

Pædagogfaglig ledelse med dagtilbudslovens formål som kerneydelse

Kære medlemmer af KL's Børne- og Undervisningsudvalg

Jeg har med interesse set, at I torsdag mødes med BUPL om betydningen af stærk pædagogfaglig ledelse for kvaliteten i dagtilbud. Jeg er meget enig i de pointer, som Kirsten Schroll, formand for Lederforeningen i BUPL, fremhæver: at pædagogfaglige ledere skal være tæt på praksis, at der skal investeres i ledernes faglighed, og at kommunerne skal skabe rammer, som gør det muligt at bedrive faglig ledelse tæt på børn, medarbejdere og forældre.

Jeg vil gerne supplere denne drøftelse med et spørgsmål, som efter min opfattelse er afgørende: Hvad skal den pædagogfaglige ledelse konkret lede på, hvis dagtilbudslovens formål skal være styrende for kvaliteten?

Jeg har gennem mange års ledelses- og udviklingsarbejde på dagtilbudsområdet været optaget af netop sammenhængen mellem den pædagogiske praksis og det udbytte, børnene får af den. Mit udgangspunkt er, at læringsmiljøet er midlet, mens børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse er kerneydelsen. Det betyder også, at pædagogfaglig ledelse må række længere end til at sikre gode rammer og en kvalificeret pædagogisk praksis. Ledelsen må kunne følge, om praksis faktisk gør den ønskede forskel for børnene.

Dagtilbudsloven placerer et tydeligt ledelsesansvar

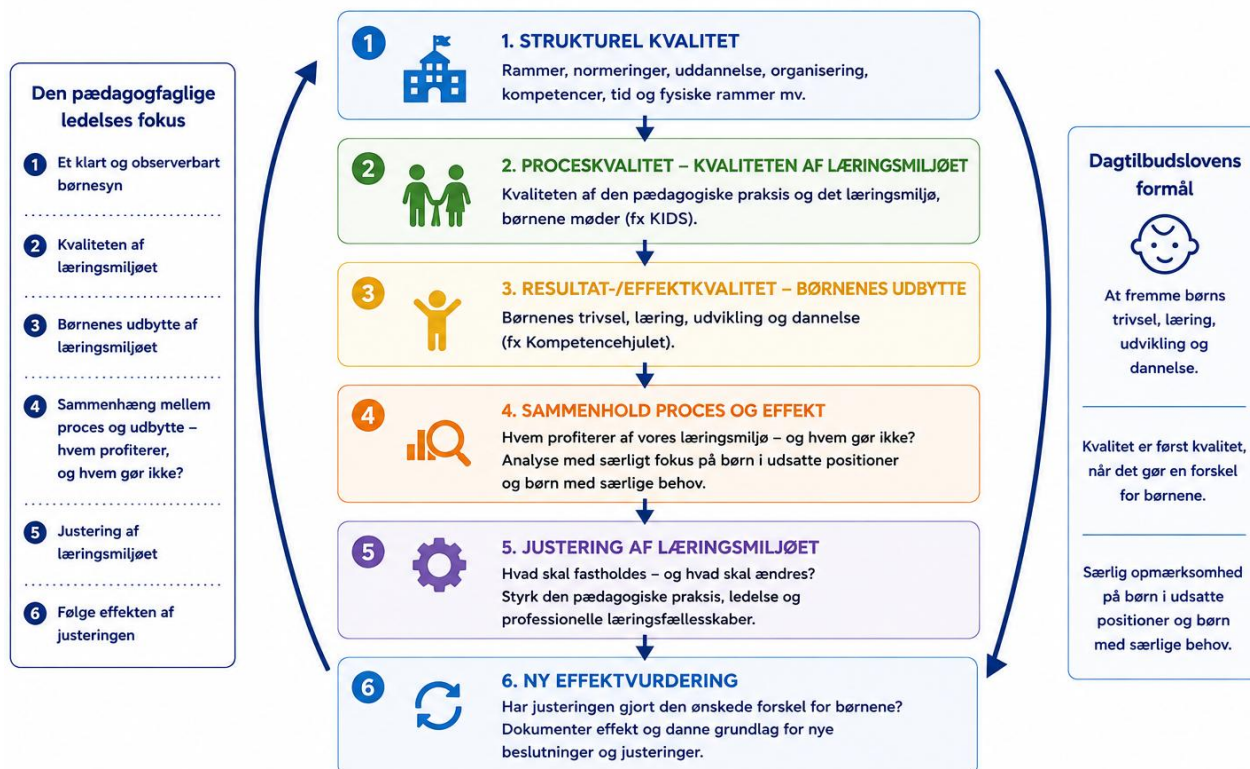
Det er samtidig en ledelsesopgave, som allerede er meget tydeligt formuleret i dagtilbudsloven. Her fremgår det, at *"lederen af dagtilbuddet er ansvarlig for at etablere en evalueringskultur i dagtilbuddet, som skal udvikle og kvalificere det pædagogiske læringsmiljø"*. Endnu mere centralt i denne sammenhæng er det, at *"lederen af dagtilbuddet er ansvarlig for at sikre en løbende pædagogisk dokumentation af sammenhængen mellem det pædagogiske læringsmiljø og børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse."*

Det sidste er efter min opfattelse helt centralt. Loven placerer ikke alene et ansvar hos lederen for kvaliteten af læringsmiljøet. Den placerer et ansvar for løbende at dokumentere sammenhængen mellem læringsmiljøet og det, der sker med børnene. Dermed bliver spørgsmålet om børnenes udbytte en integreret del af den pædagogfaglige ledelsesopgave.

Modellen herunder illustrerer, hvordan dette ledelsesansvar kan omsættes til et cirkulært kvalitetsarbejde gennem hele barnets tid i dagtilbuddet.

En sammenhængende model for kvalitetsudvikling i dagtilbud

Fra rammer til børnenes udbytte – og tilbage igen



Modellen er genereret med AI

De strukturelle rammer skaber betingelserne for den pædagogiske praksis, og ledelsen skal være tæt nok på praksis til at kunne vurdere kvaliteten af det læringsmiljø, børnene møder. Men her bør ledelsesopgaven ikke standse. Viden om læringsmiljøet skal sammenholdes med systematisk viden om børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse. Først da bliver det muligt at se, hvilke børn der profiterer af læringsmiljøet, hvilke der ikke gør, og hvad der derfor skal fastholdes eller justeres. Efter en justering må ledelsen igen følge børnenes udvikling og vurdere, om ændringen har haft den ønskede effekt. Det er netop denne kontinuerlige bevægelse mellem dokumentation, evaluering og justering, jeg forstår som kernen i den evalueringskultur, dagtilbudsloven placerer ansvaret for hos lederen.

For at kunne løfte denne ledelsesopgave mener jeg, at to elementer er særligt vigtige.

Et fælles og observerbart børnesyn

Det første er et fælles og observerbart børnesyn. Børnesynet må være mere end værdier og gode intentioner i institutionens læreplan. Hvis lederen skal kunne være tæt på praksis og kvalificere medarbejdernes arbejde, skal det være tydeligt, hvilken pædagogisk kultur, institutionen ønsker at stå på mål for, og hvordan denne kultur kan genfindes i konkrete handlinger. Hvad betyder det eksempelvis i praksis, at det at være barn har værdi i sig selv, at børn skal støttes og værdsættes, og at de skal mødes ud fra et anerkendende, helheds- og ressourceorienteret børnesyn?

Når børnesynet er beskrevet gennem observerbare tegn på kvalitet, får lederen et fælles fagligt grundlag for observation, dialog, feedback, supervision og kompetenceudvikling. Det bliver muligt at tale præcist om relationerne mellem voksne og børn og at handle, når den konkrete praksis ikke stemmer overens med det børnesyn, institutionen ønsker at kendes på. At være tæt på den pædagogiske praksis får dermed et konkret fagligt indhold: Lederen ved, hvad der skal observeres, og medarbejderne ved, hvilken fælles pædagogisk kultur de sammen skal skabe.

Systematisk viden om børnenes udbytte

Det andet element er fælles og tilstrækkeligt nuancerede mål for børnenes udbytte af læringsmiljøet. Den styrkede pædagogiske læreplan beskriver overordnede mål inden for de seks læreplanstemaer, men hvis lederen reelt skal kunne leve op til ansvaret for løbende at dokumentere sammenhængen mellem læringsmiljøet og børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse, er der behov for systematisk observation af tegn på børnenes læring og udvikling.

Det handler ikke om at gøre børnene til genstand for præstationsmåling. Det handler om at give medarbejderne og den pædagogfaglige ledelse den viden, de har brug for til tidligt at opdage, når et barn eller en gruppe af børn ikke profiterer tilstrækkeligt af det eksisterende læringsmiljø. Den viden skal derefter bruges til at undersøge, hvad der skal ændres i læringsmiljøet, så det i højere grad møder barnet dér, hvor barnet udviklingsmæssigt befinder sig.

Det er særlig vigtigt for børn i udsatte positioner og børn med særlige behov. Et læringsmiljø kan på et generelt niveau vurderes som godt, uden at vi dermed ved, om alle børn får det forventede udbytte af det. Derfor er det ikke tilstrækkeligt, at den pædagogfaglige leder kan vurdere proceskvaliteten. Skal lovens krav om dokumentation af sammenhængen tages alvorligt, må ledelsen også have adgang til viden om børnenes udvikling, som kan sammenholdes med viden om kvaliteten af læringsmiljøet.

I blandt andet Tønder og Kolding Kommuner har man gennem en årrække anvendt Kompetencehjulet som grundlag for denne del af kvalitetsarbejdet. Her er læreplanens overordnede mål udfoldet i nuancerede, forskningsbaserede specialpædagogiske tegn på læring og udvikling fra 0-6 år. Det giver medarbejdere og ledelse mulighed for allerede kort tid efter et barns start at få øje på tegn på, at udviklingen ikke forløber som forventet.

Den egentlige pædagogfaglige ledelsesopgave begynder imidlertid først dér. Observationerne skal omsættes til spørgsmål om praksis: Hvad fortæller de om barnets udbytte af vores læringsmiljø? Er der noget i læringsmiljøet, som barnet ikke profiterer af? Hvad skal vi gøre anderledes? Hvilke faglige kompetencer skal bringes i spil? Og hvordan følger vi efterfølgende op på, om ændringen faktisk har gjort en forskel for barnet?

På den måde bliver data ikke et mål i sig selv, men et arbejdsredskab for den pædagogfaglige ledelse og de professionelle læringsfællesskaber. Ledelsen får et grundlag for at forbinde observationer af den pædagogiske praksis med observationer af børnenes udvikling og derfra understøtte refleksion, faglig læring og nødvendige justeringer af læringsmiljøet.

To sider af den samme ledelsesopgave

Jeg mener derfor, at diskussionen om stærkere pædagogfaglig ledelse med fordel kan suppleres med en tydeligere diskussion af, hvad den pædagogfaglige ledelse konkret skal rette sit fokus mod. Der skal

naturligvis være tid, kompetencer og organisatoriske rammer til at lede tæt på praksis. Men bedre rammer for faglig ledelse gør det ikke alene. Vi må samtidig være tydelige om, hvad lederen skal kunne se, følge og handle på, hvis dagtilbudslovens formål skal være styrende for den pædagogiske praksis.

Her ser jeg to sider af den samme ledelsesopgave. Lederen skal kunne følge og udvikle kvaliteten af det læringsmiljø, de voksne skaber, men samtidig kunne følge, hvilken forskel læringsmiljøet gør for børnene. Et fælles og observerbart børnesyn giver et væsentligt grundlag for at lede den pædagogiske praksis. Systematiske observationer af børnenes trivsel, læring og udvikling giver grundlag for at vurdere deres udbytte. Når de to perspektiver forbindes, kan lederen løbende dokumentere sammenhængen mellem læringsmiljøet og børnenes udbytte, identificere hvor der er behov for ændringer, understøtte justeringen af den pædagogiske praksis og efterfølgende følge, om ændringerne har haft den ønskede virkning. Det er efter min opfattelse pædagogfaglig ledelse med dagtilbudslovens formål som kerneydelse og læringsmiljøet som middel. Og det er samtidig en måde at gøre den evalueringskultur og den løbende pædagogiske dokumentation, som lederen allerede har ansvaret for efter dagtilbudsloven, konkret og anvendelig i den daglige faglige ledelse.

Hvis dette perspektiv kan være relevant i jeres videre drøftelser om kvalitet og pædagogfaglig ledelse, stiller jeg meget gerne mine erfaringer med den pædagogiske læreplan, Kompetencehjulet og systematisk evaluering af det pædagogiske grundlag til rådighed.

Med venlig hilsen

Ethel Hansen
Direktør/Partner
LearnLab
eh@learnlab.dk
9635 2807 / 4095 6807

Supplerende materiale og perspektiv

Jeg har parallelt sendt Jacob Scharff, branchedirektør for DI Service og chef for afdelingen for Offentlig-Privat Samspil, DI, og Jon Østergaard Eilenberg, seniorkonsulent Ph.d. for dagtilbud, skole og livslang læring hos Tænk tanken DEA, et fagligt input til den aktuelle debat om kvalitet og tilsyn i dagtilbud med afsæt i DEAs analyse af kommunernes tilsyn. Her rejser jeg den samme grundlæggende problemstilling fra tilsynets perspektiv: At vurderingen af kvalitet ikke bør standse ved strukturelle forhold og kvaliteten af det pædagogiske læringsmiljø, men også må kunne belyse børnenes udbytte og dermed sammenhængen mellem læringsmiljøet og børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.

Det perspektiv finder jeg også relevant i lyset af arbejdet i den lovforberedende ekspertgruppe om kvalitet i dagtilbud.

DEA: RAPPORT STORE FORSKELLE I KOMMUNERNES TILSYN MED DAGINSTITUTIONER: [SE HER](#)

DEA: BILAG STORE FORSKELLE I KOMMUNERNES TILSYN MED DAGINSTITUTIONER: [SE HER](#)

Erfaringer fra praksis:

Børnehuset Ved Åen – Kolding Kommune – eksempler på data om børns udbytte af læringsmiljøer: [SE HER](#)

Tønder Kommune: Anvendelse og effekt: [SE HER](#)