

Pædagogiske konsulenter på daginstitutionsområdet i fokus

En undersøgelse af aktuelle
udfordringer og nogle bud på
centrale udviklingsperspektiver
mht. fremtidige opgaver
og rammebetingelser

Jette Reeh
Frits Lieknins

December 2006

Pædagogiske konsulenter på daginstitutionsområ- det i fokus

En undersøgelse af aktuelle udfordringer og nogle bud
på centrale udviklingsperspektiver mht. fremtidige op-
gaver og rammebetingelser

December 2006

Jette Reeh
Frits Lieknins



Rambøll Management
Olof Palmes Allé 20
DK-8200 Århus N
Denmark

Tlf: 8944 7800
www.ramboll-management.dk



CVU Lillebælt
Udviklings- og videntret i Jelling
Vejlevej 2
DK-7300 Jelling

Tlf. 76801300
www.cvujelling.dk

Forord

Den her foreliggende rapport indeholder resultaterne fra en undersøgelse af "Pædagogiske konsulenter på daginstitutionsområdet i fokus".

Initiativet til undersøgelsen ligger i Forbundet FOA - Fag og Arbejde, som organiserer de pædagogiske konsulenter her i landet. Nærmere betegnet ønskede FOAs Pædagogiske Udviklingsfond, PUF, i efteråret 2005 for det første at få belyst nogle af de pædagogiske konsulenter centrale udfordringer i dag. For det andet efterlyste fonden nogle bud på, hvordan de fremtidige arbejdsopgaver og rammebetingelser tegner sig for de pædagogiske konsulenter – ikke mindst i forbindelse med strukturreformen og de nye stor-kommuner.

Undersøgelsen blev sendt i udbud, og Udviklings- og videntret på CVU Jelling (nu del af CVU Lillebælt) og Rambøll Management fik opgaven. Undersøgelsen er gennemført af Frits Lieknins, Rambøll Management og Jette Reeh, CVU Jelling. De to har også skrevet denne rapport.

Der har i projektperioden været afholdt 3 møder i referencegruppen med deltagelse af ledende psykolog af PPR i Vejle Ole Robenhagen og pædagogisk konsulent i FOA Jan Simon Petersen som repræsentanter fra PUF. Tak til de to for inspiration og konstruktive forslag til såvel undersøgelsesdesign som rapportudformning.

Undertegnede har været projektansvarlig og ydet sparring undervejs i processen samt bidraget til rapporten med afsnittet om "Et fremtidsbillede af pædagogprofessionens nye udviklingslandskab".

December 2006

Kirsten Poulsen

CVU Lillebælt
Udviklings- og videntret i Jelling

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	5
2.	Baggrunden for projektet	7
2.1	Baggrund	7
2.2	Projektdesign	7
2.3	Disponering af rapporten	8
3.	Sammenfatning	10
3.1	Hovedpointer	10
3.2	Scenarier for fremtidens pædagogiske konsulent	12
3.3	Fremtidsbillede af pædagogprofessionens nye udviklingslandskab	14
3.4	Dataindsamling og aktiviteter	15
4.	Processen og aktiviteterne	16
4.1	Projektdesign og metodeovervejelser	16
4.2	Dataindsamling og aktiviteter	16
5.	Analyseresultater	19
5.1	Dokumentstudier	19
5.1.1	De pædagogiske konsulents opståen som faggruppe	19
5.1.2	De pædagogiske konsulents funktion nu	19
5.1.3	Overordnede rammer og regler for de pædagogiske konsulents arbejde	19
5.1.4	Tilsynsopgaven	19
5.1.5	De pædagogiske konsulents psykiske arbejdsmiljø	20
5.1.6	Sammenlægninger og indførelse af fællesledelse på dagpasningsområdet undersøges i øjeblikket af CASA	21
5.1.7	Nye roller for den pædagogiske konsulent	21
5.1.8	Vurdering	22
5.2	Eksplorative interview	23
5.2.1	Forvaltningsledernes perspektiv	23
5.2.2	Daginstitutionsledernes perspektiv	23
5.2.3	De pædagogiske konsulents perspektiv	24
5.2.4	Vurdering af resultaterne	27
5.3	Spørgeskemaundersøgelsen	28
5.3.1	Baggrundsspørgsmål	29
5.3.2	Større kommunale enheder	32
5.3.3	Snitflader mellem skole- og daginstitutionsområdet	32
5.3.4	Den pædagogiske konsulents fremtidige funktion	34
5.3.5	Kvalifikationer og kompetencer	36
5.3.6	Den personlige dimension	39
5.4	Kvalificeringsseminarer	49
5.4.1	Konsulents fremtidige opgaver og organisering	49
5.4.2	De fremtidige strukturer og samarbejdsrelationer	50
5.4.3	Er den traditionelle pædagogiske konsulent ved at have overlevet sig selv?	52
6.	Scenarier for fremtidens pædagogiske konsulent	54
6.1	Scenarie 1: Mere af det samme	54
6.2	Scenarie 2: Mere tværfaglighed og samarbejde	56
6.3	Scenarie 3: Mere område- og distriktsorganisering	57

6.4	Samlet vurdering af scenarierne	59
7.	Et fremtidsbillede af pædagogprofessionens nye udviklingslandskab	60
7.1	Pædagogprofessionens fremtidige kompetenceløft	60
7.2	Optimering af den professionsrelevante videndeling	61
7.3	Udvidet samarbejde om udviklingsprojekter og videreuddannelse	62
7.4	Står den pædagogiske konsulent ved en skillevej?	63
7.5	Et blik til udlandet	63
8.	Dokumenter og litteratur	66

1. Indledning

Denne rapport sætter fokus på en relativt lille faggruppe, de pædagogiske konsulenter på daginstitutionsområdet. Vi indleder med at give en kort præsentation af de historiske milepæle for denne faggruppe.

"I slutningen af tresserne begyndte Dansk Børnehaveråd (senere BUPL) at tale om behovet for og fordelene ved at have pædagoger ansat i kommunernes forvaltninger til at tage sig af de mange pædagogiske spørgsmål – fx pladsanvisning, visitation, etablering og ændring af institutioner og vejledning og bistand i det daglige arbejde på institutionerne. Ikke mindst var Børnehaverådet opmærksom på behovet for en koordinator, der kunne lette samarbejdet mellem institutionerne og administrationen i kommunerne."

Således beskrives den spæde start på begrebet "en pædagogisk konsulent" i et speciale, skrevet af en gruppe socialpædagoger på Årskursus ved Socialpædagogisk højskole i 1981. Af specialet fremgår det, at Århus Kommune i 1968 ansatte sin første pædagogiske konsulent, og kort tid efter fulgte Københavns Kommune med ansættelse af en konsulent. Et par kommuner mere fulgte (Rødovre og Gladsaxe). Ved bistandslovens ikrafttræden i 1976 var der på landsplan ansat omkring 10-12 konsulenter. Dette antal var i 1978 steget til 18, hvorefter udviklingen accelererede, så der i 1981 var ansat 49 konsulenter fordelt på 36 kommuner. Nu i år 2006 er der ansat ca. 200 pædagogiske konsulenter på landsplan. Der er stadig mange mindre kommuner, der ikke har en pædagogisk konsulent ansat, medens der i de større kommuner typisk er flere.

Da Dansk Børnehaveråd i forbindelse med Socialreformkommissionens første delbetænkning i 1969 udarbejdede stillingsbeskrivelse, var det tydeligt, at stillingen primært var beregnet til at være et koordinerende og rådgivende serviceorgan for institutionerne. Først i 1975 udarbejdede Socialstyrelsen et udkast til stillingsbeskrivelse.

Bistandsloven træder i kraft i 1976, og i dens § 71 bestemmes det, at kommunalbestyrelsen fører tilsyn med den daglige drift af daginstitutionerne i kommunen. I Socialministeriets cirkulære af 29.03.76 om institutioner og visse plejehjem under kommunerne står der i punkt 83: "Tilsynet med det pædagogiske arbejde på private og kommunale institutioner udøves af social- og sundhedsforvaltningen." Dette tilsyn blev en opgave, som sædvanligvis varetoges af de pædagogiske konsulenter, og den accelerering af ansættelser af konsulenter der skete fra de 10-12 konsulenter i 1976 til de 49 i 1981, må nok tilskrives tilsynsforpligtelsen.

I 1977 gjorde BUPL Socialstyrelsen opmærksom på, at de ønskede at blive inddraget i udarbejdelsen af den vejledning, man arbejdede på der. De konsulentopgaver, BUPL fandt væsentlige, var bl.a. samarbejde med pladsanvisningen, visitation af handicappede, formidling af kursusvirksomhed og tilsyn.

I 80'erne indledes de fleste stillingsbeskrivelser med, at "konsulenten udøver det pædagogiske tilsyn med institutionerne efter bistandslovens § 71". Tilsyns- og kontrolopgaven udøves på kommunalbestyrelsens vegne, og stillingen har hermed fået et indhold, som kan være modsætningsfyldt, idet man udover at være et koordinerende og rådgivende organ nu også på kommunalbestyrelsens vegne udøver en myndighedsopgave.

Fra slutningen af tresserne, hvor de første konsulenter blev ansat, til starten af firserne, hvor der er ansat ca. 50 pædagogiske konsulenter har stillingsindholdet dermed bevæget sig fra at være et koordinerende og rådgivende serviceorgan for institutionerne til også at være en tilsyns- og kontrolinstans.

Specialegruppen, der undersøger de pædagogiske konsulents funktion i primærkommunerne i 1981, konkluderer, at de indhentede stillingsbeskrivelser fra kommuner fordelt over hele landet har visse fællestræk og visse specielle træk, der er afhængige af kommunens størrelse, institutionskontorets organisation og den først ansatte pædagogiske konsulentens kvalifikationer. Konsulenternes stillingsbetegnelser (udover pædagogisk konsulent) er: pædagogisk medarbejder, inspektør, daginstitutionskoordinator, dagpleje-/central pladsanvisningsleder og institutionskonsulent.

Deres kvalifikationer er for 37 ud af de 39s vedkommende, som har responderet på undersøgelsen, en uddannelse som pædagog. De to sidste er en uddannet socialrådgiver og en folkeskolelærer. 20 har gennemgået Årskursus fra Danmarks Lærerrhøjskole eller Socialpædagogisk Højskole. 27 har været ledere af dag- eller døgninstitutioner. 33 af dem er organiseret i LFS, 2 i SL, 1 i BUPL og 3 i andre fagforbund.

De pædagogiske konsulenter afholdt deres første fælles møde i 1978, og i 1981 afholdt man det første internat landsmøde på Fanø. Mødet havde 10-11 deltagere, og det var et møde med mange stridigheder og højrøstede diskussioner. Næste møde blev afholdt i 1982.

Organisationsforholdet er noget, der var – og stadig er – til diskussion blandt de pædagogiske konsulenter. Konsulenterne, der blev ansat, var for de flestes vedkommende pædagoger, og de var derfor organiseret i de uddannede pædagogers organisation. I 1982 blev den første overenskomst for de pædagogiske konsulenter indgået, og den blev indgået mellem KL og DKA (nu FOA). Det blev dermed FOA, som har forhandlingsretten vedrørende de pædagogiske konsulenter.

Afløseren for bistandsloven, lov om social service, med tilhørende ny vejledning kom i 1998, og antallet af konsulenter i kommunerne er op til i dag forøget til ca. 200. Den kommunale forvaltning har i perioden siden 60'erne til i dag undergået store moderniseringsprocesser, hvilket har ændret vilkårene for de pædagogiske konsulents arbejde. Og selv om der er sket en forøgelse af antallet af konsulenter, er det stadig en lille faggruppe, hvoraf mange af dem er den eneste i kommunen med den funktion. Dette kan være en ensom og belastende position. De pædagogiske konsulenter har derfor udviklet et uformelt netværk, som er inddelt i distrikter, hvor man mødes jævnligt. En gang om året afholder netværket en landskonference, som har stor tilslutning.

1. januar 2007 forestår en ny udfordring. Som en følge af strukturreformen vil der ske en nedlæggelse af amterne og en sammenlægning af kommuner, så der herefter vil være 5 regioner og 98 nye kommuner. 32 kommuner sammenlægges ikke, mens 66 nye kommuner vil være sammenlagte kommuner. Et meget stort antal af de sociale institutioner vil blive overført fra amterne til kommunerne. Reformen må forventes at gribe grundlæggende ind i etablerede traditioner for den pædagogiske konsulentens funktion, opgaver og organisatoriske placering. Denne undersøgelse finder sted i perioden, hvor forandringerne er på vej. Den vil derfor give et billede af situationen som den opleves af de pædagogiske konsulenter forud for en ny omstillingsproces.

2. Baggrunden for projektet

2.1 Baggrund

FOAs Pædagogiske Udviklingsfond (PUF), der har deltaget markant i finansieringen af denne undersøgelse, og er nedsat af FOA- Fag og Arbejde, besluttede i efteråret 2005 at sætte fokus på en lille faggruppe. Der er tale om de pædagogiske konsulenter, der som hovedopgave fører tilsyn med kommunernes drift af daginstitutionerne, og hvis historie er beskrevet i indledningen til denne rapport. Fonden ser disse konsulenter som en faggruppe, der arbejder med og måske især kan komme til at arbejde med generelle pædagogiske udviklingsperspektiver i forbindelse med initiering af pædagogiske læreplaner på området, nye institutionsformer og strukturelle omlægninger på daginstitutionsområdet.

PUF ønskede at få tilvejebragt mere viden om kompleksiteten og spændingsfelterne i de pædagogiske konsulents arbejde, og via undersøgelsen at være bedre i stand til at følge med i de pædagogiske og kommunale forandringsprocesser som de pædagogiske konsulenter synes at skulle spille en større og større rolle i.

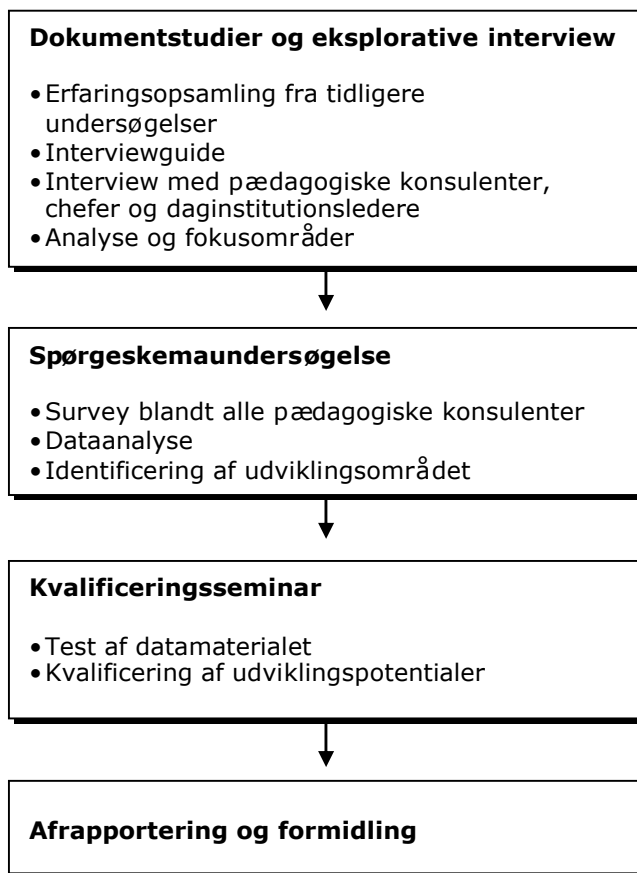
Mere konkret ønsker fonden, at der i undersøgelsen sættes fokus på følgende spørgsmål:

- Har den pædagogiske konsulent en rolle og en mulighed for at øve indflydelse i forandringsprocesser?
- Hvordan håndterer den pædagogiske konsulent at være en del af forvaltningen og samtidig have fokus på den pædagogiske udvikling?
- Kan den pædagogiske konsulent spille aktivt med i teamsamarbejdet i forvaltningen, og kan parterne profitere af dette samarbejde?
- Kan samspillet mellem den pædagogiske konsulent og daginstitutionerne optimeres?
- Opstår der konflikt mellem den pædagogiske konsulents faglige integritet og meningsstrukturer i forbindelse med at være ansat i en politisk orienteret organisation?
- Hvilken rolle kan den pædagogiske konsulent spille i fremtidens (dagtilbuds) institutionsmodel?

Herudover ønskes affødte dilemmaer og udfordringer af ovennævnte spørgsmål afdækket med henblik på at kunne sætte fokus på den pædagogiske konsulents rolle og muligheder i aktuelle og fremtidige udviklingsprocesser. Der ønskes også et bud på, hvilke eventuelle efteruddannelsesbehov konsulenterne kan have i lyset af forandringerne.

2.2 Projektdesign

På baggrund af ovenstående krav til undersøgelsen udarbejdedes nedenstående undersøgelsesdesign, der har været fulgt i projektperioden, der har strakt sig fra februar til oktober 2006.



2.3 Disponering af rapporten

Nærværende rapport tager udgangspunkt i undersøgelsesdesignet og en loyalitet over for det opdrag, PUF har udarbejdet, og præsenterer resultaterne af undersøgelsen. I konsekvens heraf indeholder rapporten undersøgelsesmetoden og resultaterne heraf, inklusive vurdering af analyseresultater og opstilling af forskellige fremtidsscenarier for den pædagogiske konsulentens arbejde.

I forhold til opdraget har vi valgt en integreret afrapportering af de 6 fokusområder og dilemmaer i opgaveløsningen. Dermed får rapporten en kontinuitet i forhold til historik, status, udfordringer og udviklingsmuligheder.

Under henvisning til projektdesign og ovenstående er rapporten disponeret som følger.

Kapitel 1 Indledning, beskriver den pædagogiske konsulentens historik.

Kapitel 2, beskriver baggrunden for og tilgangen til undersøgelsen, samt nærværende disponering af rapporten.

Kapitel 3 Sammenfatning, præsenterer i kort form de væsentligste resultater og vurderinger af undersøgelsen – samt 4 fremtidsscenarier.

Kapitel 4 Processen og aktiviteter, beskriver undersøgelsens metode og proces med tilhørende overvejelser og de gennemførte aktiviteter.

Kapitel 5 Analyseresultater, præsenterer resultaterne af dokumentstudier, eksplorative interview, spørgeskemaundersøgelsen og kvalificeringsseminarer.

Kapitel 6 Scenarier for fremtidens pædagogiske konsulent, præsenterer 3 fremtidsscenarier i forhold til en række parametre.

Kapitel 7 indeholder et fremtidsbillede af pædagogprofessionens nye udviklingslandskab – og en perspektivering af den pædagogiske konsulents rolle.

Endelig indeholder kapitel 8 en liste over relevante dokumenter og litteratur.

3. Sammenfatning

PUFs (Pædagogisk Udviklingsfond) igangsættelse af denne undersøgelse var baseret på et ønske om at få tilvejebragt mere viden om kompleksiteten og spændingsfelterne i de pædagogiske konsulents arbejde, og via undersøgelsen at være bedre i stand til at følge med i de pædagogiske og kommunale forandringsprocesser, som de pædagogiske konsulenter synes at skulle spille en større og større rolle i.

Nærværende rapport, der er udarbejdet af CVU Lillebælt, udviklings- og videntret, og Rambøll Management, tager udgangspunkt i undersøgelsesdesignet og en loyalitet over for det opdrag PUF har udarbejdet, og præsenterer resultaterne af undersøgelsen. I konsekvens heraf indeholder rapporten beskrivelse af undersøgelsesmetoden og resultaterne heraf, inklusive vurdering af analyseresultater og opstilling af forskellige fremtidsscenarier for den pædagogiske konsulentens arbejde. I forhold til opdraget er der valgt en integreret afrapportering i forhold til fokusområder og dilemmaer i opgaveløsningen. Dermed får rapporten en kontinuitet i forhold til historik, status, udfordringer og perspektivering

3.1 Hovedpointer

Hovedresultaterne af denne undersøgelse opsummeres i det følgende i kort form.

Den pædagogiske konsulent står over for muligheder og udfordringer, som ikke er set siden indførelse af det kommunale tilsyn med daginstitutioner. Mulighederne og udfordringerne knytter sig til stort set hele opgavepaletten og de pædagogiske konsulents kompetencemæssige og organisatoriske udviklingspotentiale. Det er imidlertid vores klare vurdering, at vi især vil se meget forskellige løsninger i de nye sammenlægningskommuner, der er tvunget til at redefinere de pædagogiske konsulents rolle i forhold til kommunens nye børn- og ungepolitik.

Undersøgelsen har været i direkte dialog med ca. 30 pædagogiske konsulenter i forbindelse med eksplorative interviews og kvalificeringsseminariet, samt 148 besvarelser af spørgeskemaet. Hovedresultaterne heraf af kan oplistes således:

- Hovedindtrykkene fra interviewene var, at der var meget stor overensstemmelse mellem de perspektiver, chefer, konsulenter og daginstitutionsledere havde på den pædagogiske konsulentens funktion.
- Der sker sammenlægninger af institutioner mod større enheder, og der er nye organiseringer og ledelsesformer på vej.
- Tilsynet er under udvikling hen mod et mere systematisk tilsyn, men brandslukningstilsyn og det personlige tilsyn finder stadig sted som en af konsulenternes hovedopgaver.
- Konsulenterne finder, de har mange opgaver, og ikke megen tid at løse dem i. Der er derfor konsulenter, som føler sig underlagt stress, ligesom der finder længerevarende fravær sted, som er stressbettinget.
- I øjeblikket står der implementering af strukturreformen overalt, hvilket sætter meget mere fokus på organisation og ledelsesstruktur end på pædagogisk udviklingsarbejde.
- De væsentligste opgaver for de pædagogiske konsulenter vil fortsat være sparring af daginstitutionslederne og tilsynet, men de vil også

have en vigtig funktion som brobygger mellem forvaltningsniveau og institutionsniveau.

- En omstrukturering af daginstitutionsområdet hen imod større enheder er i fuld gang over hele landet. Tendensen er etablering af områder og distrikter med overordnet ledelse, der i processen efterlader de pædagogiske konsulents rolle uafklaret.
- Stadigvæk fokus på at etablere samarbejde mellem daginstitutions- og skoleområdet omkring sammenhæng og helhed i barnets liv, men uklarhed omkring rollefordelingen mellem skole- og daginstitutionsområdet.
- Som følge af de pædagogiske udviklingstendenser i almindelighed og strukturreformen i særdeleshed vil der på kortere sigt være et stort behov for kompetenceudvikling af de pædagogiske konsulenter.

I forlængelse heraf oplystes nedenfor de hovedresultater og udsagn fra de pædagogiske konsulenter, der kan karakteriseres som de største udfordringer i forbindelse med gennemførelse af strukturreformen. Det drejer sig om:

- At være med til at skabe nogle gode samarbejdsrelationer – og en ny fælleskultur.
- En erkendelse af at sammenlægning af forskellige kulturer påvirker alle nye arbejdsgange og medarbejdergrupper. – Det opfattes som en meget stor og langvarig opgave at få de nye arbejdsgange og informationssystemer til at fungere og være forankret blandt ledere og medarbejdere.
- Implementering af ny ledelses- og organisationsstruktur såvel i daginstitutionsområdet som i samarbejdet med skoleområdet.
- Hvordan skal den pædagogiske konsulent kunne bevare dialogen med politikerne i den ny storkommune?
- At få mange pædagogiske medarbejdere til at samarbejde om implementeringen af en ny fælles børnepolitik – og kunne formidle den til forældrene.
- At forestå et stort arbejde med at beskrive kompetencerne og få kommandovejene til at virke for alle interessenter.
- De fremtidige fælles normeringer i sammenlægningskommunerne vil også medføre udfordringer for de eksisterende pædagogiske udviklingsplaner.
- Generelle og harmoniserings-relaterede besparelser vil forekomme og sætte yderligere pres på daginstitutionsområdet.
- Strukturreformen vil ikke kunne gennemføres optimalt, uden at der tilføjes flere ressourcer.

Uanset de mange udfordringer, der skal tages op i den nærmeste fremtid, føler de pædagogiske konsulenter sig parat til at gå konstruktivt ind i opgaverne. De fleste forventer i denne sammenhæng at få stor medindflydelse og er generelt trykke ved:

- De igangværende strukturændringer
- Den fremtidige ledelsesstruktur og organisation
- De fremtidige opgaver for pædagogiske konsulenter på daginstitutionsområdet.

Arbejdet som pædagogisk konsulent rummer en række dilemmaer mellem administrative og pædagogiske logikker, mellem reaktive og proaktive handlemuligheder og mellem rollen som både rådgiver og tilsynsperson. Der gives overvejende udtryk for:

- Dilemmaerne er grundvilkår for arbejdet, som man må leve med
- Dilemmaerne er blandt de udfordringer, der gør arbejdet spændende
- Vigtig funktion at være koblingen mellem den forvaltningsmæssige logik og den pædagogfaglige logik

- Den pædagogiske konsulentens placering i organisationen og funktionens konkrete indhold har betydning for, hvordan dilemmaerne opleves
- Dilemmaerne udfordrer den pædagogiske konsulentens kompetencer.

3.2 Scenarier for fremtidens pædagogiske konsulent

Undersøgelsen har forsøgt at præsentere de samlede data inden for rammerne af forskellige fremtidsscenarier. Det er vores opfattelse, at scenarierne under ét udtrykker undersøgelsens resultater og vores vurderinger. Det skal understreges, at de ikke er udtryk for forskellige udviklingsmuligheder eller stadier i en proces.

Scenarierne præsenterer 3 virkeligheder, som undersøgelsesteamet vurderer at være realistiske og ligeværdige, og dermed kan være en realitet i løbet af relativ kort tid. De 3 scenarier er således baseret på den samlede data-mængde, og repræsenterer vores sammenfatning heraf.

Scenarie 1: Mere af det samme

I dette scenarie bliver det fremtidige fokus for de pædagogiske konsulenter ikke væsentligt forskellig fra i dag.

- Forudsætninger
Der vil fortsat være ansat pædagogiske konsulenter i kommunerne med en bred opgavebeskrivelse, som vi ser det i dag. De ændringer, der sker som følge af strukturreformen, forventes i dette scenarie ikke at få væsentlig indflydelse på de pædagogiske konsulenter fokus, så resultatet vil være mere af det samme.
- Vurdering
Det er vores vurdering, at dette scenarie vil være meget realistisk for en del pædagogiske konsulenter, men som følge af kommunesammenlægninger kan situationen være, at flere pædagogiske konsulenter skal lave aftaler om arbejdsfordeling. I de sammenlægningskommuner, hvor der ikke bliver flere pædagogiske konsulenter, vil den nuværende konsulent stå med en stor udfordring, hvis kommunen forventer, at hun skal lave det samme for et betydeligt større befolkningsunderlag. Derfor medfører dette scenarie mere af det samme, men ikke nødvendigvis flere ressourcer til området.

Scenarie 2: Mere tværfaglighed og samarbejde

I dette scenarie vil den pædagogiske konsulent skulle have mere fokus på fagligt og strukturelt samarbejde med andre faglige konsulenter og eventuelt indgå i en ny organisatorisk enhed, men stadigvæk bevare tilsyn og sparring af institutionsledere som hovedopgaver.

- Forudsætninger
Der vil fortsat være ansat pædagogiske konsulenter i kommunerne med en bred opgavebeskrivelse som vi ser det i dag, men herudover vil de i meget højere grad skulle indgå i et tværfagligt samarbejde med fx skolekonsulenter. Bortset herfra er forudsætninger altså de samme som i scenarie 1, men resultatet vil være mere tværfaglighed og samarbejde.
- Vurdering
Det er vores vurdering, at dette scenarie vil være meget realistisk for en del pædagogiske konsulenter, men som følge af kommunesammenlægninger vil etableringen af tværfaglighed være en proces, hvor

de forskellige kommunekulturer også skal finde de pædagogiske fællesnævner. Omvendt vil ligeværdige teams kunne give energier til, at de samlede pædagogiske læringsmiljøer vil kunne bringe sig i en vind/vind-situation til gavn for fagligheden, samarbejdet og børnenes trivsel og læring. Derfor medfører dette scenarie mere tværfaglighed og samarbejde, men ikke nødvendigvis flere ressourcer til fællesaktiviteter.

Scenarie 3: Mere område- og distriktsorganisering

I dette scenarie vil fokus blive flyttet fra den enkelte daginstitution (tilsyn og sparring vil helt eller delvist blive overtaget af område- og distriktsledere) til strategisk samarbejde med de nye ledere og forvaltningen.

- **Forudsætninger**
Der vil fortsat være pædagogiske konsulenter i kommunerne, men de vil som en følge af omstrukturering af daginstitutionsområdet med sammenlægning af institutioner til større enheder og inddeling af disse i områder eller distrikter med ny ledelsesstruktur, få en væsentlig anderledes opgaveportefølje. For en del kommuners vedkommende vil også skoleområdet være en del af den nye distriktsopdeling. De nye områdeledere vil overtage nogle af de opgaver, som den pædagogiske konsulent tidligere varetog – især tilsynsopgaver og sparringsopgaver i forhold til daginstitutionslederne (nogle steder kaldet daglige ledere). Den pædagogiske konsulent vil dermed have færre ledere at forholde sig til og samarbejde med, og vil i højere grad skulle beskæftige sig med opgaver på et strategisk niveau.
- **Vurdering**
Det er vores vurdering, at dette scenarie vil være meget realistisk for en stor gruppe af de pædagogiske konsulenter. De vil få væsentligt ændrede opgaver. Dette vil betyde en omstilling for konsulenten, som vil udløse et behov for, at konsulenten selv vil kunne få sparring på sin funktion. Denne sparring vil kunne opnås på forskellig måde både internt i organisationen (fx kollegial supervision) og eksternt (professionel sparring) eller gennem netværksdannelse på forskellig vis.

Samlet vurdering og perspektivering af scenarierne

Populært sagt repræsenterer de 3 scenarier hver sin side af krydspresset mellem mere af det samme, mere tværfaglighed og mere decentraliseret centralisme. Fremtiden vil efter vores vurdering vise, at alle scenarier, i varierende grad og form, vil blive til virkelighed i de nye kommuner, men ikke nødvendigvis i rene former. Vi kan således forestille os, at en kommune vælger mere tværfaglighed og samtidig mere område-/distriktsorganisering, ligesom en anden kommune kunne vælge at kombinere mere af det samme med mere tværfaglighed. På denne baggrund opfatter vi således mere scenarierne som retninger end konkrete modeller.

Uanset kommunernes valg af scenarie, vil dette naturligvis stille krav til de pædagogiske konsulenter kompetencer og kompetenceudviklingsbehov. Udgangspunktet vil være, at konsulenterne medtager spidskompetencerne fra deres nuværende job og anvender de mange kompetencer, som denne rapport dokumenterer allerede findes hos de pædagogiske konsulenter – om end i varierende grader. Det er vores vurdering, at de pædagogiske konsulenter generelt er godt rustet til de fremtidige udfordringer – uanset scenarie. Baggrunden herfor er, at den pædagogiske konsulent har en uddannelses- og erfaringsmæssig baggrund med en meget bred professionsfaglighed,

der vil kunne gøre hende i stand til at være fx tværgående konsulent for kombinationen: pædagogik og læring, over for hele børn- og ungegruppen.

Som en perspektivering af scenarierne kan de fremtidige udfordringer også beskrives som de løsningsmuligheder, der ligger i krydspreset mellem daginstitutionsområdet, snitflader til skolen og strukturreformens konsekvenser. Også her vil kommunerne kunne placere deres fokus på forskellige varianter. Det er vores vurdering, at de færreste kommuner alene vil have fokus på daginstitutionsområdet, idet der er en stigende opmærksomhed på snitflader og synergieffekter mellem daginstitutioner og skoler. Samtidig arbejder mange kommuner med nye styrings- og organisationsmodeller som følge af strukturreformen.

Uanset kommunernes fokus og løsningsmodel vil dette naturligvis stille krav til de nuværende pædagogiske konsulenters kompetencer og kompetenceudviklingsbehov. Som nævnt er det vores vurdering, at de pædagogiske konsulenter generelt er godt rustet til de fremtidige udfordringer, men da mange vil skulle indgå i nye organisatoriske, faglige og personlige relationer, vil dette medføre et behov for kompetenceudvikling, hvilket naturligvis også gælder i forhold til at skulle løse nye drifts- og udviklingsopgaver – et forhold der bryder med strukturreformens forudsætninger om alene at anvende eksisterende kompetencer.

3.3 Fremtidsbillede af pædagogprofessionens nye udviklingslandskab

I afsnittet "Et fremtidsbillede af pædagogprofessionens nye udviklingslandskab" ses der nærmere på nogle udfordringer, der ikke direkte er forbundet med strukturreformen.

Med udgangspunkt i den generelle udvikling inden for MVU-sektoren i retning mod University College og professionshøjskoler samt de konkrete ændringer i den nye pædagoguddannelse tegnes et fremtidsbillede, der kan indgå i en debat om den pædagogiske konsulents rolle i forhold til specielt udviklingen af det pædagogiske arbejde i dagtilbud. Påstandene er:

- Pædagogprofessionen er stærkt på vej mod et generelt kompetenceløft, og den nye kvalifikationsprofil har mange overlap med den pædagogiske konsulents profil. Det kan betyde, at pædagogerne kan klare flere udviklingsopgaver selv.
- University College med videncentre og formidlingsambitioner giver pædagogerne nemmere adgang til specialviden og ny forskning inden for deres aktuelle interesse og arbejdsfelt. En sådan optimering af videndelingen kan betyde, at pædagogerne benytter selvvalgte kanaler og skaber egne – eventuelt virtuelle – udviklingsnetværk.
- Udviklingen af det pædagogiske felt smelter i stadig større grad sammen med efter- og videreuddannelse af pædagogerne, fx i form af skræddersyede PD-forløb som led i en kommunes samlede opkvalificering på de prioriterede indsatsområder. I fokus er aktørerne i den pædagogiske indsats, dvs. pædagogerne og deres konkrete erfaringer og refleksioner. Og med ind på banen kommer konsulenter fra University College (snart professionshøjskoler) sammen med forskere fra universiteterne.

Herefter kastes der et blik til udlandet, nærmere betegnet Sverige og Italien, og det konkluderes, at udviklingstendenserne her ligger i tråd med analysen og det fremtidsbillede, der er beskrevet. Således er det karakteristisk for den

pædagogiske udvikling i Sverige, at dagtilbuddene her samarbejder direkte med regionale centre på uddannelsesinstitutionerne om udviklingen af den pædagogiske praksis. I Italien, her eksemplificeret ved Reggio Emilia, har de en form for pædagogiske konsulenter, men de arbejder meget tættere på praksis, ligesom der er et samarbejde med universiteterne om kvalitetsudviklingen.

3.4 Dataindsamling og aktiviteter

Dataindsamlingen, med integreret datakvalificering og analyser, har været omfattende og har resulteret i en lang række aktiviteter, der kan opsummeres som følger:

- Dokument- og litteraturstudier
- Eksplorative interview med pædagogisk konsulent(er), deres chef og daginstitutionsledere i 6 gennemsnitskommuner i de nye regioner.
- Spørgeskemaundersøgelse – internetbaseret survey blandt alle pædagogiske konsulenter i Danmark og med en svarprocent på 68, svarende til 146 konsulenter af 215 adspurgte
- Kvalificeringsseminarer af data med 2 x 12 inviterede pædagogiske konsulenter.

Samlet set har nærværende undersøgelse været i personlig kontakt med ca. 30 konsulenter og i telefonisk kontakt med ca. 20, hvilket, sammen med repræsentativiteten i spørgeskemaundersøgelsen, giver et solidt grundlag for dataanalyserne.

Specielt i forhold til spørgeskemaundersøgelsen har vi analyseret repræsentativiteten ved at sammenligne respondenterne med dem, der ikke har svaret (frafaldsanalyse). Denne analyse viser følgende billede:

1. Der er overensstemmelse mellem fordelingen på store, mellem og mindre kommuner, ligesom der ikke er væsentlige forskelle i forhold til den geografiske spredning.
2. Blandt de kommuner, der har flere pædagogiske konsulenter, er en del karakteriseret ved, at der både er besvarelser og frafald for den enkelte kommune. Målt på antal er dette især karakteristisk for de meget store kommuner.
3. Baseret på telefonisk kontakt med respondenter har flere givet udtryk for, at kommunen overvejer at fremsende én fællesbesvarelse, ligesom nogle har givet udtryk for, at de vil overveje, om de overhovedet kan svare på spørgeskemaet, da de kun arbejder perifert med de opgaver og temaer, der er i fokus. Vi har efterfølgende kunnet konstatere, at nogle har afleveret én fællesbesvarelse, ligesom nogle har valgt ikke at svare, fordi de kun perifert arbejder med undersøgelsens fokusområde.

4. Processen og aktiviteterne

I dette kapitel beskrives processen med tilhørende overvejelser og aktiviteter efter følgende disponering

- Projektdesign og metodeovervejelser
- Beskrivelse af dataindsamlingen (dokumentstudier, spørgeguide, eksplorative interview, spørgeskemaundersøgelsen og kvalificeringsseminarerne) og de udfordringer vi har haft undervejs
- Projektstyring (beskrivelse af organiseringen og samarbejdet samt inddragelse af referencegruppe).

4.1 Projektdesign og metodeovervejelser

Det overordnede projektdesign (se afsnit 2.2) forsøger at kombinere den klassiske erfaringsopsamlingsmetode med en mere progressiv og processuel fasebaseret metode. Ved valg af metode har det været afgørende, at denne skulle tilgodese følgende krav til undersøgelsen:

- Maksimal inddragelse af pædagogiske konsulenter i såvel den kvalitative som kvantitative dataindsamling, samt den efterfølgende kvalificering af data.
- At kunne gennemføre undersøgelsen faseopdelt, men med den væsentlige forudsætning, at hver fase kan analyseres og vurderes før påbegyndelse af næste (revurderede) fase.
- At resultaterne udover at kunne afdække og dokumentere tingenes tilstand, også indkredser de fremtidige udfordringer og udviklingsmuligheder for de pædagogiske konsulenter – herunder ideer til organiseringsformer og funktioner i de nye kommuner.
- At projektførløbet skal dimensioneres inden for den tidsmæssige og de økonomiske rammer for den samlede undersøgelse.

4.2 Dataindsamling og aktiviteter

Dataindsamlingen, med integrerede datakvalificering og analyser, har været omfattende og resulteret i en lang række aktiviteter, der kan grupperes som følger:

- Dokumentstudier og eksplorative interview
- Spørgeskemaundersøgelsen
- Kvalificeringsseminarer
- Afrapportering.

Dokumentstudier og eksplorative interview

Undersøgelsen blev indledt ved at identificere relevante dokumenter og tidligere gennemførte analyser af området. Dette materiale vurderedes ikke at være fuldt ud tilstrækkeligt til at give et kvalificeret indtryk af "hvad der rører sig i de pædagogiske konsulents verden", og slet ikke relationen konsulent/forvaltningen og relationen konsulent/daginstitutionerne.

I konsekvens heraf blev der udarbejdet interviewguides, der skulle afdække de 3 niveaus syn på den pædagogiske konsultants opgaver, vilkår, dilemmaer, netværk, udfordringer og potentiale. Herefter blev der gennemført eksplorative interview i 6 kommuner med henholdsvis den pædagogiske konsulent, chefen og daginstitutionsledere. Ved udvælgelse af kommuner blev der lagt vægt på, at kommunen skulle have en vis størrelse og dermed sikre afdækning af en bred vifte af relevante forhold. Herudover blev der sikret en geografisk spredning i forhold til de 5 nye regioner.

Vurderingen af de indledende dokumentstudier og efterfølgende interview er, at de afdækkede en række forhold og fokusområder, der efterfølgende kunne uddybes og dokumenteres via en spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige pædagogiske konsulenter.

Spørgeskemaundersøgelsen

Denne hovedaktivitet blev indledt med at udarbejde et spørgeskema med følgende fokusområder som omdrejningspunkt:

1. *Baggrundsspørgsmål*, der sætter fokus på aktuelle opgaver og deres tyngde, relevans og prioritering
2. *Større kommunale enheder*, der sætter fokus på konsekvenserne af implementering af strukturreformen
3. *Snitflader mellem skole- og daginstitutionsområdet*
4. *Den pædagogiske konsulentens fremtidige funktion*, der sætter fokus på ændringer i opgaveløsningen
5. *Kompetencer*, der sætter fokus på nuværende og fremtidige krav til kvalifikationer og kompetencer inden for den pædagogiske konsulentens arbejdsområde
6. *Den personlige dimension*, der sætter fokus på dilemmaer, udfordringer og tryk.

Spørgeskemaundersøgelsen blev tilrettelagt som en internetbaseret undersøgelse, hvor den enkelte respondent blev kontaktet via mail med link til spørgeskemaet. Denne metode blev valgt, fordi der var usikkerhed om, hvor mange konsulenter der faktisk var på daginstitutionsområdet og var dækket af eksisterende maillister. Metoden ville returnere forkerte mailadresser, ligesom vi tog direkte kontakt til de kommuner, der ikke var registreret som havende en pædagogisk konsulent. Metoden er også god i forhold til rykkerprocedurer, fordi vi løbende kunne rykke for svar over for den enkelte respondent.

Under denne aktivitet erfarede vi, at det var endog meget vanskeligt at få kontakt til de pædagogiske konsulenter. Således kom 40 % af mailene retur ved den første udsendelse, dels pga. ikke-eksisterende/forkert mailadresse, og dels fordi de pågældende ikke arbejder som pædagogiske konsulenter. Efter et ihærdigt og tidskrævende detektivarbejde lykkedes det imidlertid at få identificeret 215, hvoraf 146 (68 %) har svaret på spørgeskemaet.

Det vurderes, at resultatet af spørgeskemaundersøgelsen er værdifuldt, idet de kvantitative data underbyggede og kvalificerede resultaterne af dokumentstudier og eksplorative interview. Herudover bidrog især de kvalitative udsagn til en dybere forståelse af de pædagogiske konsulents hverdag, udfordringer og forventninger til fremtiden. På denne baggrund kunne vi identificere særlige fokusområder, der efterfølgende kunne arbejdes videre med på kvalificeringsseminarerne.

Kvalificeringsseminarer

Denne aktivitet blev gennemført via to kvalificeringsseminarer, et i Øst- og et i Vestdanmark, med 2x12 inviterede konsulenter. Ved udvælgelsen af deltagere blev der lagt vægt på en geografisk og størrelsesmæssig spredning, ligesom deltagerne repræsenterer forskellige nye kommuner – svarende til ca. 25 % af de nye kommuner.

Vi havde på forhånd forberedt en præsentation af resultaterne af det hidtidige datagrundlag samt identificeret følgende 3 hovedtemaer for drøftelsen med og imellem deltagerne:

1. De pædagogiske konsulents fremtidige opgaver og organisering

2. De fremtidige strukturer og samarbejdsrelationer på daginstitutionsområdet
3. Er den traditionelle pædagogiske konsulent på daginstitutionsområdet ved at have overlevet sig selv?

Efter denne sidste dataaktivitet stod således tilbage at lave en afrapportering af det samlede projekt.

Afrapportering

Nærværende rapport præsenterer afrapporteringen af det samlede projektforsøg fra dokumentstudier til kvalificeringsseminarer. Herudover indeholder rapporten en præsentation og vurdering af analyseresultaterne, samt en række scenarier for den fremtidige pædagogiske konsulent. Beslutningen om at beskrive forskellige scenarier hænger sammen med, at undersøgelsens resultater ikke peger i én bestemt retning, men dokumenterer forskellige udviklingsmuligheder med hver sin konsekvens for den pædagogiske konsulent.

5. Analyseresultater

I dette kapitel præsenteres, analyseres og vurderes analyseresultaterne.

5.1 Dokumentstudier

Som baggrund for undersøgelsen er der foretaget en gennemgang af litteratur og tidlige undersøgelser inden for området, og de væsentligste opsamlinger fra denne gennemgang refereres her.

5.1.1 **De pædagogiske konsulents opståen som faggruppe**

Historien om de pædagogiske konsulents opståen som faggruppe er hovedsageligt hentet i specialet: Den pædagogiske konsulentfunktion i kommunerne, skrevet af en gruppe studerende ved Socialpædagogisk Højskole i 1981. Oplysningerne er suppleret mundtligt af en af forfatterne, tidligere pædagogisk konsulent og mangeårigt medlem af Pædagogisk Sektorbestyrelse i DKA (FOA) Benedicte Helvad.

5.1.2 **De pædagogiske konsulents funktion nu**

Er beskrevet i pjecen: *Faglig profil – Pædagogiske konsulenter*, udgivet af FOA. Den beskriver, hvad en pædagogisk konsulent er, og hvilke opgaver konsulenten løser.

5.1.3 **Overordnede rammer og regler for de pædagogiske konsulents arbejde**

De regler og rammer, de pædagogiske konsulenter arbejder inden for, angives i bekendtgørelse af lov om social service, bekendtgørelse af lov om retssikkerhed og administration på det sociale område og vejledning om dagtilbud mv. til børn efter lov om social service. Især bestemmelserne og vejledningerne omkring tilsynsopgaven er relevante, da denne opgave udgør en væsentlig del af den pædagogiske konsulents arbejdsområde.

I lov om retssikkerhed og administration på det sociale område er kommunernes tilsyn med dagtilbuddene formuleret i § 15 og § 16:

”Kommunalbestyrelsen har ansvaret for at beslutte, hvordan kommunen skal planlægge og udføre sin virksomhed på det sociale og sundhedsmæssige område efter den sociale lovgivning... Kommunalbestyrelsen har pligt til at føre tilsyn med, hvordan de kommunale opgaver løses jf. § 15. Tilsynet omfatter både indholdet af tilbuddene og den måde, opgaverne udføres på.”

Tilsynet er formuleret som en pligt, kommunen skal varetage for samtlige dagtilbud, som modtager kommunal finansiering, og det bliver understreget i loven, at der både skal føres tilsyn med indholdet af tilbuddet, og måden dagtilbuddene udfører arbejdet på.

Det faglige indhold i tilsynet er beskrevet i: *Vejledning om Dagtilbud mv. til børn efter lov om social service*, og omhandler:

- Pædagogisk indhold og kvalitet
- Sikkerhed og hygiejne
- Økonomiske forhold.

5.1.4 **Tilsynsopgaven**

Tilsynsopgaven er undersøgt og beskrevet af Marianne Malmgreen i forbindelse med, at CASA gennemførte en evaluering for Socialministeriet med det sigte at belyse, hvordan servicelovens formålsbestemmelse er blevet imple-

menteret i kommunerne både politisk og praktisk. Den tredje delrapport: *Udvikling og perspektiver* udkom i marts 2003. I denne rapport indgår en artikel: *Tilsyn mellem sagsbaseret brandslukning og pædagogisk kvalitetsudvikling*. Artiklen beskriver, på baggrund af en interviewundersøgelse i 9 kommuner, hvordan kommunerne opfatter og løser tilsynsopgaven bredt. Det er tydeligt, at den pædagogiske konsulent har en central funktion i opgaveløsningen.

Marianne Malmgren rubricerer tilsynet i tre kategorier: Sagsbaseret brandslukningstilsyn, det uformelle og personlige tilsyn og systematisk udviklingsorienteret tilsyn med hver deres karakteristika.

Sagsbaseret brandslukningstilsyn bliver aktiveret ved henvendelser til forvaltningen om, at der er forhold, som ikke fungerer tilfredsstillende i en institution. Evalueringen nævner, at daginstitutionsledernes erfaring er, at tilsynet, der bliver sat i gang på grund af klager, fungerer, fordi forvaltningen reagerer og medvirker til at løse problemet. Tilsynsforpligtelsen bliver ikke betragtet som snærende kontrol fra institutionernes side, som tværtimod oplever en udbredt tillid fra forvaltningens side til deres måde at arbejde med de kommunale mål og indsatsområder på.

Det uformelle og personlige tilsyn består af personlig kontakt primært mellem den pædagogiske konsulent og de enkelte ledere af institutionerne. Denne form for tilsyn varetages på baggrund af forvaltningens tillid og kendskab til institutionslederne, det kollegiale samarbejde i institutionerne, og den pædagogiske konsulents funktion og kendskab til institutionerne. Den pædagogiske konsulent vil ofte være i kontakt med de ledere, som har vanskeligheder ved at varetage lederfunktionerne og vil indgå i drøftelser af de forskellige vanskeligheder med henblik på at styrke lederens kvalifikationer eller tydeliggøre over for lederen, hvis kvalifikationer ikke rækker.

Systematisk udviklingsorienteret tilsyn er en form for tilsyn, der arbejdes med at udvikle i flere kommuner. Det er en systematisk og proaktiv form for tilsyn med dagtilbuddene, som har til formål dels at skabe dialog mellem forvaltning og institutioner, dels at give bedre muligheder for at gribe tidligt ind og arbejde forebyggende.

Malmgren finder, at udøverne af tilsynsplikten både skal kontrollere, at sikkerheden, hygiejnen og den pædagogiske kvalitet er i orden samt rådgive medarbejderne i institutionerne. Denne dobbelte funktion bliver af udøverne oplevet som problematisk, fordi magtrelationen mellem parterne, alt efter funktion, er forskellig. Tilsynets kontrollerende funktion udtrykker den magt, forvaltningen har i forhold til medarbejderne. I forhold til den rådgivende funktion er relationen mere karakteriseret ved samarbejde og lighed. For den pædagogiske konsulents vedkommende skal hun både kontrollere, at den pædagogiske og sikkerhedsmæssige praksis lever op til standarderne, samt være med til at udvikle praksis i institutionerne.

5.1.5 De pædagogiske konsulents psykiske arbejdsmiljø

Betingelser og muligheder for de pædagogiske konsulents arbejdsmiljø er undersøgt af CASA i 1997. Rapporten opridser en række forhold, som oplevedes som generelle problemer af de pædagogiske konsulenter:

- For stor arbejdsbyrde – flere opgaver end tiden til dem kræver
- For mange perifere opgaver eller opgaver, som ikke er relevante i forhold til en pædagogisk konsulents faglighed
- For mange forskellige roller i forhold til brugerne
- Manglende struktur- og stillingsbeskrivelse, manglende synlighed i organisationen

- Manglende synlighed og opbakning fra ledelsen
- Mange administrative opgaver på bekostning af de pædagogiske
- Sammenstød imellem kulturen på arbejdspladsen og det pædagogiske arbejde
- Alenearbejde
- Manglende eller utilstrækkelige samarbejdsrelationer i organisationen
- Manglende eller utilstrækkelige samarbejdsrelationer med andre pædagogiske konsulenter
- Dårlige forhold for efteruddannelse enten på grund af manglende ressourcer eller manglende aflastning
- Få relevante kurser rettet imod faggruppen og dårlige muligheder for at opdatere viden.

Om stress og arbejdsglæde siger rapporten:

- Flertallet er meget engagerede i arbejdet – dog ses der en tendens til faldende arbejdsglæde. Mange er utilfredse med de betingelser, arbejdet udføres under
- En mindre gruppe oplever såvel akutte som kroniske stresssymptomer og kan betragtes som en risikogruppe i forhold til at udvikle mere alvorlige symptomer
- Flertallet oplever af og til symptomer på stress, men har stadig handlekapacitet, om end flere beskriver stor frustration ved deres daglige arbejdssituation
- Endelig oplever ca. ¼ stor arbejdsglæde og har stort set ingen stress-symptomer.

Rapporten udgør et billede på de pædagogiske konsulents oplevelse af deres psykiske arbejdsmiljø i 1997 og udgør dermed en reference og baggrund for denne rapports tolkninger af billedet i dag.

5.1.6 Sammenlægninger og indførelse af fællesledelse på dagpasningsområdet undersøges i øjeblikket af CASA

Der er i 2004 udgivet en delrapport: *På vej mod en ny institutionsstruktur?* Denne rapport opsummerer, at der finder en forandring sted, hvor institutionerne bliver sammenlagt til større enheder med alle de konsekvenser det medfører for ledelse, organisation og struktur. Rapporten bygger på en undersøgelse med interview og indsamling af dokumenter i kommunerne. Den tegner et billede af dagpasningsområdet i forandring, hvor kommunerne forlader en *traditionel fremadskridende udviklingsmodel* til fordel for en *ny udviklingsmodel*, hvor de små institutioner vil forsvinde, og dagpasningsområdet vil blive betragtet som en helhed, og organiseret ud fra en fælles styringsmæssig synsvinkel. Der tænkes i sammenhæng med andre dele af den kommunale service eksempelvis skolen og familierarbejdet i bistandsafdelingen.

Undersøgelsens første resultater handler om, hvorvidt kommunerne har eller ikke har planer om strukturændringer, og det viser sig, at ca. 1/3 af kommunerne er i gang med at realisere eller planlægge forskellige former for institutionssammenlægninger.

5.1.7 Nye roller for den pædagogiske konsulent

i lyset af kommunalreformen var et tema, der blev arbejdet med på en temadag afholdt af Pædagogisk sektor i FOA i 2005 med titlen: *Tryghed og job*. Herfra er der udgivet en mindre rapport, som indeholder konturer af tendenser for fremtiden.

Temadagen indeholdt oplæg af formand for pædagogisk sektor i FOA Jakob Sølvhøj, formand for Børne- og kulturchefforeningen Per B. Christiansen og lektor Søren Smidt fra Center for Institutionsforskning.

Det er i denne rapport sammenhæng interessant at lægge mærke til, hvad chefen for Børne- og kulturchefforeningen giver udtryk for. Per B. Christiansen talte om "Den pædagogiske konsulent og det pædagogiske område efter kommunalreformen – visioner og udfordringer." Han nævnte i sit oplæg, at de bærende pejlemærker i de ny kommuner bygger på værdier som demokratisk bæredygtighed, gennemsækelighed, faglig bæredygtighed og sikker drift. Endvidere principper som helhedsorientering, central styring, decentral ledelse, udvikling, dokumentation og evaluering. Han påpegede, at det stiller krav til dagtilbudsområdet at modsvare disse forventninger. Det handler om at kunne udvikle mere og bedre dokumentation for indholdet i det pædagogiske arbejde. Daginstitutionen kan ikke leve løsrevet fra den øvrige helhedsorientering i kommunerne, men må medvirke til at kunne omsætte centralt fastlagte mål til lokal udmøntning og organisering. Der vil blive øget fokus på kvalitet og evidens, og der er allerede en udvikling i gang imod nye styrings- og organiseringsformer. *Det vil stille krav til øget samarbejde mellem forskning på CVU og DPU og det enkelte dagtilbud. Hvad dur og hvad dur ikke? CVU'erne og DPU må nærme sig praksis og initiere mere pædagogisk udvikling.* Per B. Christiansen nævnte også begrebet rummelighed, som han mener skal forstås som et kvalitetsbegreb i den pædagogiske praksis. Han fremhævede børnenes og de unges egne holdninger og udtryksformer som en væsentlig del af fremtidens børneområde, og anbefalede i denne sammenhæng at indføre begrebet børnekultur-konsulenter.

Han mener, der ville blive meget brug for den pædagogiske konsulent i disse omstillingstider. Det fordrer, at konsulenten må udbygge sin viden om kravene til pædagogisk indhold og sammenhæng og helhed på børneområdet i den kommunale struktur og dermed også viden om børns potentialer og behov for udfordringer og tryk. I forbindelse med udvikling af det pædagogiske tilsyn med henblik på initiering af den pædagogiske overvejelse og proces er der behov for viden om strategier for det pædagogiske arbejde. Han mener, det kræver følgende kompetencer hos den pædagogiske konsulent:

- Høj faglighed
- Tværfaglighed – helhedsorienteret
- Evnen til at "bygge bro"
- Lige dele indføling og gennemslagskraft
- God coach og sparringspartner
- Evne til at lytte og inspirere – åbenhed
- Udviklingsorienteret
- Kunne dokumentere og evaluere – skriftlig og mundtlig formidling
- Arbejde med mål og værdier

Per. B. Christiansen konkluderer, at vi fortsat vil se et børneområde under udvikling, hvor der er brug for de pædagogiske konsulenter.

5.1.8 Vurdering

De indledende litteraturstudier og opsamling af eksisterende viden om området udgør en referenceramme for formulering af temaer til undersøgelse i den efterfølgende fase, de eksplorative interviews i udvalgte kommuner.

Vi har vurderet, at ovenstående præsentation af eksisterende viden er relevant at tage med i denne rapport, selv om en sammenlignende analyse af eksisterende dokumentation og vores undersøgelsesresultater ikke har ligget inden for rammerne af opdraget for denne opgave.

5.2 Eksplorative interview

I dette afsnit præsenteres resultaterne af de gennemførte interviews af chef, pædagogisk konsulent og institutionsledere – og vores vurdering

Der blev gennemført kvalitative interviews i 6 kommuner geografisk fordelt i Danmark. I hver kommune blev der foretaget tre interviews. Et med den pædagogiske konsulent, hvis der var flere pædagogiske konsulenter, deltog alle. Derudover foretoges interview med tre daginstitutionsledere fra kommunen og med den pædagogiske konsulents nærmeste chef (et enkelt sted deltog souschefen også). Daginstitutionslederne blev udvalgt af den pædagogiske konsulent ud fra kriterier om, at lederne skulle repræsentere forskellighed i institutionstype m.m.

Interviewene afdækkede forhold omkring de pædagogiske konsulents funktion i den aktuelle kommune set ud fra eget, institutionsledernes og chefernes perspektiv. Herved tegnede der sig en række områder, der dels indeholdt fællestræk, dels indeholdt forskelle, som efterfølgende kunne tematiseres og danne udgangspunkt for den efterfølgende spørgeskemaundersøgelse.

Hovedindtrykkene fra interviewene var, at der var meget stor overensstemmelse mellem de perspektiver, ledere, konsulenter og daginstitutionsledere havde på den pædagogiske konsulents funktion. I alle 6 kommuner var der således konsensus omkring konsulentens arbejdsområde, opgaver og professionelle kompetencer.

I det følgende beskrives resultaterne af interviewene.

5.2.1 Forvaltningsledernes perspektiv

Om forvaltningsledernes perspektiv kan der særskilt siges, at de samlet set er meget glade for de pædagogiske konsulenter. De giver udtryk for, at de pædagogiske konsulenter har et indgående kendskab til institutionerne, som gør, at de kan give svar på spørgsmål med det samme. Baggrunden for at oprette funktionen var at varetage dialog, sparring og samarbejde med daginstitutionslederne, og denne opgave varetager de godt.

Det er også forvaltningsledernes vurdering, at de pædagogiske konsulenter nyder megen respekt hos daginstitutionsledere og i institutionerne, ligesom konsulenten inddrages i forbindelse med politiske indstillinger vedrørende børneområdet.

5.2.2 Daginstitutionsledernes perspektiv

Om daginstitutionsledernes perspektiv kan der særskilt siges, at de samlet set er meget glade for de pædagogiske konsulenter.

En leder siger fx: *"Det er en tryghed, at hun er der."* En anden siger: *"Det tager en stressfaktor fra mig."*

Konsulenten opfattes som en, der generelt ved, hvad der sker i institutionerne. Hun har *"fingrene godt med"* i den pædagogiske praksis og ved, *"hvad det er for en pind, lederne sidder på"*. Hun er også en videndatabase, som kan give svar på mange spørgsmål, fx om fugleinfluenza. Kan hun ikke svare straks, undersøger hun og melder tilbage.

Man vil gerne have besøg af konsulenten. Dels bruger man hende til sparring og supervision, men også tilsynsbesøgene, ser man frem til: *"Når jeg tænker tilsyn, så hvis han har kasketten på og ser noget, så skal han selvfølgelig sige, hvad han gør. Men ellers er det dialogen, jeg tænker. Dialogformerne er medvirkende til, at jeg kan være mere åben, jeg har ikke den fornemmelse af at blive åndet i nakken."*

Der bliver udviklet nye tilsynsformer, og de modtages velvilligt af institutionslederne: *"Jeg blev ringet op, og nu skulle de lave en runde. I første omgang ville de bruge de gamle papirer og så evaluere på det. Det var sjovt at være med til. Hvor tit kommer der nogen og interesserer sig for, hvad jeg laver? At få lov til at fortælle. Hvis jeg ikke syntes, jeg magtede opgaven, kan det godt være, jeg havde haft det anderledes. Tænk at få lov at fortælle."*

"Det er også fordi, det er X og Y. Der er ikke nogen blandt lederne, der opfatter deres dobbeltrolle som et problem. Der er ingen, der tænker, nu kommer de pædagogiske konsulenter, så må vi have orden på det."

Hun sørger for ledernes efteruddannelse: *"Hun sørger for, at vi får noget ind udefra."*

Konsulenten opfattes endvidere som en, der kæmper hårdt for at få indflydelse på den pædagogiske udvikling. Man er bevidst om, at hendes mulighed for indflydelse ikke er ubegrænset.

Hvor samarbejdet med forvaltningen af nogle ledere kan opleves som problematisk, ses konsulenten som en, der er med til at formidle det gode samarbejde.

Når institutioner bliver nedlagt eller sammenlagt opfattes konsulenten som "brandmand". Hun tager vare på evt. afskediget personale og får sammenlagte institutioner til at fungere sammen.

Institutionslederne forventer yderligere sammenlægninger af institutionerne og indførelse af område-/distriktsledelse. De forventer på den baggrund en ændring i de pædagogiske konsulents opgavebeskrivelser.

5.2.3 De pædagogiske konsulents perspektiv

5.2.3.1 Opgaverne

Tilsynsmetoderne, finder konsulenterne, er under ændring. Der er blevet mere opmærksomhed på tilsynsforpligtelsen fra politisk hold og også fra ledelsen. Derfor er der en udvikling bort fra den sagsorienterede tilsynspraksis hen imod en mere struktureret tilsynspraksis. I en kommune nævner de pædagogiske konsulenter, at de arbejder med i højere grad at skulle være til pædagogisk inspiration frem for at være tilbageskuende. Et eksempel på en indført tilsynspraksis er fast tilsyn en gang om året med et skema som udgangspunkt for en samtale. Dertil kommer tilsynsbesøg af mere akut art, fx hvis institutionslederen beder om sparring i tilfælde af personaleproblemer, har brug for hjælp til at overskue og prioritere de mange opgaver, eller der er forældreklager.

Arbejdet med de pædagogiske læreplaner har givet nye indgange til tilsynet. Den pædagogiske konsulent kommer i institutionerne og går i dialog om læreplanerne eller giver sparring på dem.

Da alle, også institutionslederne, er interesseret i, at tingene er i orden, bliver parterne ved tilsynet mere medspillere end modspillere. En konsulent nævner, at hvis en institution kommer i en situation, hvor de har gjort en fejl af alvorligere karakter (fx glemt nogle børn i en institution) er de ulykkelige, så ud over, at der skal kigges på procedurer mv., kan det også være konsulentens opgave at støtte op om personalet.

Møder de pædagogiske konsulenter en daginstitutionsleder, der ikke kan hjælpes og ikke kan udfylde rollen, så henvender de sig til deres leder på

forvaltningen, som tager over. *"Det er ikke konsulentens rolle at sige til en leder, de ikke kan udfylde rollen, det er vores opgave at hjælpe dem til at gøre det."* De pædagogiske konsulenter giver udtryk for at have et meget stort fokus på den omsorgsmæssige og etiske del.

De pædagogiske konsulenter vurderer, at det er en fordel, at dem, der henvender sig, har en relation til den, de henvender sig til. *"Det gør en forskel, hvis man hænger med en vis legemsdel i vandkorpen, at kunne henvende sig til en, man føler sig tryk ved"*.

Generelt går konsulenten kun ind på *det generelle plan omkring børn*, og ikke ind i sager omkring enkeltbørn, det gør personalet fra PPR. Konsulenten kan godt vejlede omkring specifikke pædagogiske problemer, når hun er ude i institutionerne, men det er ikke det, der fylder mest.

I en mindre kommune siger konsulenten, at hun går ind, når det bliver alvorligt.

I flere kommuner arbejdes der meget med *projekter*, strategiske projekter, politikudviklende projekter, tværfaglige projekter og udviklingsprojekter. Projekterne formuleres af politikere og forvaltning, det er ikke altid tydeligt for de pædagogiske konsulenter, hvor ideerne kommer fra. Hvor der arbejdes med projekter, involveres de pædagogiske konsulenter i høj grad. Som eksempel på et projekt nævnes et 5-årigt projekt, der handler om det nye syn på barnet i skole og daginstitution.

I en kommune er støtte til daginstitutionslederne til udarbejdelse af projektbeskrivelser en arbejdsopgave. Her har alle de pædagogiske konsulenter en projektlederuddannelse, og der foreligger en projekthåndbog. Projektlederuddannelsen er sammenstykket af KL.

"Vi er en del af hele det cirkus, hvor vi udvikler nye projekter, og det kommer oppefra, på den ene side er vi med til at producere alt det, og på den anden side må vi være med til at hjælpe institutionslederne med at sige fra. På den ene side er vi med i et cirkus, der stresser dem, og på den anden side må vi sige til dem, du er selv ansvarlig for at sige fra."

Kursusvirksomhed for det pædagogiske personale nævnes som en opgave. I en af de undersøgte kommuner vil udviklingen af kurser blive flyttet et andet sted hen. De pædagogiske konsulenter underviser også på kurserne.

5.2.3.2 *Indflydelse på politiske processer*

Der sker i højere grad en styring oppefra gennem lovgivning og rammer for områderne, som styrer det bl.a. økonomisk. Hvor der tidligere har været stor frihed for daginstitutionerne til selv at formulere indholdet, øges den centrale styring pt., dette er de pædagogiske konsulenter opfattelse. Konsulenten kan øve indflydelse på de politiske mål, når de fremkommer som et resultat af processer, nogle gange kan de komme nedefra.

Indflydelse kan ligeledes nås i de store projekter, hvor konsulenten sidder i følgegruppe sammen med politikere. Der er den direkte kontakt.

De pædagogiske konsulenter føler dog, at udviklingen går mod mindre mulighed for indflydelse: *"Vi har ikke så stor indflydelse, som vi har haft. Direktionen sætter sig tungt på det. De fremmer de beslutninger, de godt vil have, og tager det væk, de ikke vil have. Vi kan godt indstille noget, men før det kommer på det politiske niveau, skal det igennem direktionen og inden*

da gennem vores afdelingsleder. Der er flere sorteringsmekanismer undervejs."

De pædagogiske konsulenter skriver udvalgssager, når de bliver bedt om det, men det er defineret på forhånd i store linjer, hvad sagerne skal indeholde

5.2.3.3 *Samarbejdsræssige forhold*

Hvor der er flere pædagogiske konsulenter ansat i en kommune har de typisk delt institutionerne op mellem sig, ca. 30 til hver nævnes det tilsynsfunktionen er de generalister, derudover har de særlige spidskompetencer hver især.

Hvor der også er ansat konsulenter med andre funktioner inden for det pædagogiske område i kommunen, mødte vi eksempler på forskellige organisationer og arbejdsdelinger.

I en kommune tager udviklingskonsulenten sig fx af den mere overordnede beskrivelse og organisering af udviklingstiltag såsom implementeringen af pædagogiske læreplaner eller politiske ønsker som "rummelighed". Den pædagogiske konsulent iværksætter i praksis og følger op på projekterne.

Der kan også være skolekonsulenter, SSP-konsulenter, tosprogskonsulenter, klubkonsulenter mv. Der finder et samarbejde sted mellem konsulenterne, men det er organiseret forskelligt.

I en kommune er en organisationsudvikling i gang, hvor konsulenterne fra de tre linjer: Skole-unge, dagpasning og PPR vil udgøre et fagligt forum på tværs af deres linjetilknytning. Der bliver en faglig leder tilknyttet denne tværgående konsulentgruppe, med ansvar for udviklingsdelen. Konsulenterne refererer stadig til nærmeste overordnede i deres linje.

De pædagogiske konsulenter har tilsynsopgaver, det har fx skolekonsulenter ikke. Det giver forskellige arbejdsbetingelser.

I mindre kommuner, hvor der kun er én konsulent, ser konsulenten frem til at få nye samarbejdspartnere.

5.2.3.4 *Strukturelle ændringer*

Der er strukturelle ændringer på daginstitutionsområdet i gang hen imod større enheder. Nogle steder har man valgt, at det skal ske "frivilligt", eller man benytter sig af, at en leder holder op, som en anledning til at sammenlægge institutioner. Ønsket er, at enhederne skal være mere bæredygtige med fælles ledelse og fælles bestyrelse. I en af de interviewede kommuner bliver 30 institutioner til 10 institutioner.

En ledelsesmodel er, at en daginstitutionsleder er leder for 4 institutioner (inklusive sin egen), en anden model er, at en distriktsleder ikke er tilknyttet dagligt ledelsesarbejde i en institution. Ved indførelse af distriktsledelse og daglig ledelse i institutionerne bortfalder souscheffunktionen. Ikke alle institutionsledere ønsker at være leder af større enheder.

De pædagogiske konsulenter forventer, at en del af deres opgaver vil blive lagt ud på distriktslederne, så de får frigjort tid til andre opgaver. Det forventes dog, at opgaverne ikke lige kan klares af distriktslederne fra dag til dag, og at de pædagogiske konsulenter i lang tid stadig vil være inde i tilsynsopgaver, tjenstlige samtaler mv.

Udviklingen mod større enheder medvirker til, at der på sigt sker en professionalisering af daginstitutionslederne. De bliver ledere på et andet niveau, får 30-40 ansatte. De får brug for at have en pædagogisk konsulent at sparre med.

5.2.3.5 *Kvalifikationer og kompetencer:*

Opgaverne kræver, at konsulenten er i besiddelse af særlige kompetencer. Her nævnes højere pædagogfaglig kompetence, proceskompetence, undervisningskompetence, kunne understøtte organisationsudvikling, projektledelse og teamledelse

Hun skal have et modent væsen, være dialogorienteret, samarbejdsorienteret og tillidsvækkende. Være et empatisk menneske med ydmyghed – kunne gå i andres møkasser og gå ud af dem igen. Og hun skal kunne klare at være i et krydspres konstant.

Hun skal kende spillereglerne i det politiske system, have en forståelse af at være en del af systemet og kende kommandovejene. Hun skal være ekspert i kommunikation og kunne kommunikere opad og nedad i systemet. Skal kunne formidle både skriftligt og mundtligt.

5.2.3.6 *Samarbejdet med skolen*

De pædagogiske konsulenter har på baggrund af deres professionsfaglighed fokus på helhed og sammenhæng for børn og familier. De giver udtryk for, at kvaliteten af det pædagogiske arbejde i daginstitutionerne skal udvikles, ellers bliver man overhalet af skolen og PPR. *”Vi skal også være rustet til at klare den måde, skolen løber ind i daginstitutionen på, den skolificering, der kommer både fra regeringen og videre i det politiske system. Det bliver mere og mere tydeligt, vi bliver nødt til at øge kvaliteten af daginstitutionerne, hvis vi skal stå op imod det. Det skal være noget, jeg synes, vi skal arbejde med.”*

5.2.3.7 *Dilemmaer*

Den pædagogiske konsulent arbejder i et felt, som er dilemmfyldt, fordi hun som konsulent også har en myndighedsrolle. Myndighedsrollen har mange udtryk, fx kan hun være den, der skal sikre, at et krav fra levnedsmiddelkontrollen til en institution bliver efterlevet. Egentlige disciplinærsager sender konsulentens videre til ledelsen eller til personalekonsulenten, hvor der er en sådan.

5.2.3.8 *Arbejdspres og stress*

Flere konsulenter føler, at de jævnligt kæmper med stress, nogle af de interviewede har været sygemeldt pga. stress. Hvis ekstraopgaver kommer ind, vælter det arbejdet og medfører efterslæb i lang tid. Arbejdet med mennesker kan endvidere være psykisk belastende, og der er behov for sparring med andre konsulenter, men tiden til det er ikke altid til stede. Det er heller ikke altid, der er andre konsulenter ansat i kommunen.

5.2.4 *Vurdering af resultaterne*

Interviewenes resultater placerer den pædagogiske konsulent i en position, hvor hun er værdsat og nyder stor tillid både på forvaltningsniveau og institutionsniveau. Opgaverne er mangeartede, men tilsynsopgaven har en fremtrædende plads. Der er strukturelle ændringer i gang i form af institutions-sammenlægninger og indførelse af distrikts- eller områdeledelse. Desuden er der opmærksomhed på samarbejdet med skoleområdet og samarbejdets indvirkning på det pædagogfaglige område. Der er en forventning om, at konsulentens opgaver vil ændres som en følge af større enheder både på institutionsniveau og kommuneniveau.

På baggrund af de kvalitative interviews er der hermed afdækket et billede af den pædagogiske konsulents opgaver, den måde de løses på, og de udfordringer hun står over for i den nærmeste fremtid. Der viser sig nogle områder, der især præger billedet, nemlig de strukturelle ændringer på daginstitutionsområdet og det øgede samarbejde mellem daginstitution og skole.

Der er god sammenhæng mellem de tendenser, der tegnede sig i den litteratur, der dannede grundlag for udformning af interviewspørgsmålene, og de tendenser, der ses i de interviewede kommuner.

1. Der sker sammenlægninger af institutioner mod større enheder og der er nye organiseringer og ledelsesformer på vej
2. Tilsynet er under udvikling hen mod systematisk tilsyn, men brandslukningstilsyn og det uformelle og personlige tilsyn finder stadig sted som en af konsulenternes hovedopgaver
3. Konsulenterne finder, de har mange opgaver, og ikke megen tid at løse dem i. Der er derfor konsulenter, som føler sig underlagt stress, ligesom der finder længerevarende fravær sted, som er stressbettinget
4. Der peges på en række kompetencer, som det er nødvendigt, at den pædagogiske konsulent er i besiddelse af, og der bliver behov for yderligere kompetenceudvikling.

På baggrund af interviewresultaterne er der identificeret 5 temaer, inden for hvilke der ønskes indhentet mere viden:

1. Større kommunale enheder – strukturreformen og lokale strukturændringer – hvad betyder det for området i fremtiden?
2. Snitflader mellem skole- og daginstitutionsområdet – hvilke udviklingstendenser er der på området?
3. Den pædagogiske konsulents fremtidige funktion i lyset af forandringerne
4. Krav til den pædagogiske konsulents professionelle kompetencer
5. Den personlige dimension – hvordan oplever den pædagogiske konsulent forandringerne?

Disse temaer udgør overskrifterne for det spørgeskema, som efterfølgende blev udarbejdet og sendt til samtlige pædagogiske konsulenter med tilsynsforpligtelser i 0-6 års-området.

5.3 Spørgeskemaundersøgelsen

Skemaet er sendt ud til 215 personer, hvoraf 146 har besvaret skemaet, dette giver en svarprocent på 68. Hertil skal bemærkes, at 2/3 har besvaret alle spørgsmål, mens 1/3 ikke har besvaret alle spørgsmål. Om svarprocenten skal bemærkes, at den vurderes som høj, fordi nogle respondenter kun delvist er beskæftiget med konsulentopgaver på daginstitutionsområdet, og derfor ikke har følt sig kvalificeret til at besvare spørgsmålene. Herudover har nogle haft problemer med visse spørgsmål, og har derfor valgt ikke at svare. Videre skal nævnes, at vores rykkerprocedure, sammen med ukorrekte mailadresser, kan have medført, at nogle har følt, at der har været for lidt tid til at udfylde skemaet (tidsforbruget har været 30-40 min.). Endelig må det antages, at en gruppe er påbegyndt besvarelsen, og har derefter glemt at gøre den færdig og sende den videre.

Som nævnt i kapitel 4, er spørgeskemaets fokusområder et resultat af forhold, som vi har skønnet ligger i naturlig forlængelse af resultaterne af dokumentstudier og de eksplorative interview.

I det følgende præsenteres og vurderes udvalgte data fra spørgeskemaets 6 hovedområder:

1. *Baggrundsspørgsmål*, der sætter fokus på aktuelle opgaver og deres tyngde, relevans og prioritering
2. *Større kommunale enheder*, der sætter fokus på konsekvenserne af implementering af strukturreformen
3. *Snitflader mellem skole- og daginstitutionsområdet*
4. *Den pædagogiske konsulentens fremtidige funktion*, der sætter fokus på ændringer i opgaveløsningen
5. *Kompetencer*, der sætter fokus på nuværende og fremtidige krav til kvalifikationer og kompetencer inden for den pædagogiske konsulentens arbejdsområde
6. *Den personlige dimension*, der sætter fokus på dilemmaer, udfordringer og tryghed.

5.3.1 Baggrundsspørgsmål

Disse spørgsmål skal afklare forhold vedrørende de pædagogiske konsulenters arbejdsområde, organisatoriske placering og antal børn i daginstitutioner. I det følgende præsenteres de væsentligste resultater.

Hvilke af følgende 28 arbejdsområder beskæftiger du dig med – og i hvor høj grad indgår opgaven i dit daglige arbejde?

Generelt for de nævnte 28 arbejdsopgaver indgår de alle i respondenternes besvarelser, og dokumenterer de pædagogiske konsulenters meget brede arbejdsopgaver.

For 18 opgaver er det generelle billede, at langt de fleste (over 75 %) beskæftiger sig med disse, og at de gør det i høj eller nogen grad. "Topscorerne" blandt disse arbejdsopgaver er:

- Sparring og støtte til institutionslederne (pædagogisk indhold og udvikling)
- Sparring og støtte til institutionslederne (personaleledelse, samarbejde og konfliktløsning)
- Tilsyn
- Pædagogisk rådgivning af institutionspersonalet i forhold til børn med særlige behov
- Udvikling, tilrettelæggelse og organisering af uddannelsesaktiviteter
- Sagsbehandling for forvaltningsledelsen
- Projekter igangsat på politisk/forvaltningsmæssigt initiativ
- Projekter igangsat af pædagogisk konsulent
- Pædagogisk ledelse.

For følgende arbejdsopgaver angiver 50 % eller flere, at de slet ikke beskæftiger sig med dem:

- SSP-konsulent
- Leder af støttekorpsset
- Konsulentopgaver for klubområdet
- Tosproget konsulent.

For følgende arbejdsopgaver angiver 25–50 %, at de slet ikke beskæftiger sig med dem:

- Sparring og støtte til institutionsledere (administration og økonomi)
- Kollegial supervision med andre konsulenter
- Udredningsopgaver vedrørende børn med særlige behov
- Konsulentopgaver for dagplejen
- Arbejde med tosprogede børn
- Konsulentopgaver for SFO.

For ovennævnte 10 opgaver er det generelle billede, blandt dem, der beskæftiger sig med opgaverne, at de gør det i nogen eller i ringe grad.

Ca. 30 % af respondenterne har udover de 28 arbejdsopgaver angivet, at de også beskæftiger sig med andre arbejdsopgaver – det drejer sig især om:

- Pædagogiske læreplaner
- Møder med ledere og samarbejdspartnere
- Coaching
- Opgaver på tværs af forvaltninger
- Ledelse generelt
- Lovgivning og regler.

I hvor høj grad vurderer du følgende 28 opgaver som væsentlige for at kunne udføre arbejdet som pædagogisk konsulent? Respondenterne skulle prioritere (1-5) arbejdsopgavernes væsentlighed

Det er bemærkelsesværdigt, at alle 28 opgaver er blevet prioriteret, og at kun 3 opgaver ikke har fået en 1. prioritet (Tosproget konsulent, SSP-konsulent og Konsulent for dagplejen). Dette viser, at de pædagogiske konsulenter har vidt forskellig prioritering af deres arbejdsopgavernes væsentlighed, om end der er enighed om udvalgte, som det fremgår i følgende.

Følgende 3 opgaver er blevet prioriteret af over 50 % af respondenterne:

- Sparring og støtte til institutionslederne (personaleledelse, samarbejde og konfliktløsning)
- Sparring og støtte til institutionslederne (pædagogisk indhold og udvikling)
- Tilsyn (der i øvrigt har det højeste antal 1. prioriteter).

Ovennævnte 3 opgaver opleves således som de væsentligste og dokumenterer, at tilsynsopgaven er på retur i forhold til sparringsopgaver – et forhold der også er kommet frem under den øvrige dataindsamling.

I den anden ende har følgende opgaver fået under 10 prioriteter:

- Tosproget konsulent
- SSP-konsulent
- Konsulentopgaver for klubområdet
- Konsulentopgaver for SFO
- Kollegial supervision med andre konsulenter
- Sparring og støtte til institutionslederne (administration og økonomi)

Endelig er følgende opgaver prioriteret af mellem 25 og 50 % af respondenterne:

- Projekter igangsat på politisk/forvaltningsmæssigt initiativ
- Pædagogisk rådgivning af institutionspersonale i forhold til børn med særlige behov
- Udvikling, tilrettelæggelse og organisering af uddannelsesaktiviteter
- Projekter igangsat af daginstitutionerne
- Leder af støttekorpsset
- Pædagogisk ledelse.

Hvad er din organisatoriske placering?

	Procent
I en socialforvaltning	9,2 %
I en børne- og ungeforvaltning	46,2 %
I en skole- og kulturforvaltning	11,8 %
Anden:	32,8 %
I alt	100,0 %

Tabellen viser, at de fleste er organiseret i en børne- og ungeforvaltning. Hvis man ser på "anden" er billedet det samme, bortset fra terminologien og med "børne- og kulturforvaltning" som den hyppigste.

Hvilken status har din kommune i forhold til strukturreformen?

	Procent
Min kommune skal ikke lægges sammen med andre kommuner	44,5 %
Min kommune er en "mindre" kommune, der skal lægges sammen med en større kommune	11,8 %
Min kommune er en "større" kommune, der skal lægges sammen med en eller flere mindre kommuner	32,8 %
Min kommune skal lægges sammen med andre kommuner af samme størrelse	10,9 %
I alt	100,0 %

Ovenstående tabel viser en klar overvægt af respondenter fra større kommuner, hvilket naturligt hænger sammen med, at de mindste kommuner typisk ikke har en pædagogisk konsulent. Det bemærkes, at der er en høj svarprocent fra kommuner, der ikke skal lægges sammen, idet kun 32 kommuner ikke skal sammenlægges som følge af strukturreformen.

Hvor mange daginstitutioner er der i din kommune?

Besvarelsen af dette spørgsmål har voldt en del problemer for mange af de pædagogiske konsulenter, der er tale om tal, der ikke er paratviden. Derfor skal resultaterne tages med meget stort forbehold – også fordi de enkelte kommuner har forskellige aldersfordelinger og nogle opererer med enheder. Besvarelsene indikerer imidlertid, at respondenterne kommer fra et bredt udsnit af både store, mellem og små kommuner. I konsekvens heraf har undersøgelsesteamet vurderet, at besvarelsen af dette spørgsmål ikke er valid, og præsenteres derfor ikke yderligere i nærværende rapport.

Hvor mange konsulenter med opgaver på daginstitutionsområdet er der i din kommune?

0,5-1 konsulent	43 %
2-5 konsulenter	41 %
6-9 konsulenter	14 %
Over 10 konsulenter	2 %

Ovenstående viser, at kommunerne typisk kun har én konsulent, og at færre har 2-3 konsulenter. I den anden ende er der kun få kommuner, der har 6-9 konsulenter eller flere.

5.3.2 Større kommunale enheder

I forbindelse med strukturreformens gennemførelse vil de fleste nuværende kommuner skulle fusioneres med én eller flere andre kommuner. Konsekvensen heraf vil være, at der skal udarbejdes nye politikker på børneområdet, og de pædagogiske konsulents ansvarsområder vil blive revurderet. Nedenstående spørgsmål drejer sig om fremtiden og de pædagogiske konsulents forventninger til strukturreformen.

	I høj grad – flere	I mindre grad – færre	Uændret	Ved ikke
Forventer du, at der som følge af strukturreformen vil blive ansat flere pædagogiske konsulenter i din kommune, således at der sker en opnormering?	21 %	18 %	48 %	13 %
Forventer du, at der vil være flere ressourcer til egentlig pædagogisk konsulentarbejde?	17 %	28 %	45 %	10 %
Forventer du at skulle arbejde med flere administrative opgaver i forvaltningen?	18 %	24 %	38 %	20 %
Forventer du at blive inddraget/få indflydelse på udviklingen af kommunens daginstitutionstilbud?	52 %	13 %	25 %	10 %
Forventer du at blive inddraget/få indflydelse på kommunens organisering af daginstitutionsområdet?	50 %	15 %	21 %	14 %
Forventer du at blive inddraget/få indflydelse på kommunens pædagogiske udviklingsarbejde?	57 %	10 %	23 %	10 %
Forventer du, at daginstitutionerne vil blive sammenlagt til større enheder?	66 %	15 %	10 %	9 %
Forventer du, at der vil blive oprettet distrikter for daginstitutionerne?	56 %	11 %	17 %	16 %
Forventer du, at der vil blive en ledelsesstruktur med område- eller distriktsledelse?	59 %	9 %	18 %	14 %

Ovenstående oversigt viser, at respondenterne forventer, strukturreformen kun i begrænset form vil medføre ansættelse af flere konsulenter, flere ressourcer til konsulentarbejde eller flere administrative opgaver. Hovedindtrykket er, at der ikke vil ske markante ændringer.

I forhold til forventninger om i højere grad at blive inddraget/få indflydelse mener over 60 %, at de vil få det i høj eller i nogen grad. Dette vurderes som meget positive udsagn.

Endelig i forhold til daginstitutionernes størrelse og organisering i områder eller distrikter, så mener 65-80 %, at dette vil ske.

5.3.3 Snitflader mellem skole- og daginstitutionsområdet

Gennem de senere år har der været stigende fokus på snitflader mellem tilbud i henhold til folkeskoleloven og serviceloven. Der er videre blevet etableret mange børn og ungeforvaltninger, hvor social- og skoleområdet er blevet organiseret på forskellig vis. Videre har daginstitutionerne udarbejdet pædagogiske læreplaner, og nogle taler om etablering af fælles konsulentenheder. Nedenstående spørgsmål har til formål at afdække udviklingstendensten på disse områder.

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Mener du, at der i din kommune er blevet større fokus på sammenhængen mellem skole- og daginstitutionsområdet?	50 %	43 %	5 %	0 %	2 %
Forventer du, at din nye kommune vil etablere fællesledelse af skole- og daginstitutionsområdet?	8 %	13 %	23 %	30 %	26 %
Forventer du at blive integreret med konsulenterne fra skoleområdet i de fremtidige strukturer?	18 %	27 %	24 %	13 %	18 %

Ovenstående viser, at der i kommunerne er markant større fokus på sammenhængen mellem skole- og daginstitutionsområdet – ingen respondent udtrykker det modsatte synspunkt. Videre vurderes det øgede fokus på sammenhængen ikke at få den konsekvens, at der vil blive etableret en egentlig fællesledelse. 1/4 er imidlertid usikre, ligesom 1/5 i høj eller i nogen grad mener, at der vil blive etableret en fællesledelse.

Derimod mener næsten halvdelen, at der vil finde en integration sted i forhold til skolekonsulenterne – en integration vi allerede har set i visse af de nye storkommuner. Også her er en del usikre på tendensen.

Hvad ser du som den største udfordring for dig som pædagogisk konsulent på daginstitutionsområdet i den fremtidige udvikling i forhold til skolen?

Udover at vurdere ovenstående spørgsmål havde respondenterne også mulighed for at beskrive de største udfordringer/muligheder i samarbejdet. Ca. 60 % benyttede sig af denne mulighed, hvilket i sig selv indikerer større fokus på samarbejdet med skolen.

De kvalitative udsagn koncentrerer sig primært om følgende forhold:

- At bygge faglige og kulturelle broer mellem skole- og daginstitutionsområdet samt at respektere hinandens styrker
- Sikre større fokus på børnenes "overgange" og indskoling
- At arbejde mere på tværs
- Fælles metodeudvikling
- At undgå, at der kommer for meget "skole" i fremtidens daginstitutioner.

Dette understøttes af nedenstående typiske citater fra besvarelserne.

En respondent skriver, at udfordringerne handler om:

"At bidrage til et fælles værdisæt – barnesyn. At bidrage til læringsmiljøer, der refererer til de to institutionstyper. At fastholde særlige karakteristika fra henholdsvis skole og daginstitutioner. At skabe en større sammenhæng mellem institution, skole og hjem. At arbejde med det helhedsorienterede og systemiske princip i udformningen af samarbejdet. At sikre fælles viden- og efteruddannelse for pædagoger og lærere. At advokere for, at pædagogens og daginstitutionens åbne og gennemsigtige arbejdsform også kan benyttes i et fælles rum. At erindre min personlige og faglige profil med udgangspunkt i pædagogens felt".

En anden udtrykker sin erfaring og håb således:

"Erfaringen fra dagligt samarbejde har vist synergien i at samtænke de to kulturer. Min forhåbning er, at efter en periode med test og lineær tænkning, vil en del af grundsynet omkring pædagogiske læreplaner, helhed og ressourcefokus spille ind på skolepolitikken. (Det vælger jeg i hvert fald at tro på). Det største fokus for mig vil være at synliggøre denne tænkningseffekt mest muligt."

Endelig repræsenterer dette citat et af de mange korte udsagn.

"Skabe en "rød tråd" omkring børnesyn og gode overgange mellem de pædagogiske tilbud børnehaver – skole – SFO."

5.3.4 Den pædagogiske konsulentens fremtidige funktion

Det er tidligere beskrevet, hvilke opgaver de pædagogiske konsulenter beskæftiger sig med, og i hvor høj grad opgaverne indgår i de pædagogiske konsulenters daglige arbejde. De har også vurderet, hvor væsentlige de finder opgaverne for deres funktion som pædagogisk konsulent.

Uanset hvordan daginstitutionsområdet bliver organiseret i kommunerne, vil der være en række nye udfordringer og opgaver for de pædagogiske konsulenter. Nedenstående spørgsmål har til formål at afdække udviklingstendenserne på dette område i form af forventet fremtidigt fokus på opgaverne, i sammenligning med i dag.

Vil der i fremtiden være øget, uændret eller mindre fokus på nedenstående 28 opgaver?

Besvarelsenerne viser en markant forventning om øget eller uændret fokus på alle 28 opgaver. Ingen opgave vurderes af flertallet at få mindre fokus, men de opgaver, der har højest score blandt "mindre fokus", er:

- Projekter igangsat af daginstitutionerne (21 %)
- Administrativ støtte og sparring til institutionsledere (20 %)
- Kollegial supervision med andre konsulenter (17 %).

I det følgende præsenteres de opgaver, hvor respondenterne forventer øget eller uændret fokus.

Opgaver der vurderes at få øget fokus:

1. Tilsyn er den opgave, hvor flest vurderer, fokus vil blive øget. Her vurderer 74 %, at fokus vil øges, medens 18 % vurderer uændret fokus.
2. Projekter igangsat på politisk/forvaltningsmæssigt initiativ (mål formuleres "oppefra"), kommer ind på andenpladsen, idet 66 % vurderer øget fokus, og 22 % uændret fokus.
3. Sparring og støtte til institutionslederne – pædagogisk indhold og udvikling kommer ind på en tredjeplads, idet 62 % vurderer øget fokus, og 22 % vurderer uændret fokus.
4. Udvikling, tilrettelæggelse og organisering af uddannelsesaktiviteter følger, idet 58 % vurderer øget fokus, og 27 % vurderer uændret fokus.
5. Sparring og støtte til institutionslederne – personaleledelse, personale samarbejde og konfliktløsning får en fjerdeplads, idet 57 % vurderer øget fokus, og 27 % vurderer uændret fokus.

6. Pædagogisk ledelse vurderer 53 %, vil få øget fokus, medens 31 % vurderer uændret fokus.
7. Personaledelse vurderes på samme måde som pædagogisk ledelse, idet 49 % vurderer øget fokus, medens 31 % vurderer uændret fokus.
8. Afdækning af kompetencebehov vurderes af 47 % at ville få øget fokus, medens 27 % mener uændret fokus.
9. Pædagogisk rådgivning af institutionspersonale i forhold til børn med særlige behov, vurderes af 42 % at få øget fokus, og af 35 % at få uændret fokus.
10. Samarbejde med konsulenter i andre forvaltninger/afdelinger vurderes af 40 % at få øget fokus, og af 30 % til at få uændret fokus.

Opgaver, der overvejende vurderes til at få uændret fokus:

	Øget fokus	Uændret fokus	Mindre fokus	Ved ikke
Konsulentopgaver for klubområdet	14 %	56 %	6 %	24 %
SSP-konsulent	11 %	54 %	6 %	29 %
Konsulentopgaver for dagplejen	29 %	52 %	3 %	16 %
Projekter iværksat af daginstitutionerne (mål formuleres "nedefra")	17 %	51 %	21 %	11 %
Gennemføre uddannelse af institutionsledere og personale – som underviser	28 %	50 %	8 %	14 %
Sagsbehandling i forhold til det politiske niveau	30 %	49 %	11 %	10 %
Tosprogs-konsulent	27 %	49 %	7 %	17 %
Kollegial supervision (aftalte supervisionsforløb) med andre konsulenter	16 %	47 %	20 %	17 %
Arbejde med tosprogede børn	33 %	46 %	4 %	17 %
Konsulentopgaver for SFO	26 %	45 %	6 %	23 %
Sagsbehandling i forhold til forvaltningsledelsen	43 %	44 %	6 %	7 %
Sparring og støtte til institutionslederne, administration og økonomi	25 %	43 %	21 %	11 %
Leder af støttekorpsset	21 %	43 %	15 %	21 %
Supervisionsopgaver (aftalte supervisionsforløb) i institutioner	29 %	42 %	10 %	19 %
Udredningsopgaver vedrørende børn med særlige behov	35 %	41 %	8 %	16 %
Arbejde med virksomhedsplaner	37 %	40 %	7 %	16 %
Projekter igangsat af pædagogisk konsulent	31 %	40 %	13 %	15 %

Der har også været mulighed for, at de pædagogiske konsulenter kunne tilføje andre opgaver, hvis de ikke følte sig dækket ind af de kategorier, der var opstillet som svarmuligheder. 76 % har benyttet sig af denne mulighed, og ud af dem er der særligt mange, der vælger at pege på arbejdet med pædagogiske læreplaner som en væsentlig opgave. Der nævnes opfølgning og godkendelse af pædagogiske læreplaner, koordinering, udvikling og implementering. Også strukturændringer i form af områdeledelse og distriktsamarbejde er en opgave, flere peger på.

Her følger en liste over områder, der er nævnt:

- Pædagogiske læreplaner, opfølgning og godkendelse, koordinering, udvikling og implementering, dokumentation og evalueringsmetoder
- Organisationsstrukturændringer, områdeledelse, distriktssamarbejde
- Børnepolitik
- Kriminalitetsforebyggelse, forebyggelse
- Rummeligheden i daginstitutionerne: flere børn i eget miljø
- Forældre-/bestyrelsessamarbejde og klager, forældrebestyrelsesarbejde lokalt og centralt
- Øget fokus på samarbejde med undervisningsdelen, overgange mellem fx daginstitution og skole
- Arbejde med etablering af fleksible pladser
- Legepladssikkerhed.

Samlet set er det vores vurdering, at der vil være en grad af øget fokus på stort set alle de opgaver, der i dag løses af den pædagogiske konsulent. Dette vil ikke mindst stille krav til ressourcer i form af normeringer på området, men også til kompetenceudvikling i forhold til koordinering og samarbejde med interessenterne. Igen skal det understreges, at de pædagogiske konsulents opgaver er både mange og med meget forskellig vægtning for den enkelte konsulent.

5.3.5 Kvalifikation og kompetencer

Denne undersøgelse sætter også fokus på de krav, man forventeligt kan stille til de pædagogiske konsulenter og institutionsleders kvalifikation og kompetencer. Nedenstående spørgsmål har til formål at afdække kompetencerne og behovet for kompetenceudvikling.

Forventer de pædagogiske konsulenter, at udviklingen vil stille ændrede krav til deres kompetencer?

Det mener 53 % vil ske i nogen grad, og 45 % mener det i høj grad. Altså en næsten ensidig tilkendegivelse af, at der fremover vil være ændrede krav til de pædagogiske konsulents kompetencer.

På hvilke områder vurderer de pædagogiske konsulenter at få behov for kompetenceudvikling?

Ved besvarelsen af dette spørgsmål har der kun været mulighed for kvalitative svar, hvilket 90 % af respondenterne har benyttet. De kvalitative svar er blevet analyseret og prioriteret, som det fremgår nedenfor. Denne "opstilling" præsenterer altså samtidig de pædagogiske konsulents samlede og prioriterede behov for efteruddannelse.

1. Det område, der er størst fokus på, er:
Supervision/coaching, løbende opkvalificering omkring supervisionsmetoder, systemisk tænkning – arbejde med processer og supervision, styrke det konsultative arbejde, supervision af personalegrupper, konsultativ bistand, kommunikation
Voksenlæring, voksenpædagogik.
2. På andenpladsen kommer:
Projektstyring og projektarbejde.
3. På tredjepladsen følger:
Ledelse, personaleledelse/psykisk arbejdsmiljø/stress, ledelse af forandringsprocesser, konsulentopgaver inden for teamledelse, planlægning og strategisk ledelse.

Derefter kommer:

- Evaluering og dokumentation, kvalitetssikring
- Konfliktåndterning, konfliktløsning, mediatoruddannelse
- Kompetencer til at varetage administrative og økonomiske opgaveløsninger og sagsfremstilling i relation til det politiske og forvaltningsmæssige niveau
- At kunne agere mere udviklingsorienteret/udvikle proceskonsulentrollen, udviklings- og forandringsopgaver, procesmager, analyse af udvikling
- Faglig viden i forhold til specialpædagogiske problemstillinger i almen daginstitution, børn med fysiske og psykiske handicaps, styrket indsats for børn med særlige problemer
- Det tværfaglige arbejde
- Pædagogisk udvikling, bredere faglig viden, sparring på læreplaner.

Desuden nævnes:

- Strategiske konsulentopgaver, strategisk styring og udvikling, at føre politiske beslutninger ud i institutionerne
- Undervisning
- It
- Interkulturel pædagogik og kommunikation
- Fortolkning og anvendelse af overenskomster og aftaler i forhold til organisations- og strukturudvikling og lokal løndannelse
- Børnearbejdsmiljøvurderinger
- Konsulent i store institutioner
- Anerkendelse
- Egentlig konsulentuddannelse
- Masteruddannelse.

Forventer de pædagogiske konsulenter, at institutionslederne har tilstrækkelige kompetencer til at varetage de fremtidige opgaver inden for deres ansvarsområde?

Det mener 64 %, at de har i nogen grad, medens 20 % mener i mindre grad og 12 % i større grad. Daginstitutionslederne får dermed, ifølge de pædagogiske konsulenter, brug for at udvikle deres kompetencer.

På hvilke områder mener de pædagogiske konsulenter, institutionslederne får brug for kompetenceudvikling?

Ved besvarelsen af dette spørgsmål har der kun været mulighed for kvalitative svar, hvilket 85 % af respondenterne har benyttet. De kvalitative svar er blevet analyseret og prioriteret, som det fremgår nedenfor. Denne "opstilling" præsenterer altså samtidig de pædagogiske konsulenters samlede og prioriterede vurdering af efteruddannelsesbehov hos institutionslederne.

- Personaleledelse får størst opmærksomhed
Personaleledelse og organisering i store institutioner, personaleledelse og kommunikation, personaleledelse som coach, personalesamarbejde, motivation, personaleudvikling, bedre til at uddelegere, personaleledelse/psykisk arbejdsmiljø/stress.
- Pædagogisk ledelse kommer på andenpladsen
Pædagogisk didaktik, pædagogisk udvikling, projektarbejde, planlægning af pædagogiske forløb, at tilrettelægge det pædagogiske arbejde i forhold til den aktuelle børnegruppe, pædagogisk faglig udvikling, teoretisk viden om pædagogik og psykologi, ny viden inden for pædagogisk udvikling, udvikling af pædagogiske metoder.
- De kommunikative kompetencer kommer på tredjepladsen
Coaching, kommunikation, udvikling af kommunikationsmetoder, supervision, at kunne supervisere sit personale

Voksenlæring.

Så følger:

- Strategisk ledelse, skabe sammenhæng mellem institutionsniveau, det politiske niveau og forvaltningsmæssige niveau, strategier i forhold til forandringer
- Administrativ ledelse, administrative kompetencer, økonomistyring, økonomi, kompetenceudvikling/læring på økonomi, administrations-, kapacitets- og personaleledelsesdelen pga. decentralisering
- Konflikthåndtering, konfliktløsning
- Ny viden i forhold til ændret forældresamarbejde, meget fokus på krav fra forældre, tackling af særligt interesserede forældre, forældrerådslagning
- Ledelse af forandringsprocesser, forandringsledelse, igangsætte udviklingsforløb
- Organisationsudvikling, organisation, systemforståelse
- Dokumentation og evaluering, udvikling af dokumentations- og evalueringsmetoder
- Inklusion af børn med særlige behov, rummelighed
- Omsætning af pædagogiske læreplaner i praksis, pædagogiske læreplaner – evaluering og dokumentation, ny viden inden for implementering af læreplaner.

Endvidere nævnes:

- Formidling, skriftlig formidling (projektbeskrivelser, handleplaner, evalueringer m.m.)
- Tværfagligt samarbejde, hvor institutionen arbejder som del af et projekt, indgå i tværsektorielle relationer
- Børnearbejds miljøvurderinger, ny viden i forhold til børnemiljø (nye lovkrav)
- Projektledelse, projektstyring
- It
- At styrke netværk
- Mødekultur
- Anerkendelse
- Ledelse af andre ledere (sammenlagte institutioner med områdeledelse og pædagogisk ledelse)
- Konsulentfunktioner i egen personalegruppe (distriktsledere)
- Ledelse i en forandringstid (nye lederkolleger, store besparelser, nye kulturer)
- Procesledelse – bl.a. at skabe rammer og rum i institutionen for personalets udvikling, igangsættelse, opfølgning på processer, pædagogisk udvikling
- At kunne organisationsudvikle
- Lederdiplom.

Hvilke kvalifikationer og kompetencer vægter de pædagogiske konsulenter hos en pædagogisk konsulent?

Når de pædagogiske konsulenter spørges, hvordan de ville vægte kompetencerne, hvis de skulle ansætte en ny konsulent i kommunen, svarer de:

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Verbal og nonverbal kommunikationskompetence	81 %	15 %	1 %	0 %	3 %
Proceskompetence	73 %	24 %	1 %	1 %	1 %
Videregående pædagogisk uddannelse (diplom-niveau eller tilsvarende)	73 %	21 %	6 %	0 %	0 %
Erfaring fra daginstitutionsområdet	71 %	25 %	3 %	0 %	1 %
Erfaring med personaleudvikling	62 %	31 %	6 %	0 %	1 %
Erfaring som daginstitutionsleder	58 %	31 %	8 %	1 %	1 %
Ledererfaring generelt	54 %	33 %	10 %	1 %	1 %
Undervisningserfaring	12 %	55 %	29 %	3 %	1 %
Kendskab til kommunal forvaltning	24 %	53 %	20 %	1 %	1 %
Erfaring fra politisk styret organisation	25 %	51 %	21 %	2 %	1 %
Kendskab til love og regler på området	18 %	50 %	27 %	4 %	1 %
Videregående pædagogisk uddannelse på master- eller kandidatniveau	26 %	49 %	18 %	5 %	2 %
Pædagogiske publikationer eller anden form for skriftlig formidling af pædagogisk virksomhed	18 %	47 %	31 %	2 %	2 %
Børn med særlige behov	27 %	42 %	26 %	4 %	1 %
Kendskab til skoleområdet	3 %	38 %	49 %	6 %	4 %
Anden videregående uddannelse på master- eller kandidatniveau	13 %	36 %	38 %	4 %	8 %

Ovenstående oversigt viser, at stærke kommunikative og processuelle kompetencer prioriteres højest. Herefter kommer pædagogisk uddannelse, der ikke behøver at være på master- eller kandidatniveau. Endelig følger mere traditionelt "relevant erfaring" og "kendskab".

67 % vælger at tilføje/udbyde kompetencer udover ovenstående. Af disse kan nævnes:

- Personlige kompetencer som gode samarbejdsevner, personlige relationskompetencer, afbalanceret personlighed, kreativitet, klare værdier, "etisk ordentligt menneske", menneskekendskab og empati, et alsidigt, engageret, professionelt menneske med høj etisk standard, respekt for de opgaver der skal løses på institutionerne. Pædagogisk og kulturelt engagement.
- Af erfaringer ønskes erfaring med pædagogisk supervision, tværfagligt samarbejde og udviklingsarbejde.
- Endvidere nævnes et bredt kendskab til almen udviklingspsykologi/psykologi. Normalitetsbegrebet – altså børn med normale behov. Derudover kendskab til større børn (SFO og klub)

5.3.6 Den personlige dimension

Pædagogiske konsulenter arbejde rummer en række dilemmaer og udfordringer. Nedenstående spørgsmål har til formål at afdække, hvordan de oplever dette.

Den pædagogiske konsulent er en del af en administrativ logik og en fagprofessionel institutionsverden med en pædagogisk logik. Hvordan oplever de pædagogiske konsulenter dette dilemma?

De pædagogiske konsulenter betragter i høj grad deres funktion som en slags brobyggerfunktion. De ser en vigtig rolle i at være en oversætter mellem de to logikker, måske en af de væsentligste roller, de har overhovedet

"Vigtigt at være en kobling mellem det eksterne og interne niveau. Forklare forvaltningsniveauet, hvilke konsekvenser konkrete beslutninger kan have/får for institutionerne. På den ene side: Understøtte det eksterne niveau og bringe det, der "rører" sig i institutionerne ind i forvaltningssystemet. På den anden side være forvaltningens repræsentant fx ved myndighedsopgaver, og støtte institutionsledere i at implementere politiske, forvaltningsmæssige beslutninger."

"Det er en stor udfordring at kombinere det forvaltningsmæssige med det pædagogfaglige. Der er mange konflikter i daginstitutionerne – det er opgaverne udefra, der styrer det meste af mit arbejde. At bibringe forvaltningen og det politiske system en forståelse for daginstitutionernes arbejde og dets betydning for børns udvikling er spændende, men krævende. Ligeledes at bibringe daginstitutionerne en forståelse for, hvordan de skal kommunikere med forvaltningen og politikere for at få respekt og lydhørhed."

"Kræver fortsat refleksion – og en evne til at kunne skelne mellem de forskellige logikker. Forudsætter desuden loyalitet over for den administrative logik – men også en til tider ihærdig "kæmpen" for at få fremlagt og fastholdt den pædagogiske verdens logik over for det administrative forvaltningssystem. Det vigtigste er at forstå – og acceptere den pædagogiske konsulents rolle i dette dilemma. Og at kunne "tåle", at man også skal være garant for tiltag, der på forskellig vis strider mod hinanden. Min "opskrift" er, at jeg fagligt og personligt gør, hvad der er muligt for at fastholde og videreudvikle den pædagogiske praksis – med respekt for det levede liv i institutionerne."

Rigtig mange peger på, at de snarere betragter dette dilemma som en udfordring, som de godt kan lide. Det er med til at gøre arbejdet som pædagogisk konsulent interessant.

"Jeg oplever det ikke som et dilemma. Udfordringen er at få afklaret mine kompetencer, krav og de forventninger, der er knyttet til mig i den konkrete opgave."

"Jeg kan godt lide at være i dette spændingsfelt – det er udfordringerne ved at være pædagogisk konsulent."

"Som regel et positivt dilemma at sætte spørgsmål, at sætte refleksioner i gang, at skubbe en udvikling på vej osv.....det harmonerer fint og giver mening, at jeg kommer med et perspektiv udefra med stor respekt for det arbejde, der udføres!"

"Som superspændende og meget motiverende. Det er netop evnen til at kunne håndtere disse forskellige beslutningsarenaers logik og begrebsverden der afgør, om du er en god pædagogisk konsulent for både de decentrale ledere og dine administrative chefer."

Det generelle billede er, at man betragter dilemmaet som et vilkår, som er der, og som man må leve med. Det er spændende at agere i, men også frustrerende, når argumentationen ikke når gennem "rockwoollaget"

Hvori består så det vanskelige? Her peges der på de situationer, hvor økonomien spiller ind på institutionernes muligheder. Især når der skæres ned. Der peges også på vanskeligheden ved at støtte institutionslederne i decentraliseringsprocesser, hvor mange administrative opgaver lægges ud til lederne samtidig med, de skal kunne magte at løfte pædagogikken.

"Ofte konfliktfyldt at stå midt i behov i institutionerne som rammer ind i forvaltningslogikken. Svært at få verdenerne til at spille sammen og forstå hinanden."

"Dilemmaet opstår især i sparetider. Det synes nemt for økonomerne at finde løsninger, som på papiret ser ud til at virke, disse kan imidlertid have ganske uoverstigelige konsekvenser i "det virkelige liv". Det kan være svært at bygge bro mellem disse forskellige tænkemåder. Det kan for mig som konsulent give nogle loyalitetsproblematikker. Jeg har valgt at være loyal omkring beslutningerne, men samtidig gøre opmærksom på/lytte til personalets udsagn om, hvilke konsekvenser beslutningen kan få – og bringe disse videre i systemet, når det er muligt."

"Det er vanskeligt at støtte institutionerne (ledere og personale) i deres bestræbelser på at få ejerskab og skabt mening med de mange opgaver, som bliver decentraliserede. Udfordringen er at støtte dem i at strukturere deres arbejde, så de magter at løfte pædagogikken samtidig med, at de løser alle de andre opgaver af mere administrativ art. Forvaltningssystemet "djøfiseres" ret så kraftigt i tiden, hvilket både giver gode muligheder for udvikling og eksperimenteren, men også stiller store krav til institutionsledere og personale om en velargumenteret fagprofessionalitet, som mange har svært ved at mestre. Konsulentens arbejde består derfor ofte i at være bindeled/oversætter mellem institutionsverdenen og HR-verdenen – begge veje."

En peger på det dilemma, hun ser i, at et af de tunge områder – tilsynsopgaven, hvor, synes hun, det er særdeles udfordrende at skulle føre tilsyn med sin egen rådgivning.

En anden kunne tænke sig tilsynsopgaven placeret hos en anden myndighed og giver som eksempel Sverige, hvor det er en repræsentant fra det ministerium institutionerne lovgivningsmæssigt er underlagt, der udfører tilsynet.

Dilemmaet/udfordringen kræver, pædagogen er i besiddelse af særlige kompetencer som at kunne omsætte og formidle til anden logik samt mod, energi og udholdenhed. Hun skal have en betydelig indsigt i de to verdener og være i stand til at formidle politisk administrativ forståelse til institutionerne og kunne formidle pædagogisk virksomhed til det politisk administrative system. Desuden skal hun have kommunikative kompetencer, hun skal opbygge feedback-systemer og tænke i feedback-processer med henblik på at skabe rammer om dialogen, hvor den kan udfolde sig på mange niveauer.

For ikke at drukne i administration og forvaltning kan hun forsøge at være en del af faglige pædagogiske netværk såvel internt som eksternt.

Hvordan oplever den pædagogiske konsulent det dilemma/den udfordring at skulle handle på noget, som allerede er sket i daginstitutionerne (problemløsning, samarbejdsproblemer, klagesager, ekstra tilsyn mv.) – handle reaktivt – og at være med til at formulere visioner og pædagogisk udvikling og handle ud fra det, hun gerne vil have til at ske – handle proaktivt?

Også her ser det ud til, at de fleste pædagogiske konsulenter betragter dilemmaet/udfordringen som et grundvilkår for deres arbejde. Nogle mener slet ikke, der er et dilemma, medens andre betragter det som en udfordring og en opgave, der skal løses.

"Jeg oplever det ikke som et dilemma, men som et tosidet vilkår, som altid vil være der. Udfordringen er at skabe mest mulig proaktivitet og mindst mulig reaktivitet."

"Disse ting hænger jo ofte sammen. Grundene til det første kan nogle gange løses ved at have fokus på det sidste. Så det er en spændende del af jobbet."

"Jeg ser det som en god mulighed for egenrefleksion. Visionerne er oftest politisk formuleret – og opgaven her er at klæde det politiske niveau på i forhold til institutionernes hverdag. Mange udviklingstiltag indledes af institutionerne – eller i nært samspil med institutionerne. Jeg oplever det ikke som et dilemma – men betragter det som en naturlig og indsigtsfuld mulighed at være i begge arenaer."

"OK. Det er jeg god til. Har fingeren på pulsen. Må tage både det positive og det negative med i nye overvejelser. Har mulighed for at handle hurtigt på ting, der ikke fungerer. Har stor indflydelse på det politiske arbejde i kommunen."

Men ønsket om at være proaktiv bliver begrænset af arbejdsmængden. De akutte sager skal løses, og tiden til at tænke nye tanker og få ting til at ske er ikke altid til stede. Og der er også konsulenter, som finder dilemmaet svært at tackle.

"Ofte for meget brandslukningsarbejde med at handle reaktivt. Ambition om at handle mere proaktivt, men forvaltningen er ikke gearet til det."

"Tid er alt, hvad vi har... – men somme tider kunne vi godt bruge en ekstra arbejdsdag – om dagen. Det er kompliceret at være på forkant, når der kontinuerligt er ildebrande, som skal slukkes."

"Jeg synes faktisk, at nævnte dilemma/udfordring er en af de svære ting at tackle i jobbet. Jeg oplever ofte, at personalet i institutionerne er meget stressede og hængt op pga. sygdom, kurser m.m. Derfor kan det være svært at finde gehør for gode visioner og nye pædagogiske tiltag. Det kræver ofte rigtig megen tid at få formidlet dette ud til omgivelserne. Derfor bliver opgaverne ofte reaktive, da det som regel er det mest synlige for institutionernes personale. I vores nye kommune er vi ved at tage fat om opgaverne på en lidt anden måde. Der nedsættes faglige videnteam om forskellige temaer. Medlemmerne af disse teams, tror jeg på, kan være med til at

synliggøre visioner og nye pædagogiske tiltag og være med til at løfte området."

Endvidere viser svarene, at der er meget forskel på de pædagogiske konsulents rolle og muligheder for at være proaktiv, og forskellene synes at ligge i konsulentens placering i organisationen og ikke mindst organisationens størrelse.

I små kommuner ligger der ofte både ledelses-, konsulent- og tilsynsopgaver hos den samme person, medens der er en tendens til en specialisering af konsulentens funktioner hos større kommuner. En del konsulenter har fået stillingsbetegnelsen udviklingskonsulenter, og deres funktion er i højere grad at arbejde med udvikling og nye tiltag end at foretage tilsyn og følge op på ting, der ikke fungerer. Ligeledes kan der også være forskelle i konsulentens organisatoriske placering og samarbejdsrelationer, som har betydning.

"Det er en stor udfordring at være leder og tilsynsførende og samtidig konsulent. Ideelt set skulle funktionerne fordeles på 2 personer – men det er ikke muligt i små kommuner."

"Det er stort set umuligt at udvikle under tvang, eller hvis rollerne skifter mellem tilsyn/"tæsk" og udvikling/"lyst". I kommunen har man valgt at skille tilsyn/"tæsk" fra udvikling/"lyst". En supergod konstellation, da det er vanskeligt at udvikle, når kasketterne snurrer rundt. Rent praktisk er det gjort ved, at 3 af konsulenterne fra daginstitutionsområdet er tilknyttet Pædagogisk Udviklingscenter – en decentral organisation med selvstændig ledelse, men organisatorisk tilknyttet Børn, Kultur og Fritid. Mit job består stort set kun af pædagogiske udviklingsopgaver såsom pædagogiske læreplaner, supervision, coaching, Marte Meo, kommunikation og samarbejde, kurser, procesforløb m.m. Altså en form for decentral konsulent. Jeg har stort set ingen akutte sager, klagesager o.l., da disse i første omgang kommer til konsulent i institutions- og skolecentret. Ved længerevarende udviklingsbehov kommer jeg på banen. Denne adskillelse har betydet, at institutionerne benytter konsulenterne mere bevidst og oftere henvender sig tidligere ved behov for støtte. Jeg ser intet dilemma i at arbejde med samarbejdsproblemer o.l., da jeg ikke har en direkte forpligtelse til at bringe oplysninger videre (udover den som alle har)."

Hvordan arbejder konsulenter generelt med at være både reaktive og proaktive. Reaktiv vil man som omtalt tidligere umiddelbart blive, da man som opgave har at reagere på opståede behov og problemer. Hvornår har man så mulighed for at være proaktiv. Her peges på de udviklingsmuligheder, der naturligt opstår i samarbejdet. Nye visioner og ideer til fremtiden opstår i dialogen og samarbejdet. Der udarbejdes nye koncepter for tilsyn, hvor udgangspunktet netop er dialogen om både det bagudrettede og det fremadrettede. Det ser ud til, at de pædagogiske konsulenter ser det som en af deres opgaver at være forudseende i forhold til, hvad lederne får brug for, så de er klædt på til at klare de opgaver, som kommer. Man er opmærksom på, hvad der kan blive fremtidige konfliktfelter, og er opmærksom på at finde handlemuligheder i konflikterne og skabe fremsyn og læringsperspektiver af problemerne.

"Har lige udarbejdet et nyt tilsynskoncept for daginstitutioner og skoler, som handler både om at kontrollere et forløb, der er foregået og samtidig motivere ledelse, lærere og pædagoger til en udvikling og forandring, som modsvarer de statslige og kommunale krav."

"Der er megen stor sammenhæng og samarbejde mellem forvaltningen og den enkelte daginstitution. Det er yderst sjældent, at jeg står i et dilemma omhandlende proaktivitet contra reaktivitet. Det KAN opleves i forbindelse med tilsynet efter serviceloven, hvor der til tider bliver påpeget forhold i institutionen, som der bør "rettes op på". Dog sker dette i dialog med ledelsen, og der bliver fulgt op på dette, hvilket er ensbetydende med respekt og anerkendelse."

Hvordan oplever de pædagogiske konsulenter det dilemma/den udfordring det er at være vejledende og rådgive institutionerne med den pædagogiske udvikling – og også at have en rolle som tilsynsperson, der skal tilse om institutionen løser sin opgave som den skal ifølge gældende lovgivning og retningslinjer vedrørende fysiske rammer, børnemiljø og kommunale rammer?

Tilsynsopgaven er central for de pædagogiske konsulenter, og i dette felt gøres der mange tanker om, hvordan dilemmaet kan takles. Her kommer konsulentens professionelle relationskompetencer på prøve. En af de ting, der peges på, er, at det skal være tydeligt, hvilken kasket konsulenten har på. En grundlæggende forudsætning for et godt samarbejde omkring tilsynet er endvidere, at der er etableret et tillidsforhold.

"Det er med åbne øjne. Det er det, der er udfordringen og spændingen. Det er det, der skærper bevidstheden om egne kompetencer og behov for udvikling."

"Det kan være vanskeligt at have "flere kasketter" på samme tid. Men dilemmaet forsøges løst ved at fortælle dem, man rådgiver, hvornår man har den ene kasket på, og hvornår man har den anden på. Men der er en grundlæggende modsigelse mellem rådgivning/udvikling og så kontrol/magt."

"Det handler om at have et tillidsforhold til lederne ude i institutionerne, således at der er en fælles oplevelse af, at ville skabe gode daginstitutioner. Institutionerne skal ikke opleve forvaltningen som en modspiller, men som en medspiller."

"Det er et svært grundlag at arbejde med tillid på. Det er vigtigt, at institutionerne har en grundlæggende tillid til konsulenten. Når der tales tilsyn, er der lagt stor vægt på udviklingsdelen i forhold til gældende lovgivning. Når der tales om henstillinger eller pålæg i forbindelse med tilsynet, skal dette fremgå meget tydeligt i forhold til lovgivning og sikkerhed for børn."

"Svær. For at opgaven mellem udvikling og tilsyn kan lykkes, forudsætter det en løbende refleksion over, hvordan vi kommer længst med personalet og ledelsen. Samtidig med at tilsynsforpligtelsen overholdes. Meget afhænger også af den måde, som tilsynet foregår på. Vi har forsøgt os med en udviklingsorienteret tilsynsdialog. Metoden er tidskrævende, men lederne udtrykker stor tilfredshed med, at vi kommer så grundigt omkring deres arbejde. Vi afsætter 2-3 timer til hvert tilsyn – hvor vi deltager to konsulenter."

Metoden er udviklet i samarbejde mellem lederne og forvaltningen. Udover disse tilsynsdialoger har vi uanmeldt tilsyn – som er af kortere varighed med kun én konsulent.”

Tendensen er, at tilsynet i højere grad lægges i faste rammer, bliver systematisk og udviklingsorienteret, og denne tendens ser ud til at blive forstærket, når kommunerne bliver større.

Der er både en frygt for, at dilemmaet vil blive større ved kommunesammenlægningerne og at det vil blive mindre.

”I dag er jeg ansat i en mindre kommune og kommer meget i daginstitutionerne. Der er en god åbenhed, og tingene bliver sat i tale – også de svære – af institutionerne selv. I den nye kommune tror jeg, dette bliver et stort dilemma.”

”Vi har ikke i vores kommune skabt et koncept for, hvordan et tilsyn skal føres. Det vil blive gennemført i den nye kommune. Jeg er sikker på, at dilemmaerne bliver mindre, hvis det er meget synligt, hvad det er, der skal drøftes i forbindelse med tilsyn, samt at der er en tidsramme og et fast interval for tilsynet. I forbindelse med kommunesammenlægningen er der lagt op til, at jeg skal arbejde med et projekt, der hedder tilsyn, der vil inddrage institutionerne i, hvordan et tilsyn bedst kan bruges til udvikling for den enkelte institution.”

Tendensen med nye strukturer med område- eller distriktsledelse åbner op for nye organiseringer af tilsynsopgaven.

”Det dilemma har vi i min kommune valgt at adressere, ved at områdelederne skal stå for den daglige rådgivning, således at vores tilsynsopgave ikke går ud på at kontrollere egen rådgivning. Hvis vi alligevel rådgiver og ved, at der snart skal være tilsynsbesøg, så er det en af mine kolleger, der tager tilsynet på baggrund af min rådgivning. Dermed lever vi op til lovens intentioner om objektivt tilsyn uden at vi skal købe dyre eksterne konsulenter ind til tilsynsopgaven. Det fungerer indtil videre perfekt for alle parter, og institutionerne er meget tilfredse med vores grundige tilsynsbesøg (5. t. pr. institution)”.

”Jeg mener, at det er vigtigt, at konsulenten er opmærksom på de to modstridende roller. Usikre ledere vil være tilbageholdende med at give konsulenten indsigt i problemfelter. Derfor er jeg meget opmærksom på at skabe et tillidsforhold til nye ledere, og det, mener jeg, fører til en forståelse af, at forvaltningen, når vi opdager noget er galt, stiller op med at få tingene bragt i orden. Det er absolut sværest i forhold til erfarne udygtige ledere. De anmoder ikke om hjælp og skjuler længst muligt, at noget halter. I min kommune har jeg ikke faste tilsynsbesøg, og derfor skal der være en anledning til, at jeg kommer på besøg. Fastlagte regelmæssige besøg med en fast dagsorden vil være en god løsning. Jeg håber, at vi kommer til at indføre det efter kommunesammenlægningen. Generelt: Når det er fredstid, opleves problemet med modsatrettede roller ikke stort, men når der opstår uenighed, melder jeg klart ud, hvilken rolle jeg har, hvad jeg vil foretage mig i sagen, og hvordan jeg kan tilbyde støtte til at få problemet afhjulpet.”

Hvilke opgaver ser konsulenterne som de største udfordringer i deres kommende arbejdsforhold som konsekvens af strukturreformen?

Der peges på, at den forestående harmonisering generelt vil have mange følgevirkninger. Nye organiseringer og nye ledere bevirker, at der skal findes nye veje. Der skal findes fælles forståelser, og der skal udarbejdes fælles retningslinjer. Fx:

- Kultursammensmeltning
- At være med til at skabe nogle gode samarbejdsrelationer – en ny kultur
- Sammenlægning af forskellige kulturer påvirker alle nye arbejds gange – lang vej til at få nogle faste arbejds gange, stor opgave at få det til at fungere
- Implementering af ny ledelses- og organisationsstruktur såvel i daginstitutionso mrådet som i samarbejdet med skole.
- At kunne bevare dialogen med politikerne
- At få mange pædagogiske medarbejdere til at samarbejde om en ny fælles børnepolitik
- At få beskrevet kompetencerne og få kommandovejen til at virke.
- Fælles normeringer
- Årsnorm eller ej
- Besparelser.

“Få organisationen på plads – nye direktører og chefer. Det skaber uro i institutionerne. Nye politiske målsætninger. Det tager tid – og energi – at skabe et bredt kendskab til indholdet – og give det liv. Tilrettelægge serviceniveauet. Det koster sværds slag, at det ikke altid bliver højeste fællesnævner, der bliver udgangspunktet. Det giver lidt uro i vores institutioner og tager lidt af energien til hovedopgaven: Børnenes trivsel og udvikling.”

“Den største udfordring er den mere anstrengte økonomi, kommunen skal leve under. Jeg frygter, at institutionspersonalets overskud og tid til udviklingsprocesser/refleksion bliver mindre. Den største udfordring vil være fortsat at kunne skabe det rum, hvor de oplever pædagogisk udvikling – det at arbejde med tanker omkring børnenes trivsel og udviklingsrum stadig giver mere end det tager.”

“At etablere samarbejde på tværs af faggrænser i forvaltningen og sikre, at institutionernes arbejds vilkår og opgaver bliver taget seriøst og på niveau med skolernes opgaver og vilkår.”

De større enheder vil betyde, at de pædagogiske konsulenter i mange tilfælde vil få nye kolleger. Men også, at der vil blive et større antal institutioner i kommunen. Det betyder i nogle tilfælde, at konsulenten skal oparbejde et tillidsforhold til en række nye institutioner, måske til nogen, der ikke har været vant til at ”bruge” en pædagogisk konsulent. Desuden er der megen fokus på sammenlægninger af daginstitutioner.

“At få nye samarbejdspartnere – glæder mig. Fra i høj grad at have defineret egne opgaver til at skulle definere disse i fællesskab.”

“Jeg har været den eneste pædagogiske konsulent og skal nu til at have samarbejdspartnere. Dette glæder jeg mig meget til, da jeg ind imellem har syntes, at jeg arbejdede for meget alene og havde for få sparringsmulighe-

der. Men det bliver en omstilling fra i høj grad at have defineret egne opgaver til at skulle definere disse i et fællesskab.”

”Den største udfordring er at få de fire kommuner til at opleve sig som en betydningsfuld deltager i beskrivelsen af kommunens pædagogiske tilbud. At få lagt institutioner sammen med fælles ledelse, således at de enkelte enheder bliver bæredygtige i forhold til de forskellige opgaver, en institution skal varetage, dvs. administrativt, økonomisk, personalemæssigt osv. Vi skal finde de ledere, der kan varetage ledelsesopgave, vi skal skabe forståelse for løsningen og sikre, at de nuværende ledere ikke føler sig tilsidesat. At få professionaliseret dagtilbudsområdet. De skal evne at formulere sig professionelt om deres arbejde til omverdenen (ikke kun til egne fagfæller). De skal udskille sig som særlig faggruppe, så det bliver tydeligt, hvad netop pædagoger har at tilbyde. De skal arbejde på at dokumentere, at institutionerne (og pædagogerne) udgør et vægtigt element i børns opvækst, læring og udvikling.”

Konsulentfunktionens nye vilkår vil betyde ændringer og en nytænkning af arbejdsfeltet. Af udfordringer nævnes:

- Har for mange arbejdsopgaver, når ikke at komme i dybden
- At få opgaver til at hænge sammen med tiden til at løse dem
- Pædagogisk ledelse – ledessparring til institutionslederne - projektledelse
- Arbejdet med at implementere overordnede strategier, igangsættelse af evaluering og dokumentation
- Forældrene – brugerne vil komme til at fylde mere
- Den tættere kobling mellem institution og skole, oprettelse af SFO – organisatorisk placering i en skolesøjle
- At omdefinere konsulentfunktionen, da denne opløses og splittes i to separate funktioner: Områdeledelse (lederledelse, tilsyn etc.). Specialkonsulent (udsatte og handicappede børn)
- Etablering og drift af de nødvendige specialpædagogiske pladser og/eller etablering af mellemkommunale samarbejder i samme forbindelse
- At skabe en mere nuanceret indsats i forhold til børn med særlige behov
- At bevare optimismen og glæde mig til, at der træffes nogle beslutninger
- At holde børneperspektivet. Ikke som en konsekvens af strukturreformen men som følge af ændrede samfundskrav, brugerkrav og teknologisk udvikling
- Inddragelse i det kommende arbejde (pædagogisk, administrativt, økonomisk, normeringsmæssigt osv.) med de amtsinstitutioner, som kommunen overtager.

”Konsulenterne bør arbejde på tværs af hele det pædagogiske område på tværs af aldersgrupper. Der bør være fokus på organisatorisk udvikling som understøtter udviklingen af den pædagogiske praksis, fokus på professionsudvikling, på ledelsesudvikling, på at skabe læring i tilknytning til praksis, på metodeudvikling i forhold til dokumentation og evaluering. Derfor skal konsulenter på området i højere grad have brede konsulentkompetencer end specifikke fag-faglige specialkompetencer.”

”Jeg skal finde ud af, om jeg skal være en ”specialkonsulent” eller have en mere bred konsulentprofil. I en tid med store forandringer søger alle om

klarhed, grænser og struktur, og jeg vil sikkert møde det pres. Desuden bliver dagtilbudsområdet hos os større, og det er et åbent spørgsmål for mig, om jeg kan fortsætte min allround-konsulentrolle, som jeg holder så meget af. Bare det, at jeg kommer til at få en kollega, avler spørgsmålet om, hvem der så laver hvad. Min udfordring bliver at være synlig og tydelig på trods af, at jeg gerne vil favne bredt og have både pædagogik og organisation som mine arbejdsområder.”

”Dagtilbudsområdet i den sammenlagte kommune bliver på 100 daginstitutioner. Mest omfattende opgaver bliver at skabe ny institutionskultur på baggrund af 5 kommuner og amt, lave fælles styresystemer og sikre, at vi får alle 100 til at bevæge sig i samme retning, så servicetilbuddet fremstår rimeligt ensartet – ikke mindst for børn med særlige behov.”

Opsummering:

Overordnet bliver der som følge af kommunesammenlægninger en stor opgave med harmonisering og udvikling af en ny fælles kultur. Dette betyder nye chefer, nye organiseringer og nye opgavefordelinger.

Det forventes, at de pædagogiske konsulents funktioner vil gennemgå en forandring. De større enheder vil medføre flere institutioner i de sammenlagte kommuner og ofte også flere pædagogiske konsulenter. Nye organiseringer vil opstå. På daginstitutionsområdet forventes der sammenlægninger og distriktsorganiseringer, og dette vil udgøre en udfordring for konsulenten. Der forventes også et tættere samarbejde med skoledelen. På det specialpædagogiske område forventes der etablering af flere pladser, ligesom tidligere amtskommunale institutioner vil blive en ny udfordring for konsulenten. Det store udvidede spekter af opgaver og det udvidede antal af konsulenter både fra daginstitution- og skoleområdet kan medføre, at konsulentfunktionerne bliver mere specialiserede.

Den personlige dimension i forhold til de forskellige omstillingsprocesser

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Føler du dig tryk ved de igangværende strukturændringer?	32 %	51 %	11 %	2 %	4 %
Føler du dig tryk i forhold til dine fremtidige opgaver?	30 %	53 %	13 %	2 %	2 %
Føler du dig tryk i forhold til den fremtidige organisation?	24 %	51 %	23 %	2 %	0 %
Føler du dig tryk ved den fremtidige ledelsesstruktur?	24 %	49 %	18 %	7 %	2 %
Vil organisering i distrikter kunne ændre den pædagogiske konsulents rolle?	28 %	35 %	14 %	7 %	16 %
I hvilken grad vil en øget integrering med skoleområdet og PPR kunne ændre den pædagogiske konsulents rolle?	30 %	41 %	8 %	3 %	18 %

Mere end 50 % føler sig i nogen grad trygge ved de igangværende strukturændringer, den fremtidige organisation og de fremtidige arbejdsopgaver, og mere end 20 % føler sig i høj grad trygge. Det tyder på, at der lige nu eksisterer

sterer en usikkerhed omkring de nye kommunestrukturer, som giver sig udslag i en vis utryghed, men den er ikke markant.

Den fremtidige organisations- og ledelsesstruktur er der lidt mere utryghed omkring, idet 23 henholdsvis 18 % angiver, at de er trygge i mindre grad.

Organisering i distrikter markerer sig ved, at der overvejende er den opfattelse, at det vil ændre den pædagogiske konsulents rolle i nogen eller i høj grad.

En øget integrering med skoleområdet har ikke helt den samme effekt, idet der her en tydeligere markering af, at ændringen anses for kun at kunne ændre rollen i nogen grad.

5.4 Kvalificeringsseminarer

Formålet med kvalificeringsseminarerne var dels at teste det datamateriale, der var indsamlet gennem litteratur, interviews og spørgeskema, dels at kvalificere materialet ved at gøre det til input i en visionær proces. Dette skete på to kvalificeringsseminarer, et på Sjælland og et i Jylland. Til hvert seminar var inviteret 12 pædagogiske konsulenter udvalgt ud fra et ønske om geografisk spredning og variation i kommunestørrelser.

På kvalificeringsseminarerne arbejdede man med tre overordnede temaer, som fastsattes på baggrund af datamaterialet. Det var den pædagogiske konsulents fremtidige opgaver og organisering, de fremtidige strukturer, og samarbejdsrelationer på daginstitutionsområdet, og spørgsmålet om den traditionelle pædagogiske konsulent på daginstitutionsområdet er ved at have overlevet sig selv. Som baggrund for de pædagogiske konsulents drøftelse af de tre temaer blev tendenserne i undersøgelsens datamateriale præsenteret og dokumenteret ved fremlæggelse af kvantitative svar og udvalgte kvalitative udsagn.

Efterfølgende beskrives og vurderes resultaterne af seminarerne samlet i forhold til de tre temaer.

5.4.1 Konsulentens fremtidige opgaver og organisering

Der tegner sig tre niveauer i måden, hvorpå de pædagogiske konsulenter vil søge at opnå indflydelse og bruge indflydelsen på det pædagogiske område og organiseringen af daginstitutionsområdet:

Et strategisk niveau i forhold til det administrative/politiske niveau:

- Deltage i strategi og planlægning
- Præsentere området for beslutningstagere
- Lobbyisme
- Udnytte, at de har kendskabet til institutionerne og deres brugere samt lokalområdet (herunder forældrebestyrelserne)
- Sikre, at driftstankegangen også indeholder pædagogisk kvalitet og faglighed, så det ikke kun er økonomi og drift.

Et fagligt/formidlingsmæssigt niveau:

- Synliggøre områdets egne kvaliteter
- Udvikle og befordre indbyrdes kendskab mellem skole og dagtilbud.

Et fagligt udviklingsperspektiv:

- Sikre den pædagogiske kvalitetsudvikling bl.a. via de pædagogiske læreplaner
- Lave udviklingsprojekter.

Om sparring og støtte til institutionslederen samt tilsynet, som ifølge data-materialet prioriteres som de væsentligste opgaver i funktionen som pædagogisk konsulent, vil blive bevaret centralt hos den pædagogiske konsulent, vurderer konsulenterne vil afhænge af den fremtidige struktur på området. Der er forskellige tendenser i forhold til, om opgaverne bliver overtaget af område- eller distriktsledere. Nogle kommuner går den modsatte vej, og det har tilsyneladende ikke sammenhæng med kommunestørrelse, om man vælger den ene eller den anden retning. Går man mod, at opgaver bliver overtaget af område- eller distriktsledere, forestår der en kompetenceafklaring. Der blev udtrykt bekymring for, hvis det blev skoleledere, der skulle varetage distriktsledelsesopgaven.

Uanset fremtidig organisering forventer de pædagogiske konsulenter stadig at have en central funktion som brobyggere mellem forvaltning og institutionsområdet. Man anser det som en meget væsentlig funktion, og stillingsindhold og funktion skal tilpasses niveauet i den fremtidige organisatoriske struktur.

Der arbejdes med nye koncepter for tilsyn i kommunerne, og hvor det ikke sker, forventer man, det kommer.

De pædagogiske konsulenter forventer, der stadig vil være en pædagogisk konsulent til at klare "brandslukningsopgaverne", når der opstår problemer eller konflikter i institutionerne. Nogle taler også om efterslukningsopgaver, medens andre hellere vil tale om forebyggelse. Der peges på, at brandslukning også kan være, når man undgår, at en sag kommer til politisk niveau – det er ofte tilfældet i de små kommuner. Man finder endvidere, at forældrene er blevet mere udfarende i forhold til henvendelser til det politiske niveau. Forældre er ofte årsag til, at en brandslukningsindsats bliver nødvendig.

Der er stor forskel på, hvor langt kommunerne er med organisering af de fremtidige opgaver for de pædagogiske konsulenter. Nogle steder er de overordnede rammer og strukturer på plads, men indholdet er endnu ikke beskrevet.

Vurdering:

De væsentligste opgaver for de pædagogiske konsulenter er fortsat sparring af daginstitutionslederne og tilsynet. Hvordan disse opgaver vil ændre sig, vil afhænge af den fremtidige struktur, der vælges i kommunen. Den pædagogiske konsulent vil fortsat have en vigtig funktion som brobygger mellem forvaltningsniveau og institutionsniveau, og konsulenten vil fortsat søge og bruge sin indflydelse på den pædagogiske udvikling og organiseringen af daginstitutionsområdet. Hun vil i denne forbindelse arbejde både på et strategisk niveau, et professionsfagligt formidlingsniveau og et professionsfagligt udviklingsniveau.

5.4.2 De fremtidige strukturer og samarbejdsrelationer

De pædagogiske konsulenter forventer etablering af større institutioner og/eller områdeorganisering og øget fokus på sammenhængen mellem skole- og daginstitutionsområdet. Dette var der fuld enighed omkring. I mange kommuner er der allerede sket fysiske sammenlægninger/fusioner af institutioner, – der nævnes til institutioner med over 100 børn og 20-30 ansatte. I andre kommuner vil det ske.

De pædagogiske konsulenter forventer generelt også nye ledelsesstrukturer i form af distrikts- eller områdeledelse. Er det ikke allerede sket, er det på vej. Nogle kommuner satser imidlertid mere på netværksdannelse mellem

lederne end på områdeledelse. Netværksgrupper mellem daginstitutionslederne i kommunerne findes i øvrigt både som formaliserede fora og som ledernes eget netværk uden konsulentens medvirken.

De pædagogiske konsulenter pointerer, at områdelederne vil blive tildelt større kompetence, og det kræver videreuddannelse. Nogle kommuner har eget program for lederuddannelse. I andre kommuner tilbydes diplomuddannelse i ledelse.

Hvor ændringerne (indførelse af områdeledelse ol.) har fundet sted, har det allerede nu vist sig, at "brandslukningerne" ikke mere er så udtalte, de klares decentralt, – til gengæld er organisationsudvikling og det pædagogisk faglige udviklingsmæssige arbejde forøget for de pædagogiske konsulenter.

Der forventes øget samarbejde med skoleområdet, men ikke egentlig sammenlægning. Nogle forventer fællesledelse inden for området og andre gør ikke. Her nævnes fællesledelse i områderne eller distrikterne som en mulighed. Der er stor forskel på, hvor langt man er i samarbejdet. I én kommune har man arbejdet med helhed og sammenhæng de sidste 5 år. Det har pædagoger og ledere skullet lære, men det bliver bedre og bedre. Der har været afholdt mange helheds- og sammenlægningskurser. Det har ikke været let, men det fortsætter. Der har her været ansat en indskolingskonsulent de sidste seks år for at få dagtilbud og skole til at hænge sammen.

I en anden kommune er man forvaltningsmæssigt delt i en "skolekasse" og en "daginstitutionskasse", men man sidder på samme gang.

I en tredje kommune er der etableret en enhed: børn og forebyggelse. Her sidder 120 medarbejdere i et åbent kontorlandskab og samarbejder på tværs. Der er oprettet specialteams, og disse bruges også af skolerne.

Det øgede samarbejde mellem skole og daginstitution kræver synlige kompetencer/snitflader. Det fremhæves, at det vigtigste i samarbejdet er, at man tager barneperspektivet og ser det fra barnets side. Så er det mindre vigtigt, hvem der gør hvad.

Vurdering:

En omstrukturering af daginstitutionsområdet hen imod større enheder er i fuld gang, og dette får eller vil få betydning for den pædagogiske konsulentens fremtidige opgaver. Der er dog betydelig forskel på, hvordan man vælger at organisere området.

Der har længe været bestræbelser i gang på at etablere samarbejde mellem daginstitutions- og skoleområdet omkring sammenhæng og helhed i barnets liv, og dette arbejde fortsætter med forskelligt tempo og i forskellig retning i kommunerne. Der er også eksempler på, at samarbejdet omkring børnene går endnu videre, og der oprettes store enheder, hvor mange funktioner/-forvaltningsenheder samles.

De nye organiseringer og samarbejdsflader kræver kompetenceafgrænsninger mellem aktørerne.

Der bliver desuden behov for kompetenceudvikling hos medarbejdere, der får nye opgaver.

5.4.3 **Er den traditionelle pædagogiske konsulent ved at have overlevet sig selv?**

Tilsynsopgaven er traditionelt én af den pædagogiske konsulents grundlæggende opgaver, og den har i de senere år fået mere fokus fra politisk hold. Man vil gerne vide, hvad pengene bruges til. Der er allerede i nogle kommuner sket en nyfordeling af tilsynsopgaver, således at områdeledere varetager tilsyn. Denne udlægning af tilsynsopgaver kræver, at områderne har en vis dimension, 15-20 daginstitutioner nævnes. I små kommuner varetages tilsynet stadig af den pædagogiske konsulent.

Der peges på, at den områdeleder, der har tilsynsopgaver, må være organisatorisk placeret over de ledere, hun foretager tilsyn hos. Man kan ikke foretage tilsyn hos en kollega.

De større organisatoriske enheder åbner op for andre organiseringer på forvaltningsniveau. De pædagogiske konsulenter giver udtryk for to hovedtendenser til fremtidig organisatorisk placering efter 1. januar

- I en forvaltningsenhed
- I matrixafdelinger på tværs af forvaltningsenheder, nogle steder benævnt som "bobler" = enheder på tværs, som varetager specialfunktioner i arbejdet med udsatte børn

Det forventes, at der vil ske en samordning af opgaver i forhold til konsulenter for andre områder for at skabe sammenhæng og synergieffekt

- Konsulenter samles fra skole, familie, dagtilbud, PPR-specialkonsulenter.

Ligeledes forventes der at ske en specialisering af konsulentfunktionen.

- Ja, det hører vi allerede, sker rundt omkring. Med alle de ændringer der sker og sammenlægninger, må vi specialisere os med de spidskompetencer, vi har
- Nye tværfaglige konsulentteams
- Alder, diagnose, fagområder
- Udviklingskonsulent – fokus på fx uddannelse og organisatorisk udvikling + dokumentation og evaluering.

Til spørgsmålet om der på forvaltningen vil blive administrative konsulenter, blev betydningen af dette ord diskuteret.

- Hvad menes der med at være administrativ? Betyder det, at man ikke er så meget ude på institutionerne?
- Det kan være hvis man har administrative opgaver omkring støttekorps osv. Sidde og betale regninger – administrere kursuspuljer.
- I små kommuner har man mange forskellige opgaver. I YY kommuner fx sidder man med både administrative og pædagogiske konsulentopgaver.
- I XX kommune har man folk til administrative opgaver, sygemeldinger osv.

De pædagogiske konsulents vision er ikke, at der fremover skal være administrative konsulenter, hvis man dermed tænker på de daglige administrative driftsopgaver. Der ses dog nogle muligheder på det mere taktiske niveau.

Man forventer, at der fremover vil være udviklingskonsulenter uden tilsynsopgaver, ligesom der vil opstå nye tværfaglige konsulentteams.

På spørgsmålet, om der overhovedet vil være konsulenter for daginstitutionerne på forvaltningen i fremtiden, svares:

- Håber vi
- Men hvad er en traditionel pædagogisk konsulent?
- Ja, som bindemiddel til institutionsområdet
- Udviklingskonsulenter som arbejder på tværs.

Vurdering:

Den traditionelle pædagogiske konsulent vil måske stadig eksistere, men udviklingen hen imod større enheder og mere tværfagligt samarbejde vil grundlæggende ændre betingelserne for den pædagogiske konsulents funktion. Der er omstruktureringsprocesser i gang på daginstitutionsområdet, som medvirker til en nyfordeling af tilsyns- og sparringsopgaver, men som også vil medføre nye behov i forhold til hjælp og støtte til de område-/distriktsledere, som grundlæggende har fået ændret indholdet af deres funktion. Det øgede samarbejde med skoleområdet omkring barnet medfører ændret fokus, ændrede opgaver og nye samarbejdspartnere for den pædagogiske konsulent. Nye forvaltningsmæssige organiseringer skaber nye rammer for det tværfaglige samarbejde og nye muligheder for opgaveløsninger. Der opstår nye muligheder for etablering af pædagogiske udviklingscentre med kvalificering og specialisering af konsulentfunktionen.

De større enheder giver muligheder for, at den pædagogiske konsulent kan beskæftige sig mere kvalificeret med færre områder.

6. Scenarier for fremtidens pædagogiske konsulent

En af denne undersøgelses hovedresultater er, at den pædagogiske konsulent bestemt ikke har overlevet sig selv. Derimod står hun over for muligheder og udfordringer, som ikke er set siden indførelse af det kommunale tilsyn med daginstitutioner. Mulighederne og udfordringerne knytter sig stort set til hele opgavepaletten, og de pædagogiske konsulenter kompetencemæssige og organisatoriske udviklingspotentiale. Det er imidlertid vores klare vurdering, at vi især vil se meget forskellige løsninger i de nye sammenlægningskommuner, der er tvunget til at redefinere de pædagogiske konsulenter rolle i forhold til kommunens nye børn- og ungepolitik.

I dette kapitel samles derfor alle data inden for rammerne af forskellige fremtidsscenarier. Det er vores opfattelse, at scenarierne under ét udtrykker undersøgelsens resultater og vurderingerne heraf. Det skal understreges, at de ikke er udtryk for forskellige udviklingsmuligheder eller stadier i en proces, men snarere er realistiske muligheder for den fremtidige pædagogiske konsulent.

Scenarierne præsenterer 3 virkeligheder, som undersøgelsesteamet vurderer at være realistiske, og dermed kan være en realitet i løbet af relativ kort tid. De 3 scenarier er således baseret på den samlede datamængde og repræsenterer vores sammenfatning heraf.

Hvert scenarie beskrives i forhold til følgende parametre:

- Forudsætninger
- Arbejdsopgaver
- Strukturer
- Kvalifikationer og kompetencer
- Fordele og ulemper
- Vurdering.

6.1 Scenarie 1: Mere af det samme

I dette scenarie bliver det fremtidige fokus for de pædagogiske konsulenter ikke væsentligt forskellig fra i dag.

- Forudsætninger
Der vil fortsat være ansat pædagogiske konsulenter i kommunerne med en bred opgavebeskrivelse, som vi ser det i dag. De ændringer, der sker som følge af strukturreformen, forventes i dette scenarie ikke at få væsentlig indflydelse på de pædagogiske konsulenter fokus, så resultatet vil være mere af det samme.
- Opgaver
Tilsynsopgaven vil være en hovedopgave, og den forventes at få endnu større vægt. Dette sker ud fra et styringsmæssigt ønske om sikkerhed for, at kommunen opfylder sine forpligtelser på en tilfredsstillende måde. Ligeledes som en følge af den øgede politiske opmærksomhed på målopfyldelse og dokumentation for målopfyldelse og vurdering af, om der sker en hensigtsmæssig anvendelse af skattekrone.

Sparring og støtte til institutionslederne omkring pædagogisk indhold og udvikling vil ligeledes være en opgave, der vil blive vægtet. Indførelsen af læreplaner vil fortsat medføre nye tiltag i institutionerne,

og evaluering og dokumentation af det pædagogiske arbejde skal udvikles med de pædagogiske konsulents støtte.

Det vil blive en betydelig opgave for de pædagogiske konsulenter at medvirke til at implementere projekter iværksat på baggrund af nye ministerielle udmeldinger eller på baggrund af lokalepolitiske ønsker.

Sparring og støtte til institutionslederne omkring personaleledelse, personalesamarbejde og konfliktløsning vil blive efterspurgt i takt med, at der sker institutionssammenlægninger og andre strukturelle ændringer på daginstitutionsområdet, der ændrer daginstitutionslederoppgaven og giver foranderlige vilkår for den øvrige medarbejdergruppe i daginstitutionerne.

Udvikling, tilrettelæggelse og organisering af uddannelsesaktiviteter vil fortsat være en central opgave for den pædagogiske konsulent. Specielt daginstitutionslederne vil have behov for kompetenceudvikling i takt med, at deres opgaver ændres.

I dette scenarie er den pædagogiske konsulent fortsat brobygger imellem forvaltningsniveauet og daginstitutionerne. De er en oversætter mellem de to logikker, den administrative forvaltningsmæssige logik og den fagprofessionelle, pædagogiske logik.

Den pædagogiske konsulent er konsulent for alle daginstitutionerne, og hvor der er flere konsulenter, har man opdelt institutionerne imellem sig. Alle pædagogiske konsulenter varetager alle konsulentopgaver, men kan have en mindre specialisering, så nogle konsulenter i højere grad beskæftiger sig med nogle områder end med andre. Ved ferie eller sygdom står man til rådighed for "hinandens" institutioner.

- **Strukturer**
Kommunesammenlægninger kan betyde, at den enkelte pædagogiske konsulent får forøget det antal institutioner, hun skal være konsulent for. I så fald vil det være naturligt, at hendes opgavebeskrivelse revideres. Det kan også betyde, at hun får nye kolleger, som hun skal samordne sine opgaver med
- **Kvalifikationer og kompetencer**
Dette scenarie vil ikke stille væsentlige krav til kompetenceudvikling, da opgaver og samarbejdsrelationer stort set vil være de samme. Dette gælder også institutionslederne, der fortsat vil kunne anvende eksisterende kompetencer. Men denne rapport dokumenterer, at der forventes større fokus på