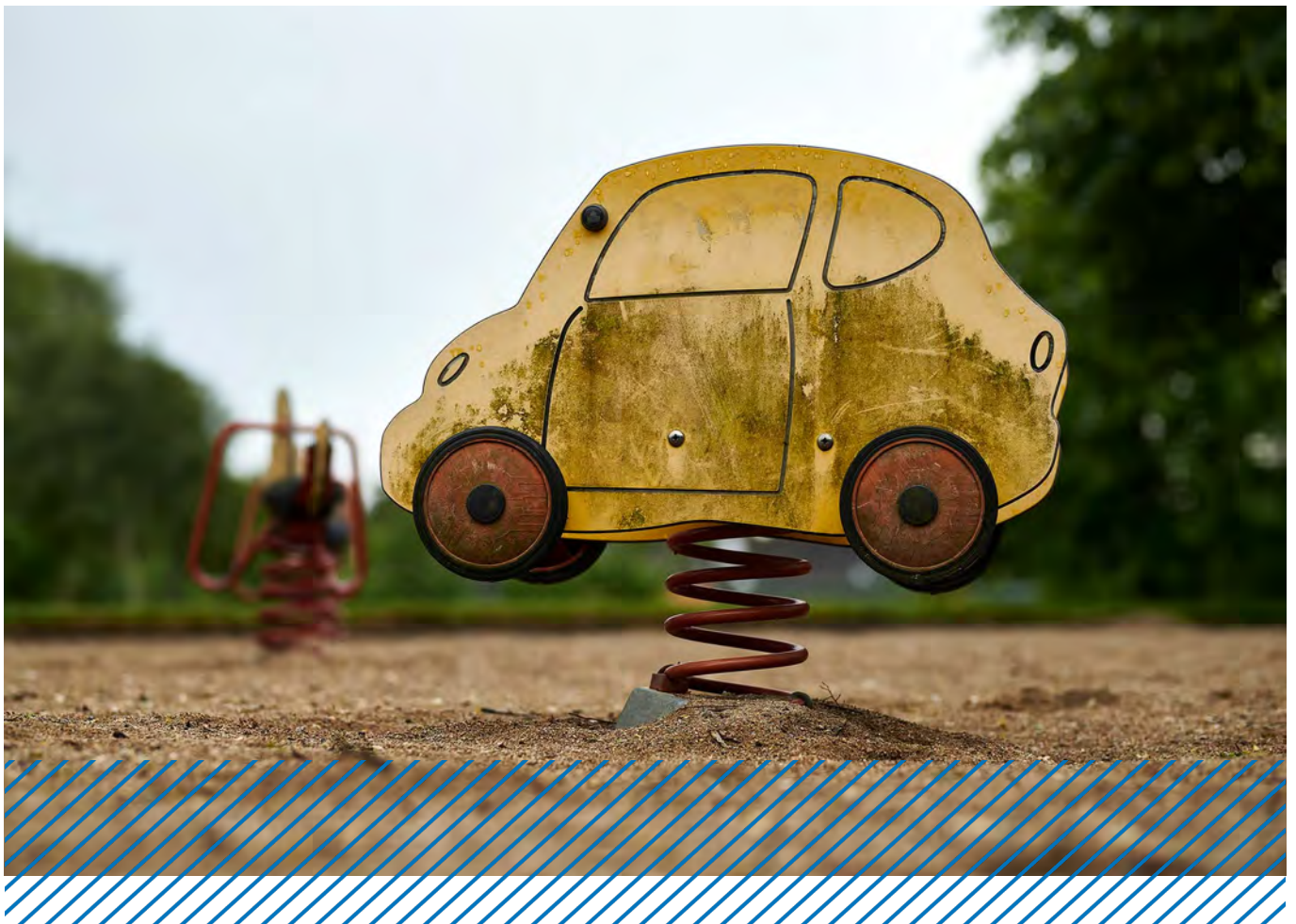


Vidensopsamling om faglig ledelse på dagtilbudsområdet



Nanna Høygaard Lindeberg, Louise Ladegaard Bro, Katrine Nøhr og
Kira Solveig Larsen

Vidensopsamling om faglig ledelse på dagtilbudsområdet

© VIVE og forfatterne, 2021

e-ISBN: 978-87-7119-894-2

Arkivfoto: Ricky John Molloy/VIVE

Projekt: 301791

Finansiering: Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

VIVE – Viden til Velfærd

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.

Forord

Den faglige ledelse er én af de faktorer, der har betydning for dagtilbuddenes kvalitet. Derfor har Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (herefter STUK) bedt VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd om at etablere et systematisk indsamlet vidensgrundlag om faglig ledelse af relevans for netop dagtilbud. Fokus er at tilvejebringe viden om faglig ledelse, som kan understøtte læringsmiljøer, der medvirker til at styrke børns trivsel, læring, udvikling og dannelse.

VIVE har med afsæt i en vidensopsamling identificeret centrale temaer og kerneelementer i relation til arbejdet med faglig ledelse. Vi har endvidere identificeret videnshuller i den foreliggende forskning og undersøgelser.

Det er forhåbningen, at vidensopsamlingen kan understøtte den fortsatte udvikling på området, herunder bl.a. ved at understøtte dagtilbudslederne i deres faglige ledelsesopgave med fortsat implementering af den styrkede pædagogiske læreplan.

Vidensopsamlingen er fulgt af repræsentanter for Styrelsen for Undervisning og Kvalitet. STUK har haft mulighed for at give kommentarer til rapportudkast.

Rapporten er udarbejdet af projektchef og projektleder Nanna Høygaard Lindeberg, forsker Louise Ladegaard Bro, senioranalytiker Katrine Nøhr, og ph.d.-stipendiat Kira Solveig Larsen. Professor Lotte Bøgh Andersen har bidraget med sparring på analyserne. Rapporten er internt kvalitetssikret af forsknings- og analysechef Carsten Strømbæk Pedersen og har været i eksternt review. Studentermedhjælperne Signe Tholstrup Jensen, Olivia Pauline Rud Mortensen og Amanda Engbo har medvirket til udarbejdelsen af rapporten.

Projektet er finansieret af Styrelsen for Undervisning og Kvalitet.

God læselyst!

Carsten Strømbæk Pedersen
Forsknings- og analysechef for VIVE Børn og Uddannelse
2021

Indhold

Sammenfatning.....	5
1 Formål og undersøgelsesdesign.....	17
1.1 Formål med undersøgelsen.....	17
1.2 Undersøgelsens design og metode – kort fortalt.....	18
1.3 Læsevejledning.....	21
2 Faglig ledelse på dagtilbudsområdet.....	22
2.1 Ledelse.....	22
2.2 Faglig ledelse.....	22
2.3 Ledelse på dagtilbudsområdet.....	24
3 Centrale temaer i faglig ledelse.....	26
3.1 Fastsætte en faglig retning.....	27
3.1.1 Kerneelement 1: Sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet.....	27
3.1.2 Kerneelement 2: Konkretisere den faglige retning.....	30
3.2 Indhente faglig viden.....	32
3.2.1 Kerneelement 3: Deling af faglig viden.....	33
3.2.2 Kerneelement 4: Udvikling gennem kurser og indsatser.....	34
3.3 Aktivere faglig viden.....	37
3.3.1 Kerneelement 5: Organiseret vejledning.....	37
3.3.2 Kerneelement 6: Spontan vejledning.....	43
3.3.3 Kerneelement 7: Opbakning og engagement.....	46
4 Rammer for den faglige ledelse.....	48
4.1 Lederkompetencer.....	48
4.2 Lederinitieret distribuering af faglig ledelse.....	49
5 Videnshuller i litteraturen om faglig ledelse af dagtilbud.....	52
Litteratur.....	55
Bilag 1 Design og metode.....	60
Bilag 2 Resultater af litteratursøgningen.....	68
Bilag 3 Søgedokumentation.....	93

Sammenfatning

Forskning viser, at dagtilbud af høj kvalitet har betydning for børn både i deres barndom og langt ind i ungdoms- og voksenlivet, eksempelvis i relation til uddannelse og beskæftigelse (fx Dietrichson et al., 2018). Der er stor interesse for, hvilke faktorer der kan bidrage til dagtilbud af høj kvalitet. I den forbindelse er der bl.a. fokus på ledelsens betydning for kvaliteten af dagtilbud (fx Dunlop, 2008; Sylva et al., 2006).

Formålet med denne vidensopsamling er at tilvejebringe viden om faglig ledelse, som kan understøtte en vidensdrevet udvikling af ledelsesfeltet på området og bidrage til udviklingen af læringsmiljøer, der medvirker til at styrke børns trivsel, læring, udvikling og dannelse.

Kortlægningen i rapporten etablerer et systematisk indsamlet vidensgrundlag om faglig ledelse af relevans for netop dagtilbud.

Med faglig ledelse forstår vi, overordnet set, den formelle leders handlinger med henblik på at fastsætte faglig retning, udvikle og aktivere faglig viden. Vidensopsamlingen har fokus på den del af den faglige ledelse, der vedrører arbejdet i dagtilbuddet. Dagtilbudsledere varetager også faglige ledelsesopgaver i relation til eksterne samarbejdspartner og den kommunale ledelseskæde. Denne del af arbejdet er imidlertid ikke i fokus i denne vidensopsamling. Se kapitel 2 for yderligere definition af ledelse og faglig ledelse på dagtilbudsområdet.

De danske dagtilbud arbejder inden for rammerne af den styrkede pædagogiske læreplan. Ledelse indgår som en central del af arbejdet med læreplanen. Det er således dagtilbudslederens ansvar at sikre, at det daglige pædagogiske arbejde med pædagogiske læringsmiljøer og børns læring gennem hele dagen afspejler og udøves i overensstemmelse med den retning og de pædagogiske refleksioner, der fremgår af læreplanen. Denne rapport giver inspiration til netop dette arbejde.

Med afsæt i en litteraturkortlægning og eksisterende ledelsesteori identificerer vi centrale temaer og kerneelementer i relation til arbejdet med faglig ledelse. Vi identificerer endvidere videnshuller i den foreliggende forskning og undersøgelser.

Boks 1 Begrebet kerneelement

Begrebet "kerneelementer" bruges i mange sammenhænge, og man vil i litteraturen og i undersøgelser se begrebet anvendt med forskellige betydninger. Vi bruger udtrykket "kerneelementer" til at henvise til de væsentlige funktioner eller principper, der vurderes nødvendige for at lede til de ønskede resultater. Kerneelementer er de funktioner, der definerer en effektiv indsats. Vores forståelse af begrebet "kerneelement" har afsæt i evalueringsteori, hvor man fokuserer på den proces og de mekanismer, der forbinder årsag og virkning af forskellige initiativer eller indsatser, eller hvordan initiativer eller indsatser fungerer (jf. Pawson & Tilley, 2004). Med afsæt heri forstår vi et kerneelement som:

En indsats, der består af en eller flere handlinger, og som udløser mekanismer med en bestemt positiv virkning i en given kontekst.

Når vi anvender forståelsen i relation til faglig ledelse, så er et kerneelement en ledelsesmæssig indsats, der kan bestå af én eller flere relaterede handlinger, og som formodes at igangsætte mekanismer blandt medarbejderne, der har en positiv virkning i forhold til den pædagogiske praksis og børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse. Kerneelementer kan således udgøres af én eller flere handlinger og dermed også beskrives mere eller mindre konkret.

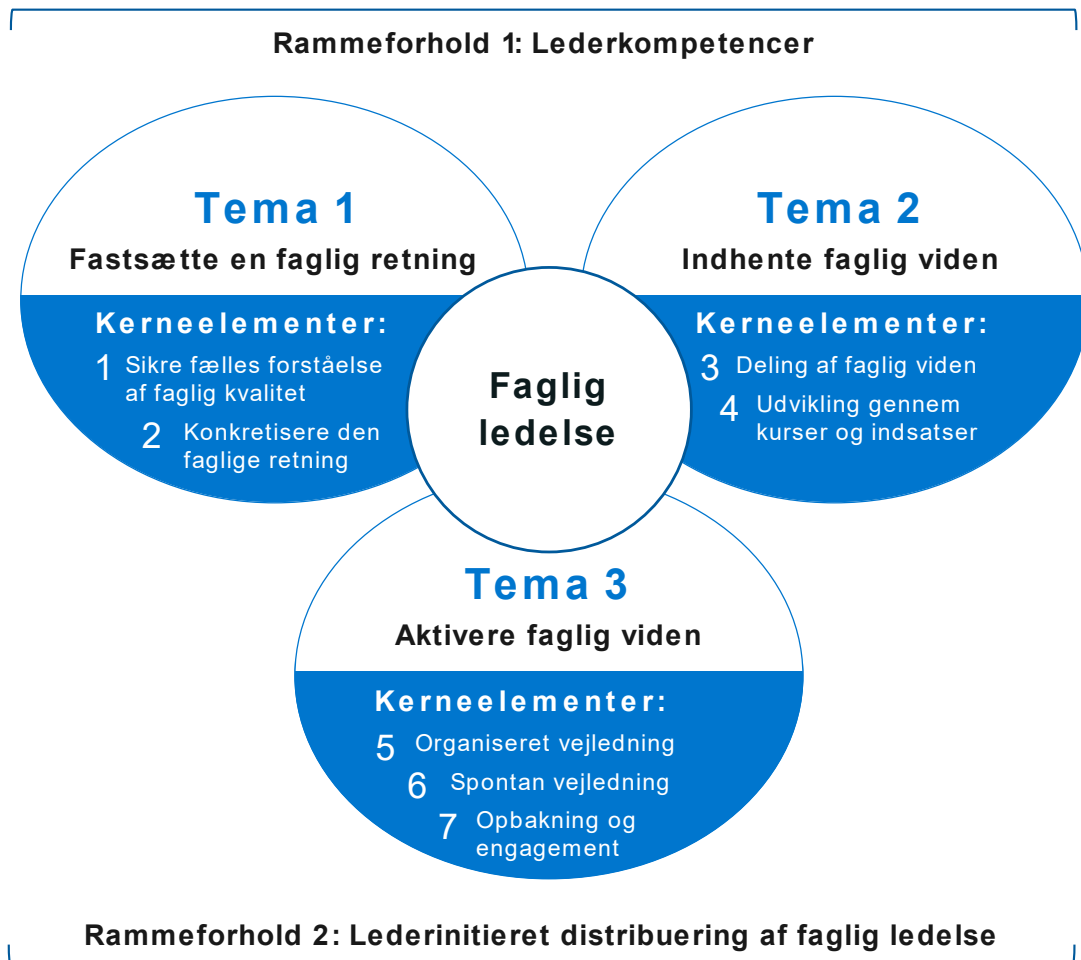
Eksempelvis kan lederens observation og feedback til medarbejderen (*handling*) medføre, at medarbejderen opnår ny viden og motivation samt ændrer praksis (*mekanisme*). Praksisændringen har en *virkning* i relation til den pædagogiske praksis og børnene. *Konteksten* i form af de forhold, der gør sig gældende i det konkrete dagtilbud kan have indflydelse på den betydning, som handlingerne får. Det kan eksempelvis gøre en forskel, hvilke strukturelle rammer der er i dagtilbuddet.

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 således tale om kerneelementer, der kan betegnes som *formodede* eller *ikke testede* kerneelementer, jf. Jensen et al.s (2018) kategorisering af kerneelementer. Se også Bilag 1 for yderligere nuancering af forståelsen af begrebet.

Med vidensopsamlingen identificerer vi tre temaer – og herunder syv kerneelementer – der er fundet centrale for udøvelse af faglig ledelse, og som bidrager positivt til opgaveløsningen i dagtilbuddet. Derudover identificeres to rammeforhold, der er relevante i relation til faglig ledelse:

- Tema 1: Fastsætte en faglig retning
- Tema 2: Indhente faglig viden
- Tema 3: Aktivere faglig viden
- Rammeforhold 1: Ledelseskompetencer
- Rammeforhold 2: Lederinitieret distribuering af faglig ledelse.

Figur 1 Temaer, kerneelementer og rammeforhold med betydning for faglig ledelse



Kilde: VIVE.

Nedenfor følger en kortfattet beskrivelse af de identificerede temaer og kerneelementer samt rammeforhold af betydning for den faglige ledelse. I kapitel 3 og 4 beskrives temaer, kerneelementer og rammeforhold mere detaljeret.

Temaer og kerneelementer

Vi har på baggrund af vidensopsamlingen og eksisterende ledelsesteori identificeret følgende tre centrale temaer for udøvelsen af faglig ledelse:

- Tema 1: Fastsætte en faglig retning
- Tema 2: Indhente faglig viden
- Tema 3: Aktivere faglig viden

Under hvert af de tre temaer har vi udledt kerneelementer, som i de relevante studier udpeges som væsentlige.

TEMA 1

– FASTSÆTTE EN FAGLIG RETNING

Temaet "fastsætte en faglig retning" vedrører lederens arbejde med at skabe en tydelig og eksplicit faglig retning for arbejdet i dagtilbuddet og skabe overensstemmelse mellem det pædagogiske grundsyn¹ i dagtilbuddet og organisatoriske mål. Mere specifikt handler temaet om at etablere en fælles forståelse blandt det pædagogiske personale af, hvad faglig kvalitet er, og om at sikre, at det pædagogiske personale ved, hvordan den faglige retning relaterer sig til de daglige arbejdsopgaver. Under temaet har vi identificeret to kerneelementer:

- Kerneelement 1: Sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet
- Kerneelement 2: Konkretisere den faglige retning.

Kerneelement 1: Sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet

Centralt for dette kerneelement er arbejdet med at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet blandt det pædagogiske personale og sætte en klar retning for den professionelle indsats i dagtilbuddene.

Vi finder under dette kerneelement to overordnede tilgange, som lederne anvender i arbejdet med at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet.

- Lederen rammesætter en forståelse af faglig kvalitet
- Lederen inddrager medarbejderne i værdi- og målfastsættelsen og i drøftelser om kvalitet.

De to tilgange kombineres i flere tilfælde.

Inden for hver af de to tilgange, finder vi forskellige eksempler på handlinger. I forhold til **lederens rammesætning af en forståelse af faglig kvalitet** finder vi følgende eksempler:

- Lederen præsenterer egen forståelse af faglig kvalitet for det pædagogiske personale i individuelle samtaler med de enkelte medarbejdere og på personalemøder mv.
- Lederen giver tydeligt udtryk for sine forventninger til det pædagogiske arbejde i individuelle samtaler med de enkelte medarbejdere og på personalemøder mv.
- Lederen relaterer en ny faglig indsats og mål til den lokale kontekst i daginstitution.

I forhold til lederens **inddragelse af medarbejderne i værdi- og målfastsættelsen og i drøftelser om faglig kvalitet** finder vi følgende eksempler:

- Lederen inddrager medarbejderne i fastsættelse af værdier og mål gennem drøftelser på møder, temadage m.m.
- Lederen samarbejder med lederkolleger i andre dagtilbud om fastlæggelse af forståelsen af faglig kvalitet og dialog med medarbejderne herom.

Flere studier peger på, at en fælles forståelse for indholdet i generelle tiltag og mål understøtter arbejdet med at omsætte målene til konkret pædagogisk praksis. Endvidere understøtter en fælles forståelse for sammenhæng mellem tiltag og mål og dagtilbuddets lokale, pædagogiske tilgange og metoder, at målene kan omsættes til konkret pædagogisk praksis. Der er også flere

¹ Se evt. Boks 1.1, side 20 for en nærmere beskrivelse af begrebet "pædagogisk grundsyn".

studier, der peger på, at medinddragelse i målfastsættelsen skaber ejerskab og motivation hos det pædagogiske personale.

Kerneelement 2: Konkretisere den faglige retning

Centralt for dette kerneelement er arbejdet med at konkretisere forståelsen af faglig kvalitet i forhold til det daglige arbejde i det enkelte dagtilbud, så det er tydeligt for det pædagogiske personale, hvordan forståelsen af faglig kvalitet omsættes i det daglige pædagogiske arbejde.

I studierne ser vi eksempler på følgende handlinger ved lederens arbejde med kerneelementet:

- Lederen ekspliciterer sammenhæng mellem faglige mål og pædagogisk praksis i forbindelse med pædagogiske drøftelser i personalegruppen
- Lederne inddrager medarbejderne i at udarbejde beskrivelser af, hvordan den faglige retning konkret kan omsættes til pædagogisk praksis.

Forenkling og konkretisering af mål til konkrete pædagogiske praksisser kan bidrage til at sikre en forståelse af, hvordan den faglige retning omsættes til praksis blandt det pædagogiske personale. Desuden peger flere studier på, at det bidrager til ejerskab, at personalet deltager i fastlæggelsen af de fælles pædagogiske praksisser.

TEMA 2

– INDHENTE FAGLIG VIDEN

Centralt for temaet "indhente faglig viden" er arbejdet med at indhente ny viden til dagtilbuddet og med at sikre, at ny viden forankres i den pædagogiske praksis. Temaet omhandler lederens rammesætning af præsentation og deling af ny faglig viden med henblik på forankring blandt det pædagogiske personale. Temaet omhandler endvidere lederens arbejde med at tage stilling til, hvilken ny viden der kan styrke praksis i dagtilbuddet, herunder lederens forarbejde før det pædagogiske personales deltagelse i kurser, tiltag og indsatser. Under temaet har vi identificeret to kernelementer:

- Kerneelement 3: Deling af faglig viden
- Kerneelement 4: Udvikling gennem kurser og indsatser.

Kerneelement 3: Deling af faglig viden

Centralt for dette kerneelement er arbejdet med at rammesætte præsentation og deling af ny faglig viden i dagtilbuddet. Kerneelementet vedrører således både lederens egen deling af faglig viden og lederens rammesætning af drøftelser af ny faglig viden og anvendelse heraf i medarbejdergruppen.

Den ramme, lederen sætter for præsentation og deling af ny viden, kan betyde noget for, hvordan viden deles og forankres blandt det pædagogiske personale.

Vi finder eksempler på følgende handlinger:

- 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 medarbejdere
- Lederen rammesætter, at dialog og lærende samtaler sker ud fra forskellige forskningsbaserede samtalemønstre.

Flere studier peger på, at præsentation og deling af ny viden i dagtilbud kan være med til at udvikle den pædagogiske praksis. Der er også flere studier, der illustrerer, at fagligt funderede diskussioner kan understøtte udviklingen af fælles forståelser af begreber blandt det pædagogiske personale og er væsentlige for, at begreberne kan anvendes i praksis.

Kerneelement 4: Udvikling gennem kurser og indsatser

Centralt for dette kerneelement er arbejdet med at sikre, at det pædagogiske personale kommer på relevante kurser, og/eller at dagtilbuddet deltager i relevante tiltag og indsatser. Kerneelementet vedrører lederens tilrettelæggelse af beslutningsprocesser for deltagelse i kurser, tiltag og indsatser og endvidere, hvordan der arbejdes med at forankre viden herfra i den pædagogiske praksis.

I studierne finder vi eksempler på følgende tilgange under kerneelementet:

- Lederens forarbejde forud for kurser, tiltag og indsatser
- Lederens forankring af viden fra kurser, tiltag og indsatser.

Inden for hver af de to tilgange finder vi forskellige eksempler på handlinger. I forhold til **lederens forarbejde forud for kurser, tiltag og indsatser** finder vi følgende eksempler:

- Lederen udarbejder statusanalyser med henblik på at skabe fælles refleksion om dagtilbuddets praksis blandt de ansatte og udpeger på den baggrund de områder, som dagtilbuddet vil prioritere i det videre udviklingsarbejde.
- Lederens beslutning om evt. deltagelse i pædagogiske udviklingsprojekter foretages ud fra en vurdering af, om de konkrete projekter kan bidrage til at etablere en fælles faglig retning for medarbejdergruppen.
- Lederens beslutning om evt. deltagelse i et pædagogisk udviklingsprojekt foretages ud fra en vurdering af dagtilbuddets behov for at styrke kompetencer inden for netop det område, som 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 med fokusområdet blandt det pædagogiske personale.

I forhold til **lederens arbejde med at forankre viden fra kurser, tiltag og indsatser** finder vi eksempler på, at:

- Lederen forventer og understøtter, at det pædagogiske personale deler den viden, de har fået på kurser med kollegerne.
- Lederen inddrager hele medarbejdergruppen i arbejdet med at forankre viden fra kurser, tiltag og indsatser, så den nye viden forankres i hele dagtilbuddet.

Flere studier peger 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 personalegruppen. I studierne betones arbejdet med at vidensdele og forankre viden fra kurser, tiltag og indsatser i hele organisationen. Her betyder det noget, om lederen forventer og understøtter, at pædagoger deler den viden, de har fået på kurser mv.

TEMA 3

– AKTIVERING AF FAGLIG VIDEN

Centralt for dette kerneelement er arbejdet med at sikre, at medarbejderne udfører deres opgaver med udgangspunkt i et fælles pædagogisk grundsyn og med aktivt brug af deres fagprofessionelle viden.

I de identificerede studier handler det i høj grad om lederens involvering i og facilitering af vejledning af det pædagogiske personale. Vi skelner mellem *organiserede* og *spontane* former for vejledning, hvor organiserede former for vejledning er aftalt og afgrænset i tid og rum, mens spontane former for vejledning foregår løbende uden at være forudtalt. Temaet omhandler desuden lederens opbakning og engagement i og til medarbejdernes faglige arbejde.

Under temaet har vi identificeret tre kerneelementer:

- Kerneelement 5: Organiseret vejledning
- Kerneelement 6: Spontan vejledning
- Kerneelement 7: Opbakning og engagement.

Kerneelement 5: Organiseret vejledning

Centralt for dette kerneelement er handlinger, som omfatter organiseret vejledning af praksisarbejdet. Her kan lederen selv være direkte involveret i vejledningsarbejdet eller have en mere faciliterende rolle. På tværs af studierne finder vi tre overordnede tilgange under kerneelementet:

- Lederens involvering i organiserede observationer og feedback
- Lederens facilitering af organiserede observationer og feedback
- Lederens facilitering af rum til faglig refleksion og sparring.

Inden for hver af de tre tilgange finder vi forskellige eksempler på handlinger. I forhold til **lederens involvering i organiserede observationer og feedback** finder vi følgende:

- Lederen foretager systematiske observationer og giver efterfølgende feedback via medarbejdersamtaler
- Lederen foretager systematiske observationer, som drøftes på refleksionsmøder for hele personalegruppen
- Lederen foretager observationer af praksis og af møder i udvalgte medarbejdergrupper, analyserer det observerede med afsæt i teoretisk litteratur og giver feedback
- Lederen foretager anmeldte tilsynsbesøg.

I forhold til **lederens facilitering af organiserede observationer og feedback** finder vi følgende eksempler på handlinger:

- Lederen faciliterer organiserede kollegiale observationer og feedback, fx ved hjælp af Marte Meo-metoden²
- Lederen faciliterer, at organiserede observationer og feedback foretages af eksterne konsulenter.

I forhold til **lederens facilitering af rum til faglig refleksion og sparring** finder vi følgende eksempler på handlinger:

- Lederen organiserer og faciliterer faglige møder, refleksionsgrupper og erfaringsdeling
- Lederen faciliterer arbejde med praksisfortællinger, videoer, billeder, rollespil og andre former for pædagogisk dokumentation for at stimulere til refleksion og diskussion
- Lederen udformer retningslinjer for faglige drøftelser på de 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 til at afprøve og evaluere nye faglige tilgange.

Flere studier peger 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 giver mulighed for at påpege forbedringspotentialer og mulighed for, at den enkelte medarbejder kan trække på andres pædagogiske viden.

Flere studier peger på, at lederens facilitering af rum til refleksion kan være en gavnlig måde, hvorpå man kan arbejde med at styrke organisatorisk læring og vidensudvikling i dagtilbud.

Kerneelement 6: Spontan vejledning

Centralt for dette kerneelement er handlinger, som omfatter spontan vejledning af det pædagogiske personale. Her kan lederen både selv være direkte involveret i vejledningsarbejdet eller have en mere faciliterende rolle.

På tværs af studierne finder vi tre overordnede tilgange, som lederne anvender:

- Lederens involvering i spontane observationer og feedback
- Lederen som spontan sparringspartner
- Lederens facilitering af spontane observationer og feedback mellem kolleger.

Inden for hver af de tre tilgange finder vi forskellige eksempler på handlinger. I forhold til **lederens involvering i spontane observationer og feedback** finder vi følgende eksempler:

- Lederen foretager spontane observationer og feedback i forbindelse med, at hun overværer den pædagogiske praksis ("Management by walking around")
- Lederen foretager spontane observationer og feedback i forbindelse med, at hun deltager i udførelsen af det daglige pædagogiske arbejde med børnene i dagtilbuddet
- Lederen foretager uanmeldt tilsynsbesøg.

² Marte Meo-metoden er en videobaseret vejledningsmetode. Via udvalgte videoklip af faglig praksis får den person, der filmes, konkrete handleanvisninger, som kan forbedre samspil og praksis (<https://www.martemeo.dk/metoden/>).

I forhold til lederen som spontan sparringspartner finder vi følgende eksempler på handlinger:

- Lederen deltager i uformelle samtaler med det pædagogiske personale om praksis i relation til enkelte børn eller børnegrupper.

I forhold til **lederens facilitering af spontane observationer og feedback** finder vi følgende eksempler på handlinger:

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

Flere studier peger på, at lederens involvering i spontane observationer og feedback giver lederen en god mulighed for at se, om den ønskede praksis rent faktisk implementeres i det daglige arbejde – samt mulighed for at følge op på det, hvis det ikke er tilfældet.

Studierne indikerer også, at kollegiale spontane observationer og feedback kan være med til at identificere uhensigtsmæssig adfærd og give eksempler på ønskede ændringer, samt at en ledelsesmæssig rammesætning af kollegial sparring og feedback er væsentlig.

Kerneelement 7: Opbakning og engagement

Centralt for dette kerneelement er lederens opbakning og engagement i det faglige arbejde. Her argumenteres der for, at ledere kan demonstrere vigtigheden af arbejdet gennem egne handlinger, og at lederen understøtter og bekræfter den faglige retning ved at understøtte aktiviteter, der bidrager til, at praksis i dagtilbuddet er i overensstemmelse med den ønskede faglige retning.

Under kerneelementet finder vi eksempler på følgende handlinger:

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

Kun få studier relaterer sig til emnet. Studierne indikerer, at lederens opbakning og engagement kan synliggøre lederens prioritering af bestemte aktiviteter og kan indikere vigtigheden af disse.

Rammer for den faglige ledelse

Foruden de tre temaer i udøvelsen af den faglige ledelse beskrevet ovenfor har vi på baggrund af vidensopsamlingen identificeret to overordnede faglige og organisatoriske rammeforhold. I den behandlede litteratur peges på, at disse rammeforhold kan have betydning for muligheden for udøvelsen af den faglige ledelse:

- Rammeforhold 1: Lederkompetencer
- Rammeforhold 2: Lederinitieret distribuering af faglig ledelse.

Lederkompetencer

Flere af de relevante studier handler om de ledelseskompetencer, som forudsættes for at drive faglig ledelse og adresserer lederens kompetencer og betydningen heraf i relation til faglig ledelse. Lederkompetencer kan have en betydning for, hvor godt man lykkes med faglig ledelse.

Vi har på baggrund af studierne i litteratursøgningen identificeret to relevante forhold i studiernes behandling af betydningen af lederens kompetencer for den faglige ledelse:

- Kompetencer og viden om pædagogik og faglige temaer
- Processuelle kompetencer og viden om metoder til facilitering, vejledning m.m.

Flere studier beskæftiger sig med sammenhængen mellem dagtilbudsledernes egne kompetencer og viden om pædagogik og faglige temaer og kvaliteten af læringsmiljø i dagtilbuddet og kæder disse sammen. Blandt studierne findes endvidere eksempler på, at implementering af nye tiltag og initiativer ikke forløber som planlagt i tilfælde, hvor ledere ikke har tilstrækkelig viden om det faglige indhold.

Flere studier undersøger betydningen af, at lederne arbejder systematisk med facilitering af møder og drøftelser blandt det pædagogiske personale. En række studier undersøger, hvilken betydning det har, at lederen har modtaget kompetenceudvikling i forhold til anvendelse af metoder til facilitering af møder og drøftelser med det pædagogiske personale samt vejledning af det pædagogiske personale. Det drejer sig om samtalemodeller og andre redskaber til facilitering af samtaler.

Lederinitieret distribuering af faglig ledelse

Lederinitieret distribuering af faglig ledelse handler om, hvordan lederen kan arbejde med at distribuere arbejdet med at sætte faglig retning, indhente faglig viden og aktivere medarbejdernes faglige viden og refleksion over egen praksis i dagtilbuddet.

Med lederinitieret distribuering af faglig ledelse forstår vi de situationer, hvor den faglige ledelsesopgave på lederens initiativ løses af andre end lederen selv (typisk personer uden formelt ledelsesansvar). I de tilfælde, hvor lederen afgiver det formelle ledelsesansvar og ikke bare opgavevaretagelsen, taler man om delegeret ledelse.

Situationer, hvor medarbejdere på eget initiativ påtager sig faglig ledelse, falder ikke ind under dette tema.

Vi har på baggrund af studierne i vidensopsamlingen identificeret tre relevante forhold i studiernes behandling af temaet lederinitieret distribueret ledelse:

- Lederens tydelige formidling af arbejds- og ansvarsfordeling
- Lederens tydelige opbakning og tillid
- Medarbejderens tryghed i varetagelse af rollen med distribueret ledelse.

Flere studier indikerer, at ledelsesinitieret distribuering af faglig ledelse fungerer bedre, når arbejds- og ansvarsfordelingen er tydelig for både den medarbejder, som lederen distribuerer opgaver til, og for de øvrige medarbejdere i teamet.

Flere studier indikerer, at lederens opbakning og tillid til den/de medarbejdere, lederen distribuerer ledelsesopgaver til, er vigtig.

Studierne indikerer, at det er vigtigt, at den medarbejder, som der distribueres ledelsesopgaver til, er tryk i rollen – både i forbindelse med at skulle formidle pædagogisk viden til kollegaer og i forhold til eventuelt at indtage rollen som kontrollant. Studierne beskriver forskellige strategier for lederinitieret distribueret ledelse, og der udpeges flere velfungerende måder at praktisere lederinitieret distribueret ledelse på.

Videnshuller

Vi har i forbindelse med vidensopsamlingen identificeret videnshuller i den foreliggende forskning og undersøgelser af faglig ledelse på dagtilbudsområdet. Med "videnshuller" forstår vi områder og spørgsmål, som der ikke foreligger undersøgelser eller forskning om, samt områder og spørgsmål, hvor den aktuelle viden er overfladisk og/eller hviler på ganske få studier eller cases. Vi har dels identificeret undersøgelsesdesign og metodiske tilgange, der anvendes relativt sparsomt, dels temaer, som behandles i relativt få studier:

Videnshuller i relation til design og metode:

- Studier med fokus på betydningen af ledelse for det pædagogiske personale, læringsmiljø og børn, herunder særligt studier med et kvantitativt metodisk design.

I relation til de identificerede temaer og kerneelementer finder vi relativt få studier, der belyser følgende:

- Kerneelement 2. Konkretisere den faglige retning
- Kerneelement 3. Deling af faglig viden
- Kerneelement 4. Udvikling gennem kurser og indsatser
- Kerneelement 7. Opbakning og engagement.

Endelig findes også ganske få studier, der undersøger faglig ledelse i en dagplejekontekst.

Den gennemførte litteratursøgning inkluderede i alt 1.614 studier fra en søgning vedrørende faglig ledelse af dagtilbud og 952 studier fra en søgning vedrørende faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde.

Ved gennemgang af studierne har vi medtaget studier, der direkte eller indirekte behandler betydningen af faglig ledelse for børnene. Studier, der ikke beskæftiger sig direkte med betydning for børnene, men beskæftiger sig med faglig ledelses betydning for det pædagogiske personale, medtages i undersøgelsen ud fra en teoretisk forventning om, at faglig ledelse af betydning for det pædagogiske personale også har betydning for børnene. Studier, der ikke beskæftiger sig med betydningen af faglig ledelse, indgår ikke i rapporten. Vi har endvidere afgrænset kortlægningen til kun at omfatte studier, der undersøger betydningen af faglig ledelse empirisk.

Efter to screeningsrunder er i alt 70 studier om faglig ledelse i dagtilbud og 3 studier om faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde vurderet som relevante. Eftersom fund vedrørende centrale temaer og ledeshandlinger i de relevante studier om faglig ledelse af ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde ikke adskiller sig fra fundene i litteraturen om faglig ledelse på dagtilbudsområdet, har vi valgt at afrapportere fund fra de to søgninger samlet.

De fleste studier, der er vurderet relevante, er fra Norge, Danmark og Sverige. De handler om daginstitutioner og er baseret på kvalitative metoder. De øvrige inkluderede studier er fra Finland, Norditalien, New Zealand eller Canada og er baseret på mixed methods (dvs. både kvalitative og kvantitative metoder) eller kvantitative metoder. Blandt studierne indgår peer-reviewed studier, rapporter eller evalueringer og bøger.

Hovedparten af de kernelementer, som er identificeret i denne vidensopsamling, er udledt fra et eller flere studier, hvor de omtales som virksomme. Kernelementerne er ikke testet i studier med eksperimentelle eller kvasi-eksperimentelle design. Der er derfor tale om *formodede* eller *ikke testede* kernelementer, jf. Jensen et al.s (2018) kategorisering af kernelementer.

Det skal også bemærkes, at det er varierende, hvor mange studier der beskæftiger sig med de forskellige kernelementer, og at det betyder, at der er forskel på vidensgrundlaget bag kernelementerne.

Flest studier behandler kerneelementerne 1 (sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet), 5 (spontan vejledning) og 6 (organiseret vejledning), mens der er færre studier, der behandler de øvrige kernelementer.

I rapporten beskriver vi, hvad kerneelementerne består af. Ud fra de gennemgåede studiers beskrivelse fremlægges eksempler på praksisbeskrivelser eller handlinger.

Det skal bemærkes, at de identificerede handlinger er *eksempler* på, hvordan der i de gennemgåede studier er arbejdet med kerneelementerne. De beskrevne handlinger er ikke en udtømmende liste over mulige måder at arbejde med kerneelementerne.

Resultaterne af de to litteratursøgninger og fordelingerne af studierne er beskrevet yderligere i Bilag 2.

1 Formål og undersøgelsesdesign

Forskning viser, at dagtilbud af høj kvalitet har betydning for børn både i deres barndom og langt ind i ungdoms- og voksenlivet, eksempelvis i relation til uddannelse og beskæftigelse (fx Dietrichson et al., 2018). Der er stor interesse for, hvilke faktorer der kan bidrage til dagtilbud af høj kvalitet. I den forbindelse er der bl.a. fokus på ledelsens betydning for kvaliteten af dagtilbud. I 2016 foreslog formandskabet for Rådet for børns læring eksempelvis, at der etableres en national uddannelse for dagtilbudsledere med henblik på at styrke ledelsen – og dermed kvaliteten af dagtilbuddene. Også forskningsmæssigt udpeges ledelse som en væsentlig faktor i relation til kvalitet i dagtilbud (fx Dunlop, 2008; Sylva et al., 2006).

Kortlægningen i denne rapport etablerer et systematisk indsamlet vidensgrundlag om faglig ledelse af relevans for netop dagtilbud med henblik på at understøtte en vidensdrevet udvikling af ledelsesfeltet på området.

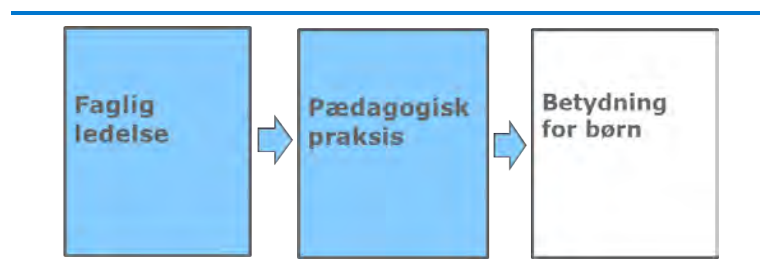
1.1 Formål med undersøgelsen

Formålet med vidensopsamlingen er at tilvejebringe viden om faglig ledelse, som kan understøtte en pædagogisk praksis, der medvirker til at styrke børns trivsel, læring, udvikling og dannelse.

Undersøgelsens resultater skal kunne anvendes af kommunale forvaltninger, dagtilbudsledere og Børne- og Undervisningsministeriets Praksiskonsulentkorps i udviklingen af den faglige ledelse lokalt og dermed understøtte udviklingen af den pædagogiske kvalitet i dagtilbud.

Vi har i undersøgelsen fokus på den formelle leders udøvelse af faglig ledelse. Figur 1.1 illustrerer, hvordan dagtilbudslederens faglige ledelse af dagtilbud får betydning for det pædagogiske personales praksis og derved for børnene i dagtilbuddet.

Figur 1.1 Betydning af faglig ledelse



Kilde: VIVE.

Vi har i undersøgelsen taget afsæt i ovenfor skitserede forståelse af, hvordan faglig ledelse får betydning for børnene. Denne forståelse er styrende for, hvilke studier der er inddraget i videnskortlægningen. Vi har således medtaget studier, der direkte eller indirekte behandler *betydningen* af faglig ledelse for børnene. Studier, der ikke beskæftiger sig direkte med betydning for børnene, men med den faglige ledelses betydning for det pædagogiske personales praksis i dagtilbuddet, er medtaget i kortlægningen ud fra en teoretisk forventning om, at faglig ledelse af betydning for pædagogisk praksis også har betydning for børnene, jf. figur 1.1.

Studier, der ikke beskæftiger sig med betydningen af *faglig* ledelse eller ikke har undersøgt *betydningen* af faglig ledelse empirisk, indgår ikke i rapporten.

