

KOGNITION & PÆDAGOGIK

TIDSSKRIFT OM GODE LÆRINGSMILJØER

Kognition & Pædagogik nr. 117, september 2020

STYRINGSKÆDEOPTIMISME OG -DETERMINISME PÅ DAGINSTITUTIONSOMRÅDET

Af Christina Haandbæk Schmidt

ARTIKEL

Pædagogisk ledelse

KOGNITION & PÆDAGOGIK

30. årgang nr. 117

ISSN 0906-6225 © Dansk Psykologisk Forlag A/S

Omslagsdesign: Louises design/Louise Glargaard Perlmutter

Grafisk tilrettelæggelse: Specialtrykkeriet Arco

Tryk: Specialtrykkeriet Arco

Fagredaktør: Lea Lund og Thomas R.S. Albrechtsen

Redaktion: Andreas Nielsen, Frans Ø. Andersen, Gerd Christensen, Lea Lund,

Poul Nissen, Nanna Paarup, Thomas R.S. Albrechtsen og Micki Kaa Sunesen

Kognition & Pædagogik udkommer fire gange årligt og sætter fokus på kunsten at skabe gode læringsmiljøer. Tidsskriftet præsenterer den nyeste viden inden for emner som læring og kreativitet; hjerne, psyke og eksistens; intelligens og kompetenceudvikling; generel pædagogik og specialpædagogik samt videnskabelige, moralske og æstetiske læreprocesser.

Årgang 2020 er inddelt i interessante temaer, som på forskellig vis relaterer sig til emnet gode læringsmiljøer.

- Magt og afmangt
- Pædagogisk ledelse
- Ny FGU og erhvervsuddannelse
- Børne- og elevperspektiver



**FAGFÆLLE-
BEDØMT**

/ I henhold til ministerielle krav betyder bedømmelsen, at der fra en fagfælle på ph.d.-niveau er foretaget en skriftlig vurdering, som godtgør artiklers videnskabelige kvalitet.

/ In accordance with ministry requirements, the certification means that a ph.d.-level peer has made a written assessment which justifies articles' scientific quality.

Adresse:

Dansk Psykologisk Forlag

Knabrostræde 3, 1 sal

1210 København K

Tel. +45 4546 0050

info@dpf.dk

www.dpf.dk

Abonnementspriser 2020 (4 numre):

Privat abonnement kr. 475,-

Institutionsabonnement 1 eks. kr. 725,-

Institutionsabonnement 4 eks. kr. 1700,-

Studerende kr. 355,-

Løssalg pr. nummer kr. 150,-

(Alle priser er inkl. moms).

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra dette blad eller dele heraf er *kun* tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

STYRINGSKÆDEOPTIMISME OG -DETERMINISME PÅ DAGINSTITUTIONSOMRÅDET

Af Christina Haandbæk Schmidt

I artiklen viser jeg, hvordan der hersker en politisk styringskædeoptimisme på daginstitutionsområdet, som har medført omorganiseringer i kommunerne med områdeledelse som foretrukken organiseringsform. Med udgangspunkt i nyere forskningsprojekter og evalueringer viser jeg, hvordan områdeledelse påvirker den strategiske og faglige ledelse, og relaterer det til en case med tre ledere i en sammenhængende styringskæde. Med casen viser jeg, hvordan de tre ledes hierarkiske placering i styringskæden bliver determinerende for deres ledelsespraksis, og hvordan der sker en sammenblanding af strategisk og faglig ledelse.

Faglig ledelse bliver udråbt som svar og løsning på de udfordringer, den danske stat aktuelt står over for på det sociale område i forhold til sammenhængskraft, kvalitet og faglig udvikling. Centralt i en række politiske dokumenter er, at ledelse anskues som afgørende for at få politiske strategier ud at virke i den pædagogiske praksis, bl.a. formuleret i idealet om offentlige ledere, der “som fyrtårne kan motivere, sætte klar retning og forløse det store potentiale i medarbejderne” (Regeringen, 2015, p. 58). Et ideal, der også optræder i den tidligere regerings “Sammenhængsreform”, der havde til hensigt at “skabe bedre kvalitet i vores fælles velfærd” (Regeringen, 2018, p. 5). Inden for daginstitutionsområdet specifikt anbefaler Kom-

munernes Landsforening (KL) at styrke kvaliteten ved hjælp af faglig ledelse:

“Faglig ledelse er nødvendig for at kunne nå målene for kvalitet og udvikle en fagprofessionel kultur. Gennem faglig ledelse sker koblingen mellem de politiske mål og den pædagogiske praksis” (KL, 2017, p. 12).

Faglig ledelse er hos KL en central del af del af ledelsesopgaven på alle niveauer i styringskæden. Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) peger også på vigtigheden af faglig ledelse i forhold til at skabe gode læringsmiljøer i daginstitutionerne:

“Faglig ledelse handler om at sætte retning og give det pædagogiske per-

sonale faglig sparring og feedback, der udvikler deres faglighed. Dygtige faglige ledere kan rykke det pædagogiske personale, fordi lederne fra et overordnet fagligt perspektiv kan evaluere kvaliteten og sætte rammer, der styrker og udvikler den pædagogiske praksis” (EVA, 2017, p. 2).

Der hersker således en tiltro til, at faglig ledelse kan løfte kvaliteten af den pædagogiske praksis i daginstitutionerne. Ligeledes hersker en generel tiltro til, at nationale og kommunale strategier kan komme hurtigere og mere effektivt ud at virke i daginstitutionerne, hvis de kommunale styringskæder styrkes. Som eksempel anbefalede den ministerielt nedsatte arbejdsgruppe Task Force om Fremtidens Dagtilbud (2011-2013), at de kommunale styringskæder fra forvaltningsniveau til de enkelte dagtilbud styrkes gennem professionalisering af lederne. I en rapport fra taskeforcen hedder det, at inklusions- og læringsstrategierne er afhængige af en velfungerende styringskæde og tydelig strategisk ledelse, der kan sætte mål, tilrettelægge, organisere og prioritere den pædagogiske praksis:

“En velfungerende styringskæde fra forvaltningsniveau til daginstitutionsniveau er væsentlig for arbejdet med læring og inklusion. Den måde, kommunen vælger at organisere ledelsesniveauerne på daginstitutionsområdet på, skal matche opgaver og ansvarsfordeling samt kommunens øvrige beslutnings- og ledelsesmæssige organisering (...)” (Task Force om Fremtidens Dagtilbud 2012:30).

Inden for daginstitutionsområdet har denne styringskædeoptimisme og tiltro til faglig ledelse medført omorganiseringer med etablering af større enheder med nye ledelsesformer, fx områdeledelse, distriktsledelse og netværksledelse. I dag er områdeledelse den mest udbredte ledelsesform på daginstitutionsområdet i Danmark. Således har 48 % af kommunerne valgt denne ledelsesform, mens næstflest, 32 %, har valgt at bibeholde den traditionelle institutionsledelse – typisk i de mindre kommuner (EVA, 2018a). Områdeledelse defineres som en ledelsesform, hvor flere tidligere selvstændige daginstitutioner fungerer som afdelinger under en fælles ledelse. Typisk bliver en områdeinstitution ledet af en områdeleder, som varetager den overordnede pædagogiske, strategiske og administrative ledelse, mens den enkelte daginstitution har en daglig pædagogisk leder, som fokuserer på daginstitutionens kerneydelser. Begrundelser for at indføre områdeledelse handler bl.a. om strategisk ledelse, udvikling af den pædagogiske praksis, mindre administration i de enkelte daginstitutioner, økonomisk fleksibilitet daginstitutionerne imellem samt bedre mulighed for faglig sparring og vidensdeling (EVA, 2012).

I den politiske styringskædeoptimisme og tiltro til “faglig ledelse på alle niveauer” skelnes der ikke mellem strategisk og faglig ledelse. Tværtimod skrives en faglig ledelse frem, som både skal løfte en strategisk opgave med at omsætte politiske mål, og som samtidig kan agere helt tæt på kerneopgaven. Med afsæt i nyere danske undersøgelser vil jeg i det følgende undersøge, hvordan organisering med

områdeledelse har medført særlige forventninger til de forskellige ledelsesroller.

Forskning i styringskæder og områdeledelse

På trods af den politiske tiltro til, at stadigt strammere styringskæder og faglig ledelse kan skabe mere kvalitet på daginstitutionsoverområdet, findes der fortsat ikke megen forskning på området (Holm-Petersen et al., 2015). Der findes en række kommunale cases og evalueringer af områdeledelse som styreform, ledelsesspænd samt undersøgelser af hhv. dagtilbudschefers, områdelederes og daglige lederes roller og perspektiver, der hver især peger på forskellige aspekter af organiserings- og ledelsesformerne på daginstitutionsoverområdet.

EVA foretog i 2012 en evaluering af de rammer, som områdeledelsesstrukturen giver for udøvelse af ledelse på daginstitutionsoverområdet. Evalueringen viser generelt, at områdeledere og forvaltningsledere og -medarbejdere har mere positive vurderinger af ledelsesstrukturens betydning end de daglige ledere, og at vurderingen af områdeledelse er mindst positiv blandt pædagogerne (EVA, 2012). EVA's undersøgelse fra 2018 viser endvidere, at dagtilbudschefer fra kommuner med områdeledelse er mere positive i vurderingen af deres egen betydning for faglig ledelse end dagtilbudschefer fra kommuner med traditionel institutionsledelse. Det gælder både det faglige samarbejde i styringskæden, det tværfaglige samarbejde og udvikling af den pædagogiske praksis i ledelsesmæssigt eller fagligt svage institutioner (EVA, 2018a). Det vidner om, at styringskædeoptimisme i relation til områdeorganiseringen også sætter sig igennem hos dagtilbudscheferne i deres

vurderinger af deres betydning for den faglige ledelse i institutionerne.

Tendensen med, at jo længere væk fra forvaltningen medarbejderne er placeret, jo mere skeptiske er medarbejderne over for områdeledelse, fandt forskningscentret KORA (nuværende VIVE) også, da de i 2014 undersøgte ledelsesspændet i den kommunale organisering af daginstitutionsoverområdet (Holm-Petersen et al., 2015). De fandt, at størsteparten af det pædagogiske personale er skeptiske over for områdeledelse. Personalet oplever, at kommandovejene bliver længere, og at områdelederne ikke har tilstrækkelig føling med, hvad der foregår i det konkrete arbejde med børnene. Blandt de daglige ledere var en svag dominans af udsagn, der peger på de negative vurderinger af områdeledelse, herunder begrænsning af autonomi. Områdelederne oplever derimod, at områdeledelsesstrukturen bidrager til at løfte kvaliteten, og de forstår sig selv som centrale forandringsagenter, der inspirerer og stiller krav til faglig udvikling og bidrager med faglig sparring. De ser det som en fordel, at de "kommer udefra" og ikke bliver "for sovset ind" til at kunne se ting på nye måder, at kunne stille krav og eksempelvis at kunne håndtere nødvendige konflikter med det pædagogiske personale (Holm-Petersen et al., 2015, p. 86). EVA's undersøgelse af dagtilbudschefers vurdering af ledelsesmodeller bekræfter endvidere tendensen (EVA, 2018a).

Kurt Klaudi Klausen peger i sine undersøgelser (Klausen, 2006; Klausen & Nielsen, 2011; Klausen & Nielsen, 2013) på, at der er sket en stigende professionalisering af ledelse i takt med de nye organisationsformer, og at lederens

placering i styringshierarkiet har stor betydning. Klausen og Nielsen (2013) viser, at områdelederne i udpræget grad har en opfattelse af at have et fælles ledelsesansvar for sammen med deres forvaltningschef at varetage kommunens samlede interesse på området. De henviser til en undersøgelse foretaget af BUPL i 2010 (Larsen et al., 2010), som bekræfter, at områdelederen i vid udstrækning ser sin ledelsesrolle som et spørgsmål om at praktisere strategisk ledelse. Det at etablere områdeledelse repræsenterer dermed en generel centralisering og betegnes som den anden bølge af omorganiseringen efter Strukturreformen i 2007, hvor områdelederen forbinder sig med den centrale administration og topledelsen i kommunen. Dermed omdefineres også de decentrale bestyrelser og daglige lederes roller (Klausen & Nielsen, 2013).

Kampmann m.fl. har i 2019 undersøgt de strukturelle præmisser for udveksling af viden om kvalitet mellem de forskellige niveauer i to kommunale styringskæder, som begge er organiseret med områdeledelse (Kampmann et al., 2019). Deres undersøgelser peger på, at de professionelle i mellempositionerne i styringskæden, fx de daglige ledere og områdelederne, er afgørende for at skabe kontinuitet og forbindelse mellem ledene i styringskæderne. De fandt, at der indbygget i styringskæden er en risiko for diskontinuitet i vidensudvekslingen, og at styringskæden risikerer at knække, hvis ikke der gives aktiv feedback til pædagogerne i enden af kæden (Kampmann et al., 2019, p. 86). For at modvirke diskontinuitet anser de professionelle i mellempositionerne det som en væsentlig del af

deres arbejde kontinuerligt at oversætte, mediere og sortere i informationer.

Den eksisterende forskning viser således, at ledelse i områdeorganisationer i høj grad handler om at skabe sammenhæng og at forbinde de forskellige niveauer i styringskæden. Og at lederens placering i styringshierarkiet har betydning, og at der indlejret i alle niveauer er krav om, at lederen både kan gøre strategisk og faglig ledelse.

Kurt Klaudi Klausen har identificeret strategisk og faglig ledelse som en del af fire overordnede ledelsesroller på daginstitutionsområdet (EVA, 2012; Klausen, 2006):

1. Den strategiske ledelse: de ledelsesopgaver, som handler om de langsigtede mål og prioritering af opgaver (fx fastlæggelse af strategi)
2. Den faglige ledelse: de ledelsesopgaver, som dykker ned i kerneopgaven og fokuserer på at udvikle den faglige kvalitet (fx udvikling af pædagogiske læringsmiljøer)
3. Personaledelsen: ledelse af personaleforhold (fx arbejdsmiljø)
4. Den administrative ledelse: ledelsesopgaver vedrørende administrative forhold (fx økonomi og budgetter).

Strategisk ledelse på daginstitutionsområdet handler om at lede på kommunens langsigtede mål og strategier og at oversætte disse til lokal ledelse og pædagogisk praksis. Flere undersøgelser bekræfter, at områdeledere ser sig selv som ledere af ledere, og at de primært er optaget af strategisk ledelse, og at det adskiller sig fra institutionsledere med traditionel daginstitutionsledelse, som i højere grad

prioriterer faglig ledelse (Klausen & Nielsen, 2013; Larsen et al., 2010). Når områdeledere og daglige ledere udøver strategisk ledelse, fx i form af fastsættelse af institutionens overordnede pædagogiske grundlag, er det en ledelsesudfordring at gennemføre den strategiske ledelse af det faglige arbejde på en måde, så daglige ledere og pædagoger ikke oplever det som en demotiverende begrænsning af deres egen faglighed (EVA, 2017). For områdelederne handler ledelse om at oversætte politiske og administrative beslutninger til daglige ledere og pædagoger og at gøre dem håndterbare og meningsfulde for den konkrete daginstitutionelle kontekst (EVA, 2017, p. 51).

Faglig ledelse handler om at lede på kerneopgaven og er typisk udliciteret til den daglige pædagogiske leder, der er tættest på pædagoger, børn og forældre i den enkelte daginstitution. EVA har identificeret to forskellige tilgange til faglig ledelse i forhold til den daglige leder hhv. som *medpraktiker* og *faglig sparringspartner*. Hvor medpraktikeren indgår i personalenormeringen på linje med pædagogerne i dele af eller hele arbejdstiden, er den faglige sparringspartner ikke en del af den planlagte bemanning, men deltager i den pædagogiske praksis med henblik på at skabe fælles referenceramme for den faglige dialog med medarbejderne (EVA, 2012). Paradoksalt viste undersøgelsen, at jo mere deltagende lederne er i den daglige praksis, jo sværere er det at leve op til egne ledelsesidealer. Af andre konklusioner fra undersøgelsen kan nævnes, at nogle daglige ledere oplever et krydspres mellem at varetage rollen som både leder og pædagog, og samtidig efterlyser nogle ledere dialog med dagtilbudsforvaltning-

gen efter indførelse af områdeledelse, idet kontakt til dagtilbudsforvaltningen foregår gennem områdelederen. Et andet perspektiv, der fremhæves, er, at den daglige leders ledelsesrum er blevet svækket, og at personalet savner tydelighed og synlighed i den daglige ledelse. Samlet set giver undersøgelsen ikke entydige billeder af den daglige pædagogiske leders rolle, men fremviser snarere en kompleksitet i, hvad det vil sige at være daglig pædagogisk leder for enden af en styringskæde, hvor der er politiske forventninger om, at der arbejdes i samme retning.

Styringskædens menneskelige ansigter

I 2013-2015 udførte jeg interview med hhv. en forvaltningsleder, en områdeleder og en daglig pædagogisk leder i en sammenhængende styringskæde, som på mange måder viser det samme som ovenstående forskning. Interviewene indgår i en case med en kommune, hvor der hersker stor tiltro til og forhåbninger om, at stadigt strammere styringskæder og dygtigere ledere mere effektivt vil kunne få de kommunale strategier ud at virke i pædagogisk praksis, bl.a. formuleret i idealet om *lederen som et pædagogisk fyr-tårn* (Schmidt, 2017). I det følgende vil jeg genbesøge min empiri og undersøge, hvordan styringskædeoptimisme sætter sig igennem som determinerende forventninger til de tre ledere for derved at give styringskæden og den eksisterende forskning menneskelige ansigter.

Forvaltningsledelse

Forvaltningens dagtilbudsledelse er i udgangspunktet strategisk ledelse, der handler om at få kommunens strategier ud at virke i den pædagogiske praksis.

Samtidig får vi gennem interviewet med en forvaltningsleder blik for, at strategisk ledelse også handler om faglig ledelse.

Forvaltningsleder Rikke

Forvaltningslederen, vi kan kalde hende Rikke, leder en afdeling i den kommunale børn- og ungeforvaltning, hvis opgave er at supportere implementering af politiske beslutninger. Forvaltningslederen har gennem den direkte kontakt til områdelederne stor indflydelse på, hvordan områdeledelse kan praktiseres i kommunen.

Rikke er overbevist om, at områdeorganiseringen med den todelte ledelse har været en forudsætning for, at de har kunnet arbejde så målrettet.

“Og det har vist sig, at de institutionsledere, som er rigtig dygtige, de formår virkelig at få det bedste ud af den todeling. Altså en daglig pædagogisk leder, som meget er det pædagogiske fyrtårn, og så en strategisk leder, som kan sætte retning og forfølge de mål, som der bliver opstillet, fordi de har lige lidt afstand til det og har den der større volumen.” (Schmidt, 2017, p. 105)

I Rikkens optik er en god ledelsesorganisation og dialog mellem forvaltning og områdelederne afgørende for udvikling, sammenhæng og gode læringsmiljøer for børnene. En forudsætning for god ledelse og høj faglighed for pædagogerne er ifølge Rikke større enheder og større volumen. “Så hvis vi skulle løfte os ledelsesmæssigt, så var vi nødt til at kigge på det som nogle større enheder, også selv om de fysiske lå på forskellige matrikler.” (Schmidt, 2017, p. 105).

Samtidig fremhæver Rikke vigtigheden af, at forvaltningen hjælper lederne strategisk med at udvikle deres institutioner. Hun advarer mod, at forvaltningen bliver for firkantet, og at den søger at balancere forholdet mellem kontrol og faglig udvikling gennem tæt dialog med lederne.

“Det samme ift. at være, ja, nysgerrig på, hvad der sker. At sætte retning og også være nysgerrig. Hvis ikke man er nysgerrig som forvaltning på, hvordan det går, så tænker jeg også, at nogle med rette derude kan opleve, at det hele er lige meget – ligegyldigt. Det er jo også et udtryk for at tage det stykke arbejde, som de udfører, for alvorligt. Men det er jo meget i måden, hvorpå vi italesætter det og går i dialog med, som bliver udslagsgivende for, om det opleves som kontrol eller som noget, der bliver taget alvorligt fagligt.”

(Schmidt, 2017, p. 105-106)

Rikke anerkender, at de nye ledelsesopgaver er meget komplekse, og mener, at forvaltningens opgave er at sætte strategisk retning og at understøtte områdelederne og de daglige pædagogiske ledes muligheder for at bedrive god faglig ledelse, og at det nødvendigvis giver mindre autonomi længere ned i kæden.

Områdeledelse

Med områdeorganiseringen bliver det områdelederens opgave som mellemlid at oversætte og mediere strategisk ledelse til faglig ledelse af de daglige ledere. Måden, hvorpå den strategiske ledelse mikses med den faglige ledelse, kan vi se i interviewet med områdelederen Susanne.

Områdeleder Susanne

Susanne er leder af en områdeinstitution bestående af fem daginstitutioner. Opbygningen af én fælles institution med de fem tidligere selvstændige daginstitutioner foregår bl.a. i et fælles ledelsesteam med fælles pædagogiske møder, jobrotation samt teamdannelse blandt pædagogerne inden for udvalgte indsatsområder. I stedet for personalemøder lokalt i daginstitutionerne har Susanne valgt at afholde fælles pædagogiske møder, bl.a. med det formål at skabe vidensdeling på tværs af daginstitutionerne og opbygge en fælles kultur.

Susanne har tidligere været ledelseskonsulent og er rekrutteret direkte til en stilling som områdeleder. Motivationen for at søge stillingen som områdeleder begrundes af Susanne med muligheden for at "bygge en ny organisation op". Som leder italesætter Susanne sig selv som én, "der stiller store faglige krav til sine medarbejdere". Hun fremhæver systematisk anvendelsen af kommunens værktøjskasse, didaktiske modeller og metoder som betydende for, at pædagogerne er blevet mere fagligt bevidste og dermed også sikrer en højere kvalitet i arbejdet.

"... i kommunen der arbejder vi jo meget systematisk med inklusion og systematisk ift. at dokumentere og arbejder i det hele taget med en værktøjskasse () Og det tror jeg simpelthen har skærpet deres opmærksomhed i den grad. Der er blevet lavet en kvalitetsrapport, som jo siger, at i kommunen, der ligger vi jo ret højt ift. kvalitet på området, men også i forhold til pædagogernes måde at arbejde fagligt og systematisk på." (Schmidt, 2017, p. 99)

Måden, hvorpå Susanne oversætter kommunens strategier, er ved at fastsætte en fælles diskurs i områdeinstitutionen: "Altså vi har en diskurs – vi har ikke et værdigrundlag, og når vi ikke har et værdigrundlag, så er det, fordi at jeg er mere optaget af handlinger end værdier." (Schmidt, 2017, p. 100). Diskursen, der omfatter de fem daginstitutioner, som Susanne er leder for, forpligter de daglige ledere og pædagoger i deres praksis og kommunikation og er konkret udtrykt i *Udviklingsmodellen*¹. Udviklingsmodellen er et lokalt kommunikationsværktøj, der fokuserer på positive og fremtidige udviklingspotentialer. Alle møder, forældresamtaler, faglig sparring og ansættelsesamtaler mv. i de fem daginstitutioner skal organiseres efter Udviklingsmodellen. Susanne har som led i kommunens inklusionsstrategi medvirket til at udbrede Udviklingsmodellen i kommunen.

Med Susanne kan vi få indblik i, hvordan strategisk ledelse handler om at oversætte kommunens strategier til faglig ledelse, og derigennem kommer faglig ledelse også til at handle om strategisk ledelse og om at medvirke til at udvikle kommunens strategier og at sikre opbakning dertil hos medarbejderne.

Daglig pædagogisk ledelse

Styringskædeoptimismen determinerer en balancering af strategisk og faglig ledelse i den daglige ledelsespraksis for enden af en styringskæde, hvor der er politiske og ledelsesmæssige forventninger om,

1 Udviklingsmodellen er en benævnelse, som jeg har valgt med henblik på at anonymisere den konkrete model, der potentielt kan henvise til den konkrete kommune eller områdeinstitution

at der arbejdes i samme retning. Denne balancering fremgår også af interviewet med den daglige leder Søs, som indgår i det fælles ledelsesteam i den områdeinstitution, som Susanne er leder af.

Daglig pædagogisk leder Søs

Måden, Søs forsøger at balancere ledelsesopgaven af pædagogerne på, er dels ved at "gå foran og vise vejen", og dels ved at bruge "oceaner af tid på at tale om, hvordan man er anerkendende herude", samt ved at bruge rollespil til at indøve den anerkendende tilgang. Mening er et centralt begreb for Søs og for den måde, hun leder pædagogerne på.

"du er nødt til at tage det ind, og du er nødt til at mærke det selv. Og sådan er det også med ligeværdighed, og sådan kunne man sige om en hel masse andre ting ... og faglighed, hvis ikke det giver mening for dig, så tror jeg simpelthen ikke, at man kan bruge det ... I hvert fald ikke i den grad som jeg synes er prisværdigt og ønskværdigt for at kunne gøre en forskel for nogle børn." (Schmidt, 2017, p. 102)

For Søs er det afgørende, at der er et højt fagligt niveau i forhold til at kunne gøre en forskel. "Og det er jo én af de største målsætninger, som jeg har i mit ledelsesarbejde ... det er at gøre en forskel. Og det ved jeg, at vi kan." (Schmidt, 2017, p. 102). Hun forventer en høj grad af selvledelse hos pædagogerne i forhold til at tage initiativ til og ansvar for at udvikle og evaluere deres praksis. Søs forventer af sine medarbejdere, at de til enhver tid fagligt kan begrunde og dokumentere deres praksis, fx over for forældrene.

Hun oplever, at pædagogernes arbejde får tydeligere opbakning, mere ros og opmærksomhed fra forældrene som følge af dokumentationen. I forhold til forvaltningen er dokumentation også vigtig, men for Søs er det vigtigste, at arbejdet med dokumentationen sætter gang i faglige refleksioner hos pædagogerne. Derfor prioriterer hun også at skabe rum for dokumentation, fælles vidensdeling og evaluering af læreplansforløbene, ligesom hun tilbyder at give faglig sparring på disse områder.

I forhold til at fungere som sidste led i styringskæden betegner hun sig selv som "civil ulydig", når hun er nødt til at tage beslutninger, som efter hendes vurdering er mere i overensstemmelse med den pædagogik, som hun søger at fremme i daginstitutionen, men som måske går imod de tanker, som områdelederen eller forvaltningen gør sig.

"Det er jo også noget med, at de har jo for helvede en fandens masse tanker om, hvad vi skal gå og gøre hele tiden, og der er rigtigt meget godt i det – ingen tvivl om det. Men nogle gange bliver jeg også nødt til ligesom at sortere lidt i det. Eller igen, det der med at være strategisk. At servere det på det rigtige tidspunkt og tilpasse det." (Schmidt, 2017, p. 103)

For Søs handler ledelse om at være strategisk i forhold til at kunne få sine medarbejdere til at "blomstre bedst muligt". Strategisk ledelse handler dermed om at sortere i de informationer og krav, der kommer fra forvaltningen, og kun videregive det, som fagligt "giver mening" i den pædagogiske praksis. På samme måde er

hun opmærksom på, at områdelederen ligeledes sorterer i, hvad hun videregiver til de daglige ledere.

Konklusion: strategisk ledelse iklædt faglig ledelse

I forlængelse af den politiske styringskædeoptimisme viser mine empiriske analyser af de tre ledere, hvordan deres hierarkiske placering i styringskæden determinerer deres ledelsespraksis og får dem til at mikse strategisk og faglig ledelse afhængigt af deres ledelsesopgave i relation til kommunens strategier. Som eksempel er forvaltningslederen Rikke qua sin stilling optaget af at få kommunens kvalitets- og læringsstrategier effektivt ud at virke i daginstitutionerne, hvorfor hendes primære fokus er på at understøtte lederens muligheder for at bedrive faglig ledelse. For at leve op til strategierne er forvaltningen afhængig af, at området bliver politisk og økonomisk prioriteret. I kampen om ressourcer anvender Rikke systematiske læringsmiljøvurderinger til at dokumentere effekten af dagtilbudde og som afsæt for databaseret ledelse. Fra forvaltningslederens position er strategisk ledelse således en forudsætning for faglig ledelse.

Områdelederen Susanne er i kraft af sin ledelsesopgave strategisk optaget af at opbygge en fælles institution på tværs af de fem daginstitutioner og personalegrupper. Samtidig er hun optaget af, at pædagogerne kan bakke op om kommunens kvalitetsdagsorden og områdeinstitutionens strategier, hvorfor hun bl.a. har indført en fælles diskurs, systematisk dokumentation og vidensdeling på tværs af daginstitutionerne. Med områdelederens

organisatoriske position sker en sammenblanding af strategisk og faglig ledelse.

Den daglige pædagogiske leder Søs, som er den, der er tættest på pædagogerne, leder fagligt sine pædagoger ved at gå foran og vise den pædagogiske kurs. Samtidig er hun forpligtet i sin ledelsesstil af kommunens strategier og områdeinstitutionens diskurs, som kommer til udtryk, når hun betoner, at der er en rette måde at handle anerkendende på, og som pædagogerne må øve sig på, fx gennem rollespil. Med den daglige leder får vi indblik i, hvordan faglig ledelse i enden af styringskæden i høj grad handler om at oversætte forvaltningslederens og områdelederens strategiske ledelse til noget, som kan give mening for pædagogerne, og som kan omsættes til pædagogisk praksis.

Med casen om de tre ledere i den sammenhængende styringskæde har jeg vist, hvordan lederne, afhængigt af hvor de hierarkisk er placeret i styringskæden, mikser strategisk og faglig ledelse med henblik på at få organisatoriske strategier omsat til pædagogisk faglighed. Når den strategiske ledelse iklædes faglig ledelse, kommer faglig ledelse til at handle om at servere kommunens strategier og politikker på det rette tidspunkt og på den rette måde gennem styringskædens forskellige led.

Referencer

- Danmarks Evalueringsinstitut (2018a). *Ledelsesstrukturer på dagtilbudsområdet. En kortlægning blandt dagtilbudschefen.* København: EVA.
- Danmarks Evalueringsinstitut (2018b). *Dagtilbudschefernes strategiske fokus*

- på faglig ledelse. En kortlægning blandt dagtilbudsschefer.* København: EVA.
- Danmarks Evalueringsinstitut (2017). *Organisering af et godt læringsmiljø.* København: EVA.
- Danmarks Evalueringsinstitut (2012). *Områdeledelse: Ny struktur på dagtilbudsområdet.* København: EVA.
- Holm-Petersen, C., Andersen, L.B., Bjørnholt, B., Høybye-Mortensen, M., Bro, L.L. & Andersen, V.N. (2015). *Ledelsesspænd på daginstitutionsoverområdet: Størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel.* København: KORA. Hentet den 2. januar 2020 fra <https://www.vive.dk/media/pure/9007/2042366>.
- Kampmann, N.E., Pors, A.S., Trangbæk, L. & Kampmann, J. (2019). *Dialoger om kvalitet. Hvordan viden om kvalitet udveksles, forstås og styres i to kommuners organisering af daginstitutionsoverområdet.* København: Københavns Professionshøjskole.
- Klausen, K.K. & Nielsen, D.B. (2013). *Områdelederen – en ny kommunal leder.* Hentet den 2. januar 2020 fra <https://pdfs.semanticscholar.org/469d/a8c90a8a5c4d9971631c-89f6a1a029eb6f25.pdf>.
- Klausen, K.K. & Nielsen, D.M. (2011). Før og efter Strukturreformen: Professionalisering af kommunal institutionsledelse? *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 76(3).
- Klausen, K. K. (2006). *Institutionsledelse: Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige.* København: Børsens Forlag.
- Kommunernes Landsforening (2016). *Godt på vej – dagtilbuddets betydning.* København: KL.
- Larsen, S.B., Cecchin, D., Dahl, M.L. & Johansen, M.W. (2010). *Ledelse af pædagogiske ledere. En undersøgelse af ledere af pædagogfaglige ledere i pædagogiske institutioner.* København: BUPL.
- Regeringen (2015). *Regeringsgrundlag: Sammen for fremtiden.* København: Regeringen.
- Regeringen (2018). *Sammenhængsreformen. Mere frihed, tillid og tryghed.* København: Regeringen.
- UdviklingsForum (2012). *Pædagogfaglig ledelse i 0-6-års daginstitutioner.* Undersøgelse blandt daginstitutionsledere udført for BUPL.
- Væksthus for Ledelse (2011). *Ledelsesmodeller i kommunale dagtilbud.* København: Væksthus for Ledelse.