



Redegørelse af pædagogisk ledelse tæt på og sammen med børnene

Sagsnavn: Arbejdet med afbureaukratisering og effektivisering i Børn og Skole 2023

Sagsnummer: 00.01.10-G01-2-23

Forvaltning: Børn og skole sekretariat

Dato: 26-06-2023

Sendes til: Byrådet

Introduktion

Byrådet har i forbindelse med vedtagelsen af budget 2023-2026 igangsat en proces, som skal frigive mere tid til kerneopgaven samt sikre forbedrede rammer for, at de pædagogiske ledere kan udøve praksisnær pædagogisk ledelse tæt på og sammen med børnene. Byrådet har herunder anmodet forvaltningen om at redegøre for, hvorledes 30% af den pædagogiske leders tid kan indgå i opgørelsen af minimumsnormeringerne i kommunens daginstitutioner. Af budgetaftaleteksten fremgår:

"... at der skal sikres forbedrede rammer for, at lederne kan udøve praksisnær pædagogisk ledelse. Aftalepartierne lægger stor vægt på, at den pædagogiske ledelse udøves tæt på og sammen med børnene. Med henblik herpå igangsættes der en proces, som skal mindske de pædagogiske leders administrative opgaver – blandt andet i sammenhæng med det generelle tværgående fokus på afbureaukratisering. Aftalepartierne er på den baggrund enige om, at 30% af ledelsestiden – som foreslået af forvaltningen – skal foregå sammen med børnene og derfor indgår i opgørelsen af minimumsnormeringerne i kommunens daginstitutioner. Aftalepartierne lægger i den forbindelse vægt på, at ledelsestiden fortsat ikke medregnes i samme omfang, som opgørelserne af minimumsnormeringerne på landsplan (85%), ligesom det forudsættes at forvaltningen inden 1. juli 2023 har fremlagt et oplæg, der på tilfredsstillende vis redegør for, hvorledes ændringen med indregning af 30% af den pædagogiske ledelsestid kan gennemføres."

Det følgende notat udgør forvaltningens oplæg som besvarer byrådets anmodning.

Dagtilbudsområdets organisering

Ledelsesstrukturen på det kommunale dagtilbudsområde består af 5 dagtilbudsledere og 32 pædagogiske ledere. De selvejende daginstitutioner ledes af 12 daginstitutionsledere.

Dagtilbudslederne har ansvaret for den overordnede økonomi, det driftsmæssige ansvar og den pædagogiske udvikling. Dagtilbudslederne varetager opgaver blandt andet forbundet med: ansættelser, afskedigelser, sygefraværssamtaler, MED, bestyrelser og driftsopgaver i forbindelse med de fysiske faciliteter, således de pædagogiske leders tid i størst muligt omfang, kan anvendes til praksisnær pædagogisk ledelse.

Der er tilknyttet administrativ understøttelse til hvert område med reference til dagtilbudslederen. Den administrative støttefunktion understøtter den samlede opgaveløsning i driften af dagtilbuddet, hvilket medvirker til, at de pædagogiske ledere har rammerne for at udøve praksisnær og faglig ledelse i dagtilbuddet.

I forhold til dagtilbudsområdets organisering skal det bemærkes, at kerneopgaven omkring børnene er den samme, men at der er betydelige forskelle mellem dagtilbudstyperne og deres vilkår for at udøve pædagogisk ledelse. Forskellene er forbundet med typen af dagtilbuddet (kommunal, selvejende, børneby), størrelsen af dagtilbuddet, den pædagogiske leders ledelsesspænd, delt ledelse (antal matrikler),

institutionens personalesammensætning (alder, anciennitet, uddannelsesgrad) og endeligt børnesammensætningen relateret til socioøkonomiske forhold.

Proces og dataindsamling

Til grund for forvaltningens redegørelse har pågået en proces med involvering af: Pædagogiske ledere og institutionsledere, dagtilbudsledere, administrative medarbejdere, tillidsrepræsentanter og børneområdets sektor-MED. Data er indsamlet gennem:

- Tidsregistrering af de pædagogiske ledes opgaver.
- Fokusgruppeinterviews med udvalgte ledere og medarbejdere fra kommunale og selvejende daginstitutioner samt repræsentanter fra de faglige organisationer.
- Skriftlige input fra en række pædagogiske ledere (via kommunens Idé-postkasse)
- Dialog med kommunale dagtilbudsledere
- Dialog med pædagogiske ledere og institutionsledere i selvejende institutioner og børnebyer
- Dialog med Sektor-MED på børneområdet
- Dialog med Fællestillidsrepræsentanter fra FOA og BUPL

Forvaltningens redegørelse er således udarbejdet med afsæt i en metodekombination og såvel kvantitative som kvalitative data.

Indledningsvist er gennemført en tidsregistrering – en stikprøve, hvor de pædagogiske ledere i kommunale dagtilbud har registreret deres anvendelse af tid fordelt på konkrete arbejdsopgaver. Materialet til brug for tidsregistrering er inden gennemførelse kvalificeret og testet af pædagogiske ledere. 28 ud af 32 ledere har besvaret tidsregistreringen.¹

Tidsregistreringen er fulgt op af tre fokusgruppeinterviews med udvalgte ledere og medarbejdere fra kommunale og selvejende institutioner samt repræsentanter fra faglige organisationer. I alt 22 repræsentanter har deltaget i fokusgruppeinterviews. Disse fokusgruppeinterviews har haft til formål at afdække perspektiver på *pædagogisk ledelse tæt på og sammen med børnene* samt forslag til afbureaukratisering i dagtilbud og institutioner. De gennemførte interviews har tillige bidraget til en kvalitativ nuancering af resultaterne af tidsregistreringen, ligesom også dagtilbudslederne, de pædagogiske ledere og faglige organisationer har været løbende inddraget i processen.²

Med afsæt i blandt andet de indsamlede kvalitative data fra processen, redegøres der nedenfor for forvaltningens faglige forståelse af praksisnær pædagogisk ledelse.

Praksisnær pædagogisk ledelse

Af budgetaftalen fremgår det:

- at der skal sikres forbedrede rammer for, at lederne kan udøve praksisnær pædagogisk ledelse,
- *at aftalepartierne lægger stor vægt på, at den pædagogiske ledelse udøves tæt på og sammen med børnene,*
- og 30 % af ledelsestiden skal foregå sammen med børnene og indgå i opgørelsen af minimumsnormeringer.

¹ For uddybende se bilag 1 "Metodenotat – tidsregistrering for pædagogiske ledere"

² For uddybende se bilag 2 "Sammenfatning af fokusgruppeinterviews"

Det er forvaltningens faglige vurdering, underbygget af redegørelsens kvalitative dataindsamling, at praksisnær pædagogisk ledelse bør anskues ud fra en definition der rummer pædagogisk ledelse tæt på, sammen med **og om** børnene. Forvaltningens faglige vurdering og definition uddybes i det følgende.

”Pædagogisk ledelse tæt på, sammen med og om børnene”

På tværs af de tre fokusgruppeinterviews var deltagerne særligt optagede af aftaletekstens definition af praksisnær *pædagogisk ledelse tæt på og sammen med børnene*. Der er bred enighed om, at pædagogisk ledelse af høj kvalitet for børn, forældre og personale, ikke er ensbetydende med, at den pædagogiske leder indgår fast i vagtplanen. Medarbejderrepræsentanterne giver udtryk for, at den pædagogiske leder vil blive *”en dårlig kollega”*, hvis denne skal indgå i vagtplanen på lige vilkår med det øvrige pædagogiske personale.

Det pædagogiske personale oplever, at den pædagogiske leder skal stå til rådighed for den samlede ledelsesopgave, hvilket medvirker til uhensigtsmæssige afbrydelser og manglende stabilitet i praksis omkring børnene og personalet.

Ledelsesrepræsentanterne udtrykker ligeledes bekymring, hvis den pædagogiske leder skal træde i stedet for andet pædagogisk personale, da lederen i forbindelse med tiden sammen med børnene ikke altid vil være tilstrækkeligt nærværende. *”Praksisnær ledelse er ledelse, hvor behovet er”*.

Faglig sparring og vejledning

På tværs af de tre fokusgruppeinterviews er der enighed om, at praksisnær pædagogisk ledelse tæt på og sammen med børnene indebærer faglig sparring og vejledning af det pædagogiske personale, når der opstår behov for det. Den pædagogiske leder skal kunne se børn og personale i en kontekst for derved at kunne sparre og vejlede situationsbestemt. Faglig sparring og vejledning af personalet indebærer, at den pædagogiske leder deltager i og observerer praksis med henblik på at guide og inspirere personalet til situationshåndtering omkring det enkelte barn eller børnegruppen. Faglig sparring og guidning af personalet understøtter således både personalet og barnet, og forudsætter at den pædagogiske leder i observationen anvender tid sammen med børn og personaler i praksis.

Gennem fokusgruppeinterviews fremgår det, at der imellem institutionerne i Randers Kommune er forskelle på i hvilket omfang den pædagogiske ledelse udøver faglig ledelse gennem observation, faglig sparring og vejledning. Dette begrundes blandt andet med at rammerne for de pædagogiske ledere er forskellige, og at muligheden for at observere og vejlede i praksis er afhængig af eksempelvis ledelsesspænd samt antallet af matrikler, som den pædagogiske leder er leder for.

De deltagende medarbejderrepræsentanter udtrykker forskelle i praksis og påpeger som ovenfor nævnt vigtigheden af, at den pædagogiske leder er tæt på praksis og observerer med henblik på at give sparring og vejledning. På tværs af fokusgrupperne er der enighed om, at pædagogisk ledelse af høj kvalitet for børn, forældre og personaler er pædagogisk ledelse tæt på og sammen **om** børnene.

30 % pædagogisk ledelse tæt på og sammen med børnene

De pædagogiske ledes praksis og opgaver defineres jævnfør aftaleteksten i rammen af 30 % pædagogisk ledelse tæt på og sammen med børnene og 70 % øvrig pædagogisk ledelse. Det bemærkes, at denne sondring i dagligdagen nødvendigvis er mere nuanceret, og bør anskues over tid. I praksis i daginstitutionerne vil den praksisnære børnerettede pædagogfaglige ledelse i nogle uger overstige 30 %, mens de øvrige pædagogiske ledelsesopgaver i andre uger vil overstige 70 %. Forudsætningen om minimum 30 % direkte børnerettet pædagogisk ledelse bør derfor anskues som et gennemsnit over tid.

Nedenfor har forvaltningen udarbejdet en oversigt, der prøver at udfolde forståelsen af den pædagogiske leders opgaver – opdelt i henholdsvis praksisnær pædagogisk ledelse (tæt på, sammen med og om børnene) og øvrige pædagogiske ledelsesopgaver. Den praksisnære pædagogiske ledelse indeholder både

den tid, som den pædagogiske leder tilbringer tæt på og sammen med børnene samt den tid som bruges på opgaver, der handler om børnene. Der er ikke tale om en entydig kategorisering, og der kan således være elementer i den praksisnære pædagogiske ledelse, der ikke direkte omhandler børnene i den pædagogiske leders institution/institutioner (eksempelvis dele af de interne møder), ligesom der omvendt kan være øvrige pædagogiske lederopgaver, der meget konkret kan omhandle børnene (eksempelvis overleveringssamtaler med skolen).

Table 1 Pædagogiske ledelsesopgaver

Praksisnær pædagogisk ledelse - tæt på, sammen med og om børnene	Øvrig pædagogisk ledelse (hvor en del opgaver ligeledes har direkte sammenhæng til den pædagogiske kerneopgave og arbejdet om børnene)
Direkte arbejde med børn – planlagt Dækning ved kendt eller planlagt personalemangel, fast vagtdækning mv. (sammen med børnene)	Eksterne møder (pædagogfaglige): Fælles ledermøder, temadage, møder i lederteamet, planlægning og facilitering af årshjulet, kompetenceudvikling (f.eks. DOL, kurser, sprognetværk) mv.
Direkte arbejde med børn – ad hoc: Vagtdækning ved akut opstået personalemangel, konfliktløsning, hjælp i garderoben, pludselig opstået behov for trøst og omsorg mv. (sammen med børnene)	Driftsopgaver - Personalerelateret: TRIO-møder, MED-møder (deltagelse), AMR-møder, MUS, mødeplaner, ferieplanlægning, organisering ved, indberetning af løn, tidsregistrering og månedssedler mv.
Børn på kontoret: Børn på kontoret i forbindelse med andet arbejde som følge af behov for roligere og mindre rammer. (sammen med børnene)	Forberedelse: Forberedelse af skriftlig materiale omhandlende børnesager (TN-møder og myndighedsmøder), forberedelse af mødevirksomhed mv.
Faglig sparring og vejledning: Faglig vejledning af personale på stuerne, direkte deltagelse i pædagogiske aktiviteter i form af observationer og samspil med børn og personaler, eksempelvis observation og vejledning af personale i arbejdet med sprog og sprogscreening (sammen med og om børnene)	Driftsopgaver - IT-relateret: Administration i Aula, KMD I2, Google/RKSIT, kontrol af rettigheder/ledelsestilsyn
Forældredialog: Forældreråd, forældremøde, forældresamtaler, indhold og dialog på Aula, anden forældrekontakt (sammen med og om børnene)	Driftsopgaver – relateret til de fysiske faciliteter: Kontakt til Ejendomsservice, kontakt til håndværkere, indkøb, byggesager viceværtsofgaver, sikkerhedstjek mv.
Interne møder (pædagogfaglige): TN-møder, netværksmøder, stuemøder, postmøder, pædagogmøder, personalemøder mv. (sammen om børnene)	Skoleovergang: Overleveringssamtaler, samarbejdsaftaler med SFO/Skole mv.

Den pædagogiske leder indgår direkte i det pædagogiske arbejde ved dækning af personalets fravær ved blandt andet afvikling af ferie, deltagelse på uddannelse, sygdom osv. Nogle pædagogiske ledere indgår desuden fast i vagtplanlægningen. Den pædagogiske leder er endvidere til stede og tilgængelig i institutionen og indgår i den pædagogiske praksis, når der iagttages behov for guidning af personalet, omsorg, konfliktløsning eller andet.

Som en del af den pædagogiske ledelse tæt på og sammen med børnene, deltager den pædagogiske leder i den pædagogiske praksis for at kunne observere og guide personalet i forhold til eksempelvis et enkelt barn eller børnegruppen. Samspil med børn, forældre og personale er således en naturlig del af den pædagogiske ledelsesopgave omkring at understøtte kvaliteten i den pædagogiske praksis i daginstitutionen.

Den pædagogiske leder deltager i praksis i en række aktiviteter omkring det enkelte barn. Det være sig eksempelvis i form af deltagelse i forældresamtaler ved behov og tværfaglige netværksmøder. Den pædagogiske leders deltagelse i de tværfaglige netværksmøder bidrager til, at lederen efterfølgende i samarbejde med personalet kan understøtte og tilpasse den pædagogiske praksis omkring det enkelte barn.

Opgaverne forudsætter ledelse og pædagogfaglighed, idet opgaverne har direkte betydning for den pædagogiske kvalitet i dagtilbuddet, og dermed børnenes mulighed for trivsel og udvikling og forældrenes tilfredshed.

Med afsæt i redegørelsens samlede datagrundlag er det forvaltningens faglige vurdering og anbefaling, at ovenstående fremadrettet udgør definitionen af praksisnær pædagogisk ledelse – tæt på, sammen med og om børnene. De pædagogiske ledere forventes herunder at bruge i gennemsnit 30% af deres arbejdstid sammen med børnene (jf. aftaletekstens forudsætning).

Med afsæt i ovenstående definition redegør forvaltningen for de pædagogiske leders arbejdsopgaver og funktion i det følgende. Som datagrundlag til denne redegørelse anvendes de pædagogiske leders tidsregistrering.

Den pædagogiske leders funktion og arbejdsopgaver i dag

Registrering af de pædagogiske leders arbejdsopgaver og tidsforbrug

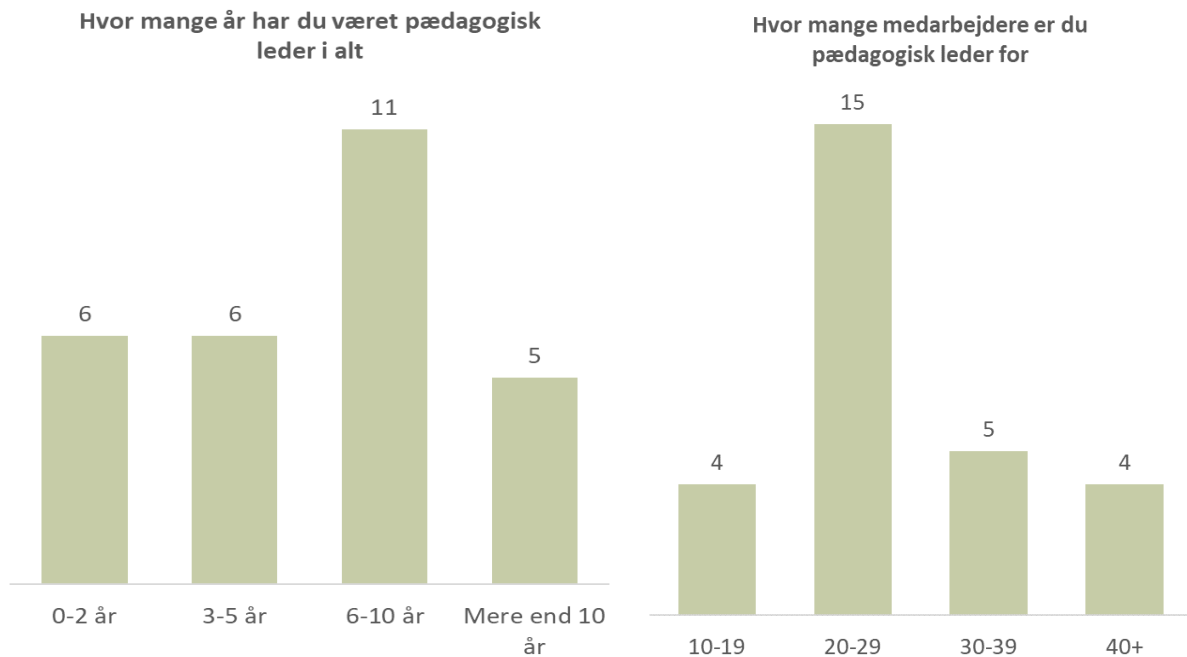
På baggrund af dataindsamling gennem tidsregistrering af de pædagogiske leders tidsforbrug er det muligt at kortlægge de pædagogiske leders arbejdsopgaver som de ser ud i dag. Tidsregistreringen er gennemført hos de pædagogiske ledere i kommunale daginstitutioner.

Tidsregistreringen er udført i uge 13 og bygger på registreringer fra 28 ud af 32 pædagogiske ledere. Tidsregistreringen er opbygget omkring 16 opgavekategorier, som beskriver den pædagogiske leders opgavespænd.³ Resultaterne af tidsregistreringen udgør én uge i et årshjul med varierende opgaver, og det bemærkes eksempelvis her, at tidsregistreringen er gennemført i marts måned, på et tidspunkt, hvor de enkelte institutioner har afgivet børn og personale til før-skolerne. Tidsregistreringen anvendes derfor som en indikation på de pædagogiske leders tidsforbrug, og bidrager til et billede af de pædagogiske leders aktuelle funktion samt fordeling af arbejdstid.

Tidsregistreringen viser, at der er stor forskel i vilkår og forudsætninger for løsningen af ledelsesopgaven på tværs af ledergruppen. Dette kommer til udtryk gennem forskelle i anciennitet, ledelsesspænd og antal geografiske lokationer underlagt den enkelte pædagogiske leder. Den nedenstående figur viser en opgørelse af de pædagogiske leders erfaring og ledelsesspænd.

³ For uddybende se bilag 1 Metodenotat – tidsregistrering for pædagogiske ledere

Figur 1: Ledelsesspænd og erfaring

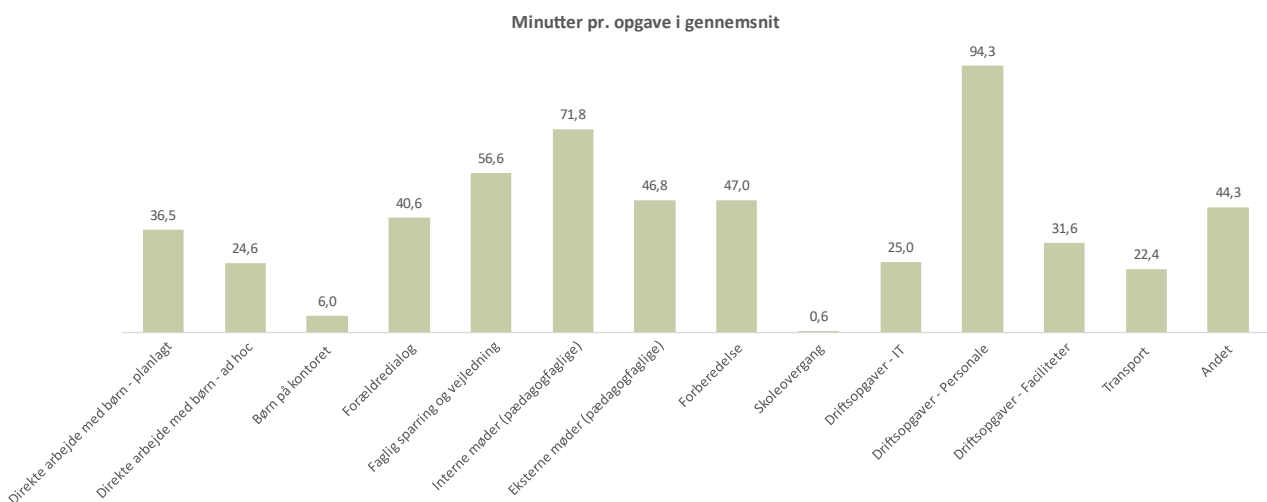


Over halvdelen af de pædagogiske ledere i kommunale institutioner (respondenterne fra undersøgelsen) har mere end 6 års erfaring i ledelsesopgaven. Dertil afdækkes en variation i de pædagogiske lederes ledelsesspænd.

De pædagogiske ledere har med tidsregistreringen uge 13 registreret en gennemsnitlig arbejdstid på 9 timer og 7 minutter pr. dag. Dertil kommer weekendarbejde og i visse tilfælde arbejde uden for normal arbejdstid (ud over to timer).

Fordelt på de 16 opgavekategorier fremgår det af figur 2, hvor mange minutter i løbet af arbejdsdagen den pædagogiske leder i gennemsnit anvender på den pågældende opgave.

Figur 2: Samlet tidsforbrug fordelt på opgaver



Med afsæt i den kvalitative definition af pædagogisk ledelse tæt på, sammen med og om børnene, har forvaltningen opgjort de pædagogiske lederes arbejdstid anvendt på følgende arbejdsopgaver:

Tabel 2 Opgørelse af de pædagogiske lederes tidsforbrug (gennemsnit)

	Arbejdsopgaver	Andel
Praksisnær pædagogisk ledelse - tæt på, sammen med og om børnene	Direkte arbejde med børn – planlagt (sammen med børnene)	8,8%
	Direkte arbejde med børn – ad hoc (sammen med børnene)	5,9 %
	Børn på kontoret (sammen med børnene)	1,5 %
	Forældredialog (sammen med og om børnene)	9,8 %
	Faglig sparring og vejledning (sammen med og om børnene)	13,6 %
	Interne møder (pædagogfaglige) (sammen om børnene)	17,3 %
	Sum	56,9 %
Øvrig pædagogisk ledelse (hvor en del opgaver ligeledes har direkte sammenhæng til den pædagogiske kerneopgave og arbejdet om børnene)	Eksterne møder (pædagogfaglige)	11,3 %
	Forberedelse	11,3 %
	Skoleovergang	0,1 %
	Driftsopgaver – IT	6,0 %
	Driftsopgaver – Personale	22,7%
	Driftsopgaver – Faciliteter	7,6 %
	Transport	5,4 %
	Andet	10,7 %
	Sum	75,1 %
	Total	132,1 %

Ovenstående viser de enkelte opgavekategoriers andel pr. dag ud fra en normtid på 7,4 timer fraregnet 29 minutter til frokost. Totalen er 132,1%, hvilket er et udtryk for, at de pædagogiske lederes anvendelse af tid er i gennemsnit 32,1 % højere end normtiden fraregnet frokost.⁴

Data fra tidsregistreringen viser, at de pædagogiske ledere i perioden for tidsregistreringen i gennemsnit har anvendt cirka 236 minutter i løbet af en arbejdsdag, svarende til cirka 4 timer, på arbejdsopgaver sammen med og om børnene. Dette svarer til 56,9 % af deres arbejdstid. Fokuseres der udelukkende på opgaver, hvor den pædagogiske leder er sammen med børnene, udgjorde de i tidsregistreringen gennemsnitligt 16,2% af den normale arbejdstid. Heri er dog ikke medregnet opgaver vedrørende forældredialog samt faglig sparring og vejledning, der indeholder elementer både 'sammen med og om' børnene.

⁴ For uddybende se bilag 1 Metodenotat – tidsregistrering for pædagogiske ledere

Kvalitet i dagtilbud gennem pædagogisk ledelse

Forskning viser, at ledelsen af dagtilbuddet er af afgørende betydning for kvaliteten i dagtilbuddet og for børnenes udvikling, trivsel og læring.⁵

Forvaltningen har i den forbindelse igangsat et arbejde der anvender den gennemførte proces som et afsæt til at sætte et øget fokus på kvalitet i dagtilbud gennem nærværende pædagogfaglig ledelse. Lederteamet på dagtilbudsområdet har herunder en fælles ambition om at beskrive kvalitet og forventninger til den pædagogfaglige ledelse – på tværs af dagtilbudsområderne i Randers Kommune.

Konklusion

Det er forvaltningens faglige vurdering, underbygget af redegørelsens kvalitative dataindsamling, at praksisnær pædagogisk ledelse skal anskues ud fra en fortolkning der rummer pædagogisk ledelse tæt på, sammen med **og om** børnene.

Med afsæt i forvaltningens definition har dataindsamlingen sandsynliggjort, at over halvdelen af de pædagogiske lederes arbejdstid anvendes på pædagogiske ledelsesopgaver tæt på, sammen med og om børnene. Heraf bruges 16% af den normale arbejdstid på opgaver direkte sammen med børnene. Heri er ikke medregnet opgaver vedrørende forældredialog samt faglig sparring og vejledning, der indeholder elementer både 'sammen med og om' børnene. Medregnes disse opgaver også giver det gennemsnitligt 39,6% af de pædagogiske lederes normale arbejdstid.

I forlængelse heraf skal det endvidere nævnes, at nogle de opgaver, som er valgt placeret under øvrig pædagogisk ledelse, ligeledes har direkte sammenhæng til arbejdet om børnene og den pædagogiske kerneopgave.

Med reference til den parallelle afbureaukratiseringsproces, er det et fremadrettet fokus i forvaltningen, hvordan rammerne kan forbedres med henblik på at muliggøre, at en endnu højere andel af de pædagogiske lederes arbejdstid kan anvendes tæt på, sammen med og om børnene.

Afledt af den gennemførte proces vil forvaltningen endvidere igangsætte handlinger rettet mod kvalitet og en mere ensartet forståelse af god praksisnær pædagogfaglig ledelse – på tværs af dagtilbudsområdet.

På baggrund af ovenstående, er det forvaltningens vurdering, at forudsætningerne for indregning af 30% af den pædagogiske ledelsestid i normeringerne kan siges at være opfyldt.

⁵ Vidensopsamling: Kvalitet i dagtilbud. EVA 2017