Foruden faglig ledelse af det pædagogiske personale varetager dagtilbudsledere også faglige ledelsesopgaver i relation til eksterne samarbejdspartner og den kommunale ledelseskæde. Denne del af arbejdet med faglig ledelse er imidlertid ikke i fokus denne vidensopsamling.

Se Bilag 1 for en mere detaljeret beskrivelse af inklusions- og eksklusionskriterier for de behandlede studier.

Figur 1.2 viser de undersøgelsesspørgsmål, som undersøgelsen har taget afsæt i.

Figur 1.2 Undersøgelsesspørgsmål

1. Hvilke handlinger i relation til faglig ledelse, peger forskning og undersøgelser på, kan understøtte pædagogisk praksis og børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse i dagtilbud?
2. Hvilke kerneelementer i faglig ledelse kan udledes af forskning og undersøgelser?
3. Er der videnshuller i den foreliggende forskning og undersøgelser om faglig ledelse på dagtilbudsområdet?
4. Kan der hentes inspiration fra forskning og undersøgelser af faglig ledelse, som medfører positive resultater i relation til opgaveløsningen på et beslægtet velfærdsområde?

1.2 Undersøgelsens design og metode – kort fortalt

Der er i forbindelse med undersøgelsen gennemført to litteratursøgninger. En litteratursøgningen vedrørende faglig ledelse på dagtilbudsområdet og en søgning vedrørende faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde.

De fremsøgte studier er screenet systematisk ud fra på forhånd opstillede inklusions- og eksklusionskriterier. De studier, der lever op til inklusionskriterierne, betegner vi som "relevante studier". Det er disse studier, som danner afsæt for rapportens konklusioner.

Som beskrevet ovenfor er det en del af formålet med vidensopsamlingen at identificere kerneelementer i faglig ledelse. Vi har identificeret og afgrænset temaer og kerneelementer for faglig ledelse i en proces, hvor vi dels har taget afsæt i eksisterende ledelsesteori, dels har taget afsæt i relevante studier fra litteratursøgningen. Konkretisering og tilpasning af temaer og kerneelementer er således foretaget i en vekselvirkning mellem et teoretisk afsæt og en induktiv tilgang, hvor vi på baggrund af gennemgang af identificerede studier har tilpasset og udviklet temaer og kerneelementer.

Studierne fra litteratursøgningen er kodet ud fra de ledelsesmæssige handlinger og kompetencer, der behandles i dem. Med afsæt i kodningen har vi dels indkredset og beskrevet temaer og kerneelementer i faglig ledelse af dagtilbud, dels identificeret videnshuller i litteraturen.

Det skal bemærkes, at de præsenterede kerneelementer vedrørende faglig ledelse ikke er testet i studier med eksperimentelle eller kvasi-eksperimentelle design. Se endvidere beskrivelser af centrale begreber i Boks 1.1 og Bilag 1 for en detaljeret beskrivelse af den metodiske tilgang og forståelsen af begrebet "kerneelement".

I præsentationen af fund fra studierne beskriver vi, hvor muligt, om der er tale om fund i studier af ledelse af daginstitutioner eller dagpleje. Den faglige ledelse af disse to dagtilbudstyper finder sted inden for forskellige rammer. Dagplejen finder sted i et privat hjem, hvor dagplejeren tilbringer størstedelen af tiden alene med børnene og således sjældnere er i kontakt med deres formelle personaleleder end pædagogisk personale i dagtilbud. Endvidere er det typisk dagplejepædagoger, der indtræder i en rolle som stedfortrædende leder for dagplejerne, både i relation til at drøfte personlige forhold og i relation til at give feedback på og anerkendelse af dagplejernes opgavevaretagelse. (Danmarks Evalueringsinstitut, 2011). I hvilken grad erfaringer fra faglig ledelse af den ene dagtilbudstype kan overføres til den anden, må derfor bero på en konkret vurdering.

Søgningen vedrørende faglig ledelse af institutioner på det specialiserede område for udsatte børn og unge er gennemført ud fra en forventning om, at praksis på dette område kan være en relevant inspirationskilde for ledelsespraksis på dagtilbudsområdet, idet flere forhold er sammenlignelige på tværs af institutioner på de to velfærdsområder, herunder:

- Personalet har tæt og kontinuerlig borgerkontakt
- Personalet har en høj andel af deres arbejdstimer sammen med børnene i dagtilbud/institutionen
- Personale med og uden en pædagogisk uddannelse samarbejder om opgaveløsningen
- Formålet med arbejdet er at understøtte børns trivsel, læring, udvikling, og dannelse.

Ved gennemgang af litteratursøgningen vedrørende faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde fandt vi imidlertid relativt få studier, der levede op til undersøgelsens inklusionskriterier. Fundene vedrørende centrale temaer og ledelseshandlinger i studierne vedrørende faglig ledelse af det specialiserede børne- og ungeområde adskiller sig ikke fra fundene i studierne om faglig ledelse på dagtilbudsområdet, jf. Bilag 1. Vi har derfor valgt, at vi ikke afrapporterer fund fra denne litteratursøgning selvstændigt. Præsentationen af temaer og kerneelementer er udarbejdet med afsæt i litteratursøgningen vedrørende faglig ledelse på dagtilbudsområdet, se evt. mere herom i Bilag 1.

Fund fra litteratursøgningen vedrørende faglig ledelse på dagtilbudsområdet og af det specialiserede børne- og ungeområde fremgår af den samlede oversigtstabel over relevante studier i Bilag 2.

KERNEELEMENTER

Begrebet "kerneelementer" bruges i mange sammenhænge, og man vil i litteraturen og i undersøgelser se begrebet anvendt med forskellige betydninger. Vi bruger udtrykket "kerneelementer" til at henvise til de væsentlige funktioner eller principper, der vurderes nødvendige for at lede til de ønskede resultater. Vi forstår et kerneelement som: En indsats, der består af én eller flere handlinger, og som udløser mekanismer med en bestemt virkning i en given kontekst. Med denne forståelse af begrebet er der fokus på den proces og de mekanismer, der forbinder årsag og virkning af forskellige initiativer eller indsatser (jf. Pawson & Tilley, 2004).

Når vi anvender forståelsen i relation til faglig ledelse, så er et kerneelement en ledelsesmæssig indsats, der kan bestå af én eller flere relaterede handlinger, og som formodes at igangsætte mekanismer blandt medarbejderne, der har en positiv virkning i forhold til børnene. 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 børnene. *Konteksten* i form af de forhold, der gør sig gældende i det konkrete dagtilbud, kan have indflydelse på den betydning, som handlingerne får. Det kan eksempelvis gøre en forskel, hvilke strukturelle rammer der er i dagtilbuddet.

Kerneelementers virkning kan være afprøvet og dokumenteret på forskellig vis. Hovedparten af de kernelementer, 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 således tale om kerneelementer, der kan betegnes som *formodede* eller *ikke testede* kerneelementer, jf. Jensen et al.s (2018) kategorisering af kerneelementer. Se også Bilag 1 for yderligere nuancering af forståelsen af begrebet.

VIDENSHULLER

Det er en del af formålet med vidensopsamlingen at identificere videnshuller i den foreliggende forskning og undersøgelser af faglig ledelse på dagtilbudsområdet, jf. undersøgelsesspørgsmål 3 i Figur 1.2.

Med "videnshuller" forstår vi områder og spørgsmål, som der ikke foreligger undersøgelser eller forskning om samt områder og spørgsmål, hvor den aktuelle viden er overfladisk og/eller hviler på ganske få studier eller cases.

PROFESSIONELLE NORMER OG PÆDAGOGISK GRUNDSYN

I dele af ledelseslitteraturen arbejdes med begrebet "professionelle normer". En profession kan defineres ved, at medlemmerne besidder specialiseret, teoretisk viden og professionelle normer, som regulerer deres adfærd. Her kan professionelle normer defineres som "forskrifter, som er almindeligt kendte og brugte af medlemmerne af professionen, og som henviser til, hvilke handlinger der er påkrævet, forbudte eller tilladte i specifikke situationer" (Andersen & Pedersen, 2012: 48). Med andre ord er professionelle normer en form for indlejret forståelse hos professionens medlemmer for, hvad der er acceptabel adfærd i bestemte situationer.

Det er vores indtryk, at der ikke er en udbredt anvendelse af begrebet "professionelle normer" på dagtilbudsområdet. Vi har derfor valgt, at vi i rapporten i stedet anvender begrebet "pædagogisk grundsyn" som synonym for "professionelle normer", ud fra en forventning om, at begrebet "pædagogisk grundsyn" er mere genkendeligt for rapportens målgruppe.

1.3 Læsevejledning

Rapporten indeholder fire kapitler og tre bilag.

I kapitel 2 præsenterer vi en kortfattet definition af ledelse og udfolder vores forståelse af faglig ledelse. Kapitlet indeholder endvidere en overordnet diskussion af karakteristika ved ledelse på netop dagtilbudsområdet.

I kapitel 3 præsenteres resultaterne af videnskortlægningen. Vi beskriver tre centrale temaer i faglig ledelse: Fastsætte en faglig retning, Indhente faglig viden og Aktivere faglig viden, I tilknytning hertil beskrives de i alt syv kerneelementer i faglig ledelse, som er udledt i forbindelse med videnskortlægningen. Kapitlet indeholder et afsnit om hver af de tre centrale temaer. Afsnittene er struktureret på den måde, at temaer og kerneelementer indledningsvist præsenteres. Herefter følger en uddybning, hvori studier, der behandler kerneelementet, præsenteres sammen med illustrative eksempler og beskrivelser af arbejdet med kerneelementet fra studierne.

I kapitel 4 præsenteres to rammeforhold af relevans for faglig ledelse, som er identificeret på baggrund af vidensopsamlingen. Det drejer sig om ledelseskompetencer, og om, hvorvidt faglige ledelsesopgaver distribueres af den formelle leder. Kapitlet indeholder en beskrivelse af forhold, som fremhæves som væsentlige i studierne behandling af de to rammeforhold.

Kapitel 5 indeholder en beskrivelse af videnshuller i den gennemgåede litteratur om faglig ledelse. Kapitlet indeholder dels en redegørelse for undersøgelsesdesign og metodiske tilgange, der anvendes relativt sparsomt, og dels kerneelementer, som behandles i relativt få af de behandlede studier.

Bilag 1 indeholder en beskrivelse af undersøgelsens design og metode.

Bilag 2 indeholder en præsentation af resultaterne af den gennemførte litteratursøgning. Dels beskrives søgeprocessens delresultater, dels gives en oversigt over de inkluderede studier. Oversigten indeholder, for hvert studie, baggrundsoplysninger (informationer om studiets titel, forfatter, udgivelsesår, land og type af studie), en beskrivelse af det/de kerneelementer, studiet behandler, samt beskrivelse af studiet (formål, metode, design samt hovedfund).

Bilag 3 indeholder dokumentation for den gennemførte søgning i databaser og hjemmesider.

2 Faglig ledelse på dagtilbudsområdet

Dette kapitel indeholder en kortfattet definition af *begrebet ledelse* og udfolder dernæst vores forståelse af *faglig ledelse* samt giver til sidst en præsentation af karakteristika ved *ledelse på dagtilbudsområdet*.

2.1 Ledelse

Ledelse er et meget bredt begreb, som dækker over mange forskelligartede emner. I ledelseslitteraturen har man fx været optaget af at undersøge betydningen af forskellige ledelseskarakteristika, lederegenskaber, lederroller og lederadfærd. I denne rapport lægger vi os op ad den fremherskende danske ledelsesteori, som især forstår ledelse på en handlingsorienteret måde (Andersen et al., 2017). Her er der altså fokus på, at ledelse er *at gøre noget*. Med denne forståelse er det oplagt at tage udgangspunkt i ledelseskommisionens definition af ledelse, hvor ledelse er "en praksis, der handler om at sætte retning og skabe resultater sammen med og via andre" (Ledelseskommisionen, 2018: 9). Tager vi udgangspunkt i denne definition, har vi altså ikke blot fokus på, at ledere "gør noget"; vi har også fokus på, at de gør noget med en bestemt hensigt – nemlig at sætte en retning og skabe resultater via og sammen med andre.

Som leder kan man sætte retning og skabe resultater på mange måder, der ikke nødvendigvis er knyttet til den faglige opgaveløsning. I ledelsesforskning har der endda været diskussioner om, hvorvidt ledelse er en selvstændig disciplin uafhængig af den faglighed, der skal ledes (Grøn, Hansen & Kristiansen, 2014). I de senere år har der dog været en øget opmærksomhed rettet mod netop de aspekter af ledelsesgerningen, der handler om den faglige opgaveløsning (Grøn & Møller, 2019). Med denne rapport søger vi at identificere de centrale kerneelementer, som knytter sig til lederens udøvelse af faglig ledelse på dagtilbudsområdet.

2.2 Faglig ledelse

I den danske ledelsesforskning har der gennem mange år været en forståelse af lederens arbejde som noget, der relaterede sig til især fire områder: Administrativ ledelse, personaleledelse, strategisk ledelse og faglig ledelse. De fire typer af ledelse er fx defineret af Klaudi Klausen et al. (2004), hvor faglig ledelse forstås som "den ledelse, der retter sig imod det, som medarbejderne har som det faglige indhold i deres arbejde, og som typisk vil være institutionens kerneopgave". Mens definitionen er et godt udgangspunkt for en overordnet forståelse af faglig ledelse, specificerer nyere forståelser, at faglig ledelse handler om at skabe en faglig retning og resultater. Grøn og Møller (2019) skriver fx, "at faglig ledelse er en ledelsesadfærd, der er rettet mod den faglige kvalitet – herunder at udvikle og ekspliciterer en fælles forståelse af, hvad kvalitet er, og understøtte, at opgaveløsningen lever op til denne forståelse". Ligeledes skriver Lund (2020), at faglig ledelse er "lederens forsøg på at facilitere en fælles forståelse af professionel kvalitet og realisere dette i serviceleveringen". Med udgangspunkt i sidstnævnte definition, peger Lund på tre centrale kategorier af adfærd som en del af faglig ledelse. Nemlig lederens arbejde med at:

- skabe overensstemmelse mellem faglige normer og organisatoriske mål
- udvikle faglig viden til at understøtte organisatorisk målopfyldelse
- aktivere faglige normer og viden i den professionelle praksis.

Ifølge Lund (2020) handler arbejdet med at *skabe overensstemmelse mellem faglige normer og organisatoriske mål* om at skabe en fælles forståelse af professionel kvalitet i organisationen og om at sætte en klar retning for den professionelle indsats – på en måde så det understøtter de organisatoriske mål. Dette kan både ske ved at ændre de professionelle normer i retning af de organisatoriske mål eller ved at oversætte de organisatoriske mål, så de passer til de professionelle normer.

Arbejdet med at *udvikle faglig viden* handler både om formel og praktisk viden. Mens udvikling af formel viden fx handler om at sikre, at medarbejderne er fagligt opdaterede, handler udviklingen af praksisviden også om at understøtte vidensdeling internt i organisationen.

Endelig handler arbejdet med at *aktivere faglige normer og viden i praksis* om at facilitere, at medarbejderne udfører deres job med udgangspunkt i professionelle normer og med aktivt brug af deres professionelle viden. Dette kan fx ske ved at skabe anledning til at drøfte de faglige normer eller ved at gøre en indsats for at skabe refleksion i arbejdet.

For at skabe overblik og struktur over litteraturen, har vi i vidensopsamlingen været inspireret af Lunds definition og de tre centrale kategorier. Som tidligere beskrevet har vi imidlertid også forholdt os åbent til de fremsøgte studier og de indsigter, som har vist sig her. De endelige temaer og kernelementer 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. Her er der også dele af Lunds kategorier, som ikke har et stort fokus i den fremsøgte litteratur, og som derfor heller ikke får så stor vægt i vidensopsamlingen. De tre temaer i vidensopsamlingen og de tilhørende kernelementer uddybes nærmere i næste kapitel.

I den daglige ledelsespraksis vil elementer af andre typer af ledelsesopgaver imidlertid også ofte indgå som del af eller i samspil med den faglige ledelsesopgave. Eksempelvis kan der i forbindelse med en leders faglige vejledning af en medarbejder være elementer i spil, som både har karakter af faglig ledelse og personaleledelse. Vi har i gennemgangen af litteraturen inddraget aspekter af personaleledelse og strategisk ledelse i det omfang, at det omhandler den faglige udvikling for den enkelte medarbejder og medarbejdergruppen med betydning for den pædagogiske praksis. Ren administrativ ledelse er ikke en del af rapportens fokus. Vi har heller ikke haft et specifikt fokus på det, som vi betragter som mere generelle ledelseshandlinger; fx ledelse med henblik på at skabe relationer og tillid. Relationer og tillid kan både være vigtige forudsætninger for udøvelsen og effekterne af faglig ledelse – og for mange andre typer af ledelse. Men i vores forståelse er det ikke specifikke elementer af faglig ledelse i sig selv. Igen inddrager vi sådanne aspekter, hvis de, i de gennemgåede studier, nævnes specifikt i relation til faglig ledelse.

Vidensopsamlingen har fokus på den faglige ledelse, der vedrører arbejdet i dagtilbuddet. Dagtilbudsledere varetager også faglige ledelsesopgaver i relation til eksterne samarbejdspartner og den kommunale ledelseskæde, jf. eksempelvis Væksthus for Ledelse (2020). Dette er også centrale faglige ledelsesopgaver. Denne dimension af den faglige ledelse indgår imidlertid ikke i denne vidensopsamling.

Vi har på baggrund af vidensopsamlingen og eksisterende ledelsesteori identificeret tre centrale temaer med relevans for udøvelsen af faglig ledelse i dagtilbud:

Centrale temaer for udøvelsen af faglig ledelse:

- Fastsætte en faglig retning
- Indhente faglig viden
- Aktivere faglig viden.

Foruden de tre centrale temaer i udøvelsen af den faglige ledelse, har vi identificeret to overordnede rammeforhold, som der i litteraturen peges på har betydning for faglig ledelse. Det drejer sig om lederkompetencer og lederinitieret distribueret faglig ledelse. Temaer og rammeforhold beskrives i kapitel 3.

2.3 Ledelse på dagtilbudsområdet

Med dagtilbud forstås vi almene dagtilbud for børn i alderen 0-6 år, som i en dansk kontekst er etableret i henhold til dagtilbudsloven. Det vil sige dagpleje, vuggestue og børnehaver, evt. i integrerede institutioner, med forskellige typer af ejerforhold. For så vidt angår den internationale litteratur, inkluderer vi studier, hvor de undersøgte tilbud i udlandet i hovedtræk er etableret med samme formål, som er beskrevet i den danske dagtilbudslov.

I Danmark har kommunerne det overordnede ansvar for dagtilbudsområdet, og der udøves således ledelse af kommunens dagtilbud fra den kommunale chef med ansvar for området. Kommunen har endvidere tilsynsforpligtelsen i forhold til private og selvejende daginstitutioner. I en dansk kontekst kan den ledelsesstruktur, som dagtilbudslederen agerer i, se relativt forskelligartet ud, alt afhængig af, om dagtilbudslederen selv ledes direkte af den kommunale dagtilbudschef eller er en del af et ledelsesteam i en struktur med områdeledelse eller distriktsledelse. For ledere i dagplejen vil der også være forskel på, om dagplejelederen selv varetager den faglige ledelse af dagplejerne, eller om denne delvist er distribueret til dagplejepædagoger eller til en daginstitution, hvor dagplejerne er tilknyttet.

En undersøgelse fra 2018 identificerer 5 overordnede ledelsesmodeller på dagtilbudsområdet i Danmark. Områdeledelse/klyngeledelse, hvor flere institutioner inden for et område ledes af en fælles område- eller klyngeleder er den mest udbredte model, som anvendes af 41 % af kommunerne. 32 % af kommunerne anvender "traditionel institutionsledelse", hvor hvert dagtilbud har sin egen pædagogiske leder, der refererer til dagtilbudschefen. Øvrige kommuner anvender sammenlagt institutionsledelse, distriktsledelse og netværksledelse. Endvidere viser undersøgelsen, at 41 % af kommunerne anvender en kombination af ledelsesmodeller (Danmarks Evalueringsinstitut, 2018: 5). Undersøgelsen peger på, at dagtilbudschefer i kommuner med område-/klyngeledelse er mere positive i deres vurdering af det faglige samarbejde på tværs af ledelseslag end dagtilbudschefer i kommuner med traditionel institutionsledelse. Samtidig bemærkes, at tidligere undersøgelser viser, at der kan være forskellige holdninger til ledelsesmodellerne, afhængig af, hvor i styringskæden man arbejder (Danmarks Evalueringsinstitut, 2018: 12).

I vidensopsamlingen har vi ikke et systematisk fokus på disse kontekstforhold. Ved anvendelse af fundene fra vidensopsamlingen er det imidlertid relevant at forholde sig til den kontekst, som dagtilbudslederne bedriver ledelse i.

I vidensopsamlingen har vi fokus på ledelse i de decentrale enheder. Det er således den faglige ledelse, som bedrives af ledere med et formelt ledelsesansvar for det pædagogiske personale, der varetager opgaver i relation til børnene, der er i fokus. Som nævnt ovenfor er der forskellige strukturer på dagtilbudsområdet i Danmark. Ligeledes er der varierende strukturer i de øvrige lande, som de fremsøgte studier er gennemført i. Vi har i præsentationen af fundene søgt at oversætte de forskellige ledelsesstrukturer til danske forhold, herunder tydeliggjort ledelsesrollerne, særligt i de tilfælde, hvor der er flere (faglige) ledelseslag i de dagtilbud, der er undersøgt, se også Bilag 1.

Det er karakteristisk for ledelsesopgaven på dagtilbudsområdet, at lederen udøver ledelse af medarbejdere både med og uden en pædagogisk uddannelse. Lederen kan derfor ikke tage afsæt i, at hele det pædagogiske personale har et fælles pædagogisk grundsyn, der udspringer af en ensartet uddannelsesbaggrund.

I en dansk kontekst har dagtilbudslederen ansvar for, at dagtilbuddet arbejder inden for rammerne af dagtilbudsloven, herunder med den styrkede pædagogiske læreplan fra 2018. Dagtilbudsloven har en række bestemmelser, der har betydning for den faglige ledelse: Lederen af dagtilbuddet er ansvarlig for, at den pædagogiske læreplan udarbejdes, og at det pædagogiske arbejde i dagtilbuddet tilrettelægges og udøves inden for rammerne af den pædagogiske læreplan, samt at den pædagogiske læreplan offentliggøres. (Folketinget, 2018). Det er således lederens ansvar at sikre, at læreplanen ikke bliver et stykke papir, der ligger i skuffen, men at det daglige pædagogiske arbejde med pædagogiske læringsmiljøer og børns læring gennem hele dagen afspejler og udøves i overensstemmelse med den retning og de pædagogiske refleksioner, der fremgår af læreplanen. Det enkelte dagtilbuds pædagogiske læreplan skal fungere som et pejlemærke for det pædagogiske personale i udøvelsen af det daglige pædagogiske arbejde (Folketinget, 2018).

Lederen af dagtilbuddet er ansvarlig for at etablere en evalueringskultur i dagtilbuddet, som skal udvikle og kvalificere det pædagogiske læringsmiljø. Kravet om etablering af en evalueringskultur i dagtilbuddet skal understøtte, at personalet udvikler en selvkritisk og reflekteret faglig tilgang til tilrettelæggelse og evaluering af den pædagogiske praksis. Den faglige og selvkritiske tilgang skal bidrage til, at personalet får øje på deres praksis, tænker over den og ser mulighederne for at ændre praksis, hvis der er behov for det, hvilket i sidste ende skal udvikle og kvalificere den pædagogiske praksis (Børne- og Socialministeriet, 2018).

3 Centrale temaer i faglig ledelse

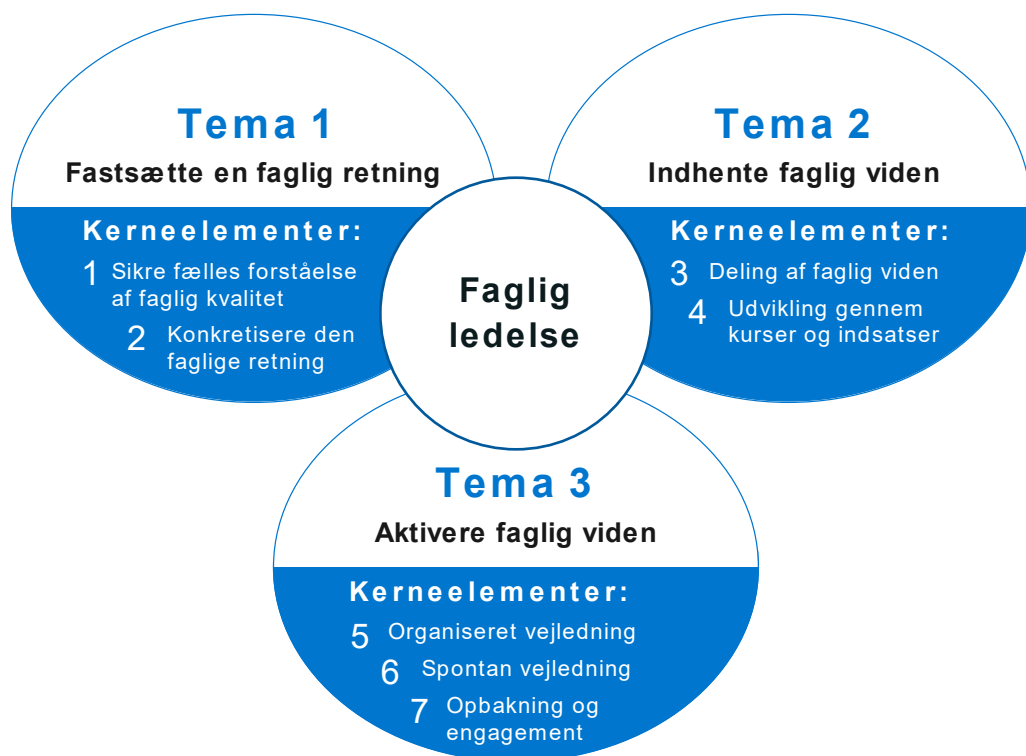
Vi har på baggrund af vidensopsamlingen og eksisterende ledelsesteori identificeret tre temaer, der er centrale for udøvelsen af faglig ledelse:

- Fastsætte en faglig retning
- Indhente faglig viden
- Aktivere faglig viden

De tre temaer er tæt forbundne. Temaerne må derfor ses og udvikles i sammenhæng, da arbejdet og udviklingen af ét tema, kan have betydning for de øvrige. For eksempel kan indhentningen af ny faglig viden give nye indsigter og forståelser, som flytter på den fastsatte faglige retning.

For hvert af de tre centrale temaer for udøvelse af faglig ledelse har vi identificeret kerneelementer. De i alt 7 kerneelementer fremgår af Figur 3.1 og beskrives nærmere i de følgende afsnit.

Figur 3.1 Temaer og kerneelementer med relation til udøvelsen af faglig ledelse



Kilde: VIVE.

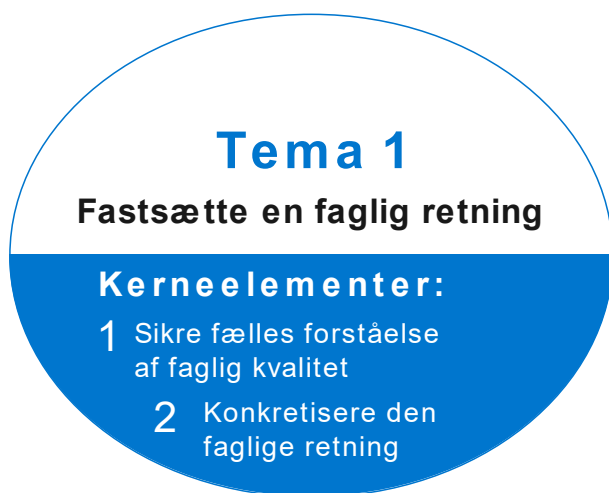
Mens nogle studier kun relaterer sig til et enkelt tema eller kerneelement, indeholder flere studier eksempler på arbejdet med flere temaer og kerneelementer. Derfor kan et enkelte studie være indplaceret og beskrevet under flere temaer og flere kerneelementer.

3.1 Fastsætte en faglig retning

Tema 1 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 det pædagogiske grundsyn³ i dagtilbuddet og de organisatoriske mål. Mere specifikt handler temaet om at etablere en fælles forståelse blandt det pædagogiske personale af, hvad faglig kvalitet er, og om at sikre, at det pædagogiske personale ved, hvordan den faglige retning relaterer sig til de daglige arbejdsopgaver.

Under temaet præsenteres to kerneelementer. Kerneelementerne er udledt ud fra handlinger, som i de relevante studier udpeges som væsentlige i fastsættelsen af en faglig retning. Se Figur 3.2.

Figur 3.2 Tema 1: Fastsætte en faglig retning



Kilde: VIVE, 2021.

3.1.1 Kerneelement 1: Sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet

Arbejdet med at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet og sætte en klar retning for den professionelle indsats er centralt for dette kerneelement.

28 studier behandler dette kerneelement. Flere studier belyser, hvilken betydning en fælles forståelse af faglig kvalitet har for lederes og det pædagogiske personales vurdering af den faglige kvalitet.

I de relevante studier præsenteres forskellige ledelsesmæssige handlinger i arbejdet med at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet. På tværs af studierne finder vi to overordnede tilgange, som lederne anvender i arbejdet med at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet:

- Lederen rammesætter en forståelse af faglig kvalitet
- Lederen inddrager medarbejderne i værdi- og målfastsættelsen og i drøftelser af faglig kvalitet.

³ Se evt. Boks 1.1, side 20 for en nærmere beskrivelse af begrebet "pædagogisk grundsyn".

Flere studier illustrerer, at de beskrevne tilgange anvendes i kombination. Det kan eksempelvis være ved, at lederen, som afsæt for inddragelse af medarbejderne, præsenterer og rammesætter sin egen forståelse af faglig kvalitet og mål og tydeliggør sine forventninger til kvaliteten af det pædagogiske arbejde.

Inden for hver af de to tilgange finder vi forskellige eksempler på handlinger. I forhold til **lederens rammesætning af en forståelse af faglig kvalitet** finder vi følgende eksempler:

I studierne ser vi eksempler på følgende handlinger i relation til ledernes arbejde med kerneelementet:

- Lederen præsenterer egen forståelse af faglig kvalitet for det pædagogiske personale i individuelle samtaler med de enkelte medarbejdere og på personalemøder mv.
- Lederen giver tydeligt udtryk for sine forventninger til det pædagogiske arbejde i individuelle samtaler med de enkelte medarbejdere og på personalemøder mv.
- Lederen relaterer ny faglig indsats og mål til den lokale kontekst.

I forhold til **lederens inddragelse af medarbejderne i værdi- og målfastsættelsen og i drøftelser af faglig kvalitet** finder vi følgende eksempler:

- Lederen inddrager medarbejderne i fastsættelse af værdier og mål gennem drøftelser på møder, temadage m.m.
- Lederen samarbejder med lederkolleger i andre dagtilbud om fastlæggelse af forståelsen af faglig kvalitet og er i dialog med medarbejderne herom.

Boks 3.1 opsummerer kerneelementet, der handler om at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet.

Boks 3.1 Opsummering Kerneelement 1: Sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet

- Flere studier peger på, at en fælles forståelse for indholdet i generelle tiltag og mål understøtter arbejdet med at omsætte målene til konkret pædagogisk praksis.
- Flere studier illustrerer, at en fælles forståelse for sammenhæng mellem tiltag og mål og dagtilbuddets lokale, pædagogiske tilgange og metoder understøtter, at målene kan omsættes til konkret pædagogisk praksis.
- Flere studier peger på, at medinddragelse i målfastsættelsen skaber ejerskab og motivation hos det pædagogiske personale.

Uddybende beskrivelse af studier vedrørende kerneelement 1

Lederen rammesætter en forståelse af faglig kvalitet

I ledelsesteorien sættes der med begrebet "visionsledelse" fokus på udvikling af overordnede visioner og langsigtede mål. Et studie peger på, at visions- og målarbejdet kan ramme ind i arbejdet med at sætte en faglig retning – netop i forhold til at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet og mål (Andersen et al., 2018b). I studiet ses desuden en tendens til en positiv sammenhæng mellem fælles forståelser af faglig kvalitet og det opfattede niveau af faglig kvalitet. I et andet studie baseret på samme data, beskrives det nærmere, hvad dagtilbudslederen gør for at understøtte den faglige kvalitet (vi går i dybden med dette i afsnit 3.3 om aktivering af

faglig ledelse) (Holm-Petersen et al., 2015; Andersen et al., 2018a). I studierne peges endvidere på en sammenhæng mellem visionsledelse og medarbejdertrivsel (Holm-Petersen et al., 2015) og mellem visionsledelse og medarbejdernes motivation (Andersen et al., 2018a).

Andre studier tager ikke afsæt i ledelsesteorier om "visionsledelse", men har ligeledes fokus på lederens formidling af sine ønsker til den faglige retning for arbejdet i dagtilbuddet. Blandt andet forbindes lederens fastsættelse af retning med, at lederen giver tydeligt udtryk for forventning til medarbejderne, sætter rammer for det faglige arbejde og følger op på, om arbejdet foregår i overensstemmelse med den faglige retning (Ringsmose, 2019a, Ringsmose, 2020; Drugli et al., 2017; Grøn, 2018).

I to danske studier vurderes dagtilbuddenes kvalitet, og det belyses, hvilke parametre der understøtter, at dagtilbuddene vurderes til at have en høj kvalitet. I det ene studie identificeres dagtilbud af høj kvalitet på baggrund af den kommunale dagtilbudschefs vurdering (Ringsmose, 2020), og i det andet studie identificeres daginstitutioner af høj kvalitet gennem empirisk vurdering af kvaliteten af bl.a. læringsmiljøet og interaktioner (Drugli et al., 2017). Det konkluderes overordnet, at ledelsens etablering af en fælles forståelse af, hvordan institutionen arbejder med læring og relationer, tydelige forventninger til det pædagogiske personale og opfølgning, er vigtige faktorer for dagtilbuddenes kvalitet (Drugli et al., 2017; Ringsmose, 2020). På linje hermed findes i et tredje studie en tendens til, at overensstemmelse i daginstitutionslederes og det pædagogiske personales forståelse af faglig kvalitet har en betydning for opfattelsen af niveauet af faglig kvalitet i daginstitutionerne (Andersen et al., 2018b).

Rammesætningen af den faglige retning belyses endvidere i et dansk studie, hvori lederen relaterer en ny faglig indsats og nye mål til den lokale kontekst i daginstitutionen. Studiet undersøger implementeringen af en ny indsats i en kommune og viser, at der blandt det pædagogiske personale kan identificeres to forskellige grupper. Den ene gruppe af medarbejdere er tilfredse med den måde, som deres leder har implementeret det nye kommunale initiativ; medarbejderne i den anden gruppe er mindre tilfredse. I studiet fremhæves det som væsentligt for medarbejdernes tilfredshed med implementeringen, at lederen har relateret implementeringen af den nye indsats til det eksisterende arbejde i institutionerne, jf. de illustrative citater i nedenstående eksempel. (Grøn, 2018).

Eksempel på oversættelse og relatering til den lokale kontekst

I et interview giver en medarbejder et eksempel på, hvordan hendes leder har relateret en ny kommunal indsats til en metode, som man har erfaringer med i dagtilbuddet, og som man gerne vil anvende igen:

Pædagog:

Vi ville gerne arbejde med Marte Meo igen [...] og så kom [den nye indsats] 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]. Og så syntes alle, at det var en god mulighed.

I modsætning hertil står et citat fra en medarbejder, der fortæller, at hendes leder ikke selv kendte den nye indsats, dagtilbuddet skulle arbejde med, og dermed heller ikke kunne bidrage til at relatere den til den pædagogiske praksis i dagtilbuddet:

På et personalemøde dukkede dette nye ord op [Den nye indsats] [Vores leder siger:] "Vi skal gøre noget, men vi ved ikke, hvad vi skal gøre."

(Grøn, 2018; VIVEs oversættelse)

Lederen inddrager medarbejderne i værdi- og målfastsættelsen og i drøftelser om faglig kvalitet

En række studier omhandler lederens arbejde med at inddrage det pædagogiske personale i drøftelser af dagtilbuddets faglige kvalitet og organisatoriske mål med henblik på at sikre en fælles kvalitetsforståelse. Gennem fælles faglige drøftelser understøtter lederen, at der kan opnås en fælles forståelse af faglig kvalitet og organisatoriske mål blandt medarbejderne. (Ringsmose, 2019a; Ringsmose, 2019b; Nikolaisen & Bekken, 2014).

Konkret skaber lederen arenaer for refleksion og drøftelser, både på individniveau, gruppeniveau og organisationsniveau. Det kan eksempelvis være på afdelingsmøder, personalemøder og forældremøder (Moen & Mørreaunet, 2019). Et studie skitserer en tilgang, hvor ledelsesgruppen indledningsvist arbejder med fastsættelse af en faglig retning, hvorefter medarbejderne involveres på møder og pædagogiske planlægningsdage. På baggrund heraf arbejder medarbejderteam med den faglige retning, og dette arbejde danner afsæt for yderligere drøftelser med ledelsesgruppen (Moen, 2016).

I et studie fra Norge af indførelsen af en ny pædagogisk rammeplan (der har paralleller til den danske, styrkede pædagogiske læreplan) fremhæves fællesmøder, hvor personalegruppen har mulighed for at drøfte det faglige indhold af det nye initiativ, som et vigtigt element i etableringen af en fælles kvalitetsforståelse. I studiet gives eksempel på, hvordan temadage bruges på at blande de ansatte på tværs af afdelinger og lade dem diskutere begreber og dele af planen, som de synes, er særligt interessante eller udfordrende for egen praksis (Ljunggren et al., 2017). Dette er også et eksempel på, at forståelsen af "faglig kvalitet" udvikles og ændres i dagtilbuddene i forbindelse med arbejdet med nye tiltag. Således fastsættes en forståelse af faglig kvalitet ikke én gang for alle, men udvikles i en løbende proces, hvor mål og indsats integreres.

Et andet norsk studie viser, at arbejdet med at udvikle et fælles læringssyn blandt personalet har en positiv indvirkning på dagtilbuddets arbejde med at fremme børns læring gennem arbejdet med det, der i Norge betegnes "fagområderne" (svarende til de danske læreplanste-maer) (Moen et al., 2016).

Endelig gives i et tredje norsk studie et eksempel på, at flere dagtilbudsledere samarbejder om fastsættelse af visioner og værdier og om at sikre en fælles forståelse af visioner og værdier i samtlige dagtilbud. Dette sker bl.a. ved, at alle ledere deltager i drøftelser af den faglige retning med det pædagogiske personale i de forskellige dagtilbud (Omdal & Roland, 2020).

3.1.2 Kerneelement 2: Konkretisere den faglige retning

Kerneelementet vedrører arbejdet med at konkretisere forståelsen af faglig kvalitet i forhold til det daglige arbejde i det enkelte dagtilbud.

Faglig ledelse og etablering af en fælles forståelse af faglig kvalitet finder ikke sted isoleret fra det omgivende samfund. Det pædagogisk uddannede personale har gennem uddannelsen udviklet et pædagogisk grundsyn, som de orienterer sig i forhold til. De spejler således den forståelse af faglig kvalitet, der er i deres dagtilbud i fagprofessionens og fagkollegaer i og uden for arbejdspladsens forståelser, jf. også Boks 1.1. Medarbejdere, der ikke har en pædagogisk uddannelse, kan ligeledes relatere sig til normer og grundsyn på det pædagogiske område eller til andre faglige normer, som de har erfaring med.

Hertil kommer, at mange dagtilbud har en række faglige indsatsområder, metoder og tilgange, som der arbejdes med, og som har betydning for den faglige kvalitetsforståelse i dagtilbuddet.

Det er derfor væsentligt at konkretisere og relatere nye indsatser og mål i forhold til den eksisterende kontekst.

Syv studier behandler dette kerneelement. I studierne ser vi eksempler på følgende handlinger i ledernes arbejde med kerneelementet:

- 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.

Boks 3.2 opsummerer kerneelementet, der handler om at konkretisere den faglige retning.

Boks 3.2 Opsummering Kerneelement 2: Konkretisere den faglige retning

- En forenkling og konkretisering af mål til konkrete pædagogiske praksisser identificeres i flere studier, som handlinger, der kan bidrage til at sikre en forståelse blandt det pædagogiske personale af, hvordan den faglige retning omsættes til praksis. Et studie peger på, at det kan være med til at sætte arbejdet i værk.
- Flere studier peger på, at det bidrager til ejerskab, at personalet deltager i udarbejdelsen af de fælles pædagogiske praksisser.

Uddybende beskrivelse af studier vedrørende kerneelement 2

I et norsk studie, der belyser anvendelsen af faglige begreber blandt pædagogisk personale i en række dagtilbud, præsenteres et eksempel på, hvordan en dagtilbudsleder i sin faglige ledelse konkretiserer faglige værdier og relaterer til fagprofessionelle normer (Larsen & Slåtten, 2017). Lederen rammesætter, at det pædagogiske personale skal anvende faglige begreber og giver udtryk for forventning om, at det pædagogiske personale reflekterer over egen praksis, anvender fagsprog og holder sig fagligt opdateret, jf. nedenstående eksempel.

Eksempel på konkretisering af den faglige retning

I et interview fortæller en leder, hvordan hun i dialogen med medarbejderne konkretiserer den faglige retning. I dette tilfælde handler det om at anvende faglige begreber i de fælles drøftelser og refleksioner.

Leder:

For eksempel i går, da vi havde møde, var det nogen, som syntes, at der er meget uro på deres stue. Så løftede vi hurtigt det spørgsmål op, og talte om, hvad det handler om. Og jeg synes, at det er naturligt for alle i institutionen, at de har en fagterminologi om det. Det handler om, at vi har faget først, hele tiden. Vi snakker meget om at have en professionel tilgang, og om hvad det vil sige at være professionel i sit arbejde.

(Larsen & Slåtten, 2017; VIVEs oversættelse)

Det fremgår af studiet, at medarbejdere i det pågældende dagtilbud i højere grad end i øvrige dagtilbud anvender faglige begreber (Larsen & Slåtten, 2017).

Behovet for en konkretisering af den faglige retning aktualiseres, når der indføres nye mål eller indsatser, som dagtilbuddet skal arbejde med. En række studier har netop fokus på at undersøge den faglige ledelse ved implementering af nye mål eller indsatser.

I et studie af implementeringen af rammeplanen (pendant til den danske styrkede pædagogiske læreplan) i Norge belyses, hvordan lederen inddrager det pædagogiske personale i konkretisering af dagtilbuddets faglige retning. I forbindelse med implementeringen af rammeplanen findes i studiet eksempler på, at rammeplanen omsættes i praksisbeskrivelser⁴ for personalet. Leder og personale i dagtilbuddet har fx udarbejdet praksisbeskrivelse for "voksenrollen" og "god pædagogisk praksis ved måltid" eller "god pædagogisk praksis i garderoben". Disse praksisbeskrivelser nedskrevet på posters, som er ophængt i dagtilbuddet. Udarbejdelsen af praksisbeskrivelserne kan ses som en del af dagtilbuddets oversættelsesarbejde med at konkretisere mål og indhold til det enkelte dagtilbud (Ljunggren et al., 2017).

3.2 Indhente faglig viden

Tema 2 vedrører rammesætning, præsentation og deling af ny faglig viden, og lederens forarbejde – og forankring af – det pædagogiske personales deltagelse i kurser, tiltag og indsatser. Dette giver anledning til en skelnen mellem de to kerneelementer:

- Kerneelement 3: Deling af faglig viden
- Kerneelement 4: Udvikling gennem kurser og indsatser

Kerneelementerne er illustreret i Figur 3.3.

Figur 3.3 Tema 2: Indhente faglig viden



Kilde: VIVE, 2021.

⁴ I det norske studie anvendes termen "standarder".

3.2.1 Kerneelement 3: Deling af faglig viden

Centralt for kerneelementet er rammesætning, præsentation og deling af ny faglig viden i dagtilbuddet. Den ramme, lederen sætter for præsentation og deling af ny viden, kan betyde noget for, hvordan denne viden forankres i dagtilbuddet.

Ti studier behandler dette kerneelement. I studierne finder vi eksempler på følgende handlinger ved ledernes arbejde med kerneelementet:

- 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.

Boks 3.3 opsummerer kerneelementet, der handler om deling af faglig viden.

Boks 3.3 Opsummering Kerneelement 3: Deling af faglig viden

- Flere studier peger på, at præsentation og deling af ny viden i dagtilbud kan være med til at udvikle den pædagogiske praksis.
- Flere studier illustrerer, at fagligt funderede diskussioner kan understøtte udviklingen af fælles forståelser af begreber blandt det pædagogiske personale og er væsentlige for, at begreberne kan anvendes i praksis.

Uddybende gennemgang af studier vedrørende kerneelement 3

I et studie af implementeringen af rammeplaner i Norge (svarende til den danske styrkede pædagogiske læreplan) beskrives det, hvordan det pædagogiske personale læser fagtekster, som diskuteres i relation til egen praksis. Der diskuteres også cases, og der tages udgangspunkt i teori, som bringes ind i drøftelserne af lederen eller medarbejdere med faglige ledelsesopgaver. Studiet beskriver, at det pædagogiske personale fremhæver, at dette interne fagligt funderede arbejde (sammen med forskellige vejledningsformer) er vigtigt for at udvikle fælles forståelser af begreber og for at kunne anvende rammeplanen i praksis (Ljunggren et al., 2017).

Eksempel på, hvordan faglig og teoretisk viden præsenteres og deles

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)

Flere studier belyser lederens rammesætning af, at det pædagogiske personale læser fagtekster, som diskuteres i relation til egen praksis. I studierne betones det, at det er væsentligt at differentiere mellem uddannede pædagoger og pædagogmedhjælpere, (Öqvist & Cervantes, 2018) og også mellem arbejdet i daginstitution og dagpleje (Andersen, 2020). I et dansk studie, der evaluerer implementeringen af indsatsen "Læringsledelse for dagtilbud", konkluderes det, at der ved implementering af indsatsen i dagplejen er behov for at tilrettelægge indsatsen på en anden måde end ved implementering i daginstitutioner, så den bliver tilgængelig for dagplejerne og relevant i deres arbejde. I studiet beskrives, at dagplejepædagogerne derfor oversætter den faglige litteratur til dagplejerne. Det er vurderingen, at dagplejerne med afsæt i det tilpassede materiale omsætter den nye viden i deres praksis (Andersen, 2020).

Ledernes formidling af faglig viden til medarbejdere kan rammesættes i forskellige processer. Et studie beskriver et eksempel på en proces for, hvordan ny viden først kan bearbejdes i ledergruppen, derefter formidles til personalegruppen gennem fx faglige oplæg fra lederen, eksterne fagpersoner eller medarbejdere. Efterfølgende kan man arbejde med den nye viden i mindre team eller personalegrupper. Og endelig kan ledergruppen igen arbejde videre med den nye viden (Moen, 2016). I et andet studie pointeres det, at ledernes rammesætning af gode muligheder for læring kan give pædagogerne større tillid til egen formåen (Danmarks Evalueringsinstitut, 2010).

3.2.2 Kerneelement 4: Udvikling gennem kurser og indsatser

Dette kerneelement vedrører lederens arbejde med at sikre, at det pædagogiske personale kommer på relevante kurser, og/eller at dagtilbuddet deltager i relevante tiltag og indsatser. På tværs af studierne finder vi to overordnede tilgange:

- Lederens forarbejde forud for kurser, tiltag og indsatser
- Lederens forankring af viden fra kurser, tiltag og indsatser

Syv studier hører under dette kerneelement. Inden for hver af de to tilgange, finder vi forskellige eksempler på handlinger. I forhold til **lederens forarbejde forud for kurser, tiltag og indsatser** finder vi følgende eksempler:

- Lederen udarbejder statusanalyser med henblik på at skabe fælles refleksion om dagtilbuddets praksis blandt de ansatte og udpeger på den baggrund de områder, som institutionen vil prioritere i det videre udviklingsarbejde.
- Lederens beslutning om evt. deltagelse i pædagogiske udviklingsprojekter foretages ud fra en vurdering af, om de konkrete projekter kan bidrage til at etablere en fælles faglig retning for medarbejdergruppen.
- Lederens beslutning om evt. deltagelse i et pædagogisk udviklingsprojekt foretages ud fra en vurdering af dagtilbuddets behov for at styrke kompetencer inden for netop det område, som 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 med fokusområdet blandt det pædagogiske personale.

I forhold til **lederens arbejde med at forankre viden fra kurser, tiltag og indsatser** finder vi eksempler på, at:

- lederen forventer og understøtter, at pædagoger deler den viden, de har fået på kurser
- lederen inddrager hele medarbejdergruppen, så den nye viden forankres i hele dagtilbuddet.

Boks 3.4 opsummerer kerneelementet om udvikling gennem kurser og indsatser.

Boks 3.4 Opsummering

Kerneelement 4: Udvikling gennem kurser og indsatser

- Et studie peger på, at det er centralt for det pædagogiske personales motivation til at deltage og lære, at kompetenceudviklingen opleves som meningsfuld. Flere studier peger på, at kurser, tiltag og indsatser bliver meningsfulde, når de baseres på konkrete overvejelser om udviklingsbehov og projekter, som sætter retning for personalegruppen.
- Et studie peger på statusanalyser som et godt afsæt for at forankre indsatser i hele organisationen og for at sikre, at deltagelse i indsatser fører til relevant og ønsket kompetenceudvikling.
- Et studie peger på, at deling af viden fra kurser i personalegruppen, kan give dagtilbuddet et løft. Her betyder det noget, om lederen forventer og understøtter, at det pædagogiske personale deler den viden de har fået på kurser. Et andet studie peger på, at træning i vidensdeling kan være gavnligt.

Uddybende gennemgang af studier vedrørende kerneelement 4

Lederens forarbejde forud for kurser, tiltag og indsatser

I studierne finder vi forskellige eksempler på det forarbejde, som ledere kan gøre forud for deltagelse i kurser, tiltag og indsatser. Der gives eksempler på, at ledere vælger kurser, tiltag og indsatser ud fra de behov der er i dagtilbuddet, herunder bl.a. et eksempel på, at en leder udarbejder en analyse⁵ forud for dagtilbuddets deltagelse i en specifik indsats.

I flere studier beskrives det, hvordan ledere vælger deltagelse i kurser, tiltag og indsatser (til specifikke medarbejdere eller til dagtilbuddet som helhed) ud fra konkrete overvejelser om, hvilket udviklingsbehov, der er i dagtilbuddene (Moen, 2016; Naper et al., 2016; Lødding et al., 2016). I et af studierne fremhæves fx vigtigheden af, at lederen vælger projekter, som giver retning for personalegruppen (Naper et al., 2016). I studiet knyttes valg af projekter til værdigrundlag og tematisk relevans. Studiet sætter således fokus på sammenhængen til kerneelement 1, hvor der fastsættes en fælles faglig retning, som herefter fungerer som udgangspunkt for indhentningen af ny viden til dagtilbuddet. I studiet understreges det, at det er centralt for de ansattes motivation til at deltage og lære, at kompetenceudviklingen opleves som meningsfuld. På samme måde giver et andet studie et eksempel på, at man knytter deltagelse i kurser til arbejdet med et specifikt fokusområde i institutionen for på den måde at opnå et fælles syn på fokusområdet. Endelig beskriver et studie, hvordan et dagtilbud meldte sig til et pædagogisk udviklingsprojekt, fordi man i dagtilbuddet havde ønsket sig styrkede kompetencer inden for netop det område, som projektet sigtede på at udvikle (Lødding et al., 2016).

⁵ I studiet arbejdes med ståstedsanalyser. En ståstedsanalyse er et redskab udarbejdet af det norske Uddannelsesdirektorat. Formålet med at arbejde med ståstedsanalyser er at skabe fælles refleksion om dagtilbuddets praksis blandt de ansatte og udpege områder, som institutionen vil prioritere i det videre udviklingsarbejde. (Uddannelsesdirektoratet, 2020).

Eksempel på forarbejde forud for kurser, tiltag og indsatser

I et norsk studie formulerer en leder sig på denne vis, om den faglige ledelsesopgave med at vælge kurser, tiltag og indsatser ud fra en vurdering af de faglige udviklingsbehov i dagtilbuddet:

[...] Jeg må til enhver tid observere, hvilke kompetencer jeg har i personalet – er det kompetencer nok til at give den læring, som barnet har behov for [...] Følge op, når det gælder – ja – kurser, vejledning, litteratur og så videre.

(Moen & Granrusten, 2019)

I ovennævnte eksempel udarbejdede man i daginstitutionen en statusanalyse⁶ 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. Studiet beskriver, hvordan repræsentanter fra den kommunale forvaltning opfatter netop statusanalysen som væsentlig, for at projektet forankres i hele organisationen, og for at projektet fører til den ønskede kompetencehævning (Moen & Granrusten, 2019).

I flere studier pointeres det, at deltagelse i specifikke projekter ofte kræver en prioritering af tid, og kan fordrer, at dagtilbuddet i en periode må tage lettere på andre projekter og opgaver – som fx praktisk tilrettelæggelse, risikovurderinger og arbejdsmiljø (Børhaug & Lotsberg, 2010; Naper et al., 2016; Lødding et al., 2016). Dermed illustrerer studierne ikke kun, hvordan ledere baserer deres valg af kurser, tiltag og indsatser på overvejelser om dagtilbuddenes behov og faglige retning; de illustrerer også, hvordan deltagelse i velbegrundede tiltag, indsatser og kurser potentielt kan retfærdiggøre nedprioriteringen (i en periode) af øvrige arbejdsopgaver.

Lederens forankring af viden fra kurser, tiltag og indsatser

I flere studier illustreres vigtigheden af, at lederen arbejder med at forankre viden fra kurser, tiltag og indsatser i institutionen. I et studie skelnes der fx mellem personalets personlige kompetenceudvikling og så vidensdeling til andre i personalegruppen, som kan bidrage til at give hele dagtilbuddet et løft. I studiet konkluderes, at det har betydning, om lederen forventer og understøtter, at det pædagogiske personale deler den viden, de har fået på kurser (Jensen et al., 2018). I et andet studie beskriver en leder, hvordan man i arbejdet med et projekt ikke havde ressourcer til at diskutere alle spørgsmål i hele medarbejdergruppen, og at dette havde konsekvenser for forankringen af viden og implementering af projektet. Lederen oplevede således, at det var en udfordring at få hele personalegruppen engageret i arbejde med projektet (Lødding et al., 2016).

De ovennævnte studier pointerer vigtigheden af, at lederen forankrer (viden fra) kurser, tiltag og indsatser i dagtilbuddet. Dette er dog ikke nødvendigvis en nem opgave. I et af studierne, modtager ledere og udvalgte medarbejdere undervisning og tilegner sig forskningsviden. Her får lederne og medarbejderne også træning i at dele viden fra uddannelsen med medarbejderne i det samlede dagtilbud (Jensen, 2013). Undervisningen og træningen i vidensdeling er et led i et større projekt, og det er derfor svært at adskille effekterne af de enkelte delelementer. Det er dog bemærkelsesværdigt, at daginstitutionerne i projektet rykkede sig markant i projektperioden på flere parametre knyttet til det at arbejde vidensbaseret, målrettet og systematisk. Ligeledes er det bemærkelsesværdigt, at projektet havde en effekt i forhold til de deltagende børns trivsel og socio-emotionelle udvikling.

⁶ I studiet arbejdes med ståstedsanalyser. En ståstedsanalyse er et redskab udarbejdet af det norske Uddannelsesdirektorat. Formålet med at arbejde med ståstedsanalyser er at skabe fælles refleksion om dagtilbuddets praksis blandt de ansatte og udpege områder, som institutionen vil prioritere i det videre udviklingsarbejde. (Uddannelsesdirektoratet, 2020).

3.3 Aktivere faglig viden

Tema 3 vedrører arbejdet med at sikre, at medarbejderne udfører deres opgaver med udgangspunkt i deres pædagogiske grundsyn, og aktivt brug af deres pædagogiske viden.

Under dette tema præsenterer vi tre kerneelementer. To af kerneelementerne omhandler lederens involvering i eller facilitering af vejledning.

Boks 3.5 Definition af vejledning

I vores forståelse af vejledning tager vi udgangspunkt i følgende definition: "En læreproces, som foregår mellem to eller flere personer for at skabe ny mening, ny forståelse og mulige handlingsalternativer i professionelle sammenhænge" (Gjems, 2007: 154; Mørreaunet et al., 2019:150). En vigtig pointe i definitionen er, at vejledningen fokuserer på temaer hentet fra professionsarenaen. I vores forståelse kan dette både være temaer hentet fra praksis i dagtilbuddene og temaer hentet i fagpædagogisk viden, som skal omsættes til praksis. Begge dele med henblik på at udvikle og forbedre praksis.

Studierne giver anledning til en skelnen mellem *organiserede* og *spontane* former for vejledning. Her forstår vi organiserede former for vejledning som vejledning, der er aftalt og afgrænset i tid og rum, mens spontane former for vejledning foregår løbende uden at være forudaftalte.

De tre kerneelementer under temaet er illustreret i Figur 3.4.

Figur 3.4 Tema 3: Aktivere faglig viden



Kilde: VIVE, 2021.

3.3.1 Kerneelement 5: Organiseret vejledning

Centralt for dette kerneelement er handlinger, som omfatter organiseret vejledning af det pædagogiske personale. Her kan lederen selv være direkte involveret i vejledningsarbejdet eller have en mere faciliterende rolle.

27 studier behandler dette kerneelement. På tværs af studierne finder vi tre overordnede tilgange:

- Lederens involvering i organiserede observationer og feedback
- Lederens facilitering af rum til refleksion og sparring
- Lederens facilitering af organiserede observationer og feedback.

Inden for hver af de tre tilgange, finder vi forskellige eksempler på handlinger. I forhold til **lederens involvering i organiserede observationer og feedback** finder vi følgende:

- Lederen foretager systematiske observationer og giver efterfølgende feedback via medarbejdersamtaler
- Lederen foretager systematiske observationer, som drøftes på refleksionsmøder for hele personalegruppen
- Lederen foretager observationer af praksis og af møder i udvalgte medarbejdergrupper, analyserer det observerede med afsæt i teoretisk litteratur og giver feedback efterfølgende
- Lederen foretager anmeldte tilsynsbesøg.

I forhold til **lederens facilitering af organiserede observationer og feedback** finder vi følgende eksempler på handlinger:

- Lederen faciliterer organiserede kollegiale observationer og feedback, fx ved hjælp af Marte Meo⁷
- Lederen faciliterer, at organiserede observationer og feedback foretages af eksterne konsulenter.

I forhold til **lederens facilitering af rum til refleksion og sparring** finder vi følgende eksempler på handlinger:

- Lederen organiserer og faciliterer faglige møder, refleksionsgrupper og erfaringsdeling.
- Lederen faciliterer arbejde med praksisfortællinger, videoer, billeder, rollespil og andre former for pædagogisk dokumentation for at stimulere til refleksion og diskussion
- Lederen udformer retningslinjer for faglige drøftelser på de møder, som leder ikke selv kan deltage i
- Lederen arbejder med at stimulere og opmuntre personalet til at handle og se tingene på nye måder, herunder til at afprøve og evaluere nye faglige tilgange.

Boks 3.5. opsummerer de centrale fund vedrørende organiseret vejledning.

⁷ Marte Meo-metoden er en videobaseret vejledningsmetode. Via udvalgte videoklip af faglig praksis får den person, der filmes, konkrete handleanvisninger, som kan forbedre samspil og praksis (<https://www.martemeo.dk/metoden/>).

Boks 3.6 Opsummering
Kernelemnet 5: Organiseret vejledning

Lederens involvering i organiserede observationer og feedback:

- I flere studier er der indikationer på, at lederens involvering i organiserede observation og feedback giver mulighed for at forbedre praksis – fx ved at lederen kan påpege forbedringspotentia-ler, og ved at give mulighed for, at det pædagogiske personale kan trække på andres pædago-giske viden.
- Et studie finder, at lederens supervisionspraksis ikke har nogen sammenhæng med kvalitet. Det skal bemærkes, at supervisionspraksis i studiet er målt med anvendelse af en række for-skellige indikatorer, hvoraf observation og feedback er en af flere indikatorer.
- Et studie finder, at ledelsens faglige vejledning har en positiv sammenhæng med dagtilbuddets arbejde med forskellige fagområder.

Lederens facilitering af organiserede observationer og feedback:

- I et af studierne er der indikationer på, at kollegiale organiserede observationer og feedback kan bruges til at skabe læring.
- I et af studierne pointeres det, at når observationer og vurderinger foretages af eksterne konsu-lenter, så har lederne en opgave i at rammesætte og følge op på arbejdet for at opnå de bed-ste resultater.
- Et af studierne viser, at formel og planlagt oplæring blandt de ansatte har en positiv sammen-hæng med daginstitutionens arbejde med at fremme børns læring på flere læringsparametre.

Lederens facilitering af rum til refleksion:

- I flere studier er der indikationer på, at lederens facilitering af refleksionsgrupper og erfarings-delning er gavnlige måder, hvorpå man kan arbejde med at styrke organisatorisk læring og vi-densudvikling i daginstitutioner.
- Et studie finder, at lederens arbejde med at stimulere personalet til at se tingene på nye måder hænger positivt sammen med dagtilbuddets arbejde med flere læringsparametre.
- Et studie ser på resultaterne fra et stort dansk projekt, hvor lederne i deltagende daginstitutio-ner lykkedes med at facilitere organisatorisk læring. Studiet finder en positiv effekt på alle børn i forhold til trivsel og socio-emotionel udvikling.

Uddybende gennemgang af studierne under kernelement 5

Lederens involvering i organiserede observationer og feedback

I studierne gives der flere eksempler på organiserede observationer og feedback af medarbej-dernes arbejde. I ét studie observerer en medarbejder med distribuerede faglige ledelsesop-gaver fx systematisk medarbejderne og giver efterfølgende feedback via medarbejdersamtaler og anvender observationerne som afsæt for drøftelser på refleksionsmøder for medarbejderne (Aspøy & Bråten, 2014). I et andet studie observerer lederen medarbejdernes praksis med børnene samt møder i udvalgte medarbejdergrupper. I sidstnævnte tilfælde analyserer lederen det observerede med afsæt i teoretisk litteratur og giver medarbejderne feedback (Hörnqvist, 2018). I begge studier anses observationerne og feedbacken for gavnlige i relation til udvikling af den faglige praksis. For eksempel beskrives observationerne og feedbacken som en vigtig læringsplatform, der gør den enkelte medarbejder bevidst om, hvordan han eller hun kan styrke sin praksis (Aspøy & Bråten, 2014).

Organiserede observationer og feedback gennemføres også i dagplejen via dagplejepædagogens anmeldte tilsynsbesøg (Danmarks Evalueringsinstitut, 2011). Dagplejepædagogerne er ikke dagplejernes personaleledere, men i studiet betones dagplejepædagogernes særlige rolle som både stedfortrædende ledere, faglige sparringspartnere og kontrollanter over for dagplejerne. Mange dagplejere i rapporten oplever tilsynene som værende orienteret mod faglig sparring, ligesom de ser det som et konstruktivt bidrag at kunne trække på dagplejepædagogernes pædagogfaglige viden.

Det fremgår ikke af alle studier, hvorvidt lederens observationer og feedback er organiserede eller spontane. For eksempel finder vi et studie, der undersøger relationen mellem lederens supervisionspraksis og kvalitet i dagtilbud (Perlman et al., 2020). Her er lederens observation og feedback blot en delmængde af lederens supervisionspraksis.⁸ Studiet finder ikke sammenhæng mellem lederens supervisionspraksis og dagtilbuddets kvalitet, men da observationer og feedback netop kun udgør en delmængde af supervisionspraksis, er det svært at drage separate konklusioner for betydningen af lederens observationer og feedback. Studiets resultat nuanceres af et andet studie, der undersøger sammenhængen mellem det, at de ansatte får faglig vejledning af ledelsen og dagtilbuddets arbejde med læring – målt på seks forskellige læringsparametre⁹ (Moen et al., 2016). Studiet finder en positiv sammenhæng mellem ledelsens faglige vejledning af de ansatte og dagtilbuddets systematiske arbejde med forskellige fagområder (men ingen sammenhæng til de øvrige fem læringsparametre).

Lederens facilitering af organiserede observationer og feedback

Ud over selv at have en aktiv rolle, så kan lederne også have en mere faciliterende rolle i forbindelse med det organiserede vejledningsarbejde. I studierne beskrives, hvordan dette sker ved, at lederne faciliterer observationer og feedback til og blandt medarbejderne, samt ved at lederen organiserer rum for refleksion og sparring.

Ser vi først på lederens arbejde med at facilitere observationer og feedback, sker dette, enten ved at lederen faciliterer kollegiale observationer og feedback, eller ved at lederen faciliterer, at observationer og feedback foretages af eksterne konsulenter.

I et af studierne gives der et eksempel på en leder, der fortæller om, hvordan de i det pågældende dagtilbud arbejder med Marte Meo-pædagogikken – specielt i planlagte og formelle vejledningssammenhænge (Mørreaunet, 2019). I dagtilbuddet er der flere certificerede Marte Meo-kollegavejledere, som har fokus på brugen af film som vejledningsmedium. Lederen beskriver, hvordan "tilbagevisning" i form af film er en god mulighed for de ansatte til at reflektere over sig selv i det sammenspil, som filmen har fokus på. Samtidig kan bare en lille sekvens på film også være eksemplarisk for andre, således at film også kan bruges til at skabe læring for flere end fokuspersonen. Studiet sætter dermed fokus på, at systematiske observationer og feedback kan foretages kollegaer imellem fremfor kun af lederen selv. Det pointeres dog også i studiet, at det er lederen, der har arbejdet med at sætte vejledningen i system. Den pågældende leder arbejder med mange forskellige vejledningsstrategier (fx også med facilitering af

⁸ I studiet måles supervisionspraksis via ni forskellige spørgsmål til lederne, hvoraf kun to af spørgsmålene vedrører lederens observationer og feedback (og her er det ikke specificeret, om der er tale om organiserede eller spontane former for feedback). De ni spørgsmål omhandler 1) "Modeling of new lessons approaches, 2) Observation af underviserens aktiviteter, 3) Tilvejebringelse af feedback fra observationer, 4) Interaktion med børn, 5) Tilvejebringelse af generel information til underviserne, 6) Diskussion af børnerelaterede emner, 7) Kendskab til hvad der foregår på stuerne, 8) Kendskab til børnene og 9) Mængden af støtte til underviserne (Note: selvom studiet bruger betegnelsen "undervisere", er der tale om institutioner med børn i alderen 30-72 måneder).

⁹ Disse er: 1) Læring baseret på omsorg, leg og dannelse, 2) Strukturerede læringsaktiviteter for børn, 3) Fremme af børns læring gennem systematisk arbejde knyttet til sociale kompetencer, 4) Fremme af børns læring gennem systematisk arbejde knyttet til Fagområder, 5) Børnehavens arbejde med tiltag for at fremme praktisk-sociale færdigheder og 6) Børnehavens arbejde med tiltag for at fremme forberedelse til grundlæggende færdigheder i skolen.

refleksionsmøder som beskrevet ovenfor) og prioriterer, at alle medarbejdere deltager i forskellige refleksionsgrupper, hvor definerede temaer er gjort til genstand for samtale og refleksion.

I studierne finder vi også eksempler på, hvordan dagtilbud benytter (eller har ønske om at benytte) eksterne konsulenter til faglig udvikling og sparring (Moen & Mørreaunet, 2019; Kragh-Müller & Ringsmose, 2015; Aspøy & Bråten, 2014). I et studie beskrives det fx, hvordan man benytter de kommunale konsulenter og psykologer til denne opgave (Kragh-Müller & Ringsmose, 2015). I et andet studie har flere dagtilbud deltaget i et projekt, hvor man har arbejdet med eksterne vurderinger af dagtilbuddet – herunder observationer, som holdes op mod et "glansbillede" med tegn på god praksis (Moen & Mørreaunet, 2019). Studiet understreger, at forarbejde, forankring og opfølgning har stor betydning for, om personalet har positive erfaringer med vurderingerne, og med hvilken grad det fører til læring. Her har lederen en vigtig rolle med at reducere usikkerheden blandt personalet, sørge for at etablere arealer for refleksion og dialog, fremme dialog og bidrage til, at personalets mentale modeller bliver udfordret. Selvom de konkrete observationer og vurderinger foretages af eksterne konsulenter, så har lederne også her en opgave i at rammesætte og følge op på dette arbejde.

Lederens facilitering af rum til refleksion og sparring

Ser vi på ledernes organisering af rum for refleksion og sparring, sker dette særligt ved, at lederen organiserer faglige møder. I et af studierne beskrives det fx, hvordan institutionsledere indtager en faciliterende rolle som den, der sætter overordnet struktur på det faglige arbejde, bl.a. ved at indkalde til faglige møder, skrive referater og foretage prioriteringer (Holm-Petersen et al., 2015). Flere af medarbejderne i studiet peger på, at det er vigtigt, at lederen skaber rum til refleksion. Denne pointe går også igen i flere øvrige studier. I et af studierne er der fx flere ledere, der understreger refleksionsgrupper og erfaringsdeling som måder, hvorpå man kan arbejde med at styrke organisatorisk læring og vidensudvikling i dagtilbud (Vannebo & Gotvassli, 2014; Gotvassli, 2019; Gotvassli & Vannebo, 2019). I et andet studie vurderer pædagogmedhjælpere, at muligheden for refleksion og deling af oplevelser med andre vil hjælpe dem med at lære og udvikle deres praksis (Gradovski & Løkken, 2015). I flere af studierne fortæller ledere også om, hvordan de arbejder med at bruge praksisfortællinger, videoer, billeder, rollespil og andre former for pædagogisk dokumentation for at stimulere til refleksion og diskussion (Gotvassli & Moe, 2020; Mørreaunet, 2019; Kragh-Müller & Ringsmose, 2015).

Eksempler på lederens facilitering af faglige møder med fokus på refleksion og sparring

I ét studie refereres et interview, hvor en leder fortæller om centrale temaer på refleksions- og sparringsmøder med medarbejderne, hvor der tages afsæt i billedserier:

Det at reflektere og have kollegavejledning hele vejen rundt om en billedserie – og forundre sig over – hvad lærer barnet? Hvordan relaterer de til hinanden? Hvordan – og hvor var JEG henne i denne situation? Hvad fremmede jeg? Og hvordan tænker barnet?

(Mørreaunet, 2019)

I et andet studie gives der eksempler på en leder, der faciliterer vejledning fast én gang om ugen. Alle medarbejdere har en praksisfortælling med sig til vejledning (ikke alle bliver gennemgået hver gang). Praksisfortællingerne tager ofte udgangspunkt i situationer, som er konfliktfyldte. Lederen er da optaget af, at medarbejdere i forbindelse med vejledningen finder måder, som man kan komme videre på. Lederen giver et eksempel fra en vejledning, hvor en medarbejder fortæller om en situation, hvor medarbejderen blev hidsig på et barn og efterfølgende reflekterede over situationen. Lederen fortæller, hvad medarbejderen fortalte om sin oplevelse af vejledningen:

Og hun sagde, at det var sådan en ahaoplevelse, det var nyt for hende, og hun kunne godt lide forandringen. [I stedet for kritik lærte hun sig selv at kende]: Hvorfor blev jeg trigget? Hvad er det, som sker? Hvad er det egentlig, jeg har behov for nu? Det er sådanne lys, der går op for dem. Sådanne nogle ahaoplevelser.

(Mørreaunet, 2019)

I et af studierne fortæller flere ledere om, hvordan de har lagt retningslinjer for de møder i dagtilbuddet, som de ikke selv kan være med på, og at disse retningslinjer også kan omhandle pædagogiske spørgsmål (Børhaug & Lotsberg, 2010). For eksempel fortæller en leder, at et ønske fra hende kan være, at afdelingsmødet indeholder evaluering af pædagogiske forløb. Tilsvarende er der eksempler på, at der udarbejdes en sagsliste forud for møderne, som leveres til lederen. Herefter kan lederen træffe beslutning om, hvorvidt denne skal deltage på mødet og give vejledning.

Selvom mange studier peger på vigtigheden af, at lederen faciliterer rum til refleksion og sparring, skitserer et af studierne også en afvejning mellem antallet af møder – og en sikring af, at det pædagogiske personale er tilgængelige for børnene så meget som muligt (Ljunggren et al., 2017). I studiet anser mange af medarbejderne hyppige personalemøder som vigtige, fordi møderne kan være den eneste mulighed for at drøfte udfordringer i det pædagogiske arbejde, planlægning og vurdering. Vejledning og faglige diskussioner kan også være en del af møderne. I studiet har nogle dagtilbud afdelingsmøder hver eller hver anden uge, mens andre har møde hver tredje til fjerde uge, og da som aftensmøder, hvor hele personalegruppen typisk er samlet. Her er der mindre tid til at diskutere aktuelle tematikker for afdelingen og de enkelte børn. Begrundelsen for denne mødekadence er, at det pædagogiske personale i så høj grad som muligt skal være tilgængelige for børnene. Imidlertid fremgår det af studiet, at flere medarbejdere udtrykker, at de savner de jævnlige møder, hvor de netop kan diskutere aktuelle tematikker for afdelingen. Dermed sætter studierne også fokus på den opgave, lederne har med både at prioritere og facilitere rum til refleksion og sparring for medarbejder, og samtidig sikre, at det pædagogiske personale er mest muligt til stede i praksisarbejdet.

I et af studierne undersøges betydningen af, at lederen har arbejdet med refleksions- og læringsprocesser, samt at lederen sørger for, at personalet stimuleres til "at se tingene på nye måder" (Moen et al., 2016). Studiet undersøger sammenhængene mellem de to faktorer og dagtilbuddets arbejde med læring – målt på seks forskellige læringsparametre.¹⁰ I studiet konkluderes, at lederens arbejde med at stimulere personalet til "at se tingene på nye måder" er af væsentlig betydning. Dette har nemlig en positiv sammenhæng med dagtilbuddets arbejde med fire af de seks læringsparametre.¹¹ I studiet kommenteres der på, at det kan skyldes, at

¹⁰ Disse er: 1) Læring baseret på omsorg, leg og dannelse, 2) Strukturerede læringsaktiviteter for børn, 3) Fremme af børns læring gennem systematisk arbejde knyttet til sociale kompetencer, 4) Fremme af børns læring gennem systematisk arbejde knyttet til Fagområder, 5) Dagtilbuddets arbejde med tiltag for at fremme praktisk-sociale færdigheder og 6) Dagtilbuddets arbejde med tiltag for at fremme forberedelse til grundlæggende færdigheder i skolen.

¹¹ Ikke med læringsparametre nr. 2 og nr. 6.

der gives mulighed for "dobbeltkredslæring". Dobbeltkredslæring kan ske, når der reflekteres over praksis, og personalet udfordres og støttes med hensyn til udvikling af arbejdet med barnets læring. Selvom det "at stimulere personalet til at se tingene på nye måder" ikke er nærmere specificeret i studiet (hvorfor det kan ske på mange måder), nævnes det, at dobbeltkredslæring kan knyttes nært op til en dimension ved ledelse af den lærende organisation som handler om at facilitere til dialog, som udfordrer og udvikler handlingsteorier.

I studiet findes der ikke sammenhæng mellem lederens arbejde med at lede refleksions- og læringsprocesser og fire af de seks læringsparametre, og kun en svag henholdsvis positiv og negativ sammenhæng til øvrige to temaer.¹²

Dette resultat står dog i kontrast til resultaterne fra et stort dansk dagtilbudsprojekt kaldet VIDA-projektet (Jensen, 2013). Projektet havde til formål at styrke børns udbytte af en øget kvalitetsindsats i dagtilbud. Mere specifikt så projektet på, om kvalitetsindsatsen nåede alle børn – og således også, om den nåede udsatte børn. Projektet er særligt relevant for indeværende litteraturstudie, fordi det bygger på en intervention, hvor en leder og en medarbejder i et (tilfældigt) antal dagtilbud modtog undervisning i meget af den type adfærd, som er underliggende for flere af temaerne i faglig ledelse.

I studiet konkluderes det, at dagtilbuddene udviklede sig markant i projektperioden på flere parametre knyttet til det at arbejde videnskabeligt, målrettet og systematisk. Det konkluderes, at et af redskaberne er en tydelig lederrolle, som faciliterer organisatorisk læring, så man fx føler sig opmuntret til at udvikle nye idéer og bliver opmuntret til at handle på nye måder, og så man også oplever, at man i dagtilbuddene vover sig ud i ukendte områder. Facilitering af organisatorisk læring kan ske på mange måder. I projektet trænes lederne bl.a. i at arbejde med eksperimenter og evaluering, samt i at facilitere nye aktiviteter på måder, så alle medarbejdere inddrages. Sammenfattende er resultaterne, at VIDA-projektet havde en effekt for alle børn i forhold til trivsel og socio-emotionel udvikling (men ikke i forhold til kognitive kompetencer).

3.3.2 Kerneelement 6: Spontan vejledning

Centralt for dette kerneelement er handlinger, som omfatter spontan vejledning af det pædagogiske personale. Her kan lederen både selv være direkte involveret i vejledningsarbejdet eller have en mere faciliterende rolle.

11 studier behandler dette kerneelement. På tværs af studierne finder vi tre overordnede tilgange:

- Lederens involvering i spontane observationer og feedback
- Lederen som spontan sparringspartner
- Lederens facilitering af spontane observationer og feedback.

Inden for hver af de tre tilgange, finder vi forskellige eksempler på handlinger. I forhold til **lederens involvering i spontane observationer og feedback** finder vi følgende eksempler:

- Lederen foretager spontane observationer og feedback i forbindelse med, at hun overværer den pædagogiske praksis ("Management by walking around")

¹² Svagt positiv sammenhæng til børnehavens arbejde med at fremme børns læring gennem omsorg leg og dannelse, og en svag negativ sammenhæng til børnehavens arbejde med strukturerede læringsaktiviteter for børn.

- Lederen foretager spontane observationer og feedback i forbindelse med, at hun deltager i udførelsen af det daglige pædagogiske arbejde med børnene i dagtilbuddet
- Lederen foretager uanmeldt tilsynsbesøg.

I forhold til **lederen som spontan sparringspartner** finder vi følgende eksempel på handling:

- Lederen deltager i uformelle samtaler med det pædagogiske personale om praksis i relation til enkelte børn eller børnegrupper.

I forhold til **lederens facilitering af spontane observationer og feedback** finder vi følgende eksempel på handling:

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

Boks 3.7 opsummerer de centrale fund vedrørende spontan vejledning

Boks 3.7 Opsummering Kerneelement 6: Spontan vejledning

Lederens involvering i spontane observationer og feedback:

- Flere studier peger på, at lederens involvering i spontane observationer og feedback giver lederen en god mulighed for at se, om den intendede praksis rent faktisk implementeres som kvalitet i det daglige arbejde – samt mulighed for at følge op på det, hvis det ikke er tilfældet.
- I et studie oplever medhjælperne, at spontane observationer og feedback bidrager til, at en indsats betydning for kvalitet synliggøres, og at arbejdet bliver mere interessant. I et andet studie udføres de spontane observationer under rammerne af "tilsyn", og her har den tilsynsførende også en rolle som stedfortrædende leder. I denne situation pointeres betydningen af tillid til de tilsynsførende.

Lederens facilitering af spontane observationer og feedback:

- Studierne indikerer, at kollegiale spontane observationer og feedback kan være med til at identificere u hensigtsmæssig adfærd og give eksempler på ønskede ændringer.
- I et af studierne pointeres vigtigheden af at afklare på forhånd, at man arbejder med observationer og feedback. Sker dette ikke, kan spontane observationer give anledning til konflikt.

Uddybende gennemgang af studierne under kerneelement 6

Lederens involvering i spontane observationer og feedback

I studierne udøves spontane observationer og feedback særligt via "management by walking around" og gennem lederens deltagelse i udførelsen af det daglige arbejde (fx via timer på stuerne) (Kragh-Müller & Ringsmose, 2015; Ljunggren et al., 2017; Holm-Petersen et al., 2015; Moen, 2016; Børhaug & Lotsberg, 2010). I studierne understreges vigtigheden af, at lederen ser det praktiske pædagogiske arbejde på regelmæssig basis. Dette giver lederen mulighed for at se, om den intendede praksis rent faktisk implementeres som kvalitet i det daglige arbejde – samt mulighed for at følge op på det, hvis det ikke er tilfældet (Kragh-Müller & Ringsmose, 2015).

I et af studierne 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. Selvom der er tale om spontane observationer og feedback, er feedbacken altså ikke vilkårlig – men særligt fokuseret på pædagogiske målsætninger og rammer, og på hvordan disse kommer til udtryk.

Eksempler på lederens spontane observation og feedback

I et interview formulerer en leder sig på denne måde om sin praksis, når hun er til stede på daginstitutionens stuer:

Hvis vi kan se, at det [intenderet praksis] ikke finder sted, så skal vi sige det.

(Kragh-Müller & Ringsmose, 2015)

En leder fortæller om, hvordan hun arbejder med at skabe konsensus blandt medarbejderne om perspektiver på børns læring:

Jeg er blandt dem, og jeg tager del i og influerer dem, når jeg er der. Ja... Tilstedeværelse er næsten det samme som alfa og omega – det er det vigtigste.

(Moen, 2016)

I et interview fortæller en medarbejder om sin oplevelse af spontan observation og feedback fra sin leder:

Så træder hun jo også ind i børnetid og hjælper, men alligevel hæver sig og tager teten der og siger: "prøv nu at se her, hvad med at gøre sådan og sådan". Det bidrager hun i hvert fald også med – til at holde fagligheden i også de der pressede situationer.

(Holm-Petersen et al., 2015)

En særlig form for spontan observation og feedback er dagplejepædagogernes uanmeldte tilsyn hos dagplejerne. Dagplejepædagogerne udfører både uanmeldte og anmeldte tilsyn, og dagplejerne har forskellige holdninger til de uanmeldte besøg. Mens nogle dagplejere giver udtryk for, at det er hyggeligt med et ekstra besøg, giver andre udtryk for utryghed i forhold til, hvad dagplejepædagogen kommer for at kontrollere. Det sætter fokus på betydningen af dagplejepædagogens evne til at skabe tillid til dagplejerne.

Lederen som spontan sparringspartner

Lederens rolle som spontan sparringspartner illustreres i et studie, hvor både institutionsledere og medarbejdere vurderer de uformelle "børnesnakke" som en vigtig måde for den enkelte medarbejder at være i dialog med institutionslederen på (Holm-Petersen et al., 2015). Uanset om institutionslederne har en mere direkte deltagende eller mere faciliterende stil, lægger de vægt på, at de har en vigtig rolle som sparringspartnere for deres medarbejdere. I studiet identificeres dog også en tendens til, at de institutionsledere, der i mindre grad deltager aktivt i det børnerettede arbejde, ser sig selv som mere betydningsfulde i denne relation, end medarbejderne gør. Flere medarbejdere peger således på kollegaer som vigtigere faglige sparringspartnere end institutionslederen i forhold til den løbende faglige dagligdags praksis. Institutionsle-

derne anses derimod som vigtige sparringspartnere, hvad angår forældrerettede opgaver, konflikter, forhold, der kræver involvering af fx pædagogiske konsulenter, samt mere personlige udfordringer.

Lederens facilitering af spontane observationer og feedback

Endelig kan lederen facilitere det pædagogiske personales spontane observationer og feedback. I et studie gives der eksempler på, hvordan medarbejderne giver hinanden spontan feedback, når de i arbejdet observerer en uhensigtsmæssig adfærd, som de arbejder med at forbedre (Aspøy & Bråten, 2014). Selvom studiet ikke eksplicit nævner lederens facilitering af den spontane adfærd, nævnes det, at det må være afklaret på forhånd, at spontan feedback er en måde at arbejde på i dagtilbuddet, da arbejdsmetoden ellers kan være en anledning til konflikt. Og her er det ikke utænkeligt, at lederen spiller en væsentlig rolle.

Ligeledes giver et andet af studierne et eksempel på, hvordan man i et dagtilbud først har arbejdet med at implementere et projekt og efterfølgende har arbejdet med at observere hinanden og give hinanden feedback. I observationerne har man fokus på at finde eksempler, der viser, at man gør tingene anderledes end før projektet (Vannebo & Gotvassli, 2014; Gotvassli, 2019). Lederen af det pågældende dagtilbud nævner observationer og feedback som en måde, hvorpå man kan skabe læring og udvikling. Det kommer netop til udtryk ved, at observationerne og feedbacken bliver brugt til at tydeliggøre, om det specifikke projekt har medført en ændret praksis – samt hvori ændringen konkret består. I studiet specificeres det ikke nærmere, om observationerne var organiserede eller spontane. Studierne eksemplificerer, hvordan lederen rammesætter forudsætningen for observationerne og feedbacken (konkret uhensigtsmæssig adfærd eller søgen efter eksempler på ændringer), selvom det ikke nødvendigvis er lederen, der foretager observationerne og giver feedback.

3.3.3 Kerneelement 7: Opbakning og engagement

Dette kerneelement omhandler lederens opbakning og engagement til og i det faglige arbejde.

To studier behandler dette kerneelement. Under kerneelementet finder vi eksempler på følgende handlinger:

- Lederen demonstrerer vigtigheden af specifikke aktiviteter ved fx at tage på de samme kurser som personalet, ved at komme med idéer til specifikke aktiviteter på personale-møder (fx relateret til den retning, man gerne vil i) og ved deltagelse i aktiviteterne.
- Lederen kommer med forslag til, hvornår man kan arbejde med prioriterede indsatser.

Boks 3.8 opsummerer de centrale fund vedrørende opbakning og engagement.

Boks 3.8 Opsummering Kerneelement 7: Opbakning og engagement

- Studierne indikerer, at lederens støtte, opbakning og engagement kan overbevise personalet om at tage del i bestemte aktiviteter, og kan indikere vigtigheden af at gøre dette.
- I et af studierne pointeres også en opmærksomhed på, at det kan være sårbart, at en retning i en institution er båret af lederne.

Uddybende gennemgang af studierne under kerneelement 7

Her argumenteres der for, at ledere kan demonstrere vigtigheden af arbejdet gennem handlinger. I et af studierne gives fx eksempler på, hvordan lederen kan gøre dette ved 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 tage), og ved deltagelse i aktiviteterne (Ehrlin, 2015). I studiet argumenteres der for, at sådanne handlinger overbeviser personalet om at tage del i aktiviteterne – og at visse aktiviteter er vigtige – mens andre ikke er. I studiet er der også en opmærksomhed på, at det kan være sårbart, at en retning i et dagtilbud er båret af lederne.

I et andet studie oplever pædagogerne i en institution, at lederen prioriterer arbejdet med en bestemt indsats ved at påpege tidspunkter, hvor pædagogerne burde have tid til at arbejde med indsatsen (Grøn, 2018).

Eksempel på, at lederen bakker op i forhold til det faglige arbejde

I eksemplet allokere lederen ikke ekstra tid til pædagogernes arbejde, men lederen signalerer, at det er nødvendigt, at der er tidspunkter, hvor én af pædagogerne ikke deltager i det pædagogiske arbejde med børnene til fordel for arbejdet med indsatsen. En medarbejder fortæller, hvordan hun oplever, at dette bidrager til at prioritere opgaven:

*Lederen siger: "Hvad med tirsdag, der er I tre [på arbejde]. Måske kunne det fungere, hvis du gik fra der [til arbejdet med indsatsen], og så kunne de to andre klare det den dag?".
Og så ser vi – det er muligt. Nogle gange har du bare brug for en til at vise dig det.*

(Grøn, 2018)

4 Rammer for den faglige ledelse

Foruden de tre centrale temaer af relevans for faglig ledelse, beskrevet i afsnit 3 har vi på baggrund af vidensopsamlingen identificeret to rammeforhold af relevans for faglig ledelse. Det drejer sig om ledelseskompetencer og hvorvidt faglige ledelsesopgaver distribueres af den formelle leder. I dette afsnit præsenterer vi fund vedrørende disse to rammeforhold fra studierne i litteratursøgningen.

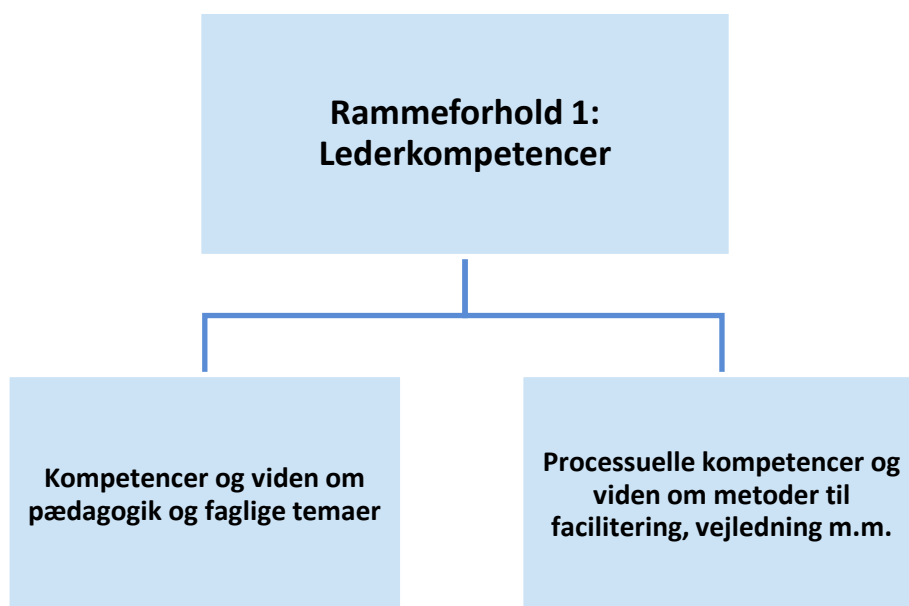
4.1 Lederkompetencer

Flere af de relevante studier adresserer lederens kompetencer og betydningen heraf i relation til faglig ledelse.¹³ Det vil sige kompetencer, der knytter sig til den formelle leder som person.

14 studier behandler dette rammeforhold. Vi har på baggrund af studierne i litteratursøgningen identificeret to relevante forhold i studierne behandling af betydningen af lederens kompetencer for den faglige ledelse:

- Kompetencer og viden om pædagogik og faglige temaer
- Processuelle kompetencer og viden om metoder til facilitering, vejledning m.m.

Figur 4.1 Rammeforhold 1: Lederkompetencer og undertemaer



Kilde: VIVE.

Kompetencer og viden om pædagogik og faglige temaer

Nogle af de gennemgåede studier beskæftiger sig med sammenhængen mellem dagtilbudslernes kompetencer og viden og kvaliteten af den pædagogiske praksis i dagtilbuddet og kæder disse sammen. I ét studie konkluderes, at dagtilbud, der vurderes at have en lavere kvalitet,

¹³ Det er væsentligt at bemærke, at disse fund ikke er resultatet af en systematisk fremsøgning af studier vedrørende betydningen af lederkompetencer, men er fremkommet ved søgning vedrørende faglig ledelse.

har haft en høj grad af ledelse med perifært kendskab til den pædagogiske faglighed (Ringsmose, 2020). Et andet studie undersøger mere specifikt, om der er sammenhæng mellem dagtilbudsledernes uddannelse inden for sprogunderstøttelse, kulturel mangfoldighed og flerkulturel pædagogik og pædagogers vurdering af, at der i dagtilbud arbejdes med disse temaer. Studiet peger på, at lederens uddannelse har en betydning for, hvad der arbejdes med. (Andersen, 2012: 61).

Blandt de gennemgåede studier findes endvidere eksempler på, at implementering af nye tiltag og initiativer ikke forløber som planlagt i tilfælde, hvor ledere ikke har tilstrækkelig viden om det faglige indhold (Öqvist & Cervantes, 2018; Grøn, 2018).

Processuelle kompetencer og viden om metoder til facilitering, vejledning m.m.

Flere studier undersøger betydningen af, at lederne arbejder systematisk med facilitering af møder og drøftelser blandt det pædagogiske personale, jf. også kerneelement 5 og 6 om arbejdet med at facilitere rum til refleksion og arbejde med forskellige vejledningsformer.

I en række studier undersøges, hvilken betydning det har, at lederen har modtaget kompetenceudvikling i forhold til anvendelse af metoder til facilitering af møder og drøftelser med det pædagogiske personale og vejledning af det pædagogiske personale. Det drejer sig om samtalemodeller og andre redskaber til facilitering af samtaler (Hörnqvist, 2018; Balslev, 2020; Carroll-Lind et al., 2016; Lafton & Skogen, 2019).

I det danske VIDA-projekt indgik det som et element i indsatsen, at lederne trænede facilitering af nye aktiviteter på måder, så alle medarbejdere blev inddraget. Dette foregik på workshops, hvor lederne havde mulighed for at udveksle erfaringer og idéer. Det konkluderes, at det samlede VIDA-projekt gør en positiv forskel, især hvad angår den organisatoriske læring i form af målrettet og systematisk arbejde med forandring af pædagogisk praksis (Jensen, 2013).

Et andet dansk studie konkluderer, at lederne gennem refleksive processer har fået styrkede kompetencer til at optræde proaktivt og kompetent i forbindelse med udviklingen af læreprocesser. Studiet finder, at dette har haft en betydning for den pædagogiske praksis. Pædagogerne har større tillid til egen formåen, og der peges også på en ændring i pædagogisk praksis. Forandringerne tilskrives ændrede muligheder for læreprocesser, som ledere har skabt (Danmarks Evalueringsinstitut, 2010).

Som beskrevet under kerneelement 1 om fastsættelse af faglig retning kan visionsledelse have en betydning for medarbejdernes motivation. Et af de inkluderede studier finder, at visionsledelse kan trænes, idet ledere, der modtager undervisning i visionsledelse, har medarbejdere, der er mere motiverede for at gøre en forskel for andre, end medarbejdere med ledere, der ikke har modtaget denne undervisning (Bro & Jensen, 2020).

4.2 Lederinitieret distribuering af faglig ledelse

Blandt ledelsesforskere peges på, at distribueret ledelse kan opstå både på medarbejdernes og lederens initiativ og være planlagt eller opstå nede-fra-og-op uden planlægning og godkendelse (Kjeldsen et al., 2020).

I denne vidensopsamling er fokus på den formelle leders handlinger. Med afsæt heri afgrænser vi vores behandling af distribueret ledelse til den lederinitierede distribuering af faglig ledelse.

Det vil sige de situationer, hvor lederen tager initiativ til at rammesætte, at faglige ledelsesopgaver kan løses af andre (herunder typisk personer uden formelt ledelsesansvar).

Med dette udgangspunkt handler lederinitieret distribuering af faglig ledelse om, hvordan lederen kan arbejde med at distribuere arbejdet med at sætte faglig retning, udvikle faglig viden og aktivere medarbejdernes faglige viden og refleksion over egen praksis til medarbejdere i dagtilbuddet.

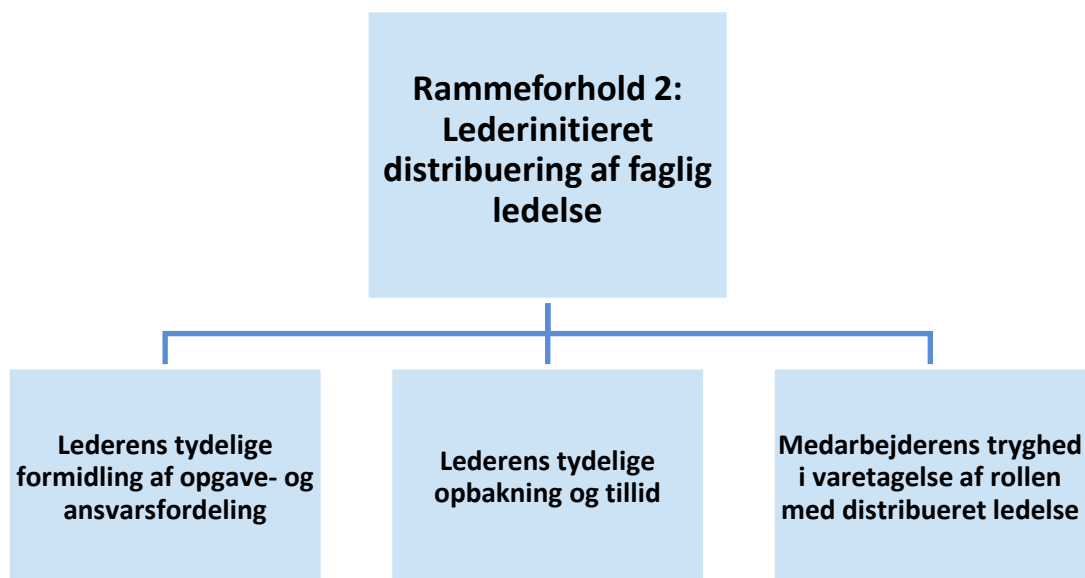
Situationer, hvor medarbejdere på eget initiativ påtager sig faglig ledelse, falder ikke ind under vores behandling af lederinitieret distribuering af faglig ledelse.

I tilfælde, hvor lederen afgiver det formelle ledelsesansvar og ikke bare opgavevaretagelsen, taler man om delegeret ledelse.

17 studier behandler dette rammeforhold.¹⁴ Vi har på baggrund af studierne i litteratursøgningen identificeret tre relevante forhold i studierne behandling af rammen lederinitieret distribueret ledelse:

- Lederens tydelige formidling af opgave- og ansvarsfordeling
- Lederens tydelige opbakning og tillid
- Medarbejderens tryghed i varetagelse af rollen med distribueret ledelse.

Figur 4.2 Rammeforhold 2: Lederinitieret distribuering af faglig ledelse og undertemaer



Kilde: VIVE.

¹⁴ Det er væsentligt at bemærke, at dette fund ikke er resultatet af en systematisk fremsøgning af studier vedrørende betydningen af distribuering af ledelse, men er fremkommet ved søgning vedrørende faglig ledelse.

Tydelig formidling af opgave- og ansvarsfordeling

Flere studier indikerer, at ledelsesinitieret distribuering af faglig ledelse fungerer bedre, når opgave- og ansvarsfordelingen er tydelig for både den medarbejder, som lederen distribuerer opgaver til, og for de øvrige medarbejdere i teamet (Heikka et al., 2018; Heikka & Hujala, 2013; Hujala & Eskelinen, 2013; Danmarks Evalueringsinstitut, 2010).

Opgave- og ansvarsfordelingen kan eksempelvis tydeliggøres via diskussioner om lederskab og opgavefordelingen i personalegruppen og et tydeligt mandat til medarbejderen, der får nye arbejdsopgaver (Eriksson et al., 2018). I et studie pointeres det, at rolleindehaverne ikke nødvendigvis selv oplever en utydelig opgave- og ansvarsfordeling som et problem, men at det kan opleves som problematisk for det øvrige pædagogiske personale (Granrusten & Moen, 2011).

Tydelig opbakning og tillid

Flere studier indikerer, at lederens opbakning og tillid til den/de medarbejdere, lederen distribuerer ledelsesopgaver til, er vigtig. Opbakning og tillid kan eksempelvis vises ved, at lederen giver rum til, at den medarbejder, som varetager distribuerede opgaver, selv kan tage initiativer og udvikle sine kompetencer (Nehez & Witting, 2016), og ved at lederen sikrer accept fra teamet af, at kollegaen, der varetager distribuerede opgaver, blander sig i, hvordan det øvrige pædagogiske personale handler i specifikke situationer (Heikka & Suhonen, 2019). Et studie indikerer samtidig, at det er vigtigt, at lederen i perioder selv er tæt på det pædagogiske personales praksis, eksempelvis via ugentlige planlagte møder, og at opbakning og tillid til medarbejdere, lederen distribuerer opgaver til, dermed ikke er ensbetydende med fravær af lederen (Mørreaunet, 2019).

Medarbejderens tryghed i varetagelse af rollen med distribueret ledelse

For det tredje indikerer studierne, at det er vigtigt, at den medarbejder, som der distribueres ledelsesopgaver til, er tryk i rollen – både i forbindelse med at skulle formidle pædagogisk viden til kollegaer (Danmarks Evalueringsinstitut, 2010) og i forhold til evt. at indtage rollen som kontrollant (Danmarks Evalueringsinstitut, 2011). I et studie om dagplejepædagoger fremgår det, at dagplejepædagogen har rollen som kontrollant, faglig sparringspartner og stedfortrædende leder for dagplejelederen, der har det formelle ledelsesansvar (Danmarks Evalueringsinstitut, 2011). Studiet indikerer, at nogle dagplejepædagoger oplever det som vanskeligt at finde balance mellem de forskellige roller og er utrygge ved den kontrollerende rolle.

I studierne beskrives forskellige strategier for lederinitieret distribueret ledelse, og der udpeges flere velfungerende måder at praktisere lederinitieret distribueret ledelse på.

Et studie skelner mellem distribuering på gruppeniveau og individniveau (Rönnerman & Olin, 2013). Studiet konkluderer, at begge strategier overordnet fungerer godt og har hver deres fordele og ulemper. Et andet studie viser, at der kan være en skelnen mellem improviseret og organiseret distribuering af arbejdet (Mørreaunet, 2019). Studiet understreger, at det er vigtigt, at ledere er bevidste om betydningen af at tilrettelægge, opmuntre og stille krav til den distribuerede opgavevaretagelse.

Et enkelt studie i vores litteratursøgning belyser graden af lederinitieret distribuering/delegering af ledelse, og studiet finder, at dagtilbud, der vurderes at have en lavere kvalitet, bl.a. har haft en høj grad af delegering af ledelsesopgaver (Ringsmose, 2020). Et andet studie indikerer, at velorganiseret distribuering af faglige ledelsesopgaver kan bidrage til implementeringen af pædagogisk ledelse (Heikka & Suhonen, 2019).

5 Videnshuller i litteraturen om faglig ledelse af dagtilbud

Et delformål med vidensopsamlingen er at identificere videnshuller i den foreliggende forskning og undersøgelser af faglig ledelse på dagtilbudsområdet. Med "videnshuller" forstår vi områder og spørgsmål, som der ikke foreligger undersøgelser eller forskning om, samt områder og spørgsmål, hvor den aktuelle viden er overfladisk og/eller hviler på ganske få studier eller cases.

Andersen et al. (2017), peger på, at der generelt mangler forskningsviden om konsekvenserne af ledelse af offentlige organisationer. På linje hermed konkluderer en række af studierne fra vidensopsamlingen, at der særligt på dagtilbudsområdet mangler viden om ledelse og betydningen af ledelse på dagtilbudsområdet (eksempelvis Vannebo & Gotvassli, 2018: 234). SINTEF gennemførte i 2014 en litteraturkortlægning af ledelse på dagtilbuds- og skoleområdet. Det konkluderes her, at der er en tydelig forskel, når det gælder tilgængelig litteratur på de to områder. Der peges på, at der eksempelvis ikke findes tidsskrifter, som beskæftiger sig med ledelse af dagtilbud. SINTEF finder også væsentligt færre studier af ledelse på dagtilbudsområdet end på skoleområdet (SINTEF, 2014: 11).

Gennemgangen af den fremsøgte litteratur vedrørende faglig ledelse af dagtilbud viser, at studierne om faglig ledelse for en stor del er teoretisk funderet, herunder en række håndbøger til ledere. Vi finder også en række empirisk funderede studier, og der er således ikke tale om et egentligt videnshul i forhold til empirisk funderede studier. Men balancen mellem de empirisk og teoretisk funderede studier er bemærkelsesværdig.

På baggrund af vores gennemgang af studierne i den gennemførte vidensopsamling har vi dels identificeret undersøgelsesdesign og metodiske tilgange, der anvendes relativt sparsomt, dels temaer, som behandles i relativt få studier.

Undersøgelsesdesign og metode

- Hovedparten af de relevante studier er fra de skandinaviske lande og baseret udelukkende på kvalitative metoder (50 studier), mens 12 studier er baseret på mixed methods (dvs. både kvalitative og kvantitative metoder), og 8 studier er baseret udelukkende på kvantitative metoder.
- Dermed ligger studierne i denne kortlægning på linje med det generelle mønster for skandinavisk dagtilbudsforskning. Dansk Clearinghouse fandt ved en kortlægning af skandinavisk dagtilbudsforskning fra 2017, at 79 % af de inkluderede studier var kvalitative, mens studier, som anvender kvantitative metoder eller mixed methods, stod for mindre andele, henholdsvis 14 % og 7 % (Bondebjerg et al., 2019).
- Blandt de kvantitativt baserede studier finder vi en række studier med et deskriptivt formål om eksempelvis at karakterisere dagtilbudslederne for så vidt angår uddannelsesbaggrund, alder, køn mv. eller afdække dagtilbudsledernes holdninger til ledelsesstruktur, egne arbejdsforhold, kompetencer mv. En række studier beskæftiger sig med ledelsesroller, lederens tidsforbrug, budget samt oplevelsen af, hvor meget indflydelse lederen har på den interne organisering (fx Leo, 2014; Berg & Knudsmoen, 2012).
- Der er blandt studierne med kvantitativt design til sammenligning relativt få studier, der undersøger betydningen af ledelsen for medarbejdernes praksis og børn.

Temaer og kerneelementer

Af Tabel 5.1 fremgår det, at der er relativt stor forskel på, hvor mange af de relevante studier der behandler de identificerede temaer af relevans for faglig ledelse og de forskellige kerneelementer.

Tabel 5.1 Studier fordelt på temaer, herunder kerneelementer og rammeforhold

Temaer/Kerneelementer	Antal
Tema 1. Fastsætte en faglig retning	35
Kerneelement 1. Sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet	28
Kerneelement 2. Konkretisere den faglige retning	7
Tema 2. Indhente faglig viden	18
Kerneelement 3. Deling af faglig viden	10
Kerneelement 4. Udvikling gennem kurser og indsatser	8
Tema 3. Aktivere faglig viden	40
Kerneelement 5. Organiseret vejledning	27
Kerneelement 6. Spontan vejledning	11
Kerneelement 7. Opbakning og engagement	2
Rammeforhold 1. Ledelseskompeter	18
Rammeforhold 2. Lederinitieret distribueret ledelse	17
Total	128

Kilde: VIVE.

Det fremgår af tabellen, at de fleste studier (40) behandler tema 3: Aktivere faglig viden. Tema 1: Fastsætte en faglig retning behandles også i relativt mange af studierne (35 studier). Færrest studier behandler Tema 2 om at indhente faglig viden til dagtilbuddet (18 studier).

Ser vi på de syv identificerede kerneelementer er der væsentlige forskelle på, hvor mange studier der behandler de forskellige elementer. Lederens arbejde med at sikre en fælles forståelse af den faglige retning (kerneelement 1) og involvering i eller facilitering af organiseret vejledning (kerneelement 5), er de kerneelementer, der behandles i flest studier.

Derimod er der færre studier af arbejdet med at konkretisere den faglige retning (kerneelement 2), kerneelementerne, der vedrører indhentning af viden (kerneelement 3 og 4), og elementerne vedrørende spontan vejledning (kerneelement 6) og opbakning og engagement (kerneelement 7).

I de identificerede studier beskrives en række konkrete ledelseshandlinger, som skitseret i kapitel 3. Der er imidlertid flere handlinger, som vi på baggrund af teori og/eller viden om praksis i dagtilbud forventer, at ledere arbejder med som en del af den faglige ledelse, men som ikke er behandlet i den gennemgåede litteratur. Blandt de identificerede studier finder vi eksempelvis ikke studier, der behandler ledelsestilgange, hvor lederen initierer uformelle samtaler om ny faglig viden, og herigennem bidrager til en kultur, hvor medarbejderne er motiverede for at opsøge viden og reflektere. Vi har heller ikke fundet studier, der undersøger lederen som systematisk sparringspartner fx på MUS-samtaler eller på andre systematisk tilrettelagte sparringsmøder med enkelte medarbejdere (snarere end med større grupper). Blandt de fremsøgte studier finder vi heller ikke studier, der behandler lederens facilitering af sparring fx i form af mentorordninger.

Det skal endvidere bemærkes, at vi finder få studier, der eksplicit behandler faglig ledelse i dagplejen.

For så vidt angår studier af faglig ledelse af institutioner for udsatte børn og unge, ser vi i søgningen relativt få studier, der lever op til undersøgelsens inklusionskriterier. Gennemgangen af de fremsøgte studier peger på, at empiriske studier med fokus på betydning af faglig ledelse på dette område i højere grad har beskæftiget sig med den faglige ledelse af de sagsbehandlere, der varetager opgaver på børne- og ungeområdet end den faglige ledelse på institutioner for udsatte børn og unge.

Boks 5.1 opsummerer de videnshuller, der er identificeret i denne vidensopsamling af faglig ledelse på dagtilbudsområdet.

Boks 5.1 Videnshuller i litteraturen om faglig ledelse på dagtilbudsområdet

Videnshuller i relation til design og metode:

Studier med fokus på betydningen af ledelse for det pædagogiske personale og børn, herunder særligt kvantitative studier.

I relation til de identificerede temaer og kerneelementer finder vi relativt få studier, der belyser følgende:

- Kerneelement 2: Konkretisere den faglige retning
- Kerneelement 3: Deling af faglig viden
- Kerneelement 4: Udvikling gennem kurser og indsatser
- Kerneelement 7: Opbakning og engagement

Få studier, behandler eksplicit faglig ledelse i dagplejen.

Litteratur

- Andersen, C. E. (2012). Profesjonsutøvelse og ledelse i barnhagen. In: Aamotsbakken, B. (ed.), *Ledelse og profesjonsutøvelse i barnehage og skole*. Oslo: Universitetsforlaget, 51-65.
- Andresen, B. B. (2020). *Styrket kollektiv og analytisk praksis gjennom bruk av data og forskningsviden: evaluering af Program for læringsledelse - dagtilbud*. Aalborg: Institut for Kultur og Læring, Aalborg Universitet.
- Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., Salomonsen, H. H., Würtz, A. et al. (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018a). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675-691.
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018b). Achieving High Quality through Transformational Leadership: A Qualitative Multilevel Analysis of Transformational Leadership and Perceived Professional Quality. *Public Personnel Management*, 47(1), 51-72.
- Andersen, L. B., & Petersen, L. H. (2012). Public Service Motivation and Professionalism. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 46-57.
- Aspøy, T. M., & Bråten, B. (2014). *Språklige rollemodeller: Hvordan barnehageansattes kompetanse om språk kan styrkes*. Oslo: Fagbevegelsens senter for forskning, utredning og innovation.
- Balslev, G. M. (2020). Mellemedelse fremover: Kultur for kvalitetsudvikling i folkeskole og i dagtilbud. In: Mellon, K. (ed.), *Mellemedelse i skole og dagtilbud*. Frederikshavn: Dafolo Forlag, 33-52.
- Berg, B., & Knudsmoen, H. (2012). *Baseline: «Framtida er nå»: Kartlegging av ledernes oppgaver og tidsbruk i Stange kommunes barnehager og skoler*. Elverum: Høgskolen i Hedmark.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141-163.
- Bondebjerg, A., Jusufbegovic, L., Qvortrup, L., & Vestergaard, S. (2019). *Empirisk dagtilbudsforskning for 0-6-årige i de skandinaviske lande: Forskningskortlægning og -vurdering for året 2017: Teknisk rapport fra Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning*. København: Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning, DPU - Danmarks institut for Pædagogik og Uddannelse, Aarhus Universitet.
- Bro, L. L., & Jensen, U. T. (2020). Does transformational leadership stimulate user orientation? Evidence from a field experiment. *Blackwell Publishing Ltd*, 98(1), 177-193.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2010). Barnehageledelse i endring. *Tidsskrift for Nordisk barnehageforskning*, 3(3), 79-94.
- Børne- og Socialministeriet. (2018). *Den styrkede pædagogiske læreplan: Rammer og indhold*. København: Børne- og Socialministeriet.

- Carroll-Lind, J., Smorti, S., Ord, K., & Robinson, L. (2016). Building pedagogical leadership knowledge in early childhood education. *Australian Journal of Early Childhood*, 41(4), 28-35.
- Danmarks Evalueringsinstitut. (2010). *Pædagogiske indsatser og nye initiativer på dagtilbudsområdet - Evaluering af Socialministeriets ansøgningspulje til "Bedre kvalitet i dagtilbud"*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.
- Danmarks Evalueringsinstitut. (2011). *Kvalitetsarbejde i dagplejen*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.
- Danmarks Evalueringsinstitut. (2018). *Ledelsesstrukturer på dagtilbudsområdet. En kortlægning blandt dagtilbudsschefer*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.
- Dietrichson, J., Kristiansen, I. L., & Nielsen, B. C. V. (2018). Universal Preschool Programs and Long-Term Child Outcomes. *Journal of Economic Surveys*, 34(5), 1007-1043.
- Drugli, M. B., Frederiksen, P., & Hansen, O. H. (2017). *Resultater fra to kvalitative casestudier i Brønderslev Kommune 2016*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Dunlop, A. W. (2008). *A Literature Review on Leadership in the Early Years*. Livingston: Education Scotland.
- Ehrlin, A. (2015). Swedish preschool leadership – supportive of music or not? *British Journal of Music Adication*, 32(2), 163-175.
- Eriksson, A., Svensson, A., & Beach, D. (2018). Reformimplemantering i förskolepraktik - Ett exempel på hur förskollärarens ansvar har tolkats och omsatts av förskolechefer och arbetslag. *Nordisk tidskrift för allmän didaktik*, 4(2), 59-75.
- Folketinget. (2018). *Forarbejder til dagtilbudslovens § 9, stk. 1*. København: Folketinget.
- Gotvassli, K. (2019). Styrernes arbeid med barnehagen som en lærende organisasjon. In: Mørreaunet, S., Gotvassli, K., Moen, K. H., & Skogen, E. (ed.), *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget, 63-84.
- Gotvassli, K., & Moe, T. (2020). Pedagogiske ledere og godt faglig skjønn. *Nordic Journal of Education and Practice*, 14(1), 39-55.
- Gotvassli K., & Vannebo B. I. (2019). Barnehagestyreren som strategisk aktør – barnehagen som læringsarena. In: Mørreaunet, S., Gotvassli, K., Moen, K. H., & Skogen, E. (ed.), *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget, 85-110.
- Gradovski, M., & Løkken, I. M. (2015). Chronotopic Thresholds, Reflection, and Transformation of Supervision Experiences for Preschool Assistants in Norwegian Preschools. *International Journal of Early Childhood*, 47(2), 331-345.
- Granrusten, P. T., & Moen, K. H. (2011). *Nye lederroller i et utvalg kommunale barnehager med fokus på enhets- og fagledere*. Trondheim: Dronning Mauds Minne Høgskole for førskolelærerutdanning.
- 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).

- Grøn, C. H., Hansen, H. F., & Kristiansen, M. B. (2014). *Offentlig styring: Forandringer i krisetider*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Heikka, J., Halttunen, L., & Waniganayake, M. (2018). Perceptions of Early Childhood Education Professionals on Teacher Leadership in Finland. *Early Child Development and Care*, 188(2), 143-156.
- Heikka, J., & Hujala, E. (2013). Early Childhood Leadership through the Lens of Distributed Leadership. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(4), 568-580.
- Heikka, J., & Suhonen, K. (2019). Distributed Pedagogical Leadership Functions in Early Childhood Education Settings in Finland. *Southeast Asia Early Childhood Journal*, 8(2), 43-56.
- Holm-Petersen, C., Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Høybye-Mortensen, M., Bro, L. L., & Andersen, V. N. (2015). *Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet: Størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel*. København: KORA - Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning.
- Hujala, E., & Eskelinen, M. (2013). Leadership Tasks in Early Childhood Education. In: Hujala, E., Rodd, R., & Waniganayake, M. (ed.), *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere University Press, 213-234.
- Hörnqvist, M. (2018). Besök i "verkeligheten" - om verksamhetsobservationer som ledningsredskap. In: Törnsén, M., & Årlestig, H. (ed.), *Ledarskap i centrum: Om rektor och förskolechef*. Malmö: Gleerups Utbildning, 67-84.
- Jensen, B. (2013). *VIDA-forskningsrapport 4: Vidensbaseret indsats over for udsatte børn i dagtilbud - modelprogram. Forandring og effekt*. Aarhus: VIDA-projektet, Aarhus Universitet.
- Jensen, R. S., Bråten, M., Svalund, J., & Talberg, N. (2018). *Videreutdanning for barnehagelærere og lederutdanning for styreere 2018*. Oslo: Fafo.
- Kjeldsen, A. M., Qvick, C. N., Jønsson, F. T., & Andersen, L. B. (2020). *Distribueret ledelse i den offentlige sektor*. København. DJØF Forlag.
- Klausen, K., & Michelsen, J. (2004). *Institutionslederen – en undersøgelse af vilkår for ledelse i kommunale institutioner*. Syddansk Universitet.
- Kragh-Müller, G., & Ringsmose, C. (2015). *Pædagogisk kvalitet i store og små daginstitutioner - En rapport om børns trivsel, læring og udvikling i store og små daginstitutioner*. Aarhus: Institut for Uddannelse og Pædagogik, DPU - Danmarks institut for Pædagogik og Uddannelse, Aarhus Universitet.
- Lafton, T., & Skogen, E. (2019). Ledelse av pedagogisk utviklingsarbeid i en lærende barnehage. In: Mørreaunet, S., Gotvassli, K., Moen, K. H., & Skogen, E. (ed.), *Ledelse av en lærende barnehage*, Bergen: Fagbokforlaget, 235-254.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2017). Jeg er en sånn hverdagspedagog! Barnehagestyreres profesjonelle handlingsrom for å styrke barnehagelæreres anvendelse av fagspråk. *Tidskrift for Nordisk barnehageforskning*, 14(8), 1-18.
- Ledelseskommisionens rapport (2018). *Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*. Ledelseskommisionen.

- Lemire, S., Kwako, A., Nielsen, S. B., Christie, C. A., Donaldson, S. I., & Leeuw, F. L. (2020). What is this thing called a mechanism? Findings from a review of realist evaluations. *New Directions for Evaluation*, 2020 (167), 73–86.
- Leo, U. (2014). Ledning av inre organisation för lärande - att synliggöra professionella normer i skolledare. In: Nihlfors, E., & Johansson, O. (ed.), *Skolledare i mötet mellan nationella mål och lokal policy*. Malmö: Gleerups Utbildning AB, 141-159.
- 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*. Konferansepapir. EGPA 2020 Study Group III on Public Personnel Policies.
- Lødding, B., Seland, I., Gjerustad, C., & Wollscheid, S. (2016). *Erfaringer fra satsingen Kompetanse for mangfold. Underveisrapport 2: Sentrale utdanningsmyndigheter, UH-sektor, fylkesmenn, ledere, ansatte og eiere om kompetanseutviklingen*. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.
- Moen, K. H. (2016). Leadership for Developing Consensus of Perspectives on Children's Learning in Early Childhood Centers. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 226-246.
- Moen, K. H., Gotvassli, K. Å., & Granrusten, P. T. (2016). *Barnehagen som læringsarena: mellom styring og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- 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.
- Moen, K. H., & Mørreaunet S. (2019). Ledelse av vurdering i en lærende barnehage. In: Mørreaunet, S., Gotvassli, K., Moen, K. H., & Skogen, E. (ed.), *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget, 185-210.
- Mørreaunet, S. (2019). Ledelse av veiledning i en lærende barnehage. In: Mørreaunet, S., Gotvassli, K., Moen, K. H., & Skogen, E. (ed.), *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget, 159-184.
- Naper, L. R., Caspersen, J., Franck, K., Haugset, A. S., Lorentzen, R., Ljunggren, B., & Osmundsen, T. (2016). *Følgerevaluering av strategien Kompetanse for framtidens barnehage: Delrapport 3*. Steinkjer: Trøndelag Forskning og Utvikling.
- Nehez, J., & Witting, H. E. (2016). Förskolechefen – möjliggörare av utveckling? In: Rönnerman, K., Olin, A., Furu, E. M., Wennergren, A., *Fångad av praktiken: skolutveckling genom partnerskap. En rapport från det nordiska nätverket i aktionsforskning*. Göteborg: Förlag Göteborgs Universitet, 43-65.
- Nihlfors, E., Johansson, O., & Steen, L. J. (2017). *Förskolechefen, 2. uppl: En viktig länk i utbildningskedjan*. Malmö: Gleerups Utbildning.

- Nikolaisen, M., & Bekken, B. T. (2014). Ledelse gjennom implementering av strategiplan. In: Dysvik, A. & Eilifsen, M. (ed.). *Barnehagelederen: en samling av erfaringsbasert teori*. Oslo: Universitetsforlaget, 24-42.
- Omdal, H., & Roland, P. (2020). Possibilities and challenges in sustained capacity-building in early childhood education and care (ECEC) institutions: ECEC. *European Early Childhood Education Research Journal*, 28(4), 568-581.
- Pawson, R., & Tilley, N. (2004). *Realist evaluation*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Perlman, M., Howe, N., Gulyas, C., & Falenchuk, O. (2020). Associations between Directors' Characteristics, Supervision Practices and Quality of Early Childhood Education and Care Classrooms. *Early Education and Development*, 31(4), 507-523.
- Ringsmose, C. (2019a). Lederens perspektiver på virkningsfuld praksis i dagtilbud i udsatte boligområder. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 56(4), 25-42.
- Ringsmose, C. (2019b). Forvaltningsperspektiver på inkluderende dagtilbuds organiseringer og samspill. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 56(4), 5-25.
- Ringsmose, C. (2020). Daginstitutioner er forskellige. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 57(2), 74-87.
- Rönnerman, K., & Olin, A. (2013). Kvalitetsarbeide i förskolan belyst genom tre ledningsnivåer. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 18(3-4), 175-196.
- SINTEF (2014). *Ledelse i barnhage og skole. En kunnskapsoversigt*. Trondheim: SINTEF - Teknologi og Samfunn.
- Sylva, K., Siraj-Blatchford, I., Taggart, B., Sammons, P., Melhuish, E., Elliot, K., & Totsika, V. (2006). Capturing quality in early childhood through environmental rating scales. *Early Childhood Research Quarterly*, 21(1), 76-92.
- Utdanningsdirektoratet (2020): *Ståstedsanalysen for barnehage*. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/statedsanalyse/statedsanalysen-for-barnehage/>
- Vannebo, B. I., & Gotvassli, K. (2014). Early Childhood Education and Care Institutions as Learning Organizations. *Journal of Early Childhood Education Research*, 3(1), 27-50.
- Vannebo, B. I., & Gotvassli, K. (2018). Quality reform in the early childhood education and care sector in Norway. In: Granrusten, P. T., Gotvassli, K., Lillemyr, O. F., & Moen, K. H. (ed.), *Leadership for Learning. The New Challenge in Early Childhood Education and Care*. Charlotte: Information Age Publishing. Inc.
- Væksthus for Ledelse (2020). *Fællestræk i faglig ledelse: Hvad karakteriserer faglig ledelse på tværs af opgavesøjler?* København: Væksthus for Ledelse.
- Wall, S., Litjens, I., & Taguma, M. (2015). *Early childhood education and care pedagogy review: England*. Paris: OECD.
- Öqvist, A., & Cervantes, S. (2018). Teaching in preschool: heads of preschools governance throughout the systematic quality work. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 4(1), 38-47.

Bilag 1 Design og metode

I dette bilag beskrives vidensopsamlingens design og metode for så vidt angår:

- Litteratursøgning
- Identificering af temaer, kerneelementer og videnshuller

Litteratursøgning

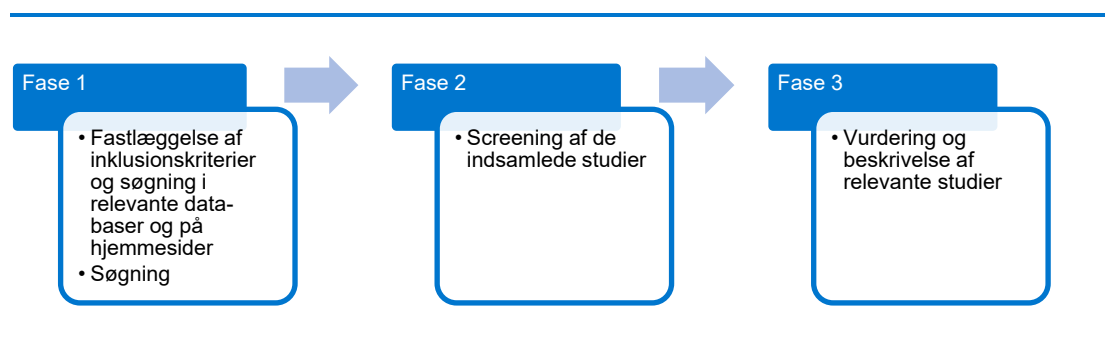
Litteratursøgningens formål er at opsamle den bedst tilgængelige viden om faglig ledelse af dagtilbud, som understøtter læringsmiljøer, der medvirker til at styrke børns trivsel, læring, udvikling og dannelse. Da opdragsgiver og VIVE som udgangspunkt havde en forventning om, at undersøgelser og forskning om faglig ledelse af dagtilbud er relativt begrænset i omfang,¹⁵ har det været en del af opgaven at supplere vidensopsamlingen på dagtilbudsområdet med en vidensopsamling på et beslægtet velfærdsområde, hvor der opsamles viden om faglig ledelse med positiv betydning for opgaveløsningen.

Der er på den baggrund gennemført en vidensopsamling af faglig ledelse på henholdsvis dagtilbudsområdet og faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde. Valget af det specialiserede børne- og ungeområde er begrundet i, at der er flere forhold, som er sammenlignelige i forhold til ledelse af disse to velfærdsområder, herunder:

- Personalet har tæt og kontinuert borgerkontakt
- Personalet har en høj andel af deres arbejdstimer sammen med børnene
- Både uddannede og ikke uddannede medarbejdere varetager opgaven
- Der er fokus på børns trivsel, læring, udvikling, og dannelse.

Litteratursøgningen er gennemført i tre faser, jf. Bilagsfigur 1.1.

Bilagsfigur 1.1 Litteratursøgningens faser



Kilde: VIVE.

Fase 1. Inklusions- og eksklusionskriterier for litteratursøgningen

Søgestrategien er fastlagt med henblik på at identificere de mest relevante studier inden for projektets tids- og ressourcemæssige rammer.

¹⁵ Se også Andersen, L. B. et al., m.fl. (2017), der peger på, at der generelt mangler forskningsviden om konsekvenserne af ledelse af offentlige organisationer.

Inklusions- og eksklusionskriterierne afspejler det faglige fokus og den afgrænsning af opgaven, der udspringer af projektets undersøgelsesspørgsmål, jf. Figur 1.2. Endvidere består de af en afgrænsning vedrørende studiernes udgivelsestidspunkt, sprog, karakter mv. I fase 1 er det også fastlagt, hvilke databaser og hjemmesider søgningen skulle gennemføres i.

Det har været et centralt kriterium, at de inkluderede studier skal omhandle lederes udøvelse af faglig ledelse med betydning for pædagogisk praksis og børns trivsel, læring, udvikling og dannelse i dag- og specialtilbud til børn, jf. projektets undersøgelsesspørgsmål, jf. Figur 1.2.

Vi har afgrænset litteratursøgningen til studier, der er empirisk baseret. Således ekskluderes rent teoretiske studier. Dette er med henblik på at sikre, at den viden, der tilvejebringes, er funderet i en konkret udmøntet praksis, der allerede er høstet erfaringer med.

Vi har inkluderet studier med en bred vifte af undersøgelses- og forskningsdesign: Studier med kvalitativt design, analyser med tværmotodisk design, RCT-studier, forsøg med kontrolgruppe, før-efter-studier, kohorte-studier, systematiske reviews og meta-reviews mv. Det brede sigte er en fordel i en policy- og praksissammenhæng, fordi der inkluderes viden om ikke blot, hvad der er mest effektivt, men også viden om, hvordan og hvornår forskellige tilgange virker, og hvordan de implementeres i praksis.

Det har været et væsentligt hensyn, at den viden, der opsamles i videnskortlægningen, skal være omsættelig i en dansk kontekst, jf. undersøgelsens formål. Derfor har det været et kriterium, at de empiriske studier er gennemført i lande, der er sammenlignelige med Danmark på dagtilbudsområdet med hensyn til følgende forhold:

- Læreplan/curriculum
- Børne/læringssyn, der minder om den danske styrkede pædagogiske læreplan
- Dagtilbud er selvstændige institutioner, der ikke (nødvendigvis) er en del af skoleorganisationen.

På den baggrund har vi inkluderet studier af praksis i de nordiske lande, Tyskland, Norditalien, Canada¹⁶ og New Zealand, jf. også Wall et al., 2015. Denne geografiske afgrænsning anvendes ligeledes til søgningen vedrørende faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde. I litteratursøgningen har vi medtaget litteratur på dansk, svensk, norsk og engelsk inden for disse geografiske områder.

Med henblik på at sikre en hensigtsmæssig balance mellem aktualitet og omfang af litteraturen er søgningen afgrænset til perioden fra 2010 til 20. september 2020, hvor søgningen er gennemført.

Søgningen inkluderer faglitteratur forstået som forskning, som har været gennem peer-review. Vi har også inkluderet studier, som endnu ikke er afsluttede, og hvor den foreløbige afrapportering sker gennem eksempelvis arbejdsrapporter, som endnu ikke har været igennem en peer-review-proces. Søgningen inkluderer også såkaldt "grå litteratur". Det vil sige ikke-videnskabelig litteratur, som fx konsulentrapporter og kortlægninger, som ikke har undergået videnskabelig reviewproces. Litteratur, der ikke er peer-reviewed, er udelukkende fremsøgt for nordiske lande.

¹⁶ Rammerne for dagtilbud varierer på tværs af Canadas provinser og territorier. Graden af sammenlignelighed beror derfor på en konkret vurdering.

Vi har kun inkluderet litteratur, som opfylder alle inklusionskriterier, jf. nedenfor.

Bilagstabel 1.1 og 1.2 opsummerer inklusions- og eksklusionskriterier for henholdsvis litteratursøgningen vedrørende faglig ledelse på dagtilbudsområdet og litteratursøgningen vedrørende faglig ledelse på det specialiserede børne- og ungeområde.

Bilagstabel 1.1 Inklusions- og eksklusionskriterier, faglig ledelse af dagtilbud

Kriterier for inklusion		Kriterier for eksklusion
<i>Studiernes relevans</i>		
Emne/tema/fokus	Studier, der vedrører faglig ledelse af dagtilbud med betydning for pædagogisk personale og/eller børns trivsel, læring, udvikling og dannelse.	Studier, der vedrører administrativ ledelse. Studier, der ikke behandler den faglige ledelses betydning for personale, læringsmiljøet og/eller børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.
Dagtilbud for børn	Almene daginstitutioner for børn i førskolealderen, dvs. vuggestuer, børnehaver og integrerede institutioner. Dagpleje for samme målgruppe.	Tilbud for børn i skolealder.
Studiedesign/ typer af studier	Metastudier, litteraturstudier, effektstudier, kvalitative og kvantitative studier.	Studier, der ikke er empirisk baseret. Specialer og bacheloropgaver.
Land og kontekst	De nordiske lande, Tyskland, Norditalien, Canada og New Zealand. Litteratur, der ikke er peer-reviewed, afsøges udelukkende for de nordiske lande.	Lande, som ikke er nævnt under inklusionskriterier.
Sprog	Studier på dansk, engelsk, norsk eller svensk.	Studier, der er skrevet på øvrige sprog end dansk, engelsk, norsk og svensk, eller som ikke har kunne fremskaffes inden for projektperioden.
Publiceringsår	Studier fra og med 2010	Studier fra før 2010
<i>Studiernes kvalitet</i>		
Forskningsmetode	Studier af tilstrækkelig forskningsmæssig kvalitet.	Studier, som ikke vurderes at have tilstrækkelig forskningsmæssig kvalitet, dvs. studier, hvor der er diskrepans i forhold til formål og design, eller hvor studiets gennemførelse ikke lever op til gængse kvalitetsstandarder relateret til de anvendte forskningsmetoder.
Formidlingen	Metoden skal være velbeskrevet.	Studier, hvor metoden ikke er velbeskrevet.

Kilde: VIVE.

Bilagstabel 1.2 Inklusions- og eksklusionskriterier, faglig ledelse af specialtilbud for børn og unge

Kriterier for inklusion		Kriterier for eksklusion
<i>Studiernes relevans</i>		
Emne/tema/fokus	Studier, der vedrører faglig ledelse af specialtilbud for børn og unge op til 18 år med betydning for personale og/eller børns trivsel, læring, udvikling, og dannelse.	Studier, der vedrører administrativ ledelse. Studier, der ikke behandler den faglige ledelses betydning for personale, læringsmiljøet og/eller børnenes trivsel, læring, udvikling, og dannelse.
Specialtilbud for børn og unge	Tilbud til børn og unge i alderen 0-18 år, som er visiteret til at modtage støtte. Vi inkluderer både tilbud målrettet socialt udsatte børn og unge og tilbud til børn og unge med handicap.	Specialtilbud målrettet borgere over 18 år og almenne tilbud, hvortil der ikke kræves visitation, eksempelvis fritidstilbud.

Kriterier for inklusion		Kriterier for eksklusion
Studiedesign/ typer af studier	Metastudier, litteraturstudier, effektstudier, kvalitative og kvantitative studier.	Studier, der ikke er empirisk baseret.
Land og kontekst	De nordiske lande, Tyskland, Norditalien Canada og New Zealand. Litteratur, der ikke er peer-reviewed, afsøges udelukkende for de nordiske lande.	Lande, som ikke er nævnt under inklusionskriterier.
Sprog	Studier på dansk, engelsk, norsk eller svensk.	Studier, der er skrevet på øvrige sprog end dansk, engelsk, norsk og svensk, eller som ikke har kunne fremskaffes inden for projektperioden.
Publiceringsår	Studier fra og med 2010	Studier fra før 2010
<i>Studiernes kvalitet</i>		
Forskningsmetode	Studier af tilstrækkelig forskningsmæssig kvalitet.	Studier, som ikke vurderes at have tilstrækkelig forskningsmæssig kvalitet, dvs. studier, hvor der er diskrepans i forhold til formål og design, eller hvor studiets gennemførelse ikke lever op til gængse kvalitetsstandarder relateret til de anvendte forskningsmetoder.
Formidlingen	Metoden skal være velbeskrevet.	Studier, hvor metoden ikke er velbeskrevet.

Kilde: VIVE.

Det fremgår af Bilagstabel 1.3, hvilke databaser og hjemmesider søgningen er gennemført i.

Bilagstabel 1.3 Databaser og hjemmesider

Databaser:	Hjemmesider:
Sociological Abstracts (international)	Campbell Collaboration (International): https://www.campbellcollaboration.org/library.html
Web of Science (international)	DCUM: http://dcum.dk/forside
Netpunkt/DanBib (danske biblioteksbaser)	EVA: https://www.eva.dk/
ORIA/BibSys (norske biblioteksbaser)	VIVE: https://www.vive.dk/
LIBRIS (svenske biblioteksbaser)	KL: http://www.kl.dk/
Den Danske Forskningsbase	Socialstyrelsen: https://socialstyrelsen.dk/
ERIC	Socialstyrelsen (Sverige): http://www.socialstyrelsen.se/
NORA	Skolverket (Sverige)
Nb-ecec.org (nordisk)	Ungsinn (Norge): https://www.ungsinn.no/
DIVA	Utdanningsdirektoratet (Norge): https://www.udir.no
SwePub	Evalueringsportalen (Norge): https://evalueringsportalen.no/
Academic Search (international)	Ministry of Social Affairs and Health, Finland. https://stm.fi/en/social-services
	Finnish National Agency for Education (Finland): https://www.oph.fi

Kilde: VIVE.

Forud for søgningen opstillede vi en række søgeord. Alt afhængig af databasernes opbygning er søgningen i databaserne foretaget med afsæt i alle de opstillede søgeord eller i databasens prædefinerede søgeord. Se Bilag 3 herfor.

Foruden afsøgning i ovenstående databaser og hjemmesider er der gennemført en snowball-søgning (Biernacki & Waldorf, 1981). Det vil sige en opsamling af yderligere referencer fra udvalgte centrale, allerede fundne referencer.

Fase 2. Screening af studier

Der er gennemført to screeningsrunder. I første screening er studierne vurderet ud fra titel og abstract, og studierne er kategoriseret som enten relevante, måske-relevante eller ikke-relevante på baggrund af inklusions- og eksklusionskriterierne. Der er indledningsvist gennemført en dobbeltkodning af et mindre antal studier for at sikre reliabilitet i litteraturscreeningen.

I anden screening har vi vurderet fuldttekst af de relevante og de måske-relevante studier på baggrund af inklusions- og eksklusionskriterierne samt gennemgået studierne for relevans og kvalitet. Alle studier, der blev vurderet måske-relevante i første runde, blev screenet af minimum én anden projektdeltager end i første runde for at sikre validitet.

Fase 3. Vurdering og beskrivelse af studierne

I fase 3 er de relevante studiers formål, metode/design og hovedfund beskrevet. Alle studier er kategoriseret i temaer og kerneelementer, jf. nedenfor.

Studierne er kategoriseret ud fra den metodiske tilgang, der er anvendt i studierne og inddelt i tre grupperinger: kvalitativ (det vil sige kvalitative studier, hvilket inkluderer interview, observationer, feltarbejde og lignende), kvantitativ (det vil sige kvantitative studier, hvilket inkluderer spørgeskemaundersøgelser og registerdata) og mixed-methods (det vil sige mixed-methods studier, hvilket inkluderer studier, der anvender både kvalitative og kvantitative metoder).

For peer-reviewede studier er der ikke foretaget en vurdering af, hvorvidt de beskrevne metoder teknisk set er anvendt korrekt. Det forudsættes, at denne vurdering er foretaget i forbindelse med peer-reviewet. For ikke peer-reviewede studier har vi vurderet studiernes metodiske tilgang.

Identificering af temaer, kerneelementer og videnshuller

Identificering og afgrænsning af temaer og kerneelementer for faglig ledelse er foretaget gennem en proces, hvor vi dels har taget afsæt i eksisterende ledelsesteori, dels har taget afsæt i de relevante studier fra litteratursøgningen. Afgrænsning og konkretisering af temaer og kerneelementer er således foretaget i en vekselvirkning mellem et teoretisk afsæt og en induktiv tilgang, hvor vi på baggrund af gennemgang af relevante artikler har tilpasset og udviklet temaer og kerneelementer.

Temaer

Formålet med vidensopsamlingen er at tilvejebringe resultater, der skal kunne anvendes af kommunale forvaltninger, dagtilbudsledere og Børne- og Undervisningsministeriets Praksiskonsulentkorps i udviklingen af den faglige ledelse i dagtilbud. Som følge af undersøgelsens anvendelsesorienterede sigte har vi haft særligt fokus på den handlingsorienterede del af eksisterende ledelsesteori. En nyere forfatter, der arbejder med kategorisering af handlinger vedrørende faglig ledelse er Lund (2020). Lund (2020) peger på tre centrale kategorier af adfærd som en del af faglig ledelse. Nemlig lederens arbejde med at:

1. skabe overensstemmelse mellem faglige normer og organisatoriske mål
2. udvikle faglig viden til at understøtte organisatorisk målopfyldelse
3. aktivere faglige normer og viden i den professionelle praksis.

For at skabe overblik og struktur over de fremsøgte studier, har vi i vidensopsamlingen været inspireret af Lunds definition og de dertilhørende tre centrale kategorier. Vi har imidlertid også forholdt os åbent til de fremsøgte studier, og de indsigter, som er fremkommet her. De endelige temaer og kerneelementer 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. Her er der også dele af Lunds kategorier, som ikke tildeles et stort fokus i den identificerede litteratur, og som derfor heller ikke får så stor vægt i vidensopsamlingen.

Konkret har vi gennemgået og kodet alle studier fra litteratursøgningen, som vi har vurderet som relevante og anført, hvilke ledelsesmæssige handlinger og kompetencer studierne undersøger. Foruden de temaer, der er opstillet af Lund, har vi identificeret to rammeforhold for faglig ledelse, der behandles i de gennemgåede studier: 1) Ledelseskompetencer og 2) Ledelsesinitieret distribueret faglig ledelse.

Kerneelementer

I vores forståelse af begrebet "kerneelementer" tager vi afsæt i realistisk evaluering, som er en procesbaseret tilgang til effektevaluering. I den realistiske evalueringsteori undersøger man betydning (eller "virkning") ved at fokusere på den proces, eller de kausale mekanismer, der forbinder årsag og virkning. Vi kan med afsæt i den realistiske evalueringsteori forstå "kerneelementer" som indsatser bestående af en eller flere handlinger, der udløser mekanismer med en positiv virkning i en given kontekst, jf. Pawson og Tilley, 2004. jf. Bilagsfigur 1.2.

Bilagsfigur 1.2 Kerneelementer, mekanismer og virkning



Vi forstår på den baggrund begrebet "kerneelement" som indsatser bestående af én eller flere handlinger.¹⁷ Ét kerneelement kan godt bestå af flere relaterede handlinger. Eksempelvis kan lederens handlinger i forbindelse med en indsats i forhold til observation og feedback på medarbejderens praksis med børnene betegnes som et kerneelement.

Den indsats, som kerneelementets handlinger udgør, udløser mekanismer. Mekanismerne kan bestå af psykologiske reaktioner på handlingerne, fx i form af motivation, en følelse af empowerment eller tillid. Mekanismerne kan også være adfærdsmæssige, fx i form af praksisændringer eller opnåelse af ny viden (jf. også Lemire et al., 2020: 78). Eksempelvis kan lederen gennem observation og feedback til medarbejderen udløse mekanismer i form af netop øget refleksion over egen praksis og motivation hos medarbejderen. Dette kan have en betydning for medarbejderens praksis og dermed for børnenes udbytte.

¹⁷ Lemire et al. peger på, at der inden for realistisk evaluering arbejdes med forskellige forståelser af mekanismebegrebet. I nogen forståelser er handling og mekanisme adskilt som i den forståelse, vi lægger til grund. I andre forståelser anvendes "mekanisme" og "handling" som synonyme (Lemire et al., 2020: 78). Vi anvender, som beskrevet ovenfor, en forståelse af handlinger, hvor vi skelner mellem handlinger og mekanismer, idet vi forstår handlinger, som udløser mekanismer.

Det er væsentligt at være opmærksom på, at det undersøgelsesdesign, studierne er gennemført med, har betydning for det vidensgrundlag om kerneelementerne, studierne tilvejebringer. Jensen et al. har arbejdet med at nuancere forståelsen af begrebet "kerneelementer". Jensen et al. skelner mellem 1) kerneelementer (bestående af en enkelt komponent), hvor virkningen kan tilskrives det pågældende element i form af en statistisk korrelation, 2) formodede kerneelementer (bestående af en enkelt komponent), hvor virkningen er undersøgt med eksempelvis teoribaserede evalueringer eller før- og eftermålinger, samt 3) ikke testede kerneelementer, som omtales som virksomme i ét eller flere studier, men hvor delelementets virkning (endnu) ikke er testet som selvstændigt komponent (Jensen et al. 2018; 19).

Som beskrevet i kapitel 5 har meget få af de studier, der indgår i denne videnskortlægning et eksperimentelt eller kvasi-eksperimentelt effektdesign. Det er således væsentligt at bemærke, at virkningen af kerneelementerne ikke er undersøgt med disse metoder, og at der dermed er tale om *formodede* eller *ikke testede* kerneelementer, jf. Jensen et al., 2018. Kerneelementerne er udledt enten af studiets forfatter eller af VIVE.

Det skal endvidere bemærkes, at vi identificerer kerneelementer både ud fra studierne beskrivelse af betydning af handlinger og studierne beskrivelse af betydningen af, at der i konkrete situationer er handlinger, der ikke udføres. Eksempelvis kan både studier, der finder, at en handling har en positiv betydning, og studier, der finder, at det har en negativ betydning, at en handling ikke udføres, indgå som grundlag for at udpege samme kerneelement.

Det skal endvidere bemærkes, at der er forskel på, hvor mange studier der er fundet for de enkelte temaer og kerneelementer. Det betyder, at nogen temaer og kerneelementer er fundet på færre studier end andre.

I de tilfælde, hvor et kerneelement er beskrevet i et stort antal studier, har vi udvalgt de studier, som anvendes i beskrivelsen af kerneelementet i rapporten ud fra nedenstående kriterier:

- Studiets fund. Vi har prioriteret at præsentere studier med entydige konklusioner, og som har haft en analyse af faglig ledelse som hovedfokus.
- Studiets metodiske design og gennemførelse. Vi har prioriteret at præsentere studier med både kvalitative og kvantitative design. Vi har prioriteret studier med høj intern validitet.
- Studier, der beskriver arbejdet med kerneelementet i forskellige dagtilbudstyper (dagpleje og institution).

I præsentationen af fund fra studierne beskriver vi, hvor muligt, om der er tale om fund i studier af ledelse af daginstitutioner eller dagpleje. Den faglige ledelse af disse to dagtilbudstyper finder sted inden for forskellige rammer, og det må derfor bero på en konkret vurdering, i hvilken grad erfaringer fra faglig ledelse af den ene dagtilbudstype kan overføres til den anden.

Videnshuller

Med "videnshuller" forstår vi områder og spørgsmål, som der ikke foreligger undersøgelser eller forskning om, samt områder og spørgsmål, hvor den aktuelle viden er overfladisk og/eller hviler på ganske få studier eller cases. På baggrund af den indholdsmæssige kodning og en analyse af de inkluderede studiers metodiske afsæt har vi foretaget en vurdering af videnshuller i litteraturen om faglig ledelse af dagtilbud.

Ensretning af begreber

Flere studier er fra andre lande end Danmark, herunder især fra Sverige og Norge. Som beskrevet i fase 1 om inklusions- og eksklusionskriterier tidligere i dette kapitel, minder de inkluderede landes dagtilbudsområde om det danske på flere punkter. Alligevel er der nogle forskelle i terminologier og organisering på tværs af landene.

For at styrke rapportens læsevenlighed har vi valgt at oversætte og ensrette begreber, således at der gennemgående i rapporten kun anvendes to begreber for ledere (leder og leder af ledere) samt fire mere specifikke begreber for det pædagogiske personale/medarbejderne (pædagoger, pædagogmedhjælpere, medarbejdere med faglige ledelsesopgaver og dagplejere). Derudover oversættes förskolan (svensk) og barnehage (norsk) til dagtilbud. Desuden anvender vi den samlede betegnelse daginstitutioner, når vi beskriver danske studier om børnehaver og vuggestuer. Bilagstabel 1.4 giver et overblik over, hvordan termer er oversat og ensrettet i rapporten.

Bilagstabel 1.4 Oversigt over oversættelse og ensretning af ord

Oprindeligt ord	Begreb anvendt i rapporten
Pædagogisk leder (danske studier)	Leder
Styrer (norske studier)	
Förskolechef/rektor (svenske studier)	
Manager (studier på engelsk)	
Områdeleder	Leder af ledere
Klyngeleder	
Mellemlider	Medarbejder med faglige ledelsesopgaver
Pædagogisk leder (norske studier)	
Förskollärare	Pædagog
(Preschool)Teacher (studier på engelsk)	
Assistent (norske studier)	Pædagogmedhjælper
Dagplejer	Dagplejer
Förskolan*	Dagtilbud
Barnehage*	
Early childhood education and care (ECE)*	
Danske studier der inkluderer både dagplejer og daginstitutioner	
Børnehave	Daginstitutioner
Vuggestue	
Dagpleje	Dagpleje

Note: * Begrebet "dagtilbud" er anvendt i rapporten, medmindre det tydeligt fremgår af studiet, at studiet enten udelukkende vedrører daginstitutioner eller dagpleje. I de tilfælde, hvor dette fremgår tydeligt, er begrebet "daginstitution" eller "dagpleje" anvendt.

Kilde: VIVE.

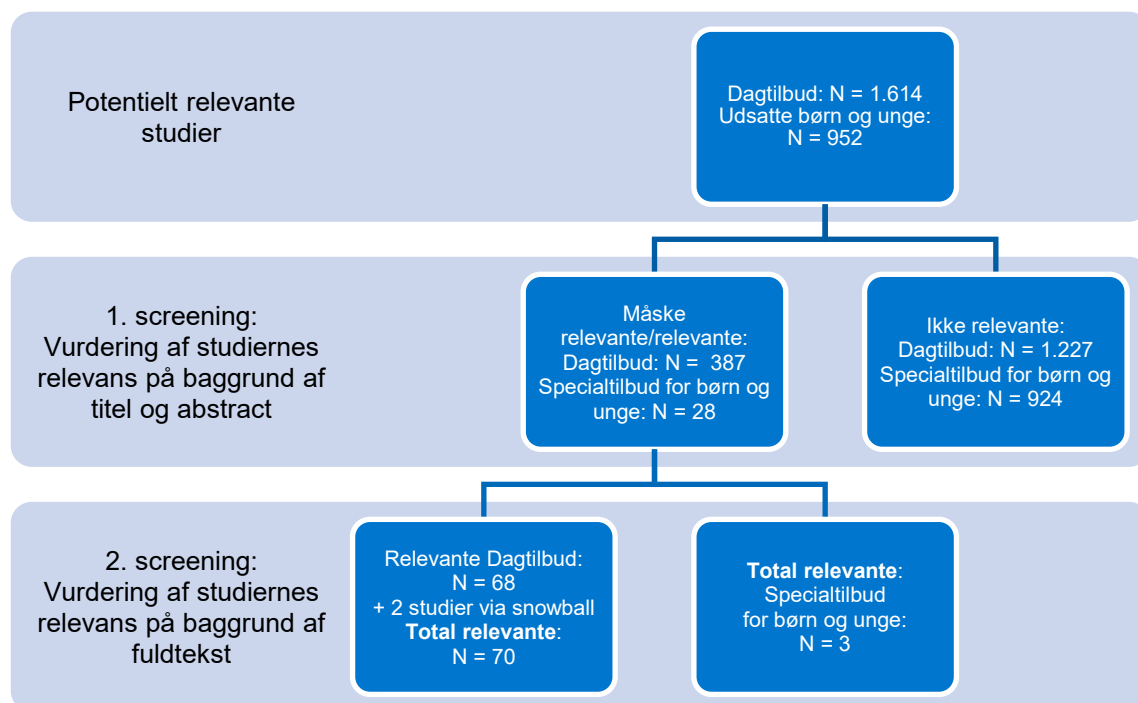
Bilag 2 Resultater af litteratursøgningen

Bilagsfigur 2.1 indeholder en oversigt over resultaterne af de to screeningsrunder af både studier om den faglige ledelse af dagtilbud og studier om faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde.

Søgningen inkluderede i alt 1.614 studier om faglig ledelse af dagtilbud og 952 studier om faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde. Efter første screening vurderede vi 387 studier om faglig ledelse af dagtilbud og 28 studier om faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde som relevante eller måske-relevante, mens hhv. 1.227 og 924 studier blev vurderet ikke-relevante. Efter anden screening vurderedes 68 studier om faglig ledelse af dagtilbud og 3 studier om faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde som relevante, mens hhv. 319 og 25 studier blev vurderet som ikke-relevante.

Via snowball-søgning fandt vi to yderligere studier. Det ene studie er VIDA-forskningsrapport 4 (Jensen, 2013), som sammenfatter resultaterne om et stort forskningsprojekt om vidensbaseret indsats over for udsatte børn i dagtilbud (VIDA), hvoraf andre rapporter er inkluderet i søgningen. Det andet studie er en evaluering af Program for Læringsledelse. Der refereres i studier, der er inkluderet i søgningen til dette program. Dermed er i alt 70 studier om faglig ledelse i dagtilbud og 3 studier om faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde vurderet som relevante.

Bilagsfigur 2.1 Oversigt over resultaterne af de to screeningsrunder



Kilde: VIVE.

Det bemærkes, at der er identificeret relativt få relevante studier fra søgningen vedrørende faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde. Dette kan skyldes, at der er tale om relativt heterogene institutioner, som ledelsesforskning ikke i så høj grad har beskæftiget sig med. Det bemærkes endvidere, at en række af studierne i søgningen havde fokus på ledelse af myndighedssagsbehandlere, der arbejder med socialt udsatte børn og unge, mens færre studier beskæftigede sig med ledelse af medarbejdere på institutioner for udsatte børn og unge. I screeningen af studierne blev en række studier endvidere ekskluderet, fordi studierne ikke var empirisk baserede og/eller ikke havde fokus på *faglig* ledelse.

Der er ikke i studierne vedrørende faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde fundet andre temaer eller kerneelementer end i studierne af faglig ledelse af dagtilbudsområdet. Studierne om faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde er på den baggrund ikke fremhævet i beskrivelsen af temaer og kerneelementer.

Bilagstabel 2.1 er en oversigt over studierne om faglig ledelse i dagtilbud og om faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde fordelt på land, dagtilbudstype, metode, type af studie og temaer (herunder kerneelementer). Nogle studier dækker over flere lande (3 studier om dagtilbud), dagtilbudstyper og kerneelementer, og derfor summerer kategorierne ikke til 70, der er det totale antal studier om dagtilbud.

Som det fremgår af tabellen, er de fleste relevante studier om dagtilbud fra Norge (31 studier), Danmark (20 studier) og Sverige (13 studier). Derudover er der enkelte studier fra Finland, Norditalien, New Zealand og Canada. At flest studier er fra Norge, Danmark og Sverige skal ses i sammenhæng med, at søgningen af ikke-peer-reviewed litteratur kun inkluderede nordiske lande. Stort set alle studier handler om institutioner (69 studier), og 4 studier handler om dagpleje. Opgørelsen af, hvilke typer af dagtilbud studierne vedrører, er forbundet med en vis usikkerhed, da det ikke fremgår eksplicit af alle studier, om dagplejen er omfattet af studiet.

Hovedparten af studierne er udelukkende baseret på kvalitative metoder (50 studier), mens 12 studier er baseret på mixed methods (dvs. både kvalitative og kvantitative metoder), og 8 studier er udelukkende baseret på kvantitative metoder.

Typen af studierne varierer således, at 34 studier er peer-reviewed, 20 studier er rapporter eller evalueringer, og 16 studier er bøger eller kapitler i bøger. Flest studier behandler kerneelementerne 1 og 5, hvorunder der er hhv. 25 og 24 studier. 11 og 8 studier behandler hhv. kerneelement 6 og kerneelementerne 3 samt 4. Mens færrest studier behandler kerneelement 2 og 7 (henholdsvis 6 og 2 studier).

Blandt studierne om faglig ledelse af institutioner på det specialiserede børne- og ungeområde er de 3 studier, vi har fundet relevante, danske og baseret på kvalitative metoder.

Bilagstabel 2.1 Oversigt over relevante studier om dagtilbud

Kategori	Antal studier om dagtilbud	Antal studier om inst. på det specialiserede børne- og ungeområde
<i>Lande</i>		
Canada	1	0
Danmark	20	3
Finland	4	0
New Zealand	2	0
Norditalien	2	0
Norge	31	0
Sverige	13	0
Total	73	3
<i>Dagtilbudstype*</i>		
Institution	69	-
Dagpleje	4	-
Total	73	-
<i>Metode</i>		
Kvalitativ	50	3
Kvantitativ	8	0
Mixed methods	12	0
Total	70	3
<i>Type af studie</i>		
Rapport	20	1
Bog/kapitel i bog	16	2
Peer-reviewed	34	0
Total	70	3
<i>Temaer (herunder kerneelementer) og rammer</i>		
Tema 1: Fastsættelse af en faglig retning:		
1. kerneelement: Sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet	25	3
2. kerneelement: Konkretisere den faglige retning	6	1
Tema 2: Indhente faglig viden:		
3. kerneelement: Deling af faglig viden	8	2
4. kerneelement: Udvikling gennem kurser og indsatser	8	-
Tema 3: Aktivere faglig viden:		
5. kerneelement: Organiseret vejledning	24	3
6. kerneelement: Spontan vejledning	11	-
7. kerneelement: Opbakning og engagement prioriterede indsatser	2	-
Rammeforhold 1: Ledelseskompetencer	15	3
Rammeforhold 2: Lederinitieret distribuering og delegering af faglig ledelse	17	-
Total	119	12

Note: * Bemærk, at opgørelsen er forbundet med en vis usikkerhed, da det ikke fremgår eksplicit af alle studier, om dagplejen er inkluderet.

Kilde: VIVE.

Bilagstabel 2.2 er en oversigt over alle studier om dagtilbud i vidensopsamlingen. For hvert studie inkluderer tabellen følgende informationer:

- *Baggrundsoplysninger* om studiets titel, forfatter, udgivelsesår, land og type af studie.
- *Kerneelement(er)*, som studiet behandler.
- *Beskrivelse af studiet*, herunder formål, metode og design samt hovedfund i relation til faglig ledelse. I metode og design har vi kategoriseret studierne i tre typer: kvalitative studier (herunder interview, observationer, feltarbejde og lignende), kvantitative studier (herunder spørgeskemaundersøgelser og registerdata) og mixed methods-studier (det vil sige studier, der er baseret på både kvalitative og kvantitative metoder). De anførte hovedfund vedrører udelukkende fund i relation til faglig ledelse. Hovedfund, der ikke har relation til faglig ledelse, afrapporteres ikke i tabellen.

Bilagstabel 2.2 Oversigt over alle studier om faglig ledelse af dagtilbud i vidensopsamlingen

Titel	Forfatter	Udgiver	Ar	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2	
									1	2	3	4	5	6	7			
Profesjons- utøvelse og le- delse i barnhagen	Andersen, C. E i Aamotsbakken, B. (red): "Ledelse og profesjons- utøvelse i barne- hage og skole"	Universitets- forlaget	2012	Norge	Bog	At undersøge kendetegn ved det flerkulturelle dagtilbud i landkommuner.	Kvantitativ: Spørgeske- maundersøgelse blandt ledere i syv landkom- muner.	Studiet finder en sammenhæng mellem le- dernes uddannelse inden for sprogunder- støttelse, kulturel mangfoldighed og flerkultu- rel pædagogik og medarbejdere med pæda- gogiske ledelsesopgavers vurdering af, at der i dagtilbuddet arbejdes med disse te- maer.									X	
Leadership and motivation: a qual- itative study of transformational leadership and public service mo- tivation	Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L. og Holm-Pe- tersen, C.	International Review of Administrative Sciences	2018	Danmark	Peer-reviewed	At undersøge, hvordan ledere udvikler, deler og fastholder en vision, og om deres arbejde hermed kan ændre fokuset af medarbejdernes public service motivation (motivation til at gøre godt for andre og for samfun- det).	Kvalitativ: 48 interview i alt: 16 ledere af dagtil- bud og 32 medarbej- dere (to medarbejdere i hver institution). Dagtil- buddene er udvalgt, så de er så ens som mu- lige på alle variable undtagen ledelses- spænd og område- struktur. Der er foreta- get observationer i halvdelen af dagtilbud- dene.	Studiet finder, at transformationel lederskab synes at føre til styrket public service motiva- tion og gøre medarbejdere mindre paternalis- tiske og mere fokuseret på at bidrage til samfundet.	X									
Achieving High Quality Through Transformational Leadership: A Qualitative Multi- level Analysis of Transformational Leadership and Perceived Profes- sional Quality	Andersen, L. B., Bjørnholt, B., La- degaard, L. og Holm-Petersen, C.	Public Personnel Management	2018	Danmark	Peer-reviewed	At undersøge, hvorvidt en fæl- les forståelse af faglig kvalitet i daginstitutionen har betydning for niveauet af den oplevede faglige kvalitet.	Kvalitativ: Multilevel case design, hvor 16 daginstitutioner sam- menlignes på baggrund af interview med 32 medarbejdere og deres 16 direkte ledere samt observationer.	Studiet finder en tendens til, at større over- ensstemmelse i forståelsen af faglig kvalitet, giver højere niveauer af opfattet faglig kvali- tet.	X									
Styrket kollektiv og analytisk praksis gennem brug af data og forsk- ningsviden. Evalu- ering af Program for Læringsledelse - Dagtilbud	Andresen, B. B.	Dafolo	2020	Danmark	Rapport	At undersøge resultater for dag- tilbudsdelen af "Program for læ- ringsledelse". Programmets for- mål er at forbedre alle implicere- de børns trivsel, læring og ud- vikling. I regi af programmet er der gennemført kompetenceud- vikling af fagprofessionelle og ledere.	Kvalitativ: Dokument- analyser og 12 fokus- gruppeinterview med ledere og pædagogisk personale.	Studiet finder resultater om udvikling af fag- lig viden og aktivering af faglig viden blandt dagplejere. Studiet finder, at en tilpasning af materialer og processer til dagplejerne har understøttet deres forståelse samt aktivering af viden.	X		X		X				X	

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2
									1	2	3	4	5	6	7		
Språklige rollemødder: Hvordan barnehageansattes kompetanse om språk kan styrkes	Aspøy, T. M. og Bråten, B.	Fagbevegelsens senter for forskning, utredning og innovasjon	2014	Norge	Rapport	At undersøge pædagogers sproglige kompetencer, og hvordan de kan forbedres.	Kvalitativ: Fokusgruppeinterview blandt 50 ansatte (pædagoger, assistenter, ledere) fra 4 forskellige kommuner, der varierer ift. geografisk placering og befolknings sammensætning.	Studiet finder, at medarbejderne gerne vil have styrket deres sproglige kompetencer ift. børn, der har brug for særlig sproglig støtte. Studiet viser, at medarbejdernes sproglige kompetencer kan styrkes via spontan vejledning (medarbejderne imellem) og via organiseret vejledning fra ledere eller eksterne fagpersoner. Organiseret vejledning kræver vejledningskompetencer og foregår ved, at lederen observerer medarbejderne og giver feedback enten under medarbejdersamtaler eller refleksionsmøder på stuerne. Ansatte på forskellige niveauer påpeger vigtigheden af, at lederen planlægger organiseret vejledning for at sikre tid og rum til udvikling af sproglige kompetencer.						X	X		
Mellemlidelse fremover: Kultur for kvalitetsudvikling i folkeskole og i dagtilbud	Balslev, G. M. i Melleon, K. (red): "Mellemlidelse i skole og dagtilbud"	Dafolo Forlag A/S	2020	Danmark	Bog	At undersøge, hvad der er væsentligt for, at medarbejdere med faglige ledelsesopgaver kan bidrage til at udvikle kvalitet.	Kvalitativ: Interview med 5 informanter: en innovationskonsulent, to dagtilbudsledere og to skoleledere.	Studiet finder, at det er væsentligt, at medarbejdere med faglige ledelsesopgaver skaber en kultur for kvalitetsudvikling, og er opdateret i forhold til metoder og materialer om læringsmiljøer og fagområder.		X				X		X	X
How Does Innovative Continuous Professional Development (CPD) Operate in the ECEC Sector? Insights from a Cross-Analysis of Cases in Denmark, Italy and Poland	Bove, C., Jensen, B., Wyslowska, O., Iannone, R. L., Mantovani, S. og Karwowska-Struczyk, M.	European Journal of Education	2018	Flere lande inkluderet (Norditalien og Danmark)	Peer-reviewed	At undersøge, hvad der karakteriserer faglig udvikling inden for dagtilbud via en komparativ analyse af dagtilbudsindsatser i tre forskellige lande; Danmark (VIDA), Italien (Reggio Emilia) og Polen (The Łódź Public Crèche Network in Poland). (Se også Jensen og Iannone 2016).	Mixed methods: Komparativ analyse på baggrund af eksisterende evalueringer af de tre dagtilbudsindsatser, der er baseret på både kvalitative og kvantitative metoder.	Studiet finder, at ledere har en rolle som moderatorer i forbindelse med medarbejdernes faglige udvikling og ikke blot er leverandører af ny viden og praktiske løsninger, som er klar til brug. Et tillidsfuldt, respektfuldt og trygt miljø er vigtigt, for at medarbejdere åbent kan reflektere og dermed udvikle faglig viden.					X				
Lederes beskrivelse af forandringsprocesser i det samlede dagtilbud – I et perspektiv om organisatorisk læring	Brandt, U. og Jensen, B.	VIDA-projektet	2012	Danmark	Rapport	At undersøge progression og status for projektet VIDA "Vidensbaseret indsats over for udsatte børn i dagtilbud", herunder hvordan man som leder kan aktivere faglig viden i dagtilbud (i dette tilfælde VIDA) via facilitering. 80 ledere deltog i et træningsforløb i facilitering (se også Jensen 2013).	Kvalitativ: Interview med 80 ledere i dagtilbud.	Studiet finder, at det tyder på, at dagtilbuddene oplevede det både udfordrende og interessant at implementere VIDA, og herunder det krav, der ligger i VIDA-perspektivet om organisatorisk læring. Opfølgende case-studier viste, at dagtilbuddene arbejder målrettet og systematisk med implementeringen af VIDA, og at implementeringen foregår i forskelligt tempo og med forskelligt udbytte. Der bliver identificeret 3 forskellige praksis: den teoribaserede, den erfaringsbaserede og den behovsbaserede.					X		X		

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2		
									1	2	3	4	5	6	7				
Does transformational leadership stimulate user orientation? Evidence from a field experiment	Bro, L. L. og Jensen, U. T.	School of Public Affairs	2020	Danmark	Peer-reviewed	At undersøge, om transformationsledelse har en effekt på brugerorientering (motivation til at gøre godt for de specifikke brugere af en service).	Kvantitativ: Studie med et eksperimentelt design med 80 ledere og 590 medarbejdere. Ledere er tilfældigt inddelt i ledelsestræningsgrupper og en kontrolgruppe. Studiet undersøger, om medarbejdere med ledere, som har modtaget transformationsledelsestræning, har højere niveauer af brugerorientering end medarbejdere med ledere, der er i kontrolgruppen.	Studiet finder, at der 3 måneder efter afsluttet træningsforløb er højere brugerorientering hos medarbejdere, som har ledere, der deltog i træningsforløbet end hos medarbejdere, der har ledere, der ikke deltog i træningen. Effekten er dog aftaget efter 15 måneder. Resultaterne viser, at ledere – i hvert fald på kort sigt – kan bruge transformationsledelse til at stimulere brugerorientering.	x									x	
The dynamics & Pedagogical Leader's Everyday Leadership	Bøe, M & Hognestad, K i Granrusten, P. T., Gotvassli, K., Lillemyr, O. F. og Moen, K. H. (red): "Leadership for learning: The New Challenge in Early Childhood Education and Care"	Information Age Publishing	2018	Norge	Bog	At undersøge dynamikker i hverdagsledelse.	Kvalitativ: Observation af 6 ledere i hver en uge. 6 interview med lederne, hvorunder der blev taget udgangspunkt i dele af videooptagelserne.	Studiet finder, at faglig viden er central i udøvelse af hverdagsledelse, hvor ledelsen hele tiden må tilpasses nye situationer og forudsætter refleksion i praksis.	x									x	
Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: Best practices in early childhood education.	Bøe, M. og Hognestad K.	International Journal and Leadership in Education	2015	Norge	Peer-reviewed	At undersøge forholdet mellem distribueret ledelse, som forfatterne karakteriserer ved at beslutninger tages kollektivt, og solo-ledere, som forfatterne karakteriserer ved, at beslutninger tages individuelt.	Kvalitativ: Video-observation, interview, fokusgruppeinterview og feltarbejde. Baseret på 6 medarbejdere med faglige ledelsesopgaver. (Se også Bøe og Hognestad 2014).	Studiet finder, at ledelsesstil hos medarbejdere med faglige ledelsesopgaver er en hybrid, der består af både individuelle og kollektive beslutninger.			x								x
Knowledge development through hybrid leadership practices	Bøe, M. og Hognestad, K.	Tidsskrift for Nordisk Barnehageforskning	2014	Norge	Peer-reviewed	At undersøge, hvad der kendetegner vidensstyring, herunder hvordan vidensstyringen udøves i praksis, og hvad der muliggør eller hindrer vidensstyring.	Kvalitativ: Video-observation, interview, fokusgruppeinterview og feltarbejde. Baseret på 6 medarbejdere med faglige ledelsesopgaver. (Se også Bøe og Hognestad 2015).	Studiet finder, at personalegruppens tillid og samarbejdsrelationer er vigtig for, at medarbejdere med faglige ledelsesopgaver kan skabe vidensstyring og dermed bidrage til at sætte en faglig retning i dagtilbuddet.	x		x								x

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2
									1	2	3	4	5	6	7		
Barnehageledelse i endring	Børhaug, K. og Lotsberg, D. Ø	Tidsskrift for Nordisk barnehageforskning	2010	Norge	Peer-reviewed	At undersøge, i hvilken grad og på hvilken måde dagtilbudsledere arbejder med pædagogisk kvalitet i dagtilbuddet.	Kvalitativ: Interview med 10 ledere i dagtilbud.	Studiet finder, at faglig ledelse eksempelvis foregår ved at etablere systematisk rapportering gennem planlagt vejledning, at indføre rutiner og regler, som skal sikre, at forskellige pædagogiske hensyn varetages på stuen, og ved at lederen intervenserer ad hoc.					X	X	X		
Building pedagogical leadership knowledge in early childhood education	Carroll-Lind, J., Smorti, S., Ord, K. og Robinson, L.	Australasian Journal of Early Childhood	2016	New Zealand	Peer-reviewed	At undersøge et projekt, hvor ledere får undervisning i en specifik model, som de kan bruge i deres organisationer til at ændre måden, man taler sammen på mhp. at forbedre praksis og læring. Lederne får coaching og feedback.	Kvalitativ: Båndede coaching-drøftelser i forbindelse med 32 ledere fra 16 dagtilbud deltog i 6 workshops i at anvende CHAT (cultural-historical activity theory) til at lede og udvikle deres pædagogiske praksis over en 7-måneders periode.	Studiet finder, at CHAT-framework har potentiale til at kunne anvendes som et analytisk redskab til at forstå ledelsesproblemer og dilemmaer på en anderledes måde og som grundlag for at udvikle praksis og læring.									X
Kvalitetsarbejde i dagplejen	Danmarks Evalueringsinstitut	Danmarks Evalueringsinstitut	2011	Danmark	Rapport	At undersøge og vurdere kommunernes arbejde med kvalitetsudvikling og kvalitetssikring inden for de rammebetingelser, der gør sig gældende i den kommunale dagpleje.	Mixed methods: Spørgeskemaundersøgelse blandt alle landets kommuner og på casestudier i 4 kommuner, hvor der er interviewet dagplejere, dagplejepædagoger, pædagogiske konsulenter, dagplejeledere og dagtilbudschefen.	Studiet finder, at dagplejepædagogen fungerer både som sparringspartner, kontrollant og stedfortrædende leder. Der gives eksempler på, hvad dagplejepædagogen gør, når hun agerer i de forskellige roller. Særligt relevant er rollen som faglig sparringspartner.		X				X	X		X

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2		
									1	2	3	4	5	6	7				
Pædagogiske indsatser og nye initiativer på dagtilbudsområdet - Evaluering af Socialministeriets ansøgningspulje til "Bedre kvalitet i dagtilbud"	Danmarks Evalueringsinstitut	Danmarks Evalueringsinstitut	2010	Danmark	Rapport	At undersøge betydningen af de projekter, som var en del af Socialministeriets pulje til "bedre kvalitet i dagtilbud", herunder projekter, der har til hensigt at styrke lederudviklingen gennem ledelsesfaglig uddannelse, samt lederudvikling gennem reflek-sive processer.	Kvalitativ: Ansøgninger med beskrivelse af projekterne, statusrapporter og andet tilsendt materiale samt viden-delingsskemaer. Indsamlet kvalitativ data fra et evalueringsseminar og casestudier, herunder interview med involverede i de udvalgte projekter.	Studiet finder en tendens til, at projekter, hvor lederne har fået undervisning, har haft en betydning for den pædagogiske praksis. Pædagogerne har større tillid til egen for-måen, og forandringerne tilskrives ændrede muligheder for læreprocesser, som ledere har skabt. I de projekter, der har haft fokus på anerkendelse og inklusion, oplever man, at flere børn bliver inkluderet, fordi personalet er blevet opmærksom på at kommunikere med børnene i øjenhøjde. Projekter med udvikling igennem reflek-sive processer har især styrket ledernes evne til at udøve strategisk ledelse, men lederne opleves også at optræde mere proaktivt og kompetent i forbindelse med udviklingen af læreprocesser. Lederne kommunikative tilgang beskrives som dialogisk, perspektivskiftende, anerkendende og positiv. Studiet sætter også fokus på de udfordringer og opmærksomhedspunkter, der er ved projekterne.			X	X						X	X
Resultater fra to kvalitative case-studier i Brønderslev Kommune 2016	Drugli, M. B, Frederiksen, P. og Hansen, O. H.	Aalborg Universitetsforlag	2017	Danmark	Rapport	At undersøge læringsmæssig, emotionel og social kvalitet i 2 daginstitutioner, herunder vurderes kvaliteten, og det undersøges, hvad der kan ligge til grund for forskelle i kvalitet.	Kvalitativ: Observationer og interview med ledere og pædagoger i 2 daginstitutioner.	Studiet finder, at ledelsens fastsættelse af en fælles forståelse af, hvordan daginstitutionen arbejder med læring og relationer, er vigtig for daginstitutionens kvalitet. Det kan ledelsen ifølge studiet eksempelvis gøre ved at sikre, at læreplanen implementeres ens på stuerne, synligt planlagte aktiviteter både ude og inde samt tydelige krav til medarbejderne.	X										
Barnehagelederen: en samling av erfaringsbasert teori	Dysvik, A. og Eilifsen, M.	Universitetsforlaget	2014	Norge	Bog	At undersøge implementering af en strategiplan.	Kvalitativ: Interview i 2 dagtilbud.	Studiet finder bl.a., at medinddragelse af medarbejderne i ledelsens fastsættelse af faglige mål fremhæves som betydningsfuldt.	X										

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2	
									1	2	3	4	5	6	7			
Reflektioner över funktionsbaserad ledning i Malmö stads förskoleverksamhet	Döös, M.	Förskoleförvaltningen	2019	Sverige	Rapport	At undersøge og vurdere organisationsudviklingseffekter i dagtilbuddene. Rapporten indeholder spørgsmål om børnenes, medarbejdernes og ledernes situation i dagtilbuddene samt spørgsmål om dagtilbuddenes og forvaltningens ledelse, systematiske kvalitetsarbejde og kollegiale læring.	Kvantitativ: Spørgeskemaundersøgelse besvaret af 1.934 medarbejdere og 263 ledere på forskellige niveauer.	Studiet finder, at ledere og medarbejdere med faglige ledelsesopgaver overvurderer, hvor tydelige de er, og hvor meget støtte de giver medarbejderne. Analyserne peger på, at en velfungerende ledelse i dagtilbuddene fører til en bedre situation for medarbejderne, og en bedre situation for medarbejderne bidrager til en bedre situation for børnene.	X									
Swedish pre-school leadership - supportive of music or not?	Ehrlin, A.	British Journal of Music Education	2015	Sverige	Peer-reviewed	At undersøge, hvordan ledelsen i 3 dagtilbud i Sverige har haft en indflydelse på de didaktiske valg, der er taget i dagtilbuddene.	Kvalitativ: Etnografisk/kvalitativ metode. 11 pædagoger og 3 ledere blev interviewet. Der blev foretaget observationer i 12 dage på hvert dagtilbud over en periode på 2 år.	Studiet finder, at 2 dagtilbud bruger musik som en måde at stimulere sprog og social udvikling, 1 institution gør ikke. Artiklen kommer med eksempler på, hvordan lederen via sin deltagelse i kurser og på møder, viser at musik er vigtigt at prioritere. Artiklen vurderer, at det kan være problematisk, at en retning/prioritering i arbejdsmetoder i et dagtilbud er ledelsesafhængig.								X		
Reformimplementering i förskolepraktik - Ett exempel på hur förskollärarens ansvar har tolkats och omsatts av förskolechefer och arbetslag	Eriksson, A. , Svensson, A. og Beach, D.	Nordisk tidskrift för allmän didaktik	2018	Sverige	Peer-reviewed	At undersøge, hvordan Sveriges 2010-reform af dagtilbuddene har ændret kulturen i dagtilbuddene, herunder redistribuering af ansvar og opgaver i forbindelse med faglige aktiviteter. Reformen gik bl.a. ud på at give pædagogerne mere ansvar for at styrke den faglige kvalitet.	Kvalitativ: Feltarbejde i fire dagtilbud i fire kommuner og interview af 4 ledere og 13 medarbejdere fra de samme dagtilbud.	Studiet finder, at lederne via organisatoriske ændringer har givet pædagogerne større ansvar for faglige aktiviteter og kvaliteten af dem, hvilket også har medført en mere hierarkisk organisering mellem pædagogerne og barnskötarna (medarbejdere med anden pædagogisk uddannelse) især på tre af de fire dagtilbud. På alle 4 dagtilbud er der usikkerhed blandt både pædagogerne og barnskötarna om arbejdsdelingen. Studiet vurderer derfor, at hvis reformen skal lede til højere faglig kvalitet, vil det kræve yderligere drøftelser af arbejdsdelingen i personalegruppen og tydeligt mandat til pædagoger, der får nye arbejdsopgaver.		X							X	

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2	
									1	2	3	4	5	6	7			
Trivsel, læring og udvikling i barnehagen: Resultater fra TALIS Starting Strong Survey, Foreldreundersøgelsen i barnehage (FUBA) og BASIL	Gjerustad, C., Opheim, V., Hjetland, N. H., Rogde, K., Bergene, A. C. og Gulbrandsen, L.	Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning	2020	Norge	Rapport	At undersøge resultater fra TALIS Starting Strong Survey; en international undersøgelse blandt ansatte og ledere i dagtilbud i regi af OECD, gennemført i foråret 2018. Rapporten indeholder også analyser af foreldreundersøgelsen i dagtilbud (FUBA), koblet til data fra national statistik om dagtilbud (BASIL). Tema for rapporten er trivsel, læring og udvikling i dagtilbuddet, sådan som det opleves af forskellige grupper af ansatte i dagtilbuddet, lederen og af forældrene i dagtilbuddet.	Kvantitativ: Spørgeske-undersøgelse. 815 ansatte og 152 ledere (fra i alt 144 dagtilbud) deltog i undersøgelsen rettet mod 3-5-årige børn, mens 938 ansatte og 163 ledere (fra i alt 161 dagtilbud) deltog i undersøgelsen rettet mod børn under 3 år.	Studiet finder, at der er forskel på, hvad forskellige grupper af ansatte og ledere i dagtilbuddene angiver at have behov for af faglig udvikling. Medarbejdere med faglige ledelsesopgaver angiver, at de i lidt større grad end andre har behov for faglig udvikling rettet mod børn med specialpædagogisk hjælp og arbejdet med tosprogede børn. Blandt lederne angiver mellem 6 og 21 %, at de har stort behov for faglig udvikling inden for forskellige temaer. Der er størst behov for faglig udvikling i brugen af information til at hæve dagtilbuddets kvalitet og observation af ansattes sammenspil med børnene. Andelen af medarbejdere med faglige ledelsesopgaver, som angiver, at er tilfredse med arbejdsbetingelserne er lavere end blandt øvrige medarbejdergrupper. I studiet peges på, at det kan skyldes, at pædagogiske ledere har "en krævende dobbeltrolle"									X	
Barnehagestyren som strategisk aktør – barnehagen som læringsarena. I: Ledelse av en lærende barnehage	Gotvassli K. og Vannebo B. I. I: Mørreaunet, S., Gotvassli, K., Moen, K. H. og Skogen, E.	Fagbokforlaget	2019	Norge	Bog	At undersøge, hvordan lederne i dagtilbuddet forstår strategisk ledelse, i hvilken grad de arbejder med det, og i hvilken grad og hvordan de oplever forventninger fra forskellige aktører til, at dagtilbuddet skal lægge vægt på børns læring.	Kvalitativ: 2 interview med ledere af dagtilbud i Nord-Trøndelag.	Studiet finder, at lederne oplever de ansatte som de vigtigste præmisleverandører for forståelsen af læring i dagtilbuddet. Det er vigtigt at tage de ansatte med i planlægningen og sørge for erfaringsdeling. Læring i personalegruppen sker gennem refleksion og deltagelse i praksisfællesskabet. I tillæg er det vigtigt at benytte de kompetencer, som findes i dagtilbuddet, og eventuelt udvikle nye kompetencer.								X		
Styrernes arbeid med barnehagen som en lærende organisasjon I: Ledelse av en lærende barnehage	Gotvassli, K. I: Mørreaunet, S., Gotvassli, K., Moen, K. H. og Skogen, E.	Fagbokforlaget	2019	Norge	Bog	At undersøge, 1) hvordan dagtilbudslederen forstår konceptet "lærende organisation", hvordan de karakteriserer dagtilbud som lærende organisationer, 2) og hvordan dagtilbud kan udvikle sig til at blive lærende organisationer? (Se også Vannebo og Gotvassli 2014).	Kvalitativ: 10 interview med ledere i dagtilbud fra to kommuner.	Studier finder store forskelle på måden, hvorpå ledere fortolker det at være en "lærende organisation". Selvom ledere har udviklet praksisser, som inkorporerer nogle aspekter af at være en lærende organisation, er det ikke nødvendigvis på baggrund af en bevidst organisatorisk strategi. De fleste forbinder konceptet "en lærende organisation" til børns læring. Der gives (nogle få) eksempler på, hvordan man kan arbejde med at styrke organisatorisk læring og vidensudvikling i dagtilbud.							X	X		

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2	
									1	2	3	4	5	6	7			
Pedagogiske ledere og godt faglig skønn	Gotvassli, K. Aa. og Moe, T.	Nordic Journal of Education and Practice	2020	Norge	Peer-reviewed	At undersøge, hvordan medarbejdere med faglige ledelsesopgaver forstår begrebet 'godt fagligt skøn', og hvordan de bidrager til, at arbejdet bliver iværksat og ledet i tråd med godt fagligt skøn.	Kvalitativ: 4 interview med 8 medarbejdere med faglige ledelsesopgaver – hvor lederne er interviewet to og to.	Studiet finder, at medarbejderne med faglige ledelsesopgaver bruger "epistemiske" ledelsesstrategier som vejledning, fælles refleksion og motivation for at sikre enighed i personalegruppen omkring pædagogisk praksis og brugen af fagligt skøn. Godt fagligt skøn knyttes til en vurdering af, hvad der er til barnets bedste.							X			
Chronotopic Thresholds, Reflection, and Transformation of Supervision Experiences for Pre-school Assistants in Norwegian Pre-schools	Gradovski, M. og Løkken, I. M.	International Journal of Early Childhood	2015	Norge	Peer-reviewed	At undersøge, hvordan pædagogmedhjælpere i dagtilbud i Norge oplever supervision, og at undersøge, hvordan supervision i praksis kan organiseres gennem Bakhtinian idéer og konceptet om "chronotopes" og "chronotopic thresholds".	Mixed methods: Spørgeskemaundersøgelse besvaret af 37 pædagogmedhjælpere på dagtilbud. Interview med 4 assistenter og 3 repræsentanter fra det pædagogiske/administrative personale.	Studiet finder, at pædagogmedhjælpere mener, at muligheder for refleksion og deling af oplevelser med andre vil hjælpe dem med at lære og udvikle sig fagligt. Det konkluderes, at det er vigtigt, at pædagogmedhjælpere er vidende og får mulighed for at diskutere deres oplevelser og værdier. Det kræver supervisor som supervisorer ud fra et holistisk perspektiv.						X				
Nye lederroller i et udvalg kommunale barnehager med fokus på enheds- og fagledere	Granrusten, P. T. og Moen, K. H.	Dronning Mauds Minne Høgskole for førskolelæreruddanning	2011	Norge	Peer-reviewed	At undersøge, hvordan stillingerne "enhedsleder" og "fagleder" placeres i forhold til hinanden i organisationsstrukturen i dagtilbud. Samt hvilke konsekvenser placeringen har for fordelingen af opgaver. Studiet har desuden til formål at undersøge, hvordan enhedsledere og fagledere fordeler deres tid på forskellige opgaver, og hvordan arbejdsdelingen påvirker ledelsesfunktionen.	Kvalitativ: Interview med 11 informanter: 5 enhedsledere, 5 fagledere i kommunale dagtilbud samt en rådgiver fra kommunens centraladministration (rådmandsniveau).	Studiet finder en tendens til, at fordelingen af arbejdsopgaver mellem enhedsleder og fagleder er afhængig af forholdene mellem lederne – både relationelt og kompetencemæssigt. Selvom der er de samme stillingsbetegnelser "enhedsleder" og "fagleder" for de forskellige institutioner, er det meget forskelligt, hvordan opgaverne er fordelt, hvilket kan give uklarheder om rollefordelingen. Kompetencer, relationer og ledelsens fysiske placering har en betydning. Den pædagogiske ledelse varetages ikke primært af hverken fagledere eller enhedslederen, men er i høj grad distribueret.			X							X
Perceptions unfolded: managerial implementation in perception formation	Grøn, C. H. L.	International Journal of Public Sector Management	2018	Danmark	Peer-reviewed	At undersøge, hvordan leders implementering af et tiltag påvirker medarbejdernes opfattelse af tiltaget, og hvordan disse opfattelser ændrer sig over tid.	Kvalitativ: Kvalitativt longitudinalt studie. 27 fokusgruppeinterview over 2 år på 5 forskellige tidspunkter, hvor i alt 31 pædagoger fra 18 forskellige dagtilbud i én kommune har været involveret. 17 pædagoger deltog i 3 – eller flere – fokusgruppeinterview henover de 2 år.	Studiet finder, at ledes "hårde" implementering – set over tid – kan give positive oplevelser med et tiltag. Omvendt kan en "blød" implementering af et tiltag betyde, at der over tid ikke fastholdes fokus på tiltaget. Endvidere konkluderer studiet, at ledernes implementeringsstil måske ikke er nær så vigtig som ledernes involvering i tiltaget. Desuden peger studiet på, at de ledere, som manglede en forståelse for tiltaget, ikke kunne fungere som oversættere af tiltaget i deres institution – selvom det var forventet af dem fra kommunalt niveau.	X	X							X	

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2		
									1	2	3	4	5	6	7				
Early Childhood Leadership through the Lens of Distributed Leadership	Heikka, J. og Hujala, E.	European Early Childhood Education Research Journal	2013	Finland	Peer-reviewed	At undersøge ansvarsfordelingen for lederskab i dagtilbud. Studiet undersøger, hvordan interessenter, som pædagoger, centerledere og administrative ledere i kommuner opfatter ledelsesansvaret.	Kvalitativ: 21 fokusgrupper bestående af 164 deltagere fra 7 kommuner. Deltagere udgør 46 kommunale dagtilbudsledere, 61 centerledere og 57 pædagoger.	Studiet finder, at kvalitetsforbedring og pædagogisk ledelse betragtes som ledere af dagtilbuds primære ansvar. Studiet indikerer, at der er forskellig praksis for uddelegering af ledelsesansvar, at udviklede former for ledelsesfordeling sjældent bliver brugt, og at der er behov for en bedre implementering af dette. Ved at udvikle ledelse på dagtilbudsområdet, der fokuserer på indbyrdes afhængighed mellem pædagoger, leder af ledere og kommunale dagtilbudschefer og opbyggelse af praksis og strukturer for interaktion mellem disse aktører, vil det øge kvaliteten af distribueret lederskab.			X								X
Distributed Pedagogical Leadership Functions in Early Childhood Education Settings in Finland	Heikka, J. og Suhonen, K.	Southeast Asia Early Childhood Journal	2019	Finland	Peer-reviewed	At undersøge egenskaberne ved distribueret pædagogisk lederskab på dagtilbudsområdet og forstå den indbyrdes afhængighed mellem ledere og pædagoger på området.	Kvalitativ: 6 interview og skriftlige dokumenter indsamlet fra 2 ledere og 2 pædagoger i dagtilbud samt 2 pædiatriske sygeplejersker.	Studiet finder 5 elementer i distribueret lederskab: 1) skabelse af fælles visioner, mål og værdier, 2) udvikle pædagogik for området/dagtilbuddet, 3) facilitere læring og ekspertise blandt pædagoger, 4) opbygge praksis og kultur i dagtilbuddet samt 5) styrke effektiv og deltagende beslutningstagning i dagtilbuddet.			X								X
Perceptions of Early Childhood Education Professionals on Teacher Leadership in Finland	Heikka, J., Halttunen, L. og Waniganayake, M.	Early Child Development and Care	2018	Finland	Peer-reviewed	At undersøge, hvordan fagprofessionelle i dagtilbud opfatter distribueret lederskab, samt hvilken form for støtte der er behov for ved distribueret lederskab.	Kvalitativ: 13 interview med fagprofessionelle inden for dagtilbud: Pædiatriske sygeplejersker, pædagoger og ledere fra 3 forskellige kommuner.	Studiet finder, at det er vigtigt, at ledere synliggør deres forventninger til pædagogerne, særligt til distribueret ledelsesansvar.			X								X
Undervisning från svenska förskolechefers perspektiv: Spänningar mellan förväntningar och erfarenheter	Hildén, E., Löfdahl Hultman, A. og Bergh, A.	Forskning om barn og barndom i Norden	2018	Sverige	Peer-reviewed	At undersøge lederes anvendelse af begrebet 'undervisning' i dagtilbud, herunder hvordan begrebet oversættes i relation til praksis. Undersøgelsen skal ses i konteksten af en ny svensk reform med krav om, at 'undervisning' i dagtilbud.	Mixed methods: Lydoptagelser af situationer, hvor lederne taler med deres medarbejdere om 'undervisning' i dagtilbud, et spørgeskema blandt 11 ledere og ét interview med en leder.	Studiet finder, at begrebet 'undervisning' rummer en række spændingsforhold. Lederne vil gerne skabe et fælles syn og vision for 'undervisning' i dagtilbuddet, og de er positive i forhold til at fremhæve 'undervisning' i dagtilbud. Lederne opfatter 'undervisning' i dagtilbuddet som noget andet end i skolen. I dagtilbuddet skal undervisningen tage udgangspunkt i barnets interesse. Ifølge lederne tager både pædagogen og barnskötaren (medarbejdere med anden pædagogisk uddannelse) del i undervisningen, men det er pædagogerne, som har ansvaret. Det medfører ændringer i samarbejdet, hvilket kan give spændinger.	X										

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2	
									1	2	3	4	5	6	7			
Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet: Størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel	Holm-Petersen, C., Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Høybye-Mortensen, M., Bro, L. L. og Andersen, V. N.	Det Nationale Institut for Kommuner og Regions	2013	Danmark	Rapport	At undersøge sammenhængen mellem ledelsesstil og medarbejdernes oplevelse af faglig kvalitet og trivsel.	Kvalitativ: Interview med 58 personer og observationer på i alt 16 institutioner.	Studiet finder en tendens til en sammenhæng mellem ledelsesstil og niveauet af medarbejderoplevet faglig kvalitet. Det samme gælder mellem trivsel og ledelsesstil. Mængden af administrative og praktiske opgaver har ifølge institutionslederne indflydelse på, hvor meget tid de har til rådighed til faglig ledelse.	X						X	X		
Leadership Tasks in Early Childhood Education	Hujalu, E & Eskelinen, M. i Hujala, E., Rodd, R. og Waniganayake, M. (red): "Researching leadership in early childhood education"	Tampere University Press	2013	Flere lande inkluderede (Finland og Norge + andre lande uden for inklusionskriterierne)	Rapport	At undersøge, hvordan ledere og medarbejdere i finske kommuner opfatter pædagogisk ledelse.	Kvalitativ: Fokusgruppeinterview i 6 finske kommuner.	Studiet finder, at deltagerne oplever, at en rollebaseret tilgang til pædagogisk ledelse ikke bidrog til at indfri mål om pædagogisk udvikling.			X							X
Mangfoldighed og mænd: Inspiration til arbejdet med mangfoldighed og ligestilling i dagtilbud	Hviid, M. K. og Wohlgemuth, U. G.	University College Syddanmark	2016	Danmark	Rapport	At undersøge, hvordan pædagoger og ledere arbejder med mangfoldighed i dagtilbud igennem 5 projekter i 5 kommuner.	Kvalitativ: 2-3 konsulentbesøg i hvert projekt.	Studiet finder, at bevidsthed og handlinger hos ledelsen er nødvendigt for at kunne arbejde med mangfoldighed i dagtilbuddene. Eksempelvis ved at ledelsen er forpligtet af målformuleringen for projektet, at ledelsen arrangerer personaleudvikling inden for læring om køn, professionsidentitet og pædagogisk faglighed, samt at ledelsen sikrer beskrivelser af de enkelte dagtilbud og værdigrundlag med fokus på mangfoldighed.			X							
Besök i "verkeligheten" - om verksamhetsobservationer som ledningsredskab	Hörnqvist, M. i Törnsén, M. og Årlestig, H. (red): "Ledarskap i centrum, Om rektor och förskolechef"	Gleerups Utbildning	2018	Sverige	Bog	At undersøge udbyttet af, at lederne anvender observations- og feedbackmetoder, de har lært som en del af en lederuddannelse.	Kvalitativ: Noter fra 47 ledere, der har deltaget i lederuddannelse.	Studier finder, at lederenes observationer fungerer som et vigtigt redskab til udvikling af den pædagogiske praksis.						X		X		

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2		
									1	2	3	4	5	6	7				
VIDA-forskningsrapport 4. Vidensbaseret indsats over for udsatte børn i dagtilbud - modelprogram. Forandring og effekt	Jensen, B.	VIDA-projektet	2013	Danmark	Rapport	At undersøge børns udbytte af VIDA-projektet. (Se også Brandt og Jensen 2012).	Mixed methods: RCT studie (inkl. spørgeskemaundersøgelser (baseline, midtvejs og endline) og caseundersøgelser). 129 dagtilbud deltog – 89 interventionsdagtilbud og 40 kontroldagtilbud. En leder og en pædagog fra hvert dagtilbud deltog i interventionsundervisningen. Ca. 7.000 børn deltog hver af de tre runder, mens 2.160 børn deltog i alle tre runder. Randomisering på institutionsniveau.	Studiet finder, at VIDA har en effekt på alle børn ift. trivsel og socio-emotionel udvikling (ikke på kognitive mål). Det er dog ikke sådan, at programmet i særlig grad løfter socialt udsatte børn.						X	X			X	
The VIDA Programme: Innovative Practices of Professional Development on Quality and Child Outcomes.	Jensen, B. og Iannone, R. L.	Curriculum Quality Analysis and Impact Review of European ECCE	2016	Flere lande inkluderet (Norditalien og Danmark)	Rapport	At undersøge, hvad der karakteriserer faglig udvikling inden for dagtilbud via en komparativ analyse af dagtilbudsindsatser i tre forskellige lande; Danmark (VIDA), Italien (Reggio Emilia) og Polen (The Łódź Public Crèche Network in Poland). (Se også Bove et al. 2018).	Mixed methods: Komparativ analyse på baggrund af eksisterende evalueringer af de tre dagtilbudsindsatser, som er baseret på både kvalitativ og kvantitative metoder.	Studiet finder, at ledere har en rolle som moderatører i forbindelse med medarbejdernes faglige udvikling og ikke blot som leverandører af ny viden og praktiske løsninger, som er klar til brug. Et tillidsfuldt, respektfuldt og trygt miljø er vigtigt for, at medarbejderne åbent kan reflektere og dermed udvikle faglig viden.							X				
Videreuddanning for barnehagelærere og lederuddanning for styrelser 2018	Jensen, R. S., Bråten, M., Svahlund, J. og Talberg, N.	Fagbevægelsens senter for forskning, utredning og innovation	2018	Norge	Rapport	At undersøge, hvordan videreuddannelse for pædagoger og ledere har bidraget til ændring af praksis og vidensdeling.	Mixed methods: Spørgeskemaundersøgelse blandt alle pædagoger og ledere, som søgte og fik tilbud om videreuddannelse i regi af strategien "Kompetanse for fremtidens barnehage" og interview i 4 dagtilbud, med 3 kursusedeltagere og 3 ledere, som har deltaget i uddannelsen.	Studiet finder, at deltagelse i videreuddannelsen giver højere grad af refleksion omkring egen praksis, som fx større bevidsthed om, hvordan man er sammen med børnene, end en ændring i praksis. Der skelnes mellem personlig kompetenceudvikling og vidensdeling til andre i personalegruppen, som kan give hele dagtilbuddet et løft. Her betyder det noget, om lederen forventer og understøtter, at pædagoger deler den viden, de har fået på kurser.					X						

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2	
									1	2	3	4	5	6	7			
Pædagogisk kvalitet i store og små daginstitutioner - En rapport om børns trivsel, læring og udvikling i store og små daginstitutioner.	Kragh-Müller, G. og Ringsmose, C.	Aarhus Universitet	2015	Danmark	Rapport	At undersøge kvalitet i store og små daginstitutioner, herunder betydningen for ledelse.	Kvalitativ: Observationer og fokusgruppinterview med ledelsen og mellem 2 og 7 pædagoger i hver institution i 12 institutioner fra 4 kommuner.	Studiet finder bl.a., at pædagogiske målsætninger i mindre grad implementeres i dagligdagen i store end i små institutioner. Det skyldes bl.a., at der i små institutioner er lettere kommunikation, at ledelsen er tættere på den pædagogiske praksis og medarbejdere, og at det ikke er strukturen for dagen, der styrer, men de pædagogiske målsætninger.							X	X		
Ledelse av pedagogisk utviklingsarbeid i en lærende barnehage. I: Ledelse av en lærende barnehage	Lafton, T. og Skogen, E. I: Mørreautnet, S., Gotvassli, K., Moen, K. H. og Skogen, E.	Fagbokforlaget	2019	Norge	Bog	At undersøge lederens opgave i forbindelse med udviklingsarbejdet i dagtilbuddet, samt hvilke ledelsesudfordringer lederen kan stå over for i et lærende dagtilbud.	Kvalitativ: Ét interview med en dagtilbudsleder med erfaring inden for udviklingsarbejde.	Studiet finder, at pædagoger og andet dagtilbudspersonale har behov for ændrings- og udviklingskompetencer for at forny den pædagogiske praksis og på den måde bidrage til at udvikle et lærende dagtilbud. Åbenhed for nytænkning i forhold til både kundskab og metode ser ud til at være væsentlig for både lederen og personalet. Gennem udviklingsarbejdet kan lederen opbygge en base af kvalificerede medarbejdere, som bidrager til at udvikle det lærende dagtilbud.									X	
Jeg er en sånn hverdagspedagog! Barnehagestyres profesjonelle handlingsrom for å styrke barnehagelæreres anvendelse av fagspråk	Larsen, A. K. og Slåtten, M. V.	Tidsskrift for Nordisk barnehageforskning	2017	Norge	Peer-reviewed	At undersøge, hvad ledere vurderer er grunden til, at pædagoger i dagtilbud i mindre grad anvender faglige begreber og teori i det pædagogiske arbejde, samt hvad lederen kan gøre og gøre for at styrke pædagogernes professionelle sprog.	Kvalitativ: Første del baserer sig på 2 fokusgruppinterview med hhv. 5 og 4 ledere. Andet, der baserer sig på individuelle interview med 8 ledere.	Studiet finder, at lederne vurderer, at en flad struktur, lighedskultur og svage kompetencer er blandt årsagerne til, at pædagoger i dagtilbud i mindre grad anvender faglige begreber og teori. Lederne forslår ændring af struktur og kultur samt øge viden gennem videreuddannelse som måder at styrke pædagogernes professionelle sprog. Derudover vurderer lederne, at de selv har en central rolle gennem pædagogisk ledelse, når de understøtter det professionelle sprog.		X								
Mellem mesterlære og vidensledelse	Lauersen, E. i Kildedal, K., Lauersen, E. og Michelsen, R. R. (red): "Socialfaglig ledelse. Børne og ungeområdet"	Frederiksberg, Samfundslitteratur, 2013	2013	Danmark	Bog	At undersøge to slags kundskaber. 1) faglig ledelse, der sigter på at udvikle det kompetencemæssige grundlag for løsning af en række fagspecifikke arbejdsopgaver og 2) vidensledelse, hvor formålet er at udvikle organisationens evne til at anvende den "rigtige" viden "bedre" i løsning af kerneopgaverne	Kvalitativ: Interview af 22 masterstuderende i udsatte børn og unge (MBU). De interviewede er faglige ledere, medarbejdere og faglige konsulenter, der arbejder i socialforvaltningens myndighedsafdelinger samt områder som døgninstitutioner og døgnbehandlingsafdelinger	Studiet finder, at den traditionelle form for ledelse af kundskaber må suppleres af vidensledelse, hvor udgangspunktet er de kundskaber, en organisation bør beherske for at løse sine opgaver på et vist niveau.	X			X		X			X	

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2
									1	2	3	4	5	6	7		
Barnehagens rammeplan mellom styring og skjønn - en kunnskapsstatus om implementering og gjennomføring med videre anbefalinger	Ljunggren, B., Moen, K. H., Seland, M., Naper, L., Fagerholt, R. A., Leirset, E. og Gotvassli, K. A.	Dronning Mauds Minne Høgskole	2017	Norge	Rapport	At undersøge, hvordan forskellige dagtilbud har arbejdet med implementeringen af den norske rammeplan. Fokus er på, hvad lederne gør, og hvilken betydning det får.	Kvalitativ: Casestudier i 6 dagtilbud, hvor der er foretaget 3 interview i fem af dagtilbuddene og 2 interview i det sidste. Der er foretaget interview med mellem 4-7 informanter hvert sted.	Studiet finder, at ledelse har betydning for implementeringen af rammeplanen. Der gives eksempler på, hvordan lederne arbejder med planen. Der gives også eksempler på, hvordan lederne får betydning for diskussionerne på formelle møder og i det daglige pædagogiske arbejde.	x	x		x		x	x		
Erfaringer fra satsingen Kompetanse for mangfold	Lødding, B., Seland, I., Gjerustad, C. og Wollscheid, S.	Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning	2016	Norge	Rapport	Beskrivelse af ståstedsanalyse forud for deltagelse i indsatsen "kompetenceudvikling for mangfoldighed", som skal styrke dagtilbuddet i at tage imod børn med en anden etnisk baggrund. Lederen beskriver, hvordan denne har arbejdet med spørgsmålet: "Hvordan kan du bidrage til et inkluderende miljø", blandt personalet. Lederen beskriver, at kurset har givet faglig tryk, og at specielt muligheden for at møde kolleger fra andre dagtilbud, var nyttigt.	Kvalitativ: Interview med 3 ledere og 2 ansatte i et stort dagtilbud.	Studiet finder, at repræsentanter fra den kommunale forvaltning opfatter netop ståstedsanalyser som væsentlig for, at projektet forankres i hele organisationen, og for at projektet fører til den ønskede kompetenceudvikling.					x				
Faglig ledelse i socialt arbejde: et praksisperspektiv	Michelsen, R. R. i Kildedal, K., Lauersen, E. og Michelsen, R. R. (red): "Socialfaglig ledelse. Børne og ungeområdet"	Samfundslitteratur	2013	Danmark	Bog	At undersøge, hvordan faglig ledelse af socialt arbejde kan forstås. Endvidere gives bud på, hvordan det er muligt for den faglige leder at navigere.	Kvalitativ: Interview af 22 masterstuderende i udsatte børn og unge (MBU). De interviewede er faglige ledere, medarbejdere og faglige konsulenter, der arbejder i socialforvaltningens myndighedsafdelinger samt områder som døgninstitutioner og døgnbehandlingsafdelinger	Studiet finder, at den faglige leders faglige indsigt betragtes som en forudsætning for skabelse af læreprocesser. Der identificeres to kontinuumer for faglig ledelse.	x			x		x		x	

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2	
									1	2	3	4	5	6	7			
Striated and Smooth Leadership Spaces	Moe, M.	Qualitative Inquiry	2019	Norge	Peer-reviewed	At undersøge kompleksiteten i lederskabet af et dagtilbud ved at eksperimentere med nye koncepter og udforskning af møder, for at finde nye perspektiver og måder at tænke på, som også påvirker arbejdsmiljø, trivsel samt sundhed og dergennem kvaliteten.	Kvalitativ: Observationer og interview med en leder for 2 dagtilbud med ca. 45 ansatte.	Studiet finder, at ledelsen skal være bevidst om at styrke medarbejdernes faglighed ved at møde dem med lydhørhed og åbne spørgsmål.									X	
Leadership for Developing Consensus of Perspectives on Children's Learning in Early Childhood Centers	Moen, K. H.	Journal of Early Childhood Education Research	2016	Norge	Peer-reviewed	At undersøge, hvor eksplicit dagtilbudslederen arbejder med at fremme konsensus blandt medarbejderne i forhold til perspektiver på børns læring. Hvordan leder og organiserer dagtilbudslederen processen i dette arbejde? Hvad oplever lederne som det mest udfordrende i denne proces?	Kvalitativ: 16 interview med dagtilbudsledere.	Studier finder, at halvdelen af dagtilbudslederne arbejdede eksplicit med at fremme konsensus i forhold til perspektiver på børns læring, mens den anden halvdel brugte indirekte metoder. Lederne arbejdede med at fremme konsensus på mange måder ved at udøve direkte og indirekte pædagogisk ledelse.	X		X	X	X			X		X
Promoting staff and children's learning	Moen, K. H. i Granrusten, P. T., Gotvassli, K., Lillemyr, O. F. og Moen, K. H.	Information Age Publishing	2018	Norge	Bog	At undersøge, i hvilken grad arbejdet med personalets læring har indvirkning på dagtilbuddets arbejde med børns læring. (Se også Moen et al. 2016 og Skjæveland et al. 2017).	Kvantitativ: Spørgeskemaundersøgelse med 1.310 ledere.	Studiet finder forskellige sammenhænge mellem tre forskellige handlingskategorier: 1) Ledernes involvering i personalets læring, 2) arbejdet med læringsplan og dagtilbuddets arbejde med at fremme børnenes læring. Der er overvejende positive sammenhænge. Det konkluderes, at indsatser målrettet medarbejdere og børns læring langt hen ad vejen er to sider af samme sag.	X	X		X	X	X				
Eksterne forventninger til barnehagen som læringsarena for barn – konsekvenser for ledelse. I: Ledelse av en lærende barnehage	Moen, K. H. og Granrusten, P. T. I: Mørreaunet, S., Gotvassli, K., Moen, K. H. og Skogen, E.	Fagbokforlaget	2019	Norge	Bog	At undersøge: 1) Hvem ledere opfatter som signifikante eksterne aktører med forventninger til dagtilbuddet som læringsarena for børn, og hvad indholdet er i aktørernes forventninger? 2) Hvordan forholder ledere sig til forventninger ved udøvelsen af ledelse i dagtilbuddet?	Kvalitativ: Interview med 16 ledere fra 3 kommuner.	Studiet finder, at kommuner, private ejere og forældre er de mest betydningsfulde eksterne aktører med forventninger til dagtilbuddet som læringsarena. Deres forventninger om, at børn skal lære, er gennemgående mere tydelige end forventninger om, hvad de skal lære. Forventninger fra disse aktører har konsekvenser for udøvelsen af ledelse eksternt og internt i dagtilbuddet. Relevant for litteraturstudiet er et fokus på, hvordan lederne arbejder med at styrke personalets kompetencer.					X					

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2		
									1	2	3	4	5	6	7				
Ledelse av vurdering i en lærende barnehage. I: Ledelse av en lærende barnehage	Moen, K. H. og Mørreaunet S. I: Mørreaunet, S., Gotvassli, K., Moen, K. H. og Skogen, E.	Fagbokforlaget	2019	Norge	Bog	At undersøge: 1) Hvilke erfaringer dagtilbudspersonalet har med at bruge ståstedanalyser og eksterne vurderinger og eksterne vurderinger, som står centralt ved brug af disse vurderingsværktøjer, for at de skal bidrage til at fremme læring hos den enkelte, hos medarbejderne som gruppe og i organisationen som helhed.	Mixed methods: Fokusgruppeinterview med 6 "vurderere", som havde gennemført eksterne vurderinger i 1 eller 2 dagtilbud. 15 individuelle telefoninterview med ansatte fra 5 forskellige dagtilbud. En medarbejder med faglige ledelsesopgaver, en ansat og dagtilbudslederen fra hvert dagtilbud. Spørgeskemaundersøgelse blandt de 105 dagtilbud, som havde bestilt den web-baserede ståstedanalyse fra det norske uddannelsesdirektorat. I de enkelte dagtilbud skulle 2 medarbejdere med faglige ledelsesopgaver, dagtilbudslederen og 2 fagarbejdere/assistenter svare på spørgeskemaet. Der er svar fra 61 dagtilbud og 185 personer.	Studiet finder, at forarbejde, forankring og opfølgning har stor betydning for, om personalet har positive erfaringer med de to værktøjer – ståstedanalyse og eksterne vurderinger – og i hvilken grad de fører til læring. Uden forankring og opfølgning kan brugen af værktøjerne blive et pligtbrug med grobund for "ændringskynisme". I arbejdet med forankring og opfølgning som grundlag for læring har lederen en vigtig rolle med at reducere usikkerheden blandt personalet, etablere arenaer for refleksion og dialog, fremme dialog og bidrage til, at personalets mentale modeller bliver udfordret.	x						x				
Barnehagen som læringsarena: mellem styring og ledelse	Moen, K. H., Gotvassli, K. Å. og Granrusten, P. T.	Universitetsforlaget	2016	Norge	Bog	At undersøge, i hvilken grad forskellige handlinger i arbejdet med personalets læring har indvirkning på dagtilbuddets arbejde med børns læring. (Se også Moen et al. 2018 og Skjæveland et al. 2017).	Kvantitativ: Spørgeskemaundersøgelse med 1.310 norske ledere.	Studiet finder forskellige sammenhænge mellem 3 forskellige handlingskategorier: (1) ledernes involvering i personalets læring, 2) arbejdet med læringssyn, 3) organiserede/strukturerede tiltag i personalets læring) og dagtilbuddets arbejde med at fremme børnenes læring. De tre handlingskategorier indeholder delhandlinger. Der er overvejende positive sammenhænge.		x					x				

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2	
									1	2	3	4	5	6	7			
Ledelse av veiledning i en lærende barnehage. I: Ledelse av en lærende barnehage	Mørreaunet, S. I: Mørreaunet, S., Gotvassli, K., Moen, K. H. og Skogen, E.	Fagbokforlaget	2019	Norge	Bog	At undersøge, hvad der kendetegner ledelses- og vejledningspraksisser hos ledere, som er specielt interesserede i at arbejde systematisk med vejledning i eget dagtilbud.	Kvalitativ: Interview af 2 dagtilbudsledere.	Studiet finder 2 forskellige vejledningsstrategier og måder at lede vejledningen på. De 2 ledere havde mange fælles mål for vejledningen i dagtilbuddene, men brugte forskellige strategier for at realisere disse. Mens den ene leder var mest eklektisk orienteret og improviserede i forhold til, hvilken strategi som var den mest egnede i den enkelte vejledningssituation, benyttede den anden leder sig af en mere formaliseret kommunikationsstrategi (IVK). Studiet understreger, at det antageligt er lederens bevidsthed om ledelsen af vejledningen, som er vigtig: hvad enten det handler om den ene strategi (at være tæt på) eller den anden strategi (at lede gennem andre). Det er vigtigt, at ledere er bevidste om betydningen af at tilrettelægge, opmuntre og stille krav til vejledningens kvalitet.			X			X				X
Følgeevaluering av strategien Kompetanse for framtidens barnehage: Delrapport 3	Naper, L. R., Caspersen, J., Franck, K., Haugset, A. S., Lorentzen, R., Ljunggren, B. og Osmundsen, T.	Trøndelag Forskning og Utvikling	2016	Norge	Rapport	At undersøge følgende 3 spørgsmål: 1) Hvordan organiseres kompetenceudvikling i dagtilbud for at lykkes med læring for den enkelte og i fællesskab? 2) Hvad er hæmmere og fremmere i forhold til at kompetenceudvikle alle? Og 3) Hvilken rolle spiller dagtilbuddets ledelse i dagtilbudsbaseret kompetenceudvikling?	Mixed methods: Spørgeskemaundersøgelse blandt pædagoger og ledere, som deltog i videreuddannelse i regi af strategien: Kompetence for fremtidens dagtilbud. Interview i 4 udvalgte dagtilbud og blandt 3 pædagoger, der har afsluttet videreuddannelsen og 3 ledere.	Studiet finder, at det er centralt for de ansattes motivation til at deltage og lære, at kompetenceudviklingen opleves som meningsfuld for arbejdet i dagtilbuddet. Det er væsentligt, at ledere vælger projekter, som giver retning for hele personalegruppen. Sammenhæng til værdigrundlag og tematisk relevans er specielt vigtigt for dem, som skal drive projektet. Det er desuden vigtigt, at lederen bakker op om projektet, ellers vil det blive nedprioriteret i forhold til konkurrerende projekter og tiltag, og den praktiske tilrettelæggelse og økonomiske støtte vil mangle. En god start kræver information om, formidling af og forståelse for målet med tiltaget.				X						
Förskolechefen – möjliggörare av utveckling?	Nehez, J. og Ekberg Witting, H.	Göteborgs Universitet	2016	Sverige	Rapport	At undersøge distribueret lederskab, herunder hvordan dagtilbudsledere forsøger at skabe en udviklingsorganisation med pædagoger, som leder deres kollegaer, og hvordan lederens handlinger kan muliggøre og begrænse pædagogerne i at lede deres kollegaer i udviklingsprocesser. (Se også Nehez et al. 2018).	Kvalitativ: 2 års observationer under og efter et 1-årigt udviklingsprojekt om procesledning, forfatterne afholdte for seks pædagoger fra et dagtilbud.	Studiet finder, at for at procesledere kan lede deres kollegaer i udviklingsprocesser, er det vigtigt, at lederen går et skridt tilbage, støtter procesledere og tør tage risici for at skabe plads til, at proceslederen kan tage initiativer selv og udvikle sine ledelsesmæssige kompetencer.		X							X	

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2	
									1	2	3	4	5	6	7			
Teachers translating new knowledge about middle leading in a school and a preschool	Nehez, J., Gyllander Torkildsen, L. og Olin, A.	Redress	2018	Sverige	Peer-reviewed	At undersøge anvendelsen af forskellige procesfaciliteringsredskaber til at fremme professionel udvikling. (Se også Nehez og Witting 2016).	Kvalitativ: Casestudie i et dagtilbud.	Studiet finder, at ledelsen af udviklingsprocesser er distribueret på en måde, der understøtter den organisatoriske læring.			X							X
Så rykker vil: Perspektiver på daginstitutionernes arbejde med udsatte børn på baggrund af et 2 1/2 årigt udviklingsforløb med ti daginstitutioner i Aalborg Kommune	Nielsen, J. B.	S.I., Jens Bundgaard Nielsen	2010	Danmark	Bog	At undersøge et udviklingsforløb i ti daginstitutioner i Aalborg Kommune.	Kvalitativ: Interview med ledere og medarbejdere i de medvirkende daginstitutioner. Fulgt op af dialogmøder med medarbejderrepræsentanter fra de 10 institutioner.	Studiet finder, at der er behov for, at lederen løbende danner sig sine egne indtryk af, hvordan de faglige aktiviteter harmonerer med faglige mål.	X	X				X				X
Förskolechefen: En viktig länk i utbildningskedjan	Nihlfors, E., Johansson, O. og Steen, L. J.	Gleerups Utbildning	2017	Sverige	Bog	At undersøge lederens perspektiver på egen praksis, funktion og rolle.	Kvantitativ: Spørgeskemaundersøgelse blandt 1.245 ledere.	Studiet finder bl.a. resultater om respondenternes vurdering af egen betydning for børnenes udvikling samt egen rolle i relation til anvendelse af faglig viden i dagtilbuddet.				X						
Possibilities and challenges in sustained capacity-building in early childhood education and care (ECEC) institutions: ECEC leaders' perspectives	Omdal, H. og Roland, P.	European Early Childhood Education Research Journal	2020	Norge	Peer-reviewed	At undersøge dagtilbudsmuligheder for at opbygge en lærende organisation og mestre fremtidige innovationer ved at fokusere på kerneelementer, implementerings "drivers", ledelse og samlede samarbejdende systemer.	Kvalitativ: Interview med 10 ledere af dagtilbud fra tre forskellige kommuner i Norge, som havde taget del i "being together" (BT) innovation fem år tidligere.	Studiet finder følgende faktorer vigtige i forbindelse med dagtilbudskapacitetsopbygning: 1) Stærkt fokus på implementeringsprocesser og bæredygtighed, 2) Transformationsledelse og 3) Udvikling af læringsfællesskaber.	X									
Associations between Directors' Characteristics, Supervision Practices and Quality of Early Childhood Education and Care Classrooms	Perlman, M., Howe, N., Gulyas, C. og Falenchuk, O.	Early Education and Development	2020	Canada	Peer-reviewed	At undersøge, om der er sammenhæng mellem dagtilbudslederes (directors) karakteristika og deres supervisionspraksis, og mellem deres karakteristika og supervisionspraksis og kvaliteten i dagtilbuddet.	Mixed methods: Spørgeskema om demografi og supervisionspraksis blandt 71 ledere i en stor Canadisk kommune. Kvalitet i dagtilbuddene blev målt ved observation via 2 systematiske observationsredskaber.	Studiet finder ingen sammenhæng mellem lederens karakteristika og supervisionspraksis og mellem supervisionspraksis og kvaliteten. Der blev fundet en negativ sammenhæng mellem nogle karakteristika og kvaliteten.					X					

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2		
									1	2	3	4	5	6	7				
Leading from a Distance: Adopting a Hierarchy for Building Leadership Capacity	Pierce, G. og Clarkin-Phillips, J.	Early Childhood Folio	2017	New Zealand	Peer-reviewed	At undersøge lederens faglige understøttelse af medarbejdere i en kontekst, hvor der er store geografiske afstande mellem leder og medarbejdere.	Mixed methods: Spørgeskemaundersøgelse og kvalitative interview med 13 ledere og medarbejdere.	Studiet finder, at respondenter, der vurderede, at deres ledelsesmodel var effektiv efterspurgt, at der blev sat faglig retning af lederen. Gerne konkretiseret ifm. observation, feedback og faglig sparring fra lederen.		x									
Po/etisk pædagogisk ledelse for kvalitet gennem skrivning mot immanente vurderingspraksiser og tvilens og kropens vitenskap og metoder	Reinertsen, A. B. og Rossholt, N.	Reconceptualizing Educational Research Methodology	2016	Norge	Peer-reviewed	At undersøge et dagtilbud (med 6 afdelingers) arbejde med temamøder blandt personalet, hvor autoetnografisk skrivning skal bruges til at udvikle en lørende organisation.	Kvalitativ: Interview med én intervjuleder i et dagtilbud.	Studiet finder, at skriveprocessen har fået personalet til ikke kun at fokusere på love, rammer og ressourcer, men at stoppe op og få en dialog om et fælles sprog og faglig udvikling.		x									
Normativ styrning i førskolen: En fallstudie	Riddersporre, B.	Tidsskrift for Nordisk Barnehageforskning	2010	Sverige	Peer-reviewed	At undersøge følgende 3 spørgsmål: 1) Hvordan ser lederen på sit opdrag, og hvad han/hun selv afstedkommer? Hvilke normer skal vejlede virksomheden? 2) Hvilke (forsøg på) lederskabshandlinger kan observeres og hvordan kan de relateres til den normative styring? 3) Hvordan forholder lederens idéer og intentioner sig til hverdagssituationer og medarbejdernes behov?	Kvalitativ: Observationer af interview med en leder, som skal starte et nyt dagtilbud.	Studiet finder, at for at en vision skal kunne realiseres, er det nødvendigt, at forskellige tolkninger af den synliggøres og forhandles. Processen er da afgørende: Det kan være nødvendigt at sikre det pædagogiske personalets tryghed og tilknytning, førend der er mulighed for kreativitet og udviklingslyst. Ved at se realiseringen af idéer som en løbende proces, kan ledere og medarbejdere løbende genforhandle og revidere de normer, som regulerer arbejdet.		x									
Daginstitutioner er forskellige	Ringsmose, C.	Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift	2020	Danmark	Peer-reviewed	At undersøge, hvordan nogle dagtilbud udvikler kvalitet, og hvad der stiller dagtilbuddene forskelligt.	Mixed methods: Spørgeskemaundersøgelser til forældre, ledere og pædagoger for ca. 5.000 børn. I 6 kommuner er 12 dagtilbud, der er henholdsvis højest og lavest placerede i scoringerne i spørgeskemaundersøgelserne, udvalgt til kvalitative studier, hvor der er gennemført interview med ledelsen og fokusgruppeinterview med 4 pædagoger og observationer.	Studiet finder, at den faglige og organisatoriske ledelse spiller en betydelig rolle for tilbuddenes kvalitet.		x	x							x	x

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2	
									1	2	3	4	5	6	7			
Leders perspektiver på virksomhedspraksis i dagtilbud i udsatte boligområder	Ringsmose, C.	Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift	2019	Danmark	Peer-reviewed	At undersøge virksomhedspraksis i kommuner med mange sårbare børn. (Se også Ringsmose 2019b)	Kvalitativ: Interview med ledere og medarbejdere i forvaltninger og ledere af 5 dagplejer og 25 daginstitutioner. Vurderingen af virksomhedspraksis er foretaget af de medvirkende kommuner. Nogle kommuner har baseret vurderingen på data, andre kommuner har baseret den på faglige vurderinger på tværs af kommunale videnspersoner.	Studiet finder, at lederen i virksomhedspraksis er karakteriseret ved at være god til at sætte retning, tror på projektet og sine medarbejdere, og hvor der er høj grad af faglig refleksion i fællesskab.	x									
Forvaltningsperspektiver på inkluderende dagtilbudsorganiseringer og samspil	Ringsmose, C.	Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift	2019	Danmark	Peer-reviewed	At undersøge virksomhedspraksis i kommuner med mange sårbare børn. (Se også Ringsmose 2019a)	Kvalitativ: Interview med ledere og medarbejdere i forvaltninger og ledere af 5 dagplejere og 25 daginstitutioner. Vurderingen af virksomhedspraksis er foretaget af de medvirkende kommuner. Nogle kommuner har baseret vurderingen på data, andre kommuner har baseret den på faglige vurderinger på tværs af kommunale videnspersoner.	Studiet finder, at lederen i virksomhedspraksis er karakteriseret ved at sætte retning og samtidig skabe en fælles retning. Dagtilbuddene holder sig fagligt opdateret og skaber faglig refleksion i fællesskab.	x									
Kvalitetsarbejde i førskolen belyst gennem tre ledningsniveauer	Rönnerman, K. og Olin, A.	Pædagogisk forskning i Sverige	2013	Sverige	Bog	At undersøge, hvordan kvalitetsarbejde ledes på forskellige niveauer, herunder hvordan ledelse og ansvar distribueres på hhv. gruppeniveau og individniveau.	Kvalitativ: Interview med dagtilbudsledere og forvaltningsledere i 2 dagtilbud i 2 forskellige kommuner.	Studiet finder, at i den ene kommune distribueres ledelse på gruppeniveau, hvor der er tillid til delagtiggørelse, og ansvar går på tværs af niveauer. I den anden kommune distribueres ledelse i højere grad på individniveau, hvor der er tillid til de enkelte individer, og der er en tydelig opdeling i niveauerne og ansvar. Studiet konkluderer, at begge strategier overordnet fungerer godt og har hver deres fordele og ulemper.			x							x

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2	
									1	2	3	4	5	6	7			
Ledelse og læring i barnehagen	Skjæveland, Y., Granrusten, P. T., Moen, K. H. og Lillemyr, O. F.	Universitetsforlaget	2017	Norge	Rapport	At undersøge grundlaget for at relatere begreberne ledelse og læring og hvordan ledelse følger op på dagtilbuds øgede ansvar for læring. (Se også Moen et al. 2016 og Moen et al. 2018).	Kvantitativ: Spørgeskemaundersøgelse med 1310 norske ledere	Studiet finder, at lederens pædagogiske ledelse varierer mellem at være indadrettet mod egen organisation og udadrettet mod dagtilbuddets omgivelser for at imødekomme forventninger til dagtilbuddet som læringsarena. Lederne arbejder med at understøtte fælles syn på børns læring, refleksion og læreprocesser i personalegruppen.							X			
Huvudmannens styring og ledning av förskolans kvalitet	Skolinspektionen	Skolinspektionen	2017	Sverige	Rapport	At undersøge "huvudmäns" (den ansvarlige myndighed) arbejde med at styre og støtte dagtilbud mod målopfyldelse hen mod de nationale mål – som fremsat i læreplanen.	Kvalitativ: Interview med 29 "huvudmän"(den ansvarlige myndighed), og interview med forvaltningsledere og ledere i dagtilbud, der hører under de 29 "huvudmän", samt dokumentanalyse.	Studiet finder et stort behov for at udvikle dele af det systematiske kvalitetsarbejde, som indgår i styringen og ledelsen af dagtilbuddenes kvalitet. Der efterlyses diskussioner og opfølgning på den dimension, som handler om at formulere og bedømme målopfyldelse.	X									
Managing pre-school the Lean way. Evaluating work processes by numbers and colours	Thedvall, R.	Social Anthropology	2015	Sverige	Peer-reviewed	At undersøge implementeringen af LEAN i et dagtilbud. Studiet kigger bl.a. på betydningen af indførelsen af en tavle, hvor de ansatte hver dag skal sætte en grøn prik for en exceptionel dag, blå prik for en normal dag eller en rød prik for, at noget ikke har fungeret godt.	Kvalitativ: Feltarbejde og interview i løbet af 2 år.	Studiet finder, at de ansatte har forskellige forståelser af, hvad de forskellige farver betyder, og at der kan forhandles om betydningen på tværs af ansatte og ledere.	X									
Da "kvaliteten" kom til småbørnsinstitutionerne. Beretninger om, hvordan det går til, når kvalitet på det småbørnspædagogiske område skal vides og styres.	Togsverd, L.	Roskilde Universitet	2015	Danmark	Peer-reviewed	At undersøge betydningen af kvalitetsrapporteringen for den faglige kvalitet og forståelsen af den faglige kvalitet. Studiet ser eksempelvis på, hvorvidt og hvordan lederne udarbejder LUPen (den lokale udviklingsplan) og læreplaner i samarbejde med pædagogerne.	Kvalitativ: Et halvt års feltarbejde og interview i 2 dagtilbud.	Studiet finder, at lederne ikke inkluderer pædagogerne i udarbejdelsen af LUPen, og at fokus i arbejdet med læreplanerne oftest er på at skrive tingene rigtigt i forhold til evalueringsteknologien. Overordnet påpeger studiet, at det kan betyde, at lederne og pædagogerne ikke i samarbejde forholder sig til forståelsen af kvalitet, og at pædagogiske værdidiskussioner ekskluderes.	X									

Titel	Forfatter	Udgiver	År	Land	Type studie	Formål	Metode og design	Hovedfund i relation faglig ledelse	Kerneelement							R 1	R 2
									1	2	3	4	5	6	7		
Early Childhood Educational and Care Institutions as Learning Organizations	Vannebo, B. og Gotvassli, K. A.	Journal of Early Childhood Education Research	2014	Norge	Peer-reviewed	At undersøge: 1) Hvordan dagtilbudslederen tolker konceptet "lærende organisation", og hvordan de karakteriserer dagtilbud som lærende organisationer. 2) Hvordan dagtilbud kan udvikle sig til at blive lærende organisationer (Se også Gotvassli 2019).	Kvalitativ: 10 interview med ledere i dagtilbud fra 2 kommuner.	Studiet finder store forskelle på måden, hvorpå ledere fortolker det at være en "lærende organisation". Selvom ledere har udviklet praksisser, som inkorporerer nøgleaspekter af at være en lærende organisation, er det ikke nødvendigvis på baggrund af en bevidst organisatorisk strategi. De fleste forbinder konceptet "en lærende organisation" til børns læring. Der gives (nogle få) eksempler på, hvordan man kan arbejde med at styrke organisatorisk læring og vidensudvikling i dagtilbud.						X	X		
Teaching in preschool: heads of preschools governance throughout the systematic quality work	Öqvist, A. og Cervantes, S.	Nordic Journal of Studies in Educational Policy	2018	Sverige	Peer-reviewed	Studiet har til formål at undersøge, hvordan lederne af dagtilbuddene leder læring i dagtilbudspraksis gennem systematisk kvalitativ arbejde. Analyserne centrerer sig om 2 emner: 1) Hvordan lederne arbejder med at udvikle pædagogernes kompetencer, og 2) Variation i undervisningen	Kvalitativ: Tekstanalyse af 120 kvalitetsrapporter. I Sverige skal alle dagtilbud systematisk følge op på, hvordan målene i deres undervisningsplaner opfyldes, og en gang årligt skriver lederne en systematisk kvalitetsrapport.	Studiet finder, at lederne søger at udvikle pædagogernes kompetencer gennem en indsats med bogcirkler. Det problematiseres, at lederne ikke differentierer mellem uddannede pædagoger og pædagogmedhjælpere – hvilket er hensigten med indsatsen. Det problematiseres også, at lederne ikke sørger for, at der er variation i læringen på den måde, som ellers var hensigten med indsatsen. Studiet peger også på, at lederne måske ikke implementerer indsatsen som forudsat, fordi de ikke har nok viden om konceptet.			X					X	

Anm.: R1 og R2 angiver forkortelser for Rammeforhold 1: Ledelseskompetencer, og Rammeforhold 2: Lederinitieret distribueret ledelse.

Kilde: VIVE.

Bilag 3 Søgedokumentation

Faglig ledelse i dagtilbud

I det følgende findes dokumentation for søgningen i databaser og hjemmesider, som har ført til i alt 1.657 referencer (efter dublettsortering af alle baser samlet). Søgningen er foretaget i perioden 30. august – 20. september 2020. Der er søgt efter studier, der er publiceret i perioden 2010 – september 2020, og som er publiceret på dansk, norsk, svensk eller engelsk.

Netpunkt (Danbib):

```
((Børnehavelede* OR Børnehavechef* OR Børnehavestyring* OR Vuggestuelede* OR Vuggestuechef* OR Vuggestuestyring* OR dagplejelede* OR dagplejechef* OR dagplejestyring* OR dagplejepædagog* OR (((chef* OR leder* OR ledelse* OR afdelingsleder* OR afdelingsledelse* OR afdelingschef* OR personalelede* OR personalechef* OR teamleder* OR teamledelse* OR teamchef* OR institutionsleder* OR institutionsledelse* OR institutionschef* OR centerleder* OR centerledelse* OR centerchef* OR dagtilbudslede* OR dagtilbudschef* OR Dagtilbudsstyring* OR Daginstitutionsleder* OR Daginstitutionsledelse* OR Daginstitutionschef* OR Daginstitutionsstyring* OR Souschef* OR Områdeleder* OR områdeledelse* OR områdechef* OR Distriktsleder* OR distriktsledelse* OR distriktschef* OR mellemlider* OR mellemlidelse* OR overordnet* OR overordnede* OR koordinator* OR Mentor* OR peer-læring* OR forandringsledelse* OR "fagligt fyrtårn" OR "faglige fyrtårne" OR styring* OR supervis*) AND ((dagtilbud* OR pasning* OR børnepasning* OR daginstitution* OR børneinstitution*)))) ) AND ((em=(børn* OR barn* OR spædbarn* OR spædbørn* OR småbørn*)) OR (em=(børnehave* OR vuggestue* OR førskole* OR før-skole* OR dagpleje*) )) AND (facet.type="bog" OR facet.type="tidsskriftsartikel" OR facet.type="artikel" OR facet.type="ebog") AND (facet.date="2019" OR facet.date="2013" OR facet.date="2011" OR facet.date="2015" OR facet.date="2012" OR facet.date="2014" OR facet.date="2017" OR facet.date="2010" OR facet.date="2016" OR facet.date="2018" OR facet.date="2020") AND (facet.level="fagligt niveau" OR facet.level="alment niveau" OR facet.level="forskningsniveau")
```

156 fund

Den Danske Forskningsdatabase:

```
Søgt fritekst: (((Børnehavelede* OR Børnehavechef* OR Børnehavestyring* OR Vuggestuelede* OR Vuggestuechef* OR Vuggestuestyring* OR dagplejelede* OR dagplejechef* OR dagplejestyring* OR dagplejepædagog* OR (((chef* OR leder* OR ledelse* OR afdelingsleder* OR afdelingsledelse* OR afdelingschef* OR personalelede* OR personalechef* OR teamleder* OR teamledelse* OR teamchef* OR institutionsleder* OR institutionsledelse* OR institutionschef* OR centerleder* OR centerledelse* OR centerchef* OR dagtilbudslede* OR dagtilbudschef* OR Dagtilbudsstyring* OR Daginstitutionsleder* OR Daginstitutionsledelse* OR Daginstitutionschef* OR Daginstitutionsstyring* OR Souschef* OR Områdeleder* OR områdeledelse* OR områdechef* OR Distriktsleder* OR distriktsledelse* OR distriktschef* OR mellemlider* OR mellemlidelse* OR overordnet* OR overordnede* OR koordinator* OR Mentor* OR peer-læring* OR forandringsledelse* OR "fagligt fyrtårn" OR "faglige fyrtårne" OR styring* OR supervis*) AND ((dagtilbud* OR pasning* OR børnepasning* OR daginstitution* OR børneinstitution*)))))) AND (((børn* OR barn* OR spædbarn* OR spædbørn* OR småbørn*)) OR ((børnehave* OR vuggestue* OR førskole* OR før-skole* OR dagpleje*)))
```

OR

```
("nursery school" OR "nursery schools" OR kindergarten* OR "day care" OR daycare OR day-care OR "child care center" OR "child care centre" OR "child care centers" OR "child care centres" OR playgroup* OR pre-school* OR preschool*) AND (leader* OR executive* OR coordinator* OR director* OR chief* OR manager* OR management* OR governance OR "head of" OR "senior advisors" OR "decision-making" OR "decision-maker" OR "decision-makers")
```

Afgrænset til perioden: 2010-2020. Materialetype: Book chapter, Other, Journal article, Book, Report, Thesis

313 fund

Oria:

EMNE indeholdende: Barnehageleder* OR Barnehageledelse* OR barnehageleiing OR Barnehagesjef* OR Barnehagestyring* OR barnehagestyrer* OR barnhageadministrasjon OR Småbarnshageleder* OR småbarnshageledelse* OR småbarnshagechef OR småbarnshagestyring* OR småbarnshagestyrer* OR ((sjef* OR leder* OR ledelse* OR styrer* OR avdelingsleder* OR avdelingsledelse* OR avdelingschef* OR personalleder* OR personalledelse* OR personalchef* OR teamleder* OR teamledelse* OR teamsjef* OR institusjonsleder* OR institusjonsledelse* OR institusjonssjef* OR senterleder* OR Dagtilbudsstyring* OR Dagingstusjonsleder* OR Dagingstusjonsledelse* OR Dagingstusjonssjef* OR Dagingstusjonsstyring* OR dagingstusjonsstyrer* OR nestleiar* OR leiar* OR souschef* OR underdirektør* OR Områdeleder* OR områdestyrer* OR Distriktsleder* OR distriktsstyrer* OR koordinator* OR "fagligt fyrtårn" OR "faglige fyrtårne" OR styring*) AND (barnehage* OR småbarnsbarnehage* OR førskole* OR før-skole* OR dagpleie*))

OR

(sjef* OR leder* OR ledelse* OR leiing OR styrer* OR administrasjon* OR avdelingsleder* OR avdelingsledelse* OR avdelingschef* OR personalleder* OR personalledelse* OR personalchef* OR teamleder* OR teamledelse* OR teamsjef* OR institusjonsleder* OR institusjonsledelse* OR institusjonssjef* OR senterleder* OR Dagtilbudsstyring* OR Dagingstusjonsleder* OR Dagingstusjonsledelse* OR Dagingstusjonssjef* OR Dagingstusjonsstyring* OR dagingstusjonsstyrer* OR nestleiar* OR leiar* OR souschef* OR underdirektør* OR Områdeleder* OR områdestyrer* OR Distriktsleder* OR distriktsstyrer* OR koordinator* OR "fagligt fyrtårn" OR "faglige fyrtårne" OR styring*) AND (dagtilbud* OR barneomsorg* OR stell* OR dagingstusjon* OR barneinstitusjon*) AND (barn* OR småbarn* OR spebarn* OR spedbarn* OR småbarn*)

OR

("nursery school" OR "nursery schools" OR kindergarten* OR "day care" OR daycare OR day-care OR "child care center" OR "child care centre" OR "child care centers" OR "child care centres" OR playgroup* OR pre-school* OR preschool*) AND (leader* OR executive* OR coordinator* OR director* OR chief* OR manager* OR management* OR governance OR "head of" OR "senior advisors" OR "decision-making" OR "decision-maker" OR "decision-makers")

Afgrænset til periode: 2010-2020. Materialetype: Book chapter, Other, Journal article, Book, Report, Thesis

230 fund

NORA:

Barnehageleder* OR Barnehageledelse* OR Barnehagesjef* OR Barnehagestyring* OR barnehagestyrer* OR Småbarnshageleder* OR småbarnshageledelse* OR småbarnshagechef OR småbarnshagestyring* OR småbarnshagestyrer* OR ((sjef* OR leder* OR ledelse* OR styrer* OR avdelingsleder* OR avdelingsledelse* OR avdelingschef* OR personalleder* OR personalledelse* OR personalchef* OR teamleder* OR teamledelse* OR teamsjef* OR institusjonsleder* OR institusjonsledelse* OR institusjonssjef* OR senterleder* OR senterledelse* OR sentersjef* OR dagtilbudsleder* OR dagtilbudsledelse* OR dagtilbudssjef* OR Dagtilbudsstyr* OR Dagingstusjonsleder* OR Dagingstusjonsledelse* OR Dagingstusjonssjef* OR Dagingstusjonsstyr* OR nestleiar* OR souschef* OR underdirektør* OR Områdeleder* OR områdestyrer* OR Distriktsleder* OR koordinator* OR "fagligt fyrtårn" OR "faglige fyrtårne" OR styring*) AND (barnehage* OR småbarnsbarnehage* OR førskole* OR før-skole* OR dagpleie*))

OR

(sjef* OR leder* OR ledelse* OR styrer* OR avdelingsleder* OR avdelingsledelse* OR avdelingschef* OR personalleder* OR personalledelse* OR personalchef* OR teamleder* OR teamledelse* OR teamsjef*

OR institusjonsleder* OR institusjonsledelse* OR institusjonssjef* OR senterleder* OR senterledelse* OR senterstjef* OR dagtilbudsleder* OR dagtilbudsledelse* OR dagtilbudssjef* OR Dagtilbudsstyr* OR Dag-institusjonsleder* OR Daginstitusjonsledelse* OR Daginstitusjonssjef* OR Daginstitusjonsstyring* OR nestleiar* OR souschef* OR underdirektør* OR Områdeleder* OR områdestyrer* OR Distriktsleder* OR koordinator* OR "fagligt fyrårn" OR "faglige fyrårne" OR styring*) AND (dagtilbud* OR barneomsorg* OR stell* OR daginstitusjon* OR barninstitusjon*) AND (børn* OR barn* OR småbarn* OR spebarn* OR spe-dbarn* OR småbarn*)

OR

("nursery school" OR "nursery schools" OR kindergarten* OR "day care" OR daycare OR day-care OR "child care center" OR "child care centre" OR "child care centers" OR "child care centres" OR playgroup* OR pre-school* OR preschool*) AND (leader* OR executive* OR coordinator* OR director* OR chief* OR manager* OR management* OR governance OR "head of" OR "senior advisors" OR "decision-making" OR "decision-maker" OR "decision-makers")

Afgrænset til: Periode: 2010-2020. Studentlitteratur frasortert

19 fund

Libris:

daghemsledar* OR daghemsledning* OR daghemschef OR daghemsstyring* OR daghemsstyre* OR daghemsföreståndar* OR lekskolaledar* OR lekskolaledning* OR lekskolachef* OR lekskolastyrning* OR lekskolastyre* OR lekskolaföreståndar* OR barntädgårdsledar* OR dagisledar* OR dagisstyring* OR dagisstyre* OR förskoleledar* OR förskoleledning* OR förskolechef* OR förskolestyrning* OR förskolestyre* OR förskoleföreståndar* OR ((chef* OR ledar* OR ledning* OR styre* OR föreståndar* OR överin-seende OR styring* OR tät* OR ledande plats OR främsta position OR avdelningsledar* OR avdelnings-ledning* OR avdelningschef* OR personalledar* OR personalledning* OR personalchef* OR teamledar* OR teamledning* OR teamchef* OR institutionsledar* OR institutionsledning* OR institutionschef* OR centerledar* OR centerledning* OR centerchef* OR souschef* OR underdirektør* OR Områdeleder* OR områdestyre* OR områdeledning OR Distriktsledar* OR distriktsledning OR koordinator* OR "fackligt fyr-torn" OR "facklige fyrårne" OR nyckelperson*) AND (daghem* OR dagis* OR lekskola* OR barntädgård* OR lekskole* OR förskola* OR för-skola* OR förskole* OR för-skole* OR förskolor* OR för-skolor* OR familjedaghem*) AND (ÅR:2010 OR ÅR:2011 OR ÅR:2012 OR ÅR:2013 OR ÅR:2014 OR ÅR:2015 OR ÅR:2016 OR ÅR:2017 OR ÅR:2018 OR ÅR:2019 OR ÅR:2020)

OR

("nursery school" OR "nursery schools" OR kindergarten* OR "day care" OR daycare OR day-care OR "child care center" OR "child care centre" OR "child care centers" OR "child care centres" OR playgroup* OR pre-school* OR preschool*) AND (leader* OR executive* OR coordinator* OR director* OR chief* OR manager* OR management* OR governance OR "head of" OR "senior advisors" OR "decision-making" OR "decision-maker" OR "decision-makers") AND (ÅR:2010 OR ÅR:2011 OR ÅR:2012 OR ÅR:2013 OR ÅR:2014 OR ÅR:2015 OR ÅR:2016 OR ÅR:2017 OR ÅR:2018 OR ÅR:2019 OR ÅR:2020)

149 fund

SWEPUB

Daghemsledar* OR daghemsledning* OR daghemschef OR daghemsstyring* OR daghemsstyre* OR daghemsföreståndar* OR lekskolaledar* OR lekskolaledning* OR lekskolachef* OR lekskolastyrning* OR lekskolastyre* OR lekskolaföreståndar* OR dagisledar* OR dagisstyring* OR dagisstyre* OR barntädgårdsledar* OR förskoleledar* OR förskolaledning* OR förskolachef* OR förskolestyrning* OR förskolestyre* OR förskoleföreståndar* OR ((chef* OR ledar* OR ledning* OR styre* OR föreståndar* OR överin-seende OR styring* OR tät* OR ledande plats OR främsta position OR avdelningsledar* OR avdelningsledning* OR avdelningschef* OR personalledar* OR personalledning* OR personalchef* OR

teamledar* OR teamledning* OR teamchef* OR institutionsledar* OR institutionsledning* OR institutionschef* OR centerleder* OR centerledning* OR centerchef* OR souschef* OR underdirektør* OR Områdeleder* OR områdestyre* OR Distriktsledar* OR koordinator* OR "fackligt fyrton" OR "facklige fyrtoner" OR nyckelperson*) AND (daghem* OR dagis* OR lekskola* OR lekskole* OR barnträdgård* OR förskola* OR för-skola* OR förskole* OR för-skole* OR förskolor* OR för-skolor* OR familjedaghem*)) AND (ÅR:2010 OR ÅR:2011 OR ÅR:2012 OR ÅR:2013 OR ÅR:2014 OR ÅR:2015 OR ÅR:2016 OR ÅR:2017 OR ÅR:2018 OR ÅR:2019 OR ÅR:2020)

OR

("nursery school" OR "nursery schools" OR kindergarten* OR "day care" OR daycare OR day-care OR "child care center" OR "child care centre" OR "child care centers" OR "child care centres" OR playgroup* OR pre-school* OR preschool*) AND (leader* OR executive* OR coordinator* OR director* OR chief* OR manager* OR management* OR governance OR "head of" OR "senior advisors" OR "decision-making" OR "decision-maker" OR "decision-makers") AND (ÅR:2010 OR ÅR:2011 OR ÅR:2012 OR ÅR:2013 OR ÅR:2014 OR ÅR:2015 OR ÅR:2016 OR ÅR:2017 OR ÅR:2018 OR ÅR:2019 OR ÅR:2020)

248 fund

ERIC

221 fund

#	Query	Limiters/Expanders	Results
S8	S3 AND S6 AND S7	Limiters - Date Published: 20100101-20200931; Publication Type: Books, Collected Works - General, Dissertations/Theses - Doctoral Dissertations, Journal Articles, Reference Materials - Bibliographies, Reports (All); Language: Danish, English	221
S7	(ZG "Canada") or (ZG "canada (calgary)") or (ZG "canada (edmonton)") or (ZG "canada (london)") or (ZG "canada (montreal)") or (ZG "canada (ottawa)") or (ZG "canada (saskatoon)") or (ZG "canada (toronto)") or (ZG "canada (vancouver)") or (ZG "canada (victoria)") or (ZG "canada (winnipeg)") or (ZG "denmark") or (ZG "finland") or (ZG "germany") or (ZG "germany (berlin)") or (ZG "greenland") or (ZG "iceland") or (ZG "italy") or (ZG "new zealand") or (ZG "new zealand (wellington)") or (ZG "norway") or (ZG "norway (oslo)") or (ZG "sweden") or (ZG "sweden (stockholm)")		69,631
S6	S4 OR S5		99,930
S5	SU (Kindergarten* OR nursery school* OR "day care" OR daycare OR day-care OR "child care" OR "Child Care Centers" OR playgroup* OR day nurser* OR "Early Childhood Education" OR Preschool* OR pre-school*		99,930
S4	DE "Kindergarten" OR DE "Kindergarten" OR DE "Early Childhood Education" OR DE "Preschool Education" OR DE "Nursery Schools" OR DE "Early Childhood Education"		74,581
S3	S1 OR S2		184,582
S2	SU Leadership* OR SU "Instructional Leadership" OR SU "Leadership Effectiveness" OR SU "Outdoor Leadership" OR SU "Student Leadership" OR SU "Teacher Leadership" OR SU "Transformational Leadership" OR SU "Leadership Effectiveness" OR SU "Leadership Qualities" OR SU "Leadership Responsibility" OR SU "Leadership Role" OR SU "Leadership Styles" OR SU "Leadership Training" OR SU "Instructional Leadership" OR SU "Community Leaders" OR SU "Institutional Role" OR SU "Leaders" OR SU "Leaders Guides" OR SU "Middle Management" OR SU "Supervision" OR SU "Administrators" OR SU "Educational Administration" OR SU "Institutional Administration" OR SU "School Based Management" OR SU "Assistant Principals" OR SU "Beginning Principals" OR SU "Boards of Education" OR SU "State Boards of Education" OR SU "Central Office Administrators" OR SU "Department Heads" OR SU "Governing Boards" OR SU "Boards of Education" OR SU		175,319

	"Government School Relationship" OR SU "Principals" OR SU "School Policy" OR SU "School Responsibility" OR SU "Teacher Administrator Relationship" OR SU "Decision Making" OR SU "Participative Decision Making" OR SU "Decision Making Skills" OR SU "Decision Support Systems" OR SU "Mentors" OR SU "Role Models" OR SU "Beginning Teacher Induction" OR SU Leadership Styles OR SU "Administrator Attitudes" OR SU Instructional Leadership OR SU "Supervisory Methods" OR SU "Supervisors" OR SU "Leaders" OR SU "Supervisor Qualifications" OR SU "Supervisor Supervisee Relationship" OR SU "Supervisory Methods" OR SU "Supervisory Training"		
S1	DE "Leadership" OR DE "African American Leadership" OR DE "Leadership Effectiveness" OR DE "Instructional Leadership" OR DE "Outdoor Leadership" OR DE "Student Leadership" OR DE "Teacher Leadership" OR DE "Transformational Leadership" OR DE "Leadership Effectiveness" OR DE "Leadership Qualities" OR DE "Leadership Responsibility" OR DE "Leadership Role" OR DE "Leadership Styles" OR DE "Leadership Training" OR DE "Ability" OR DE "Instructional Leadership" OR DE "Community Leaders" OR DE "Institutional Role" OR DE "Leaders" OR DE "Leaders Guides" OR DE "Middle Management" OR DE "Supervision" OR DE "Administrators" OR DE "Educational Administration" OR DE "Institutional Administration" OR DE "College Administration" OR DE "School Based Management" OR DE "Assistant Principals" OR DE "Beginning Principals" OR DE "Boards of Education" OR DE "State Boards of Education" OR DE "Central Office Administrators" OR DE "Department Heads" OR DE "Governing Boards" OR DE "Boards of Education" OR DE "Government School Relationship" OR DE "Principals" OR DE "School Policy" OR DE "School Responsibility" OR DE "Teacher Administrator Relationship" OR DE "Decision Making" OR DE "Participative Decision Making" OR DE "Decision Making Skills" OR DE "Decision Support Systems"		154,161

Academic Search

61 fund

#	Query	Limiters/Expanders	Results
S8	S3 AND S6 AND S7	Limiters - Published Date: 20100101-20200931	61
S7	(ZG "Canada") or (ZG "canada (calgary)") or (ZG "canada (edmonton)") or (ZG "canada (london)") or (ZG "canada (montreal)") or (ZG "canada (ottawa)") or (ZG "canada (saskatoon)") or (ZG "canada (toronto)") or (ZG "canada (vancouver)") or (ZG "canada (victoria)") or (ZG "canada (winnipeg)") or (ZG "denmark") or (ZG "finland") or (ZG "germany") or (ZG "germany (berlin)") or (ZG "greenland") or (ZG "iceland") or (ZG "italy") or (ZG "new zealand") or (ZG "new zealand (wellington)") or (ZG "norway") or (ZG "norway (oslo)") or (ZG "sweden") or (ZG "sweden (stockholm)")		396,373
S6	S4 OR S5		107,019
S5	SU (Kindergarten* OR nursery school* OR "day care" OR daycare OR day-care OR "child care" OR "Day Care Centers" OR playgroup* OR day nurser* OR "Early Childhood Education" OR Preschool* OR pre-school*		106,878
S4	DE "Kindergarten" OR DE "Kindergarten" OR DE "Early Childhood Education" OR DE "Preschool Education" OR DE "Nursery Schools" OR DE "Early Childhood Education" OR DE "Day Care Center Administration" OR DE "School-based Child Care" OR DE "Day Care Centers"		16,628
S3	S1 OR S2		289,883
S2	SU Leadership* OR SU "Instructional Leadership" OR SU "Leadership Effectiveness" OR SU "Outdoor Leadership" OR SU "Student Leadership" OR SU "Teacher Leadership" OR SU "Transformational Leadership" OR SU "Leadership Effectiveness" OR SU "Leadership Qualities" OR SU "Leadership Responsibility" OR SU "Leadership Role" OR SU "Leadership Styles" OR SU "Leadership Training" OR SU "Instructional Leadership" OR SU "Community Leaders" OR SU "Institutional Role" OR SU "Leaders" OR SU "Leaders Guides" OR SU "Middle Management" OR SU "Supervision" OR SU "Administrators" OR SU "Educational Administration" OR SU "Institutional Administration" OR SU "School Based Management" OR SU "Assistant Principals" OR SU "Beginning Principals" OR SU "Boards of Education" OR SU "State Boards of Education" OR SU "Central Office Administrators" OR SU "Department Heads" OR SU "Governing		264,191

	Boards" OR SU "Boards of Education" OR SU "Government School Relationship" OR SU "Principals" OR SU "School Policy" OR SU "School Responsibility" OR SU "Teacher Administrator Relationship" OR SU "Decision Making" OR SU "Participative Decision Making" OR SU "Decision Making Skills" OR SU "Decision Support Systems" OR SU "Mentors" OR SU "Role Models" OR SU "Beginning Teacher Induction" OR SU Leadership Styles OR SU "Administrator Attitudes" OR SU Instructional Leadership OR SU "Supervisory Methods" OR SU "Supervisors" OR SU "Leaders" OR SU "Supervisor Qualifications" OR SU "Supervisor Supervisee Relationship" OR SU "Supervisory Methods" OR SU "Supervisory Training"		
S1	DE "Leadership" OR DE "African American Leadership" OR DE "Leadership Effectiveness" OR DE "Instructional Leadership" OR DE "Outdoor Leadership" OR DE "Student Leadership" OR DE "Teacher Leadership" OR DE "Transformational Leadership" OR DE "Leadership Effectiveness" OR DE "Leadership Qualities" OR DE "Leadership Responsibility" OR DE "Leadership Role" OR DE "Leadership Styles" OR DE "Leadership Training" OR DE "Ability" OR DE "Instructional Leadership" OR DE "Community Leaders" OR DE "Institutional Role" OR DE "Leaders" OR DE "Leaders Guides" OR DE "Middle Management" OR DE "Supervision" OR DE "Administrators" OR DE "Educational Administration" OR DE "Institutional Administration" OR DE "College Administration" OR DE "School Based Management" OR DE "Assistant Principals" OR DE "Beginning Principals" OR DE "Boards of Education" OR DE "State Boards of Education" OR DE "Central Office Administrators" OR DE "Department Heads" OR DE "Governing Boards" OR DE "Boards of Education" OR DE "Government School Relationship" OR DE "Principals" OR DE "School Policy" OR DE "School Responsibility" OR DE "Teacher Administrator Relationship" OR DE "Decision Making" OR DE "Participative Decision Making" OR DE "Decision Making Skills" OR DE "Decision Support Systems" OR DE "LEADERSHIP" OR DE "ABORIGINAL Australian leadership" OR DE "AFRICAN American leadership" OR DE "AUTHENTIC leadership" OR DE "CHANGE agents" OR DE "CHARISMATIC authority" OR DE "CHRISTIAN leadership" OR DE "COMMUNIST leadership" OR DE "COMMUNITY leadership" OR DE "CONSERVATION leadership" OR DE "DEVELOPMENT leadership" OR DE "EDUCATIONAL leadership" OR DE "ELITE (Social sciences)" OR DE "HISPANIC American leadership" OR DE "INCLUSIVE leadership" OR DE "ISLAMIC leadership" OR DE "JEWISH leadership" OR DE "LEADER-member exchange theory" OR DE "LEADERSHIP in adolescence" OR DE "LEADERSHIP in women" OR DE "LEADERSHIP scale for sports" OR DE "MEXICAN American leadership" OR DE "NATIVE American leadership" OR DE "PATH-goal theory" OR DE "PERSONALITY cults" OR DE "POLITICAL accountability" OR DE "POLITICAL leadership" OR DE "RATIONAL-legal authority" OR DE "RECREATION leadership" OR DE "RELIGIOUS leadership" OR DE "SERVANT leadership" OR DE "SHARED leadership" OR DE "SITUATIONAL leadership theory" OR DE "SOCIALIST leadership" OR DE "STUDENT leadership" OR DE "TRADITIONAL authority" OR DE "TRANSACTIONAL leadership" OR DE "TRANSFORMATIONAL leadership" OR DE "LEADERSHIP -- Moral & ethical aspects" OR DE "LEADERSHIP -- Religious aspects" OR DE "LEADERSHIP in the Bible" OR DE "LEADERSHIP -- Social aspects" OR DE "EDUCATIONAL leadership" OR DE "TEACHER leadership" OR DE "Attitudes of Leaders" OR DE "LEADERS" OR DE "CIVIC leaders" OR DE "WOMEN leaders" OR DE "SUPERVISION of beginning teachers" OR DE "WOMEN supervisors" OR DE "SUPERVISION" OR DE "SUPERVISION of student teachers" OR DE "SUPERVISION of teachers" OR DE "CLINICAL supervision (Education)" OR DE "DIFFERENTIATED supervision (Education)" OR DE "SUPERVISORS" OR DE "SUPERVISORS (Local government)"		201,170

Sociological Abstracts/IBSS:

SU.Exact("leader/leaders/leadership" OR "leaders" OR "leadership styles" OR "leadership style" OR "educational leadership" OR "leadership" OR "leadership training" OR "leadership; schools; sports" OR "supervision" OR "supervisors" OR "managers" OR "school principals" OR "mentors" OR "decision-makers") AND SU.Exact("daycare" OR "kindergarten" OR "day care centres" OR "day care" OR "kindergarten teachers" OR "kindergartens" OR "child day care centers" OR "day foster care" OR "day care centers" OR "kindergarten students" OR "early childhood education" OR "preschool education" OR "child care services")

Begrænset til: Document type: Feature; Article; Dissertation/Thesis; Review; Literature Review; Book; Working Paper/Pre-Print; Periode: 2010-2020

53 fund

Web of Science

((TI=(leader* OR manager* OR director* OR principal* OR "school leaders" OR "school leader" OR mentor* OR decision-maker* OR governance OR "head of" OR supervisor* OR supervision OR decision-maker*) OR KP=(leader* OR manager* OR director* OR principal* OR "school leaders" OR "school leader" OR mentor* OR decision-maker* OR governance OR "head of" OR supervisor* OR supervision OR decision-maker*)) AND TS=((daycare OR "day care") not (adult day care)) OR kindergarten* OR "day foster care" OR "early childhood education" OR "child care center" OR "child care centre" OR "child care centers" OR "child care centres" OR preschool* OR pre-school* OR "nursery school" OR "nursery schools")) AND LANGUAGE: (English OR Danish OR Norwegian OR Swedish) AND DOCUMENT TYPES: (Article OR Book OR Book Chapter OR Review)

Indexes=SSCI, A&HCI Timespan=2010-2020

231 fund

Hjemmesider: Ledelse i dagtilbud	Søgt på:	Fund:	Dato:
Campbell Collaboration (International): https://www.campbellcollaboration.org/library.html	Education	0	07.09.2020
DCUM: http://dcum.dk/forside	Ledelse + dagtilbud	0	30.08.2020
EVA: https://www.eva.dk/	Ledelse + dagtilbud	7	30.08.2020
Evalueringsportalen (Norge): https://evalueringsportalen.no/	Ledelse + Utdanning och Forskning	6	07.09.2020
Finnish National Agency for Education (Finland): https://www.oph.fi	Rapporter och utredningar – Ledning och Forvaltning	2	07.09.2020
KL: http://www.kl.dk/	Ledelse + dagtilbud/daginstitution/ vuggestue/børnehave	0	07.09.2020
Ministry of Social Affairs and Health, Finland. https://stm.fi/en/social-services	Ledning/styrning/leaders/ leadership/	0	07.09.2020
NB-ECEC: http://www.nb-ecec.dk/	Ledelse og organisering i dagtilbud: Ledelse / Leder	56	07.09.2020
Skolverket (Sverige): https://www.skolverket.se/om-oss/publikationer-och-nyhetsbrev/sok-publikationer	Ledning/styrning + förskola	0	07.09.2020
Socialstyrelsen: https://socialstyrelsen.dk/	Ledelse + dagtilbud	0	07.09.2020
Socialstyrelsen (Sverige): http://www.socialstyrelsen.se/	Ledning/styrning	0	07.09.2020
NIFU: https://www.nifu.no/	Barnehage/førskole	10	07.09.2020
Ungsinn (Norge): https://www.ungsinn.no/	Barnhage*/førskole*	0	07.09.2020
Utdanningsdirektoratet (Norge): https://www.udir.no	Ledelse/styrere + førskole/barnehage	10	07.09.2020
VIVE (KORA og SFI): https://vive.dk/	Ledelse + dagtilbud	2	07.09.2020

Faglige ledelse af tilbud for udsatte børn og unge

I det følgende findes dokumentation for søgningen i databaserne, som har ført til i alt 952 referencer (efter dubletsortering af alle baser samlet). Søgningen er foretaget i perioden 9. – 20. september 2020. Der er søgt efter studier, der er publiceret i perioden 2010 – september 2020, og som er publiceret på dansk, norsk, svensk eller engelsk.

Netpunkt (Danbib)

Søgning: ((sårbar* or udsatte or truede or truet or omsorgssvigt* or specialtilbud or indsats* or "social tilgang" or "sociale tilgange" or overgreb or mistriksel or anbragte or handicap* or handikap* or "specielt behov" or "specielle behov" or specialbehov or "særlige behov" or risikogruppe* or misbrug* or stofmisbrug* or narkotikamisbrug* or alkoholmisbrug*)) OR ((chef* OR leder* OR ledelse* OR afdelingsleder* OR afdelingsledelse* OR afdelingschef* OR personalelede* OR personalechef* OR teamleder* OR teamledelse* OR teamchef* OR institutionsleder* OR institutionsledelse* OR institutionschef* OR centerleder* OR centerledelse* OR centerchef* OR Souschef* OR Områdeleder* OR områdeledelse* OR områdechef* OR Distriktsleder* OR distriktsledelse* OR distriktschef* OR mellemlider* OR mellemlidelse* OR overordnet* OR overordnede* OR koordinator* OR Mentor* OR peer-læring* OR forandringsledelse* OR "fagligt fyrtårn" OR "faglige fyrtårne" OR styring* OR supervis*)) AND (em=(børn* or småbørn* or spædbørn* or teenager* or dreng* or pige* or vuggestuebørn or børnehavebørn* or unge* or ungdom* or plejebarn* or plejebørn*)) AND (facet.type="bog" OR facet.type="tidsskriftsartikel" OR facet.type="ebog") AND (facet.language="dansk" OR facet.language="engelsk" OR facet.language="norsk" OR facet.language="blandede sprog" OR facet.language="norsk (bokmål)" OR facet.language="nynorsk") AND (facet.date="2013" OR facet.date="2015" OR facet.date="2010" OR facet.date="2011" OR facet.date="2016" OR facet.date="2019" OR facet.date="2017" OR facet.date="2014" OR facet.date="2012" OR facet.date="2018" OR facet.date="2020") AND (facet.level="fagligt niveau" OR facet.level="gymnasieniveau" OR facet.level="alment niveau")

130 fund

Den Danske Forskningsdatabase

Søgt fritekst: (sårbar* or udsatte or truede or truet or omsorgssvigt* or specialtilbud or indsats* or "social tilgang" or "sociale tilgange" or overgreb or mistriksel or anbragte or handicap* or handikap* or "specielt behov" or "specielle behov" or specialbehov or "særlige behov" or risikogruppe* or misbrug* or stofmisbrug* or narkotikamisbrug* or alkoholmisbrug*) AND (børnehjemsleder OR ((chef* OR ledelse* OR afdelingsleder* OR afdelingsledelse* OR afdelingschef* OR personalelede* OR personalechef* OR teamleder* OR teamledelse* OR teamchef* OR institutionsleder* OR institutionsledelse* OR institutionschef* OR centerleder* OR centerledelse* OR centerchef* * OR Souschef* OR Områdeleder* OR områdeledelse* OR områdechef* OR Distriktsleder* OR distriktsledelse* OR distriktschef* OR mellemlider* OR mellemlidelse* OR overordnet* OR overordnede* OR koordinator* OR Mentor* OR peer-læring* OR forandringsledelse* OR "fagligt fyrtårn" OR "faglige fyrtårne" OR styring* OR supervis*)) AND (børn* or småbørn* or spædbørn* or teenager* or dreng* or pige* or vuggestuebørn or børnehavebørn* or unge* or ungdom* or plejebarn* or plejebørn*)

OR

(vulnerab* OR exposed OR threatened OR "care failure" OR neglect* OR "special program" OR "special programs" OR "special programme" OR "special programmes" OR "social intervention" OR "social effort" OR "social efforts" OR "social action" OR abuse OR "social deprivation" OR "placed in care" OR "out-of-home care" OR "foster child" OR "foster children" OR "children in care" OR handicap* OR "special needs" OR "specialized needs" OR "specialised needs" OR "children at risk" OR "children at-risk" OR misuse* OR "teenage placement" OR "family care") AND (leader* OR executive OR executives OR coordinator OR coordinators OR director OR directors OR chief* OR manager OR managers OR governance OR "head of" OR "senior advisors" OR "decision-maker" OR "decision-makers" OR mentor* OR supervisor* OR supervision) AND (child* OR toddler* OR infant* OR babies OR teenager* OR boy* OR girl* OR young* OR youth)

Afgrænset til: Periode: 2010-2020. Materialetype: **Book chapter, Other, Journal article, Book, Report, Thesis**

228 fund

Oria

EMNE indeholdende: (sårbar* OR utsathet OR omsorgssvikt OR spesialtilbud OR innsats OR innsatser OR overgrep OR mistrivsel OR "plasserte barn" OR "plasserte tenåring" OR handicap* OR "spesielt behov" OR "spesielle behov" OR spesialbehov OR risikogruppe OR risikogrupper OR misbruk OR narkomisbruk OR alkoholmisbruk OR rusavhengighet OR drogmisbruk) AND (barn OR småbarn OR spebørn OR tenåring* OR dreng OR drenge OR gutt OR gutter OR pike OR piker OR jente OR jenter OR ungdom OR ungdommer OR pleiebarn) AND (leiing OR ledelse OR sjef* OR styrer OR styreere OR administrasjon OR koordinator OR koordinatore OR "fagligt fyrtårn" OR "faglige fyrtårne" OR styring OR mentor OR mentorer OR supervisor OR supervisorer OR supervision)

Afgrænset til periode: 2010-2020. Materialetype: Book chapter, Other, Journal article, Book, Report, Thesis.

50 fund

NORA

(sårbar* OR utsathet OR omsorgssvikt OR spesialtilbud OR innsats OR innsatser OR overgrep OR mistrivsel OR "plasserte barn" OR "plasserte tenåring" OR handicap* OR "spesielt behov" OR "spesielle behov" OR spesialbehov OR risikogruppe OR risikogrupper OR misbruk OR narkomisbruk OR alkoholmisbruk OR rusavhengighet OR drogmisbruk) AND (barn OR småbarn OR spebørn OR tenåring* OR dreng OR drenge OR gutt OR gutter OR pike OR piker OR jente OR jenter OR ungdom OR ungdommer OR pleiebarn) AND (leiing OR ledelse OR sjef* OR styrer OR styreere OR administrasjon OR koordinator OR koordinatore OR "fagligt fyrtårn" OR "faglige fyrtårne" OR styring OR mentor OR mentorer OR supervisor OR supervisorer OR supervision)

OR

(vulnerab* OR exposed OR threatened OR "care failure" OR neglect* OR "special program" OR "special programs" OR "special programme" OR "special programmes" OR "social intervention" OR "social effort" OR "social efforts" OR "social action" OR abuse OR "social deprivation" OR "placed in care" OR "out-of-home care" OR "foster child" OR "foster children" OR "children in care" OR handicap* OR "special needs" OR "specialized needs" OR "specialised needs" OR "children at risk" OR "children at-risk" OR misuse* OR "teenage placement" OR "family care") AND (leader* OR executive OR executives OR coordinator OR coordinators OR director OR directors OR chief* OR manager OR managers OR governance OR "head of" OR "senior advisors" OR "decision-maker" OR "decision-makers" OR mentor* OR supervisor* OR supervision) AND (child* OR toddler* OR infant* OR babies OR teenager* OR boy* OR girl* OR young* OR youth)

Afgrænset til: Periode: 2010-2020. Studentlitteratur frasortert

1 fund

Libris

(sårbar* OR utsatthet OR omsorgssvikt OR insats* OR innsatser OR övergrepp OR mistrevnad OR fosterbarn* OR handicap* OR handicap* OR "spesielt behov" OR "spesielle behov" OR särskild behov OR riskgrupp* OR missbruk OR knarker* OR alkoholmissbruk OR alkoholavhengighet) AND (barn* OR småbarn* OR spädbarn* OR tonåring* OR poj* OR kille or killar OR flicka OR flickor OR tjej* OR unge* OR

ungdom* OR fosterbarn*) AND (ledning OR ledelse OR ledare OR chef* OR administrator* OR koordinator OR koordinatörer OR "fackligt fyrhorn" OR "facklige fyrterne" OR styring OR mentor OR mentorer OR supervisor OR supervisorer OR supervision) AND (ÅR:2010 OR ÅR:2011 OR ÅR:2012 OR ÅR:2013 OR ÅR:2014 OR ÅR:2015 OR ÅR:2016 OR ÅR:2017 OR ÅR:2018 OR ÅR:2019 OR ÅR:2020)

OR

(vulnerab* OR exposed OR threatened OR "care failure" OR neglect* OR "special program" OR "special programs" OR "special programme" OR "special programmes" OR "social intervention" OR "social effort" OR "social efforts" OR "social action" OR abuse OR "social deprivation" OR "placed in care" OR "out-of-home care" OR "foster child" OR "foster children" OR "children in care" OR handicap* OR "special needs" OR "specialized needs" OR "specialised needs" OR "children at risk" OR "children at-risk" OR misuse* OR "teenage placement" OR "family care") AND (leader* OR executive OR executives OR coordinator OR coordinators OR director OR directors OR chief* OR manager OR managers OR governance OR "head of" OR "senior advisors" OR "decision-maker" OR "decision-makers" OR mentor* OR supervisor* OR supervision) AND (child* OR toddler* OR infant* OR babies OR teenager* OR boy* OR girl* OR young* OR youth)
AND (ÅR:2010 OR ÅR:2011 OR ÅR:2012 OR ÅR:2013 OR ÅR:2014 OR ÅR:2015 OR ÅR:2016 OR ÅR:2017 OR ÅR:2018 OR ÅR:2019 OR ÅR:2020)

Afgrænset til: Periode: 2010-2020.Samhølls- og røttsvetenskap

82 fund

SWEPUB

(sårbar* OR utsatt* OR omsorgssvikt OR insats* OR innsatser OR øvergripp OR mistrevnad OR fosterbarn* OR handicap* OR handicap* OR "spesielt behov" OR "specielle behov" OR sarskild behov OR riskgrupp* OR missbruk OR knarker* OR alkoholmissbruk OR alkoholavhengighet) AND (barn* OR småbarn* OR spædbarn* OR tonåring* OR pøjk* OR kille or killar OR flicka OR flickor OR tjej* OR unge* OR ungdom* OR fosterbarn*) AND (ledning OR ledelse OR ledare OR chef* OR administrator* OR koordinator OR koordinatører OR "fackligt fyrhorn" OR "facklige fyrterne" OR styring OR mentor OR mentorer OR supervisor OR supervisorer OR supervision) AND (ÅR:2010 OR ÅR:2011 OR ÅR:2012 OR ÅR:2013 OR ÅR:2014 OR ÅR:2015 OR ÅR:2016 OR ÅR:2017 OR ÅR:2018 OR ÅR:2019 OR ÅR:2020)

OR

(vulnerab* OR exposed OR threatened OR "care failure" OR neglect* OR "special program" OR "special programs" OR "special programme" OR "special programmes" OR "social intervention" OR "social effort" OR "social efforts" OR "social action" OR abuse OR "social deprivation" OR "placed in care" OR "out-of-home care" OR "foster child" OR "foster children" OR "children in care" OR handicap* OR "special needs" OR "specialized needs" OR "specialised needs" OR "children at risk" OR "children at-risk" OR misuse* OR "teenage placement" OR "family care") AND (leader* OR executive OR executives OR coordinator OR coordinators OR director OR directors OR chief* OR manager OR managers OR governance OR "head of" OR "senior advisors" OR "decision-maker" OR "decision-makers" OR mentor* OR supervisor* OR supervision) AND (child* OR toddler* OR infant* OR babies OR teenager* OR boy* OR girl* OR young* OR youth)
AND (ÅR:2010 OR ÅR:2011 OR ÅR:2012 OR ÅR:2013 OR ÅR:2014 OR ÅR:2015 OR ÅR:2016 OR ÅR:2017 OR ÅR:2018 OR ÅR:2019 OR ÅR:2020)

41 fund

ERIC

87 fund

#	Query	Limiters/Expanders	Results
S9	S4 AND S7 AND S8	Limiters - Date Published: 20100101-20200931; Publication Type: Books, Collected Works - General, Dissertations/Theses - Doctoral Dissertations, Journal Articles, Reference Materials - Bibliographies, Reports (All); Language: Danish, English	87
S8	(ZG "Canada") or (ZG "canada (calgary)") or (ZG "canada (edmonton)") or (ZG "canada (london)") or (ZG "canada (montreal)") or (ZG "canada (ottawa)") or (ZG "canada (saskatoon)") or (ZG "canada (toronto)") or (ZG "canada (vancouver)") or (ZG "canada (victoria)") or (ZG "canada (winnipeg)") or (ZG "denmark") or (ZG "finland") or (ZG "germany") or (ZG "germany (berlin)") or (ZG "greenland") or (ZG "iceland") or (ZG "italy") or (ZG "new zealand") or (ZG "new zealand (wellington)") or (ZG "norway") or (ZG "norway (oslo)") or (ZG "sweden") or (ZG "sweden (stockholm)")		69,631
S7	S5 OR S6		184,582
S6	SU Leadership* OR SU "Instructional Leadership" OR SU "Leadership Effectiveness" OR SU "Outdoor Leadership" OR SU "Student Leadership" OR SU "Teacher Leadership" OR SU "Transformational Leadership" OR SU "Leadership Effectiveness" OR SU "Leadership Qualities" OR SU "Leadership Responsibility" OR SU "Leadership Role" OR SU "Leadership Styles" OR SU "Leadership Training" OR SU "Instructional Leadership" OR SU "Community Leaders" OR SU "Institutional Role" OR SU "Leaders" OR SU "Leaders Guides" OR SU "Middle Management" OR SU "Supervision" OR SU "Administrators" OR SU "Educational Administration" OR SU "Institutional Administration" OR SU "School Based Management" OR SU "Assistant Principals" OR SU "Beginning Principals" OR SU "Boards of Education" OR SU "State Boards of Education" OR SU "Central Office Administrators" OR SU "Department Heads" OR SU "Governing Boards" OR SU "Boards of Education" OR SU "Government School Relationship" OR SU "Principals" OR SU "School Policy" OR SU "School Responsibility" OR SU "Teacher Administrator Relationship" OR SU "Decision Making" OR SU "Participative Decision Making" OR SU "Decision Making Skills" OR SU "Decision Support Systems" OR SU "Mentors" OR SU "Role Models" OR SU "Beginning Teacher Induction" OR SU Leadership Styles OR SU "Administrator Attitudes" OR SU Instructional Leadership OR SU "Supervisory Methods" OR SU "Supervisors" OR SU "Leaders" OR SU "Supervisor Qualifications" OR SU "Supervisor Supervisee Relationship" OR SU "Supervisory Methods" OR SU "Supervisory Training"		175,319
S5	DE "Leadership" OR DE "African American Leadership" OR DE "Leadership Effectiveness" OR DE "Instructional Leadership" OR DE "Outdoor Leadership" OR DE "Student Leadership" OR DE "Teacher Leadership" OR DE "Transformational Leadership" OR DE "Leadership Effectiveness" OR DE "Leadership Qualities" OR DE "Leadership Responsibility" OR DE "Leadership Role" OR DE "Leadership Styles" OR DE "Leadership Training" OR DE "Ability" OR DE "Instructional Leadership" OR DE "Community Leaders" OR DE "Institutional Role" OR DE "Leaders" OR DE "Leaders Guides" OR DE "Middle Management" OR DE "Supervision" OR DE "Administrators" OR DE "Educational Administration" OR DE "Institutional Administration" OR DE "College Administration" OR DE "School Based Management" OR DE "Assistant Principals" OR DE "Beginning Principals" OR DE "Boards of Education" OR DE "State Boards of Education" OR DE "Central Office Administrators" OR DE "Department Heads" OR DE "Governing Boards" OR DE "Boards of Education" OR DE "Government School Relationship" OR DE "Principals" OR DE "School Policy" OR DE "School Responsibility" OR DE "Teacher Administrator Relationship" OR DE "Decision Making" OR DE "Participative Decision Making" OR DE "Decision Making Skills" OR DE "Decision Support Systems"		154,161
S4	S1 or S2 or S3		43,308
S3	DE "Disadvantaged" OR DE "Disadvantaged Youth" OR DE "Economically Disadvantaged" OR DE "Educationally Disadvantaged" OR DE "Gifted Disadvantaged"		33,204
S2	DE "Special needs students"		9,252
S1	DE "Students with Disabilities"		1,510

Sociological Abstracts

SU(vulnerab* OR exposed OR threatened OR "care failure" OR neglect* OR "special program" OR "special programs" OR "special programme" OR "special programmes" OR "social intervention" OR "social effort" OR "social efforts" OR "social action" OR abuse OR "social deprivation" OR "placed in care" OR "out-of-home care" OR "foster child" OR "foster children" OR "children in care" OR handicap* OR "special needs" OR "specialized needs" OR "specialised needs" OR "children at risk" OR "children at-risk" OR misuse* OR "teenage placement" OR "family care") AND SU(leader* OR executive OR executives OR coordinator OR coordinators OR director OR directors OR chief* OR manager OR managers OR governance OR "head of" OR "senior advisors" OR "decision-maker" OR "decision-makers" OR mentor* OR supervisor* OR supervision) AND SU(child* OR toddler* OR infant* OR babies OR teenager* OR boy* OR girl* OR young* OR youth)

Scholarly Journals OR Dissertations & Theses OR Books. 2010-01-01 - 2020-09-09
Article OR Dissertation/Thesis OR Literature Review OR Review

236 fund

Academic Search

63 fund

#	Query	Limiters/Expanders	Results
S15	((child* OR toddler* OR infant* OR babies OR teenager* OR boy* OR girl* OR young* OR youth)) AND (S13 AND S14)		63
S14	(child* OR toddler* OR infant* OR babies OR teenager* OR boy* OR girl* OR young* OR youth)	Limiters - Published Date: 20100101-20200931	1,746,003
S13	S8 AND S11 AND S12	Limiters - Published Date: 20100101-20200931	123
S12	(ZG "Canada") or (ZG "canada (calgary)") or (ZG "canada (edmonton)") or (ZG "canada (london)") or (ZG "canada (montreal)") or (ZG "canada (ottawa)") or (ZG "canada (saskatoon)") or (ZG "canada (toronto)") or (ZG "canada (vancouver)") or (ZG "canada (victoria)") or (ZG "canada (winnipeg)") or (ZG "denmark") or (ZG "finland") or (ZG "germany") or (ZG "germany (berlin)") or (ZG "greenland") or (ZG "iceland") or (ZG "italy") or (ZG "new zealand") or (ZG "new zealand (wellington)") or (ZG "norway") or (ZG "norway (oslo)") or (ZG "sweden") or (ZG "sweden (stockholm)")		396,825
S11	S9 OR S10		290,285
S10	SU Leadership* OR SU "Instructional Leadership" OR SU "Leadership Effectiveness" OR SU "Outdoor Leadership" OR SU "Student Leadership" OR SU "Teacher Leadership" OR SU "Transformational Leadership" OR SU "Leadership Effectiveness" OR SU "Leadership Qualities" OR SU "Leadership Responsibility" OR SU "Leadership Role" OR SU "Leadership Styles" OR SU "Leadership Training" OR SU "Instructional Leadership" OR SU "Community Leaders" OR SU "Institutional Role" OR SU "Leaders" OR SU "Leaders Guides" OR SU "Middle Management" OR SU "Supervision" OR SU "Administrators" OR SU "Educational Administration" OR SU "Institutional Administration" OR SU "School Based Management" OR SU "Assistant Principals" OR SU "Beginning Principals" OR SU "Boards of Education" OR SU "State Boards of Education" OR SU "Central Office Administrators" OR SU "Department Heads" OR SU "Governing Boards" OR SU "Boards of Education" OR SU "Government School Relationship" OR SU "Principals" OR SU "School Policy" OR SU "School Responsibility" OR SU "Teacher Administrator Relationship" OR SU "Decision Making" OR SU "Participative Decision Making" OR SU "Decision Making Skills" OR SU "Decision Support Systems" OR SU "Mentors" OR SU "Role Models" OR SU		264,537

	"Beginning Teacher Induction" OR SU Leadership Styles OR SU "Administrator Attitudes" OR SU Instructional Leadership OR SU "Supervisory Methods" OR SU "Supervisors" OR SU "Leaders" OR SU "Supervisor Qualifications" OR SU "Supervisor Supervisee Relationship" OR SU "Supervisory Methods" OR SU "Supervisory Training"		
S9	DE "Leadership" OR DE "African American Leadership" OR DE "Leadership Effectiveness" OR DE "Instructional Leadership" OR DE "Outdoor Leadership" OR DE "Student Leadership" OR DE "Teacher Leadership" OR DE "Transformational Leadership" OR DE "Leadership Effectiveness" OR DE "Leadership Qualities" OR DE "Leadership Responsibility" OR DE "Leadership Role" OR DE "Leadership Styles" OR DE "Leadership Training" OR DE "Ability" OR DE "Instructional Leadership" OR DE "Community Leaders" OR DE "Institutional Role" OR DE "Leaders" OR DE "Leaders Guides" OR DE "Middle Management" OR DE "Supervision" OR DE "Administrators" OR DE "Educational Administration" OR DE "Institutional Administration" OR DE "College Administration" OR DE "School Based Management" OR DE "Assistant Principals" OR DE "Beginning Principals" OR DE "Boards of Education" OR DE "State Boards of Education" OR DE "Central Office Administrators" OR DE "Department Heads" OR DE "Governing Boards" OR DE "Boards of Education" OR DE "Government School Relationship" OR DE "Principals" OR DE "School Policy" OR DE "School Responsibility" OR DE "Teacher Administrator Relationship" OR DE "Decision Making" OR DE "Participative Decision Making" OR DE "Decision Making Skills" OR DE "Decision Support Systems" OR DE "LEADERSHIP" OR DE "ABORIGINAL Australian leadership" OR DE "AFRICAN American leadership" OR DE "AUTHENTIC leadership" OR DE "CHANGE agents" OR DE "CHARISMATIC authority" OR DE "CHRISTIAN leadership" OR DE "COMMUNIST leadership" OR DE "COMMUNITY leadership" OR DE "CONSERVATION leadership" OR DE "DEVELOPMENT leadership" OR DE "EDUCATIONAL leadership" OR DE "ELITE (Social sciences)" OR DE "HISPANIC American leadership" OR DE "INCLUSIVE leadership" OR DE "ISLAMIC leadership" OR DE "JEWISH leadership" OR DE "LEADER-member exchange theory" OR DE "LEADERSHIP in adolescence" OR DE "LEADERSHIP in women" OR DE "LEADERSHIP scale for sports" OR DE "MEXICAN American leadership" OR DE "NATIVE American leadership" OR DE "PATH-goal theory" OR DE "PERSONALITY cults" OR DE "POLITICAL accountability" OR DE "POLITICAL leadership" OR DE "RATIONAL-legal authority" OR DE "RECREATION leadership" OR DE "RELIGIOUS leadership" OR DE "SERVANT leadership" OR DE "SHARED leadership" OR DE "SITUATIONAL leadership theory" OR DE "SOCIALIST leadership" OR DE "STUDENT leadership" OR DE "TRADITIONAL authority" OR DE "TRANSACTIONAL leadership" OR DE "TRANSFORMATIONAL leadership" OR DE "LEADERSHIP -- Moral & ethical aspects" OR DE "LEADERSHIP -- Religious aspects" OR DE "LEADERSHIP in the Bible" OR DE "LEADERSHIP -- Social aspects" OR DE "EDUCATIONAL leadership" OR DE "TEACHER leadership" OR DE "Attitudes of Leaders" OR DE "LEADERS" OR DE "CIVIC leaders" OR DE "WOMEN leaders" OR DE "SUPERVISION of beginning teachers" OR DE "WOMEN supervisors" OR DE "SUPERVISION" OR DE "SUPERVISION of student teachers" OR DE "SUPERVISION of teachers" OR DE "CLINICAL supervision (Education)" OR DE "DIFFERENTIATED supervision (Education)" OR DE "SUPERVISORS" OR DE "SUPERVISORS (Local government)"		201,472
S8	S1 OR S2 OR S3 OR S4 OR S5 OR S6 OR S7		200,325
S7	DE "AT-risk youth" OR DE "JUVENILE delinquents" OR DE "PROBLEM youth" OR DE "YOUTH & drugs"		6,375
S6	DE "ABUSED children" OR DE "ABUSED Native American children" OR DE "PSYCHOLOGICALLY abused children" OR DE "SEXUALLY abused children"		3,319

S5	DE "CHILD abuse" OR DE "BATTERED child syndrome" OR DE "CHILD pornography" OR DE "CHILD sexual abuse" OR DE "CRIMES against girls" OR DE "INTERVIEWING in child abuse" OR DE "MUNCHHAUSEN syndrome by proxy" OR DE "PSYCHOLOGICAL child abuse" OR DE "SHAKEN baby syndrome" OR DE "SIBLING abuse"		26,761
S4	DE "SPECIAL needs students" OR DE "CHILDREN with disabilities" OR DE "ACCESSIBLE design for children with disabilities" OR DE "APHASIC children" OR DE "BLIND children" OR DE "BRAIN-damaged children" OR DE "CAMPS for children with disabilities" OR DE "CHILDREN with cerebral palsy" OR DE "CHILDREN with mental disabilities" OR DE "CHILDREN with perceptual disabilities" OR DE "CHILDREN with social disabilities" OR DE "CHILDREN with visual disabilities" OR DE "CHRISTIAN education of children with disabilities" OR DE "CLEFT palate children" OR DE "COOKING for children with disabilities" OR DE "DEAF children" OR DE "DEAFBLIND children" OR DE "DEVELOPMENTALLY disabled children" OR DE "FATHERS of children with disabilities" OR DE "GRANDPARENTS of children with disabilities" OR DE "HEARING impaired children" OR DE "INFANTS with disabilities" OR DE "JEWISH religious education of children with disabilities" OR DE "LIBRARIES & children with disabilities" OR DE "MOTHERS of children with disabilities" OR DE "MOVEMENT disorders in children" OR DE "NATIVE American children with disabilities" OR DE "PARENTS of children with disabilities" OR DE "SIBLINGS of children with disabilities" OR DE "TEACHERS of children with disabilities" OR DE "YOUTH with disabilities" OR DE "INDIVIDUAL needs"		20,849
S3	DE "FOSTER children" OR DE "EX-foster children" OR DE "NATIVE American foster children"		2,203
S2	DE "VULNERABILITY (Psychology)" OR DE "VULNERABILITY model of recovery"		4,132
S1	DE "DISABILITIES" OR DE "ADVENTITIOUS disabilities" OR DE "AIDS for people with disabilities" OR DE "COMMUNICATIVE disorders" OR DE "DEVELOPMENTAL disabilities" OR DE "HEARING disorders" OR DE "LEARNING disabilities" OR DE "MEMORY disorders" OR DE "MENTAL illness" OR DE "MOVEMENT disorders" OR DE "PERCEPTUAL disorders" OR DE "SOCIAL disabilities" OR DE "SPECIAL health problems" OR DE "VISION disorders" OR DE "ATTITUDES toward disabilities" OR DE "DISABILITY evaluation" OR DE "DISABILITY identification" OR DE "DISABILITY studies" OR DE "DISCRIMINATION against people with disabilities" OR DE "EXCEPTIONAL children -- Research" OR DE "PEOPLE with disabilities"		142,911

Web of Science

TS (vulnerab* OR exposed OR threatened OR "care failure" OR neglect* OR displaced OR orphanage OR "special program" OR "special programs" OR "special programme" OR "special programmes" OR "social intervention" OR "social effort" OR "social efforts" OR "social action" OR abuse OR "social deprivation" OR "placed in care" OR "out-of-home care" OR "foster child" OR "foster children" OR "children in care" OR "residential care" OR handicap* OR "special needs" OR "specialized needs" OR "specialised needs" OR "children at risk" OR "children at-risk" OR misuse* OR "teenage placement" OR "family care") NEAR/6 (child* OR toddler* OR infant* OR babies OR teenager* OR boy* OR girl* OR young* OR youth)

AND

TS=(leader* OR executives OR coordinator OR coordinators OR director OR directors OR chief* OR manager OR managers OR governance OR "head of" OR "senior advisors" OR "decision-maker" OR "decision-makers" OR mentor* OR supervisor* OR supervision)

AND

(nordic OR scandinavia* OR denmark OR danish OR norway OR norwegian OR sweden OR swedish OR finland OR finnish OR suomi OR iceland* OR faroe islands OR greenland* OR canada OR canadian OR german* OR italy OR italian OR new Zealand)

Afgrænset til: Social Sciences Citation Index (SSCI), Arts & Humanities Citation Index (A&HCI) . Periode: 2010-2020

100 fund

Hjemmesider:	Søgt på:	Fund:	Dato:
Campbell Collaboration (International): https://www.campbellcollaboration.org/library.html	Education	0	07.09.2020
DCUM: http://dcum.dk/forside	Ledelse + sårbare/udsatte/behov	0	30.08.2020
EVA: https://www.eva.dk/	Ledelse + sårbare/udsatte/behov	2	30.08.2020
Evalueringsportalen (Norge): https://evalueringsportalen.no/	Ledelse + Utdanning och Forskning	1	09.09.2020
Finnish National Agency for Education (Finland): https://www.oph.fi	Rapporter och utredningar – Ledning och Forvaltning	1	09.09.2020
KL: http://www.kl.dk/	Ledelse + sårbare/udsatte/behov	0	09.09.2020
Ministry of Social Affairs and Health, Finland. https://stm.fi/en/social-services	Ledning/styrning/leaders/ leadership/	0	09.09.2020
NB-ECEC: http://www.nb-ecec.dk/	Lige muligheder: Social udsathed	17	09.09.2020
Skolverket (Sverige): https://www.skolverket.se/om-oss/publikationer-och-nyhetsbrev/sok-publikationer	Ledning/styrning	0	09.09.2020
Socialstyrelsen: https://socialstyrelsen.dk/	Ledelse + sårbare/udsatte/behov	0	09.09.2020
Socialstyrelsen (Sverige): http://www.socialstyrelsen.se/	Ledning/styrning	0	09.09.2020
NIFU https://www.nifu.no/	Gennemgang af alle Arbejdsnotater, Rapporter og Vitenskapelige publikasjoner	10	09.09.2020
Ungsinn (Norge): https://www.ungsinn.no/	Ledelse / leing	0	07.09.2020
Utdanningsdirektoratet (Norge): https://www.udir.no	Ledelse/styrere	3	09.09.2020
VIVE (KORA og SFI): https://vive.dk/	Ledelse + udsatte + børn og unge	5	09.09.2020

VIDEVELFÆRD

DET NATIONALE FORSKNINGS-
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD