig ledelse

En kortlægning blandt dagtilbudschefer



INDHOLD

Dagtilbudschefernes strategiske fokus på faglig ledelse

1	Faglig ledelse på dagtilbudsområdet	4
<hr/>		
2	Den faglige ledelse er i fokus	6
2.1	Dagtilbudschefer: Faglig ledelse bør prioriteres højt i alle ledelseslag	6
2.2	Dagtilbudscheferne oplever, at den faglige ledelse er vigtig for kvalitetsudvikling i dagtilbuddene	7
2.3	Dialoger mellem lederne handler ofte om faglig ledelse	8
2.4	Dagtilbudschefer: Alle ledelseslag har større fokus på faglig ledelse i 2018 end for tre år siden	9
2.5	Ca. 80 % af kommunerne har formuleret strategier og målsætninger for faglig ledelse	10
2.6	Næsten alle kommuner har målsætninger for arbejdet med udvikling af gode pædagogiske læringsmiljøer i dagtilbuddene	11
2.7	De pædagogiske konsulenter har en vigtig rolle i kommunernes arbejde med faglig ledelse	12
<hr/>		
	Appendiks A – Litteraturliste	15

1 Faglig ledelse på dagtilbudsområdet

Dagtilbudsområdet har været præget af forskellige ledelsestrends gennem tiden. Over de seneste 20 år er der sket betydelige bevægelser i både den politiske tilgang til og den faglige forståelse af dagtilbud, herunder ændringer i dagtilbudslovgivningen. Nye nationale tiltag har sat rammerne for den kommunale og den lokale ledelse af dagtilbud. Det gælder både de overordnede ledelsesstrukturer og indholdet i ledelsesopgaven. Særligt har ændringerne i dagtilbudslovgivningen været rammesættende for en styrings- og indholdsmæssig udvikling af området med fokus på børns trivsel, udvikling og læring. Dette fokus fastholdes med den styrkede pædagogiske læreplan, som sætter mål for sammenhængen mellem børns trivsel, udvikling og dannelse og det pædagogiske læringsmiljø.

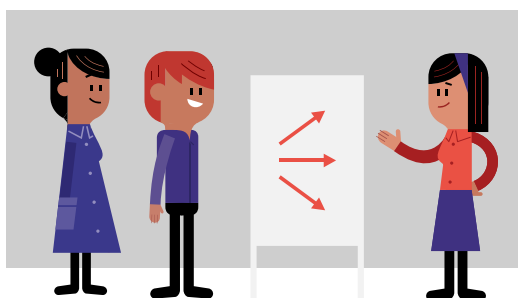
Ledelse på dagtilbudsområdet kan overordnet set deles op i fire typer ledelsesopgaver (EVA, 2012; Klausen, 2006; Kofod, 2007). Den faglige ledelse dækker over de ledelsesopgaver, som dykker ned i kerneopgaven og fokuserer på at udvikle den faglige kvalitet. På dagtilbudsområdet er den faglige ledelse de ledelsesopgaver, som fokuserer på at udvikle den pædagogiske praksis med fokus på børnenes trivsel, udvikling, læring og dannelse (fx udvikling af gode pædagogiske læringsmiljøer). Derudover er der den strategiske ledelse, som er de ledelsesopgaver, der handler om de langsigtede mål og prioritering af opgaver (fx fastlæggelse af strategi). Hertil kommer personaleledelsen, som dækker over ledelse af personaleforhold (fx arbejdsmiljø), og den administrative ledelse, som beskæftiger sig med opgaver vedrørende administrative forhold (fx økonomi og budgetter).

Dette notat præsenterer, hvilket fokus dagtilbudschefer i landets kommuner har på faglig ledelse, og giver dermed ny viden om kommunernes arbejde med faglig ledelse i 2018. I Danmarks Evalueringsinstituts (EVA's) rapport om områdeledelse fra 2012 konkluderes, at den faglige ledelsesopgave vil være forskelligt placeret og beskrevet afhængigt af den overordnede ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet. Den spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer fra 2018, som notatet her bygger på, viser dog, at der også er forhold omkring den faglige ledelse, som er fælles for mange af landets kommuner på tværs af ledelsesmodeller, bl.a. områdeledelse og traditionel institutionsledelse. Dette notat fokuserer særligt på disse fællestræk.

Notatet henvender sig til dagtilbudschefer og andre beslutningstagere på dagtilbudsområdet og har til formål at give et aktuelt billede af kommunernes strategiske arbejde med faglig ledelse, herunder hvordan den faglige ledelse prioriteres i hele styringskæden.

Fire typer ledelsesopgaver på dagtilbudsområdet

Strategisk ledelse



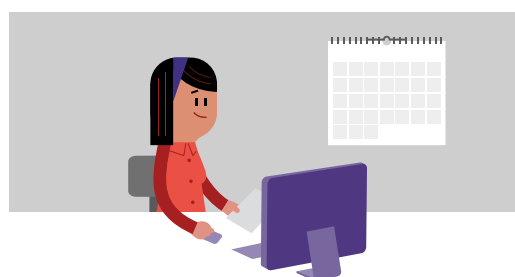
Faglig ledelse



Personaleledelse



Administrativ ledelse



Kilde: Illustrationen er udarbejdet på baggrund af Klausen, 2006 og Kofods, 2007 kategorisering af ledelsesopgaverne på dagtilbudsområdet.

Datagrundlag og afgrænsning

Notatet bygger på en spørgeskemaundersøgelse blandt alle landets dagtilbudschefer, som er foretaget i februar 2018. Spørgeskemaet er udarbejdet af EVA og pilottestet blandt seks dagtilbudschefer. I alt 81 dagtilbudschefer har besvaret skemaet, hvilket giver en svarprocent på 83 %. Der er foretaget en bortfaldsanalyse med hensyn til kommunestørrelse og geografisk beliggenhed, som viser, at der ikke er nogen systematik i, hvem som har besvaret skemaet, og hvem som ikke har. Der er derfor solidt belæg for, at de tendenser og sammenhænge, som findes i datamaterialet, giver et repræsentativt billede af Danmark. For yderligere information om spørgeskemaundersøgelsen henvises til "Baggrundsrapport: Metode og tabeller fra spørgeskemaundersøgelse om ledelsesstrukturer og faglig ledelse på dagtilbudsområdet".

2 Den faglige ledelse er i fokus

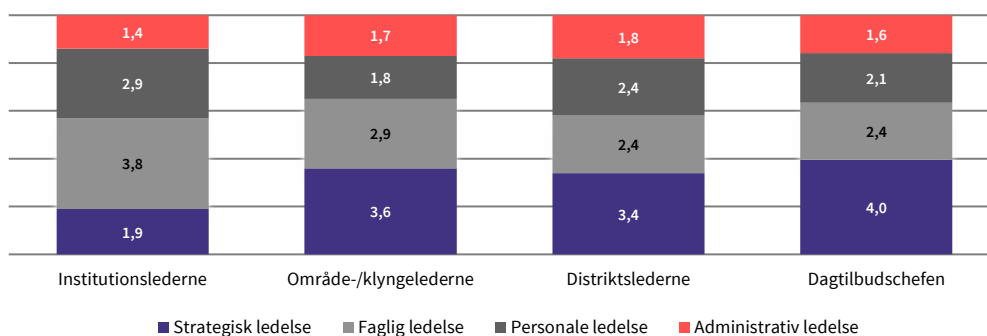
Spørgeskemaundersøgelsen viser, at kommunerne har fokus på den faglige ledelse på dagtilbudsområdet. Der er bred enighed blandt dagtilbudscheferne om, at den faglige ledelse er meget vigtig for kvalitetsudvikling i dagtilbud, og det er et emne, som ofte drøftes på ledernes fællesmøder. Der til arbejder mange kommuner strategisk med den faglige ledelse med afsæt i konkrete strategier og målsætninger.

2.1 Dagtilbudschefer: Faglig ledelse bør prioriteres højt i alle ledelseslag

EVA har i undersøgelsen bedt dagtilbudscheferne om, for hele styringskæden, at prioritere de fire forskellige typer ledelsesopgaver i forhold til hinanden efter, hvor lang tid de synes, lederne bør bruge på dem. Resultaterne viser, at den faglige ledelse, ifølge dagtilbudscheferne, bør prioriteres højt i forhold til de øvrige ledelsesopgaver på alle niveauer i styringskæden. Dagtilbudschefernes prioriteringer er illustreret i figur 2.1.

FIGUR 2.1

Prioriter følgende ledelsesopgaver fra 1 til 4 efter hvor meget tid, du mener, lederne typisk bør bruge på dem (1 er den ledelsesopgave, som lederne bør bruge mest tid på og 4 er den opgave lederne bør bruge mindst tid på).



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer, 2018.

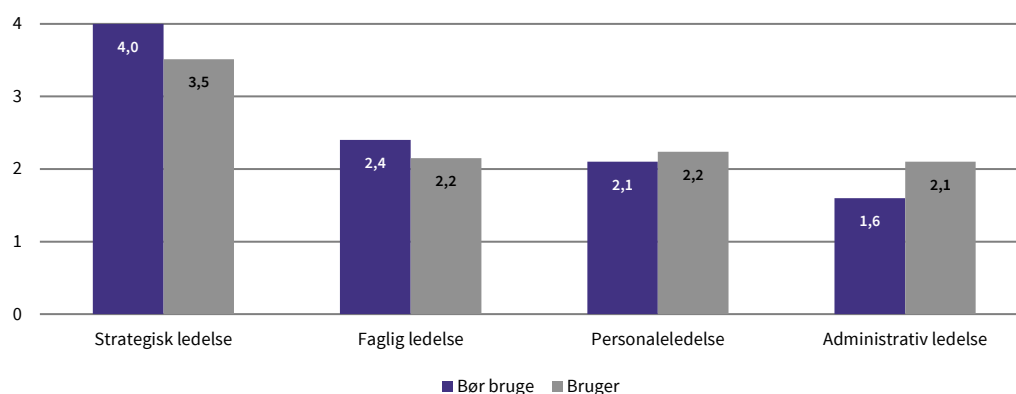
Note: Værdierne er indekstal beregnet på baggrund af gennemsnit på tværs af dagtilbudschefernes besvarelser. Jo tættere værdien er på 4, des flere har prioriteret området højt i forhold til de øvrige opgaver.

Som figuren viser, mener dagtilbudscheferne, at faglig ledelse er den ledelsesopgave, som institutionslederne skal bruge mest tid på. Herefter kommer personaleledelse. Når det gælder de to øverste ledelseslag, dvs. hhv. dagtilbudschefer og område-/klyngeledere og distriktsledere, vurderer dagtilbudscheferne, at det er den strategiske ledelse, de skal bruge mest tid på. På begge niveauer er det den faglige ledelse, som lederne skal bruge næstmest tid på ifølge dagtilbudscheferne. Dog er der lidt større spredning i dagtilbudschefernes besvarelser for distriktslederne: Lige mange dagtilbudschefer mener, at distriktslederne skal bruge næstmest tid på hhv. personaleledelse og faglig ledelse. I hele styringskæden placeres den administrative ledelse som den ledelsesopgave, der bør bruges mindst tid på.

I spørgeskemaundersøgelsen har EVA bedt dagtilbudscheferne prioritere de samme fire ledelsesopgaver efter, hvor lang tid de reelt bruger på dem. Her viser resultaterne, at der er væsentlige forskelle mellem dagtilbudschefernes prioritering af opgaverne, og hvordan de reelt oplever at bruge deres tid. Således bruger mange af dagtilbudscheferne mindre tid på strategisk og faglig ledelse, end de ideelt synes, de bør, ligesom flere dagtilbudschefer oplever at bruge mere tid på administrativ ledelse. Dette er illustreret i figur 2.2.

FIGUR 2.2

Forskel mellem prioritering og tidsforbrug fordelt på ledelsesopgaver



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer, 2018.

Note: Værdierne er indekstal beregnet på baggrund af gennemsnit på tværs af dagtilbudschefernes besvarelser. Jo tættere værdien er på 4, des flere har prioriteret området højt i forhold til de øvrige opgaver.

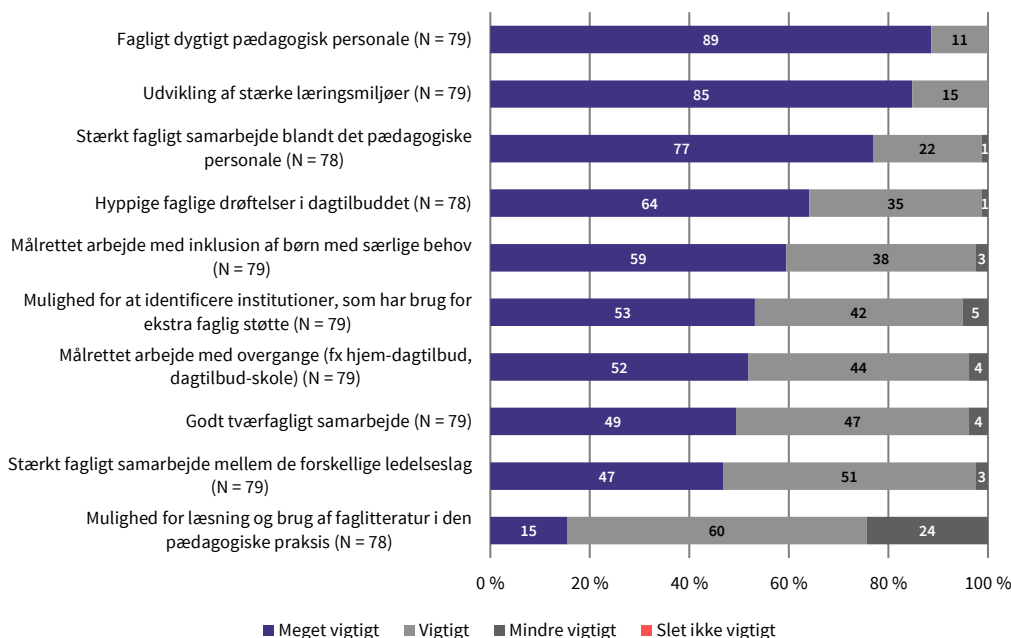
Dagtilbudschefernes prioritering af ledelsesopgaverne – også på de andre ledelseslags vegne – kan altså ses som et ideal, som kan være svært at omsætte i praksis i hverdagen. Prioriteringen afspejler således ikke nødvendigvis den reelle fordeling af tid mellem ledelsesopgaverne.

2.2 Dagtilbudscheferne oplever, at den faglige ledelse er vigtig for kvalitetsudvikling i dagtilbuddene

Dagtilbudscheferne er generelt enige om, at faglig ledelse er vigtig for kvalitetsudvikling i dagtilbuddene. Figur 2.3 viser andelen af dagtilbudschefer, som vurderer, at de forskellige elementer af den faglige ledelse er vigtige eller meget vigtige for udvikling af god kvalitet i dagtilbud.

FIGUR 2.3

Hvor vigtige er følgende elementer af faglig ledelse for udvikling af god kvalitet i dagtilbud?



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer, 2018.

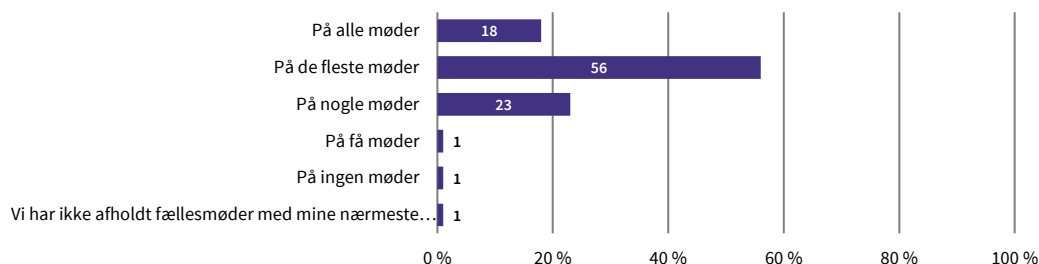
For de fleste elementer svarer over 90 % af dagtilbudscheferne, at det er meget vigtigt eller vigtigt for kvalitetsudvikling i dagtilbud. Fx svarer alle dagtilbudscheferne, at fagligt dygtigt personale er enten meget vigtigt (89 %) eller vigtigt (11 %) for udvikling af høj kvalitet i dagtilbuddene. Der er også bred enighed om, at det faglige samarbejde blandt det pædagogiske personale er vigtigt. Her svarer i alt 99 % af dagtilbudscheferne, at det er enten meget vigtigt (77 %) eller vigtigt (22 %). Omvendt mener færre dagtilbudschefer, at muligheden for at læse og bruge faglitteratur i dagtilbuddene er vigtig. Her svarer 24 % af dagtilbudscheferne, at det er mindre vigtigt for kvalitetsudvikling i dagtilbuddene.

2.3 Dialoger mellem lederne handler ofte om faglig ledelse

Når lederne mødes, er der ofte fokus på faglig ledelse. Således svarer i alt 74 % af dagtilbudscheferne, at faglig ledelse er på dagsordenen på alle (18 %) eller de fleste (56 %) af lederens fællesmøder. Det er særligt den generelle kvalitetsudvikling, som fylder på fællesmøderne. Her svarer i alt 82 % af dagtilbudscheferne, at emnet er på dagsordenen på alle (24 %) eller de fleste (58 %) fællesmøder. Tilsvarende tales der også ofte om etablering af stærke faglige miljøer i dagtilbuddene. Dette emne er ifølge 65 % af dagtilbudscheferne på dagsordenen på alle (9 %) eller de fleste (56 %) fællesmøder. Dagtilbudschefernes besvarelser er illustreret i figur 2.4 og 2.5.

FIGUR 2.4

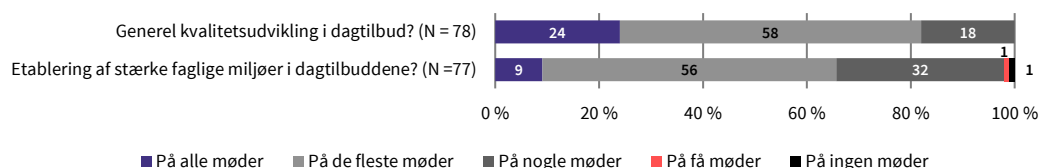
Hvis du tænker på de fællesmøder, som du eller de pædagogiske konsulenter har afholdt med dine nærmeste dagtilbudsledere det seneste år, har faglig ledelse da været et punkt på dagsordenen? (N = 80)



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer, 2018.

FIGUR 2.5

Hvis du tænker på de fællesmøder, som du eller de pædagogiske konsulenter har afholdt med dine nærmeste dagtilbudsledere det seneste år, hvor ofte har I da talt om følgende emner...



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer, 2018.

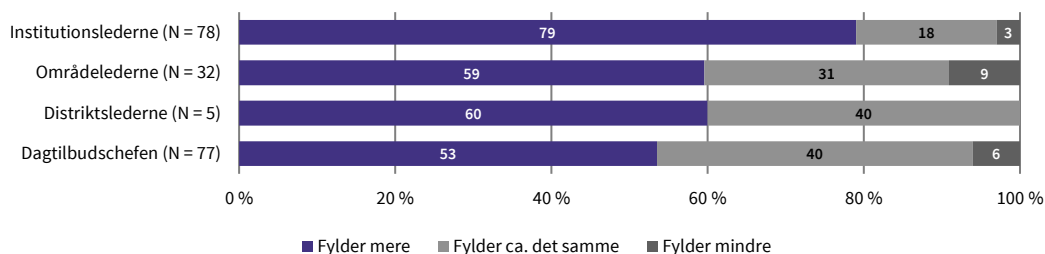
Note: Disse spørgsmål er kun stillet til respondenter, som har afholdt fællesmøder inden for det seneste år.

2.4 Dagtilbudschefer: Alle ledelseslag har større fokus på faglig ledelse i 2018 end for tre år siden

Den faglige ledelse fylder mere i kommunerne i 2018, end den gjorde for tre år siden. Det mener et flertal af dagtilbudscheferne i EVA's spørgeskemaundersøgelse. Figur 2.6 viser dagtilbudschefernes besvarelser med hensyn til, hvorvidt den faglige ledelse fylder mere, det samme eller mindre i 2018 end de foregående tre år.

FIGUR 2.6

Hvordan vurderer du, at følgende ledelsesopgaver har udviklet sig hos følgende ledere over de seneste tre år?



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer, 2018.

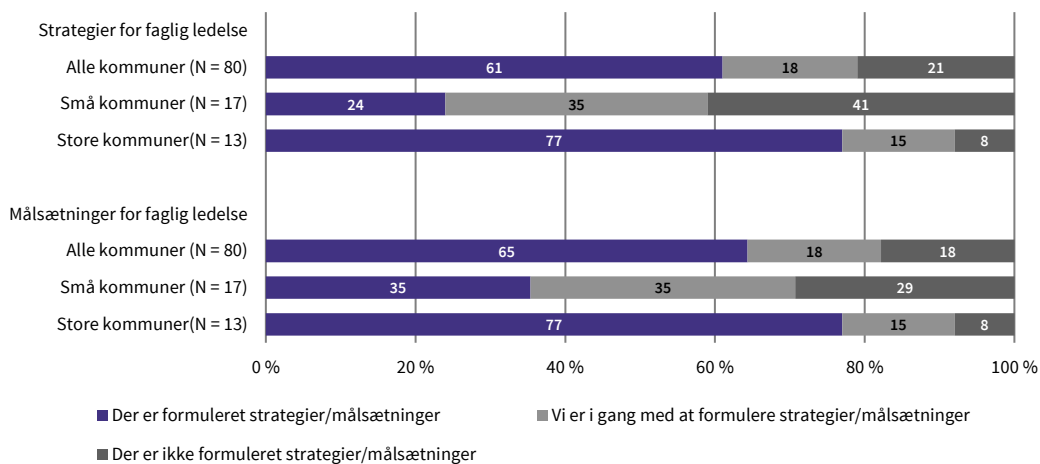
Den største udvikling ser dagtilbudscheferne hos institutionslederne. Her svarer 79 % af dagtilbudscheferne, at den faglige ledelse over de seneste tre år har udviklet sig til at fylde mere. Tilsvarende mener 60 % af dagtilbudscheferne, at den faglige ledelse har udviklet sig til at fylde mere hos distriktslederne, mens 59 % mener, at der er sket en udvikling hos område-/klyngelederne i retning af mere faglig ledelse. Dog er der samtidig 9 % af dagtilbudscheferne, som vurderer, at den faglige ledelse gennem de seneste tre år har udviklet sig til at fylde mindre hos område-/klyngelederne i deres kommune. Den mindste udvikling ses hos dagtilbudscheferne selv, hvor 53 % af dagtilbudscheferne vurderer, at faglig ledelse i 2018 fylder mere. Samtidig svarer 40 %, at faglig ledelse fylder ca. det samme.

2.5 Ca. 80 % af kommunerne har formuleret strategier og målsætninger for faglig ledelse

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at størstedelen af kommunerne enten har formuleret eller er i gang med at formulere strategier (79 %) og målsætninger (83 %) for arbejdet med faglig ledelse. Dog er der en sammenhæng mellem det strategiske arbejde med faglige ledelse og kommunestørrelse. Særligt de store kommuner (80.000 eller flere indbyggere) har formuleret strategier og målsætninger, mens en væsentlig andel af de små kommuner (færre end 25.000 indbyggere) ikke har.

FIGUR 2.7

Sammenhæng mellem kommunestørrelse og formulering af strategier og konkrete målsætninger for arbejdet med den faglige ledelse



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer, 2018.

Note: Små kommuner refererer her til kommuner med færre end 25.000 indbyggere, mens store kommuner er kommuner med 80.000 indbyggere eller flere.

Note: Svarkategorierne er sprogligt forkortet og sammenkodet af formidlingshensyn. De fulde formuleringer kan findes i "Baggrundsrapport: Metode og tabeller fra spørgeskemaundersøgelse om ledelsesstrukturer og faglig ledelse på dagtilbudsområdet".

Note: Procenten summer her til mindre end 100 %, hvilket skyldes afrundinger.

Figuren viser, at i alt 79 % af kommunerne har udarbejdet eller er i gang med at udarbejde strategier for arbejdet med faglige ledelse. 61 % af kommunerne har allerede formuleret strategier, mens 18 % af kommunerne er i gang. Det er især de store kommuner, som har formuleret strategier, og de små kommuner, som ikke har. Således er der 24 % af de små kommuner, som har formuleret strategier, mens det samme gør sig gældende for 77 % af de store kommuner. Dette er en forskel på 53 procentpoint. Samme billede tegner sig for de kommuner, som størrelsesmæssigt ligger herimellem – jo større kommunerne er, des flere har formuleret strategier.

De fleste kommuner har også formuleret målsætninger for arbejdet med den faglige ledelse. 65 % af kommunerne har formuleret målsætninger, mens 18 % er i gang. Dette hænger ligeledes sammen med kommunestørrelse, da 35 % af de små kommuner har formuleret målsætninger, mens det samme gælder for 77 % af de store kommuner. Her er der en forskel på 42 procentpoint mellem de mindste og de største kommuner. Også her gælder samme tendens for de mellemliggende kommuner.

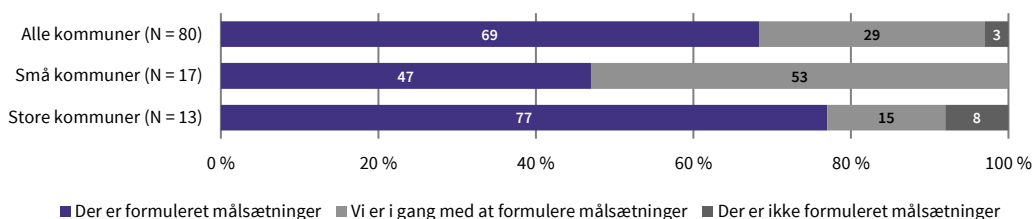
2.6 Næsten alle kommuner har målsætninger for arbejdet med udvikling af gode pædagogiske læringsmiljøer i dagtilbuddene

Næsten alle kommunerne (98 %) har enten opstillet eller er i gang med at opstille målsætninger for arbejdet med at udvikle pædagogiske læringsmiljøer af høj kvalitet i dagtilbuddene. En større andel af de største kommuner har formuleret målsætninger for de pædagogiske læringsmiljøer sammenlignet med de mindste kommuner. I de mindste kommuner (under 25.000 indbyggere) svarer 47 % af dagtilbudscheferne, at de har formuleret målsætninger, mens det samme gælder for 77 % i

de største kommuner (over 80.000 indbyggere). Men dagtilbudsschefer i alle de små kommuner, som ikke allerede har formuleret målsætninger, svarer, at de er i gang med det. Denne forskel mellem de mindste og de største kommuner må derfor forventes at forsvinde.

FIGUR 2.8

Er der opstillet konkrete målsætninger for arbejdet med udvikling af læringsmiljøer af høj kvalitet i jeres kommune?



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer, 2018.

Note: Små kommuner refererer her til kommuner med færre end 25.000 indbyggere, mens store kommuner er kommuner med 80.000 indbyggere eller flere.

Note: Svarkategorierne er sprogligt forkortet og sammenkodet af formidlingshensyn. De fulde formuleringer kan findes i "Baggrundsrapport: Metode og tabeller fra spørgeskemaundersøgelse om ledelsesstrukturer og faglig ledelse på dagtilbudsområdet".

Note: Procenterne summer til mere end 100 % for alle kommuner pga. afrundinger.

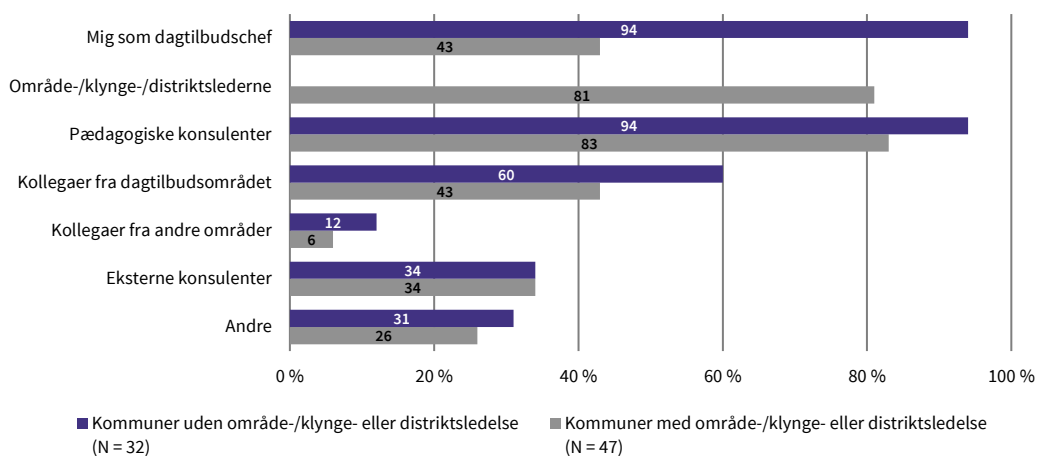
2.7 De pædagogiske konsulenter har en vigtig rolle i kommunernes arbejde med faglig ledelse

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at dagtilbudsscheferne tilskriver de pædagogiske konsulenter en vigtig rolle i arbejdet med faglig ledelse. Det gælder både i forhold til at understøtte lederne i at udøve faglig ledelse og i forhold til at følge op på målsætninger for den faglige ledelse og kvalitetsudvikling i dagtilbuddene.

Ifølge dagtilbudsscheferne er det ofte de pædagogiske konsulenter, som understøtter lederne i at udøve faglig ledelse. Dette er illustreret i figur 2.9 og 2.10.

FIGUR 2.9

Hvem understøtter institutionslederne i at udøve faglig ledelse?



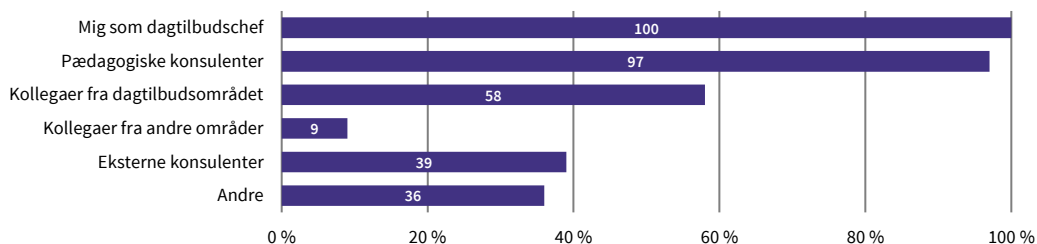
Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer, 2018.

Note: Spørgsmålet er stillet som et multiple-choice spørgsmål, hvorfor procenterne summer til mere end 100 %.

Figuren viser, at de pædagogiske konsulenter understøtter institutionslederne i udøvelsen af faglig ledelse. I kommuner med område-/klynge-/distriktsledelse svarer 83 % af dagtilbudscheferne, at de pædagogiske konsulenter understøtter institutionslederne i at udøve faglig ledelse. Det samme gælder for 94 % af dagtilbudscheferne i kommuner uden område-/klynge-/distriktsledelse. De pædagogiske konsulenter spiller også en væsentlig rolle i forhold til at understøtte område-/klynge-/distriktsledernes faglige ledelse. Her svarer 97 % af dagtilbudscheferne, at de pædagogiske konsulenter understøtter lederne i at udøve faglig ledelse.

FIGUR 2.10

Hvem understøtter område-/klynge-/distriktslederne i at udøve faglig ledelse? (N = 33)



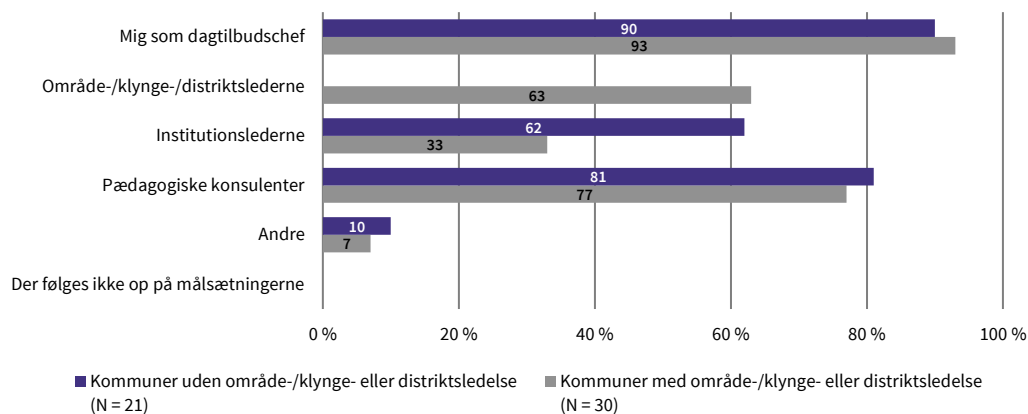
Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer, 2018.

Note: Dette spørgsmål er kun blevet stillet til respondenter, som har svaret, at område-/klynge- eller distriktsledelse er den mest udbredte ledelsesmodel i deres kommune.

Det er også de pædagogiske konsulenter, som følger op på kommunens målsætninger for både faglig ledelse og udvikling af pædagogiske læringsmiljøer af høj kvalitet i dagtilbuddene. Figur 2.11 og 2.12 viser, hvem der, ifølge dagtilbudscheferne, følger op på kommunens målsætninger.

FIGUR 2.11

Hvem følger op på de målsætninger, der er formuleret for arbejdet med faglig ledelse?

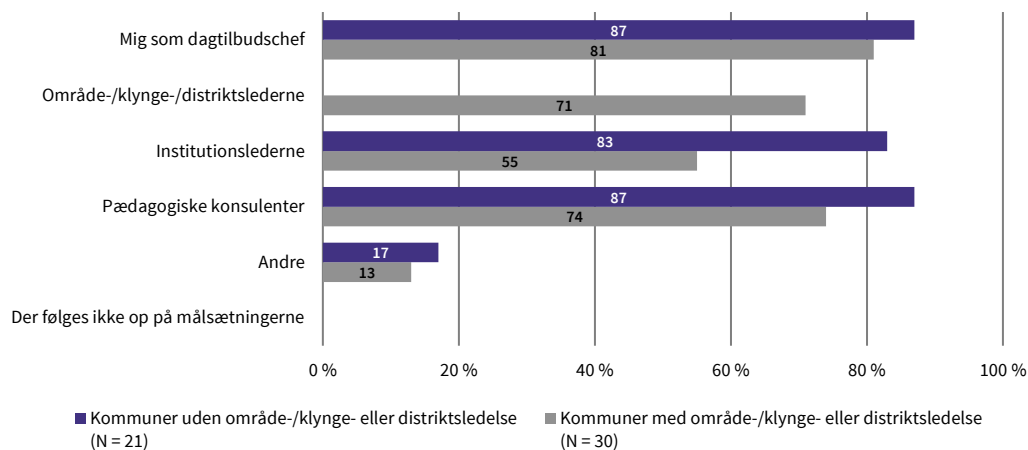


Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer, 2018.

Note: Spørgsmålet er stillet som et multiple-choice spørgsmål, hvorfor procenterne summer til mere end 100 %.

FIGUR 2.12

Hvem følger op på de målsætninger, der er formuleret for arbejdet med kvalitetsudvikling af pædagogiske læringsmiljøer i dagtilbud?



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer, 2018.

Note: Spørgsmålet er stillet som et multiple-choice spørgsmål, hvorfor procenterne summer til mere end 100 %.

De pædagogiske konsulenter følger op på målsætningerne for faglig ledelse. Det svarer 77 % af dagtilbudscheferne i kommuner med område-/klynge-/distriktsledelse og 81 % af dagtilbudscheferne i kommuner uden. Det samme gælder for målsætningerne for udvikling af pædagogiske læringsmiljøer af høj kvalitet i dagtilbuddene. Her svarer hhv. 74 % og 87 % af dagtilbudscheferne, at de pædagogiske konsulenter følger op på målsætningerne. Dermed er det meget udbredt, at de pædagogiske konsulenter har en rolle med hensyn til at samle op på målsætninger for både faglig ledelse og kvalitetsudvikling i landets kommuner.

Appendiks A – Litteraturliste

EVA. 2012. *Områdeledelse: Ny struktur på dagtilbudsområdet*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.

Klausen, Kurt K. 2006. *Institutionsledelse: Ledere, mellemlidere og sjakbajser i det offentlige*. København: Børsens Forlag.

Kofod, Klaus K. 2007. *Ledelse af sociale institutioner: Pædagogisk ledelse under forandring*. København: Børsens Forlag.

Dagtilbudschefernes strategiske fokus på faglig ledelse

© 2018 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form på: www.eva.dk

Illustrationer: BGRAPHIC og Jørgen Stamp

ISBN (www) 978-87-7182-157-4

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) gør uddannelse og dagtilbud bedre. Vi leverer viden, der bruges på alle niveauer – fra institutioner og skoler til kommuner og ministerier.



**DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT**

T 3555 0101
E eva@eva.dk
H www.eva.dk