

FAGLIG LEDELSE I PRAKSIS

INDSIGTER FRA DAGTILBUDSOMRÅDET

Vol#1 efterår 2021

Publiceret: 23. august 2021

Af: Louise Ladegaard Bro, Nanna Høygaard Lindeberg og Katrine Nøhr

Hvad ved vi egentlig om faglig ledelse i praksis? Hvilke ledelseshandlinger skal man fokusere på, når man gerne vil udøve faglig ledelse, og hvorfor kan det være en god ide? Disse spørgsmål er omdrejningspunktet for indeværende artikel, som formidler resultaterne fra en litteraturgennemgang om faglig ledelse på dagtilbudsområdet, som VIVE har gennemført for Styrelsen for Undervisning og Kvalitet. I artiklen beskriver vi de konkrete ledelseshandlinger, som litteraturen fremhæver som betydningsfulde, når man bedriver faglig ledelse. Ligeledes beskriver vi, hvordan man kan systematisere og forstå handlingerne i relation til tre centrale temaer og syv tilhørende kerneelementer. Artiklen tager afsæt i ledelse på dagtilbudsområdet, men er relevant for alle, som ønsker at blive klogere på faglig ledelse i praksis.

”Med en stærkere faglig ledelse er der basis for at skabe bedre resultater for borgerne for de givne ressourcer”. Sådan lyder et af budskaberne i en ny rapport fra Væksthus for Ledelse (2020). Og der er ingen tvivl om, at fokus på faglig ledelse er vokset i de seneste år (fx Ledelseskommisionen 2017; Grøn & Møller 2019; Væksthus for Ledelse 2020; Voxsted & Gottlieb 2019; Rennison & Andersen 2020). Det gælder både i forhold til at forstå, hvad faglig ledelse er (fx Rennison & Andersen 2020; Væksthus for Ledelse 2020), og hvad det kræver (fx Grøn & Møller 2019). Der findes imidlertid ganske lidt samlet viden om, hvordan faglig ledelse konkret udøves inden for et givent område, samt hvilken betydning udøvelsen af faglig ledelse egentlig har.

I denne artikel præsenterer vi resultater fra en gennemgang af studier af faglig ledelse på dagtilbudsområdet fra de sidste 10 år.

Med afsæt i eksisterende ledelsesteori og i den fremsøgte litteratur identificerer vi tre centrale temaer og syv kerneelementer under faglig ledelse.

Vi forstår et kerneelement som en indsats, der består af en eller flere handlinger, som udløser mekanismer med en positiv virkning i en given kontekst. Eksempelvis kan lederens observation og feedback til medarbejderen (handling) medføre, at medarbejderen opnår ny viden og motivation samt ændrer praksis (mekanismer). Praksisændringen har en virkning i relation til den pædagogiske praksis og kan dermed have betydning for børnene. Kerneelementers virkning kan være afprøvet og dokumenteret på forskellig vis. Hovedparten af de kerneelementer, som er identificeret i denne vidensopsamling, er udledt fra et eller flere studier, hvor de omtales som virksomme. Kerneelementerne er ikke testet i studier med eksperimentelle eller kvasi-eksperimentelle design.

Der er en lang række forhold, som vedrører rammerne for udøvelsen af faglig ledelse. Den identificerede litteratur behandler særligt to ting, nemlig ledernes kompetencer for at udøve faglig ledelse samt forudsætningerne for at distribuere faglig ledelse til andre (se Lindeberg m.fl. 2021 for en uddybende beskrivelse). Det er i den forbindelse væsentligt at bemærke, at det vil være muligt for den formelle leder at distribuere arbejdet med de ledelseshandlinger, der præsenteres i artiklen til medarbejdere i dagtilbuddet. Det vil sige, at de præsenterede temaer og kerneelementer også er relevante i situationer, hvor lederen fastholder ansvaret for faglige ledelsesopgaver, men tager initiativ til at rammesætte, at de kan løses af andre (herunder typisk personer uden formelt ledelsesansvar).

Øvrige forhold spiller sandsynligvis også en rolle for rammerne for udøvelse af faglig ledelse (fx ledelsesspændet, distanceledelse, medarbejdernes kompetencer osv.), disse er blot ikke undersøgt i den identificerede litteratur.

BOKS 1

Relevante studier

Litteraturgennemgangen inkluderer udelukkende studier, der

- omhandler faglig ledelse med direkte eller indirekte betydning for børn. Med indirekte mener vi via den pædagogiske praksis. Med betydning for børn mener vi ledelse med betydning for læringsmiljø, trivsel, læring, udvikling og dannelse
- er empirisk baserede. Dette med henblik på at sikre, at den tilvejebragte viden er funderet i en konkret udmøntet praksis, der allerede er høstet erfaringer med.
- fokuserer på ledelse bedrevet af ledere med et formelt ledelsesansvar for det pædagogiske personale
- fokuserer på den del af den faglige ledelse, der vedrører arbejdet i dagtilbuddet. Det vil sige ikke ledelsesopgaver i relation til eksterne samarbejdspartner og den kommunale ledelseskæde
- falder inden for definerede inklusionskriterier vedrørende periode, geografi, sprog, kvalitet og formidling.

Litteratursøgning bygger på en gennemgang af 1.614 studier fra dagtilbudsområdet og 952 studier fra det specialiserede børne- og ungeområde. I den endelige afrapportering er 70 studier fra dagtilbudsområdet og 3 studier fra det specialiserede børne- og ungeområde vurderet som relevante.

(Se Lindeberg m.fl. 2021 for en detaljeret beskrivelse af undersøgelsens design og metode).

DET TEORETISKE AFSÆT FOR LITTERATURGENNEMGANGEN OM FAGLIG LEDELSE

Som afsæt for vores gennemgang af litteraturen har vi taget udgangspunkt i eksisterende teori om faglig ledelse. Dette har vi gjort for at skabe overblik og struktur over de studier, som er fremkommet via vores litteratursøgning om faglig ledelse på dagtilbudsområdet. Ud fra de gennemgåede studier har vi imidlertid også konkretiseret og tilpasset kategorierne i den eksisterende teori.

Eksisterende teori forstår faglig ledelse som en ledelsesadfærd, der er rettet mod den faglige kvalitet, hvor man både skal sikre en fælles forståelse af, hvad faglig kvalitet er, og understøtte, at opgaveløsningen lever op til denne forståelse (Grøn & Møller 2019). Helt konkret er vi inspireret af Lund (2020), der definerer faglig ledelse som "lederens forsøg på at

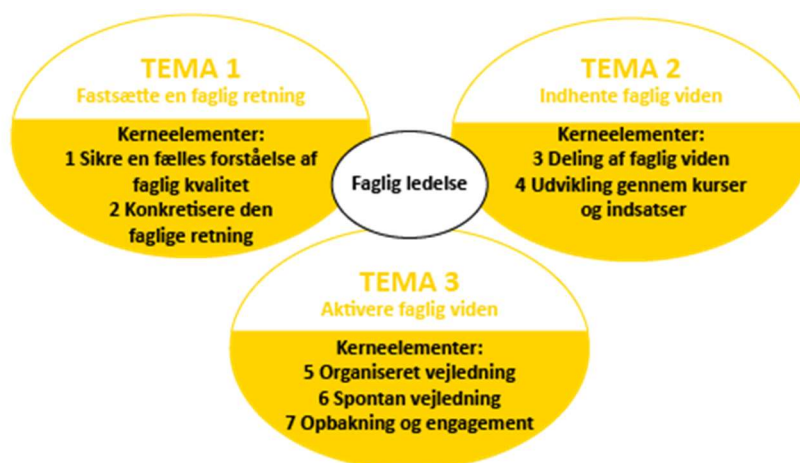
facilitere en fælles forståelse af professionel kvalitet og realisere dette i serviceleveringen”. Ifølge Lund (2020) indebærer faglig ledelse særligt tre ting:

- 1) At skabe overensstemmelse mellem faglige normer (hvad vi på dagtilbudsområdet kan kalde det pædagogiske grundsyn) og organisatoriske mål. Dette indebærer at skabe en fælles forståelse af professionel kvalitet i organisationen, samt at sætte en klar retning for den professionelle indsats på en måde, så det understøtter de organisatoriske mål
- 2) At udvikle faglig viden til at understøtte organisatorisk målopfyldelse.
- 3) At aktivere faglige normer og viden i den professionelle praksis.

Selvom vi har anvendt Lunds forståelse af faglig ledelse som et teoretisk afsæt for at skabe overblik og struktur over de studier, som er fremkommet via vores litteratursøgning, har vi også forholdt os åben til de fremsøgte studier og til de indsigter, som har vist sig her.

De temaer og kerneelementer, som vi præsenterer i artiklen, er således fremkommet i en vekselvirkning mellem Lunds teoretiske afsæt og en induktiv tilgang, hvor vi har konkretiseret og tilpasset kategorierne i forhold til de fremsøgte studier.

De endelige identificerede temaer og kerneelementer i artiklen, er illustreret nedenfor:



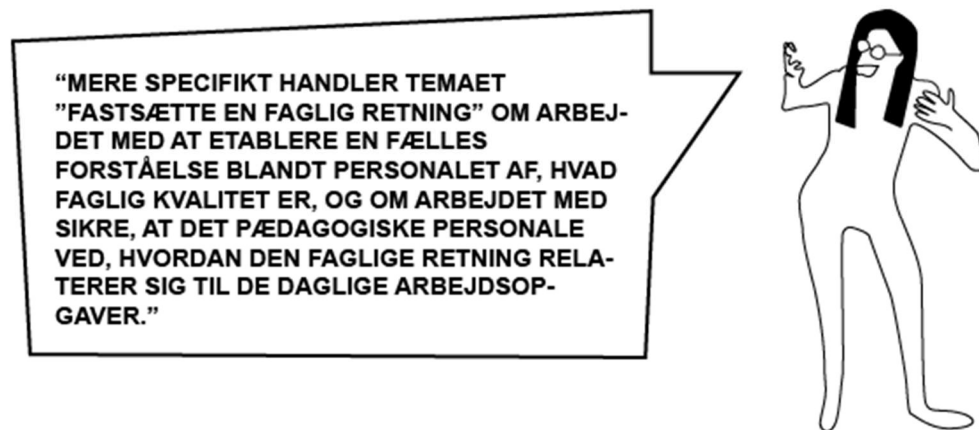
Figur 1: Centrale temaer og kerneelementer identificeret i litteraturgennemgangen

Tema 1. Fastsætte en faglig retning

At fastsætte en faglig retning handler om lederens arbejde med at skabe en tydelig og eksplicit faglig retning for arbejdet i dagtilbuddet. Dette vedrører også lederens arbejde med at skabe

overensstemmelse mellem de organisatoriske mål og det pædagogiske grundsyn i dagtilbuddet.

Mere specifikt handler temaet "fastsætte en faglig retning" om arbejdet med at etablere en fælles forståelse blandt personalet af, hvad faglig kvalitet er, og om arbejdet med sikre, at det pædagogiske personale ved, hvordan den faglige retning relaterer sig til de daglige arbejdsopgaver.



At fastsætte en faglig retning består af to kerneelementer. For det første er det vigtigt, at lederen arbejder med at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet (kerneelement 1), og for det andet, at lederen arbejder med at konkretisere den faglige retning (kerneelement 2). I studierne fra litteraturgennemgangen ser vi to forskellige typer af eksempler på lederens arbejde med kerneelement 1. Her ser vi nemlig både eksempler på, at *lederen selv* rammesætter en forståelse af faglig kvalitet, og at *lederen inddrager* medarbejderne i værdi- og målfastsættelsen. Hvordan dette konkret sker, er uddybet i boks 2.

BOKS 2

Kerneelement 1: Eksempler på handlinger i forbindelse med at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet

Lederen rammesætter:

Lederen præsenterer egen forståelse af faglig kvalitet.
Lederen giver tydeligt udtryk for forventninger til det pædagogiske arbejde.
Lederen relaterer ny faglig indsats og mål til den lokale kontekst.
Lederen inddrager:

Lederen inddrager medarbejderne i fastsættelsen af værdier og mål.
Lederen inddrager medarbejderne i drøftelser om faglig retning i og på tværs af dagtilbud.

Eksempel på at lederen relaterer ny faglig indsats og mål til den lokale kontekst

I et dansk studie fra litteraturgennemgangen beskrives, hvordan en dag-institutionsleder relaterer en ny kommunal indsats til en metode, som man gerne vil arbejde med i institutionen. Den nye kommunale indsats vedrører kommunal målstyring på dagtilbudsområdet. En udtalelse fra en pædagog viser, hvordan relateringen til den kendte metode skaber op-bakning til den kommunale indsats:

Pædagog: ”Vi ville gerne arbejde med Marte Meo igen [...] og så kom [den nye indsats, red.] ind i billedet, og vores leder sagde, at det jo var en god mulighed [i forhold til vores planer om at anvende Marte Meo igen, red.]. Og så syntes alle, at det var en god mulighed” (Grøn, 2018; VIVEs oversættelse)

Samlet set peger litteraturgennemgangen på, at arbejdet med at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet understøtter, at den faglige retning og de organisatoriske mål omsættes til konkret pædagogisk praksis. Desuden er der også flere studier, der peger på, at medinddragelse i målfastsættelsen skaber ejerskab og motivation hos det pædagogiske personale.

I studierne fra litteraturgennemgangen ser vi også flere forskellige eksempler på handlinger i forbindelse med at konkretisere den faglige retning (kerneelement 2). Disse er uddybet i boks 3.

BOKS 3

Kerneelement 2: Eksempler på handlinger i forbindelse med at konkretisere den faglige retning

Lederen ekspliciterer sammenhæng mellem faglige mål og pædagogisk praksis i forbindelse med pædagogiske drøftelser i personalegruppen.

Lederen inddrager medarbejderne i at udarbejde beskrivelser af, hvordan den faglige retning konkret kan omsættes til pædagogisk praksis.

Et norsk studie giver eksempler på, hvordan den nationale rammeplan (der har paralleller til den pædagogiske lære-plan) omsættes til praksisbeskrivelser.

Det er fx praksisbeskrivelser for "voksenrollen", "god pædagogisk praksis ved måltid" og "god pædagogisk praksis i garderoben". Disse praksisbeskrivelser hænger fysisk i det pågældende dagtilbud. (Ljunggren et al., 2017)

Samlet set peger litteraturgennemgangen på, at arbejdet med at konkretisere den faglige retning bidrager til, at den faglige retning omsættes til konkret pædagogisk praksis. Igen er der også flere studier, der peger på, at medinddragelse i konkretiseringen af målene skaber ejerskab hos det pædagogiske personale.

Tema 2: Indhente faglig viden

Indhentning af faglig viden handler om den pædagogiske leders arbejde med at indhente ny viden til dagtilbuddet og anvende den nye viden i den faglige udvikling. Det vedrører rammesætningen, præsentationen og delingen af ny faglig viden, og lederens forarbejde før – og forankring af – det pædagogiske personales deltagelse i kurser, tiltag og indsatser. Ligesom for det forrige tema, består udviklingen af faglig viden af to kerneelementer. For det første er det vigtigt, at lederen sikrer deling af ny faglig viden i dagtilbuddet (kerneelement 3), og for det andet, at lederen arbejder med at udvikle den faglige viden gennem kurser og indsatser (kerneelement 4).

I studierne fra litteraturgennemgangen ser vi flere forskellige eksempler på handlinger i forbindelse med at dele faglig viden (kerneelement 3). Disse er uddybet i boks 4.

BOKS 4

Kerneelement 3. Eksempler på handlinger i forbindelse med at dele faglig viden

Lederen præsenterer fagligt materiale for medarbejderne.

Lederen rammesætter, at det pædagogiske personale læser faglige tekster, som diskuteres i relation til egen praksis.

Lederen rammesætter, at det pædagogiske personale diskuterer cases med udgangspunkt i teori.

Lederen rammesætter, at nye begreber introduceres via faglige oplæg fra lederen eller andre medarbejdere.

Lederen rammesætter, at dialog og lærende samtaler sker ud fra forskellige forskningsbaserede samtalemodeller.

I et svensk studie giver en leder denne beskrivelse af, hvordan faglig og teoretisk viden præsenteres og deles i en personalegruppe:

Vi benytter os af forskellige forskningsbaserede samtalemodeller og strukturer for dialog og lærende samtaler. [...] Vi introducerer nye begreber, som driver vores forståelse og praksis videre.

(Nihlfors et al., 2017; VIVEs oversættelse)

Samlet set peger litteraturgennemgangen på, at deling af ny viden i dagtilbud kan være med til at udvikle den pædagogiske praksis. Fagligt funderede samtaler kan understøtte udviklingen af fælles forståelser af begreber blandt det pædagogiske personale, og er væsentlige for, at begreberne kan anvendes i praksis.

Der er to typer af handlinger forbundet til lederens arbejde med at udvikle den faglige viden gennem kurser og indsatser (kerneelement 4). Her har lederen nemlig både et *forarbejde* før det pædagogiske personales deltagelse i kurser, tiltag og indsatser, samt et arbejde med at *forankre* viden fra kurser, tiltag og indsatser i institutionen. Hvordan dette arbejde mere konkret sker, er uddybet i boks 5.

BOKS 5

Kerneelement 4. Eksempler på handlinger i forbindelse med at udvikle den faglige viden gennem kurser og indsatser

Lederens forarbejde forud for kurser, tiltag og indsatser:

- Lederen udarbejder statusanalyser og udpeger på den baggrund de områder, som institutionen vil prioritere i det videre udviklingsarbejde.
- Lederen vurderer, om deltagelse i konkrete projekter kan bidrage til at etablere en fælles faglig retning for medarbejdergruppen.
- Lederen vurderer dagtilbuddets behov for at styrke kompetencer inden for netop det område, som deltagelse i mulige projektet sigter på at udvikle.
- Lederen knytter deltagelse i kurser til dagtilbuddets arbejde med et specifikt fokusområde for på den måde at opnå et fælles fagligt udgangspunkt for arbejdet.

Lederens forankring af viden fra kurser, tiltag og indsatser:

- Lederen forventer og understøtter, at pædagoger deler viden fra kurser.
- Lederen inddrager hele medarbejdergruppen, så ny viden forankres i hele dagtilbuddet

I et norsk studie gives der eksempel på, hvordan der arbejdes med en ståstedsanalyse forud for deltagelsen i et konkret projekt. Her beskrev man institutionens udgangspunkt for projektet, målet for arbejdet, og hvad der skulle til, for at institutionen kunne bevæge sig i den ønskede retning. (Moen & Granrusten, 2019)

Samlet set peger litteraturgennemgangen på, at det er en væsentlig opgave at sikre, at deltagelse i kurser, tiltag og indsatser baseres på konkrete overvejelser om udviklingsbehov og projekter, som sætter retning for medarbejdergruppen. I studierne betones arbejdet med at vidensdele og forankre viden fra kurser, tiltag og indsatser i hele organisationen. Her har

det betydning, om lederen forventer og understøtter, at pædagoger deler den viden, de har fået på kurser.

Tema 3. Aktivering af faglig viden

Aktivering af den faglige viden handler om lederens arbejde med at sikre, at medarbejderne udfører deres opgaver med udgangspunkt i deres pædagogiske grundsyn og med aktivt brug af deres pædagogiske viden. Temaet består af tre kerneelementer, hvoraf to kerneelementer omhandler lederens involvering i eller facilitering af vejledning. Studierne giver anledning til en skelnen mellem *organiserede* og *spontane* former for vejledning. Organiserede former for vejledning er aftalt og afgrænset i tid og rum (kerneelement 5), mens spontane former for vejledning foregår løbende uden at være forud aftalte (kerneelement 6). Det sidste kerneelement vedrører lederens opbakning og engagement til og i det faglige arbejde (kerneelement 7).

Aktivering af den faglige viden handler om lederens arbejde med at sikre, at medarbejderne udfører deres opgaver med udgangspunkt i deres pædagogiske grundsyn og med aktivt brug af deres pædagogiske viden. Det handler i særdeleshed om lederens involvering i og facilitering af organiserede og spontane former for vejledning.



“AKTIVERING AF DEN FAGLIGE VIDEN HANDLER OM LEDERENS ARBEJDE MED AT SIKRE, AT MEDARBEJDERNE UDFØRER DERES OPGAVER MED UDGANGSPUNKT I DERES PÆDAGOGISKE GRUNDSYN OG MED AKTIVT BRUG AF DERES PÆDAGOGISKE VIDEN. DET HANDLER I SÆRDELESHED OM LEDERENS INVOLVERING I OG FACILITERING AF ORGANISEREDE OG SPONTANE FORMER FOR VEJLEDNING.”

I litteraturgennemgangen finder vi eksempler på tre forskellige typer af handlinger under organiseret vejledning (kerneelement 5). Lederen kan nemlig både *selv være involveret* i organiserede observationer og feedback, *facilitere* organiserede observationer og feedback og *facilitere rum til refleksion og sparring*. Hvordan dette sker er uddybet i boks 6.

BOKS 6

Kerneelement 5. Eksempler på handlinger i forbindelse med organiseret vejledning

Lederens involvering i organiserede observationer og feedback:

- Lederen foretager systematiske observationer og giver efterfølgende feedback.
- Lederen foretager anmeldte tilsynsbesøg.

Lederens facilitering af organiserede observationer og feedback:

- Lederen faciliterer organiserede kollegiale observationer og feedback,
- Lederen faciliterer, at organiserede observationer og feedback foretages af eksterne konsulenter.

Lederens facilitering af rum til refleksion og sparring:

- Lederen organiserer og faciliterer faglige møder, refleksionsgrupper og erfaringsdeling.
- Lederen faciliterer arbejdet med pædagogisk dokumentation for at stimulere til refleksion og diskussion.
- Lederen udformer retningslinjer for faglige drøftelser på møder, som lederen ikke selv kan deltage i.
- Lederen arbejder med at stimulere og opmuntre personalet til at handle og se tingene på nye måder, herunder at afprøve og evaluere nye faglige tilgange.

Når lederen faciliterer organiserede observationer og feedback, er det vigtigt, at det fortsat er lederen, der sætter den kollegiale vejledning i system, samt rammesætter og følger op på de vurderinger, som foretages af de eksterne konsulenter.

Når lederen faciliterer rum til refleksion og sparring, sker dette særligt ved, at lederen organiserer og faciliterer faglige møder, refleksionsgrupper og erfaringsdeling. Det

sker også ved, at lederen faciliterer brug af praksis-fortællinger, videoer, billeder, rollespil og andre former for pædagogisk dokumentation for at stimulere til refleksion og diskussion.

Samlet set peger litteraturgennemgangen på, at lederens involvering i eller facilitering af organiserede observationer og feedback giver mulighed for at forbedre praksis. Det skyldes, at organiserede observationer og feedback bl.a. giver mulighed for at påpege forbedringspotentialer, og mulighed for, at den enkelte medarbejder kan trække på andres pædagogiske viden. Desuden kan lederens facilitering af rum til refleksion være en gavnlig måde, hvorpå man kan arbejde med at styrke organisatorisk læring og vidensudvikling i dagtilbud.

I litteraturgennemgangen finder vi også eksempler på tre forskellige former for spontan vejledning (kerneelement 6). Lederen kan nemlig både selv være involveret i spontane observationer og feedback, kan være en spontan sparringspartner samt kan facilitere spontane observationer og feedback mellem kolleger. Hvordan dette sker er uddybet i boks 7.

BOKS 7

Kerneelement 6. Eksempler på handlinger i forbindelse med spontan vejledning

Lederens involvering i spontane observationer og feedback:

- Lederen foretager spontane observationer og feedback i forbindelse med, at lederen overværer den pædagogiske praksis (fx ved "management by walking around"), eller ved at lederen selv deltager i udførelsen af det daglige pædagogiske arbejde (fx har timer på stuen).
- Lederen foretager uanmeldte tilsynsbesøg.

Lederens som spontan sparringspartner:

- Lederen deltager i uformelle samtaler med det pædagogiske personale om praksis.

Lederens facilitering af spontane observationer og feedback mellem kolleger:

- Lederen faciliterer og rammesætter kollegiale spontane observationer og feedback, fx ved at sætte retningslinjer for, hvilken adfærd der skal gives feedback på.

I et norsk studie gives eksempler på, hvordan en national rammeplan danner grundlag for lederes involvering i den uformelle observation. Her arbejder lederne med at synliggøre rammeplanens fagområder, temaer og værdier i det, medarbejderne gør, og der tales om tilstedeværelsen af disse i handlingen, mens handlingen foregår (Ljunggren et al., 2017). I studiet oplever medarbejdere, at lederens synliggørelse af rammeplanen er vigtig for kvaliteten i tilbuddet, og at arbejdet bliver mere interessant.

Samlet set peger litteraturgennemgangen på, at lederens involvering i spontane observationer og feedback giver lederen en god mulighed for at observere, om den ønskede praksis rent faktisk implementeres i det daglige arbejde – samt mulighed for at følge op, hvis det ikke er tilfældet. Ligeledes fremhæves det positive i, at lederen kan tale om værdien i det, medarbejderne gør, mens handlingerne foregår. På samme vis kan de kollegiale spontane observationer og feedback både være med til at identificere uhensigtsmæssig adfærd, og skabe læring og udvikling. Fx ved at give eksempler på ønskede ændringer.

Det sidste kerneelement handler om lederens opbakning og engagement til og i det faglige arbejde (kerneelement 7). Eksempler på handlinger under kerneelementet er opsummeret i boks 8.

Samlet set peger studierne på, at lederens opbakning og engagement kan synliggøre lederens prioritering af bestemte aktiviteter, og kan indikere vigtigheden af disse.

BOKS 8

Kerneelement 7. Eksempler på handlinger i forbindelse med lederens opbakning og engagement til og i det faglige arbejde

Lederen demonstrerer vigtigheden af specifikke aktiviteter ved fx at tage på de samme kurser som personalet, ved at komme med ideer til specifikke aktiviteter på personalemøder (fx relateret til den retning, man gerne vil i), og ved selv at deltage i aktiviteterne. Lederen kommer med forslag til, hvordan man kan arbejde med prioriterede indsatser.

AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER

De temaer og kerneelementer, som præsenteres her, er udledt fra litteraturen om faglig ledelse på dagtilbudsområdet fra de sidste 10 år. De handlinger, som vi beskriver i artiklen, er derfor også eksempler på, hvordan der i de gennemgåede studier er arbejdet med kerneelementerne. Litteraturgennemgangen repræsenterer imidlertid ikke en udtømmende liste over kerneelementer, eller over mulige måder at arbejde med kerneelementerne på. Ligeledes skal det også bemærkes, at de tre temaer er tæt forbundne. Arbejdet og udviklingen af ét tema kan nemt få betydning for de øvrige. For eksempel kan indhentningen af ny faglig viden give nye indsigter og forståelser, som flytter på den fastsatte faglige retning.

Karakteristisk for den fremsøgte litteratur er, at studierne om faglig ledelse for en stor del er teoretisk funderet, herunder en række håndbøger til ledere. I den endelig afrapportering har vi udelukkende inkluderet empiriske studier. Dette har vi gjort for at sikre, at den tilvejebragte viden er funderet i en konkret udmøntet praksis, der allerede er høstet erfaringer med. Af de empiriske studier er langt størstedelen kvalitative. Der er kun få studier, som anvender designs, der gør det muligt at undersøge effekten af forskellige handlinger. Litteraturkortlægningen viser således også, at vi har behov for mere viden om effekterne af de præsenterede kerneelementer og handlinger. Vi håber, at litteraturgennemgangen kan bidrage til overvejelser og diskussioner omkring, hvordan man kan arbejde mere systematisk med faglig ledelse.

LITTERATUR

Grøn, C. L. H. (2018). Perceptions unfolded: managerial implementation in perception formation. *International Journal of Public Sector Management*, 31(6), 210-225.

Grøn, C. H., & Møller, A. M. (2019). *"Faglig ledelse: Hvad er det? Og hvordan ser det ud i praksis?"* Ledelse i Morgen – Tidsskrift for pædagogisk ledelse, 23(1).

Ledelseskommisionen. (2017). *"Offentlige Ledere Og Ledelse Anno 2017 - Samlet Afrapportering Fra Ledelseskommisionens Spørgeskema."*

Lindeberg, N. H., Ladegaard, L. B., Nøhr, K & Larsen, K. S. (2021). *"Vidensopsamling om faglig ledelse på dagtilbudsområdet"*. VIVE – Det nationale forsknings- og analysecenter for velfærd.

Ljunggren, B., Moen, K. H., Seland, M., Naper, L., Fagerholt, R. A., Leirset, E. og Gotvassli, K. Å. (2017). *Barnehagens rammeplan mellom styring og skjønn - en kunnskapsstatus om implementering og gjennomføring med videre anbefalinger*. Trondheim: Dronning Mauds Minne Høgskole for førskolelærerutdanning.

Lund, C. S. (2020). *"Measuring Professional Development Leadership: Development and Validation of a Refined Scale"*. Konferencenote. EGPA 2020 Study Group III on Public Personnel

Policies

Moen, K. H., & Granrusten, P. T. (2019). Eksterne forventninger til barnehagen som læringsarena for barn – konsekvenser for ledelse. In: Mørreaunet, S., Gotvassli, K., Moen, K. H., & Skogen, E. (ed.), *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget, 111-138.

Nihlfors, E., Johansson, O., & Steen, L. J. (2017). *Förskolechefen, 2. uppl: En viktig länk i utbildningskedjan*. Malmö: Gleerups Utbildning.

Rennison, B. W. B., & Andersen, F. B. (2020). *"Faglig ledelse 2.0 – bevæggrunde, begreber og basiselementer"*. Lederliv.dk 30 august 2020. <https://www.lederliv.dk/artikel/faglig-ledelse-20>

Voxsted, S. & Gottlieb, L. (2019). *"Faglig ledelse i Dagtilbud"*. Forlaget Dafolo.

Væksthus for Ledelse (2020). *"Fællestræk i faglig ledelse: Hvad karakteriserer faglig ledelse på tværs af opgavesøjler?"* København. Væksthus for Ledelse.