



## Bilag 2 Sammenfatning af fokusgruppeinterviews

### Fokusgruppeinterview 1, 25. april 2023:

- Med deltagelse af repræsentanter fra de kommunale dagtilbudsledere, pædagogiske ledere og administrative medarbejdere

### Fokusgruppeinterview 2, 2. maj 2023:

- Med deltagelse af repræsentanter fra lederne og medarbejderne fra selvejende daginstitutioner

### Fokusgruppeinterview 3, 3. maj 2023:

- Med deltagelse af repræsentanter fra FOA og BUPL

### Fokusgruppeinterview 1:

- Der kan være stor forskel, ledere imellem. Kerneopgaven er den samme, men praksis ser forskellig ud – kan vi lære af hinanden og måske gøre det hele lidt mere ens?
- Samtidigt skal der være plads til forskelle dagtilbuddene imellem. Der er store forskelle, fx i størrelse, socioøkonomi, sammensætning af børn og forældre.
- Tydelighed omkring hvad de 30 % tæt på børnene er, og hvad de pædagogiske ledere eventuelt ikke længere skal lave. Må ikke lægges oveni arbejdstiden.
- Ekspertisen skal bruges, hvor den er (it, ejendomsservice mv.)
- De administrative medarbejdere bør forblive tæt på de pædagogiske ledere. Disse medarbejdere er nødvendige for, at de pædagogiske ledere kan være tæt på børnene og understøtte fagligheden. Klar rollefordeling mellem administrativ medarbejder og pædagogisk leder er en forudsætning
- Indførelsen af dagtilbudsstruktur med dagtilbudsledere har medført øget kvalitet.
- Hvis "på gulvet" betyder, at pædagogiske ledere erstatter pædagogtimer, er det en stor bekymring.
- "Pædagogisk ledelse tæt på og sammen med børnene" er
  - o at give faglig sparring og vejledning til medarbejderne. Understøtter både medarbejder og barn.
  - o at arbejde med børnene. Vigtigt, at den pædagogiske praksis hver dag sker i dialog med den pædagogiske leder. Meget pædagogisk ledelse skal være koblet på hverdag og kontekster, hvor børnene indgår.
  - o at sikre oversættelse mellem "hvad vi siger vi gør" og "hvad vi faktisk gør".
  - o at tale med forældre i garderoben. Synlighed skaber tillid. Vigtigt for både leder og forældre, at forældrene kender den pædagogiske leder, og at lederen er synlig og går forrest, når forældrene henvender sig.
  - o at forberede skriftligt materiale forud for deltagelse i tværfaglige netværksmøder. Møderne er et arbejdsredskab og giver anledning til, at den pædagogiske leder efterfølgende deltager i pædagogiske

møder og derved sikrer en ramme for, hvordan der tales med forældre, barnet etc. Det skriftlige er ikke i sig selv (vigtigt), men de afledte pædagogiske aftaler og handlinger er. Pædagogisk ledelse kan være tidlig indsat for at undgå netværksmøder efterfølgende. Den forebyggende indsat sker også som en del af netværksmøderne.

- ikke it-administrative opgaver eller ejendomsadministration/tæt dialog med Ejendomsservice. Generelt har dagtilbudslederen en større rolle i dialogen med Ejendomsservice end den pædagogiske leder.

### **Fokusgruppeinterview 2:**

- Klarhed omkring hvordan defineres/i hvilke situationer man er "tæt på og sammen med børnene"?
- "Pædagogisk ledelse tæt på" bør ikke betyde, at man indgår i en vagtplan, men at lederen kan tilbyde at komme på stuen og observere og give faglig sparring og vejledning til medarbejderen.
- Vigtigt at lederen ser og observerer førstehånds – men også vigtigt, at man er tilgængelig for sine medarbejdere.
- At arbejde med børnene/være sammen med børnene kan være med til at kvalificere arbejdet og giver fx mulighed for bedre sparring omkring et barn. Særligt relevant op til fx særlige møder – at lederen har været med til at observere i tiden op til mødet.
- Ifm. udarbejdelse af skriftligt materiale og forberedelse skal lederen sikre facilitering, koordinering og opfølgning. Der kan være meget pædagogisk arbejde forbundet med forberedelsen.
- En pædagogisk leder kan ikke også samtidig være medarbejder. Forstyrrende for medarbejderne, hvis lederen er nødt til at gå fra pga. andre ledelsesopgaver.
- Vigtigt som leder at være fysisk til stede og synlig/tilgængelig.
- Der er kvalitet i at have sin leder helt tæt på.
- Vigtigt med tydelig kommunikation omkring hvad der ligger i de 30 %, også til medarbejderne.
- Ejendomsadministration er ikke en del af kerneopgaven for en pædagogisk leder.
- Stærke relationer, tillid og nærvær/åbne døre betyder noget, gør det nemmere at få skabt ejerskab og en fælles retning, og betyder, at beslutningskompetencen er tæt på.
- Ledere af selvejende institutioner har andre/flere funktioner/roller end de kommunale og har ikke administrative medarbejdere at trække på. Muligheden for at ansætte administrativt personale vil frigive tid for lederen til kerneopgaven.
- Der er særlige økonomiske udfordringer forbundet med at være en lille enhed, når budgetter tildeles ud fra børnetal/i den gældende tildelingsmodel
- Der kan være stor forskel på, hvordan man organiserer sig husene imellem.

- Vigtigt, at man selv har indflydelse på/frihed til at planlægge tiden, så den giver bedst mening for den enkelte. Og at man som pædagogisk leder ikke bliver hæmmet i sin fordeling af arbejdstid.
- Vigtigt, at man bruger forskning og at man anerkender, at institutionerne har behov for ledelse.
- Rekruttering af dygtige ledere forudsætter attraktive arbejdsforhold.
- Minimumsnormeringer er den helt rigtige vej at gå, så man kan sikre mere faglighed i daginstitutionerne. Tilførsel af ekstra ressourcer på dagtilbudsområdet gør, at vi samlet set kan minimere ressourcer/eksklusion på den længere bane.
- Man bør overveje at tælle PAU med som uddannet personale i opgørelsen af minimumsnormeringer (men holde medarbejdergrupperes beføjelser uændrede).

### **Fokusgruppeinterview 3:**

- Der er brug for, at de pædagogiske ledere er tæt på den pædagogiske praksis og giver sparring og vejledning.
- Der opleves en forskel i mængden af administrative opgaver hos de pædagogiske ledere i de forskellige dagtilbud.
- Tydelighed/synlighed over for medarbejderne er vigtigt.
- Geografi, antal fysiske enheder og socioøkonomi skaber forskellige forudsætninger.
- Den pædagogiske leder bliver en dårlig kollega, hvis denne er på gulvet, men bliver afbrudt af fx telefonopkald. Særligt et problem, hvis lederen indgår i mødeplanen. En bred opgaveportefølje for den pædagogiske leder kan også give stress og dårligere ledelse og have betydning for lederens trivsel og arbejdsmiljø.
- Svært at se i praksis, hvornår den pædagogiske leder skal have tid til at være mere på gulvet end i dag.
- Hvis den pædagogiske leder skal mere på gulvet end i dag, er man bekymret for, om det pædagogiske personale får tilført flere ikke normeringsrelevante opgaver.
- "Pædagogisk ledelse tæt på og sammen med børnene" kan være
  - o at give faglig sparring og vejledning til medarbejderne,
  - o at deltage i forældresamtaler
  - o at forberede skriftligt materiale forud for deltagelse i tværfaglige netværksmøder (TN-møder). Med aktiv deltagelse er lederen med til at dele et ansvar med sit personale og kan være med til at sikre objektivitet.
  - o at deltage i TN-møder - aktiv deltagelse før (forberedelse, observation etc.), under (facilitator etc.) og efter mødet (opfølgning). Hvis pædagogisk leder er tæt på/kender børnene, kan man få en mere aktiv rolle på TN-møder.
  - o at observere, hvis der er et konkret behov.

- åbne- og lukkevagter, hvor man møder børn og forældre. Det giver noget, at den pædagogiske leder lærer børn og forældre at kende.
- Det bør være standard, at den pædagogiske leder ofte deltager på stuemøder.
- Dialog med Ejendomsservice sker i praksis bedst hos pædagogisk leder (hellere end det øvrige personale). Kommunikationsvejen kan ellers blive lang. Men ikke en del af kerneopgaven – dagtilbudslederen skal have styr på drift og huse.
- I bund og grund ønsker vi pædagogisk ledelse "tæt på og sammen **om** børnene" og ikke "tæt på og sammen **med** børnene".
- Behov for at få tydeliggjort/defineret hvad den pædagogiske leders (og eventuelt også dagtilbudslederens) rolle er. Kan også gøre det mere attraktivt at være pædagogisk leder.
- Ledelsesspænd gør det svært at lave ensretning – kræver ens forudsætninger.
- Oplevelsen er, at der er kommet mere administration og "måle veje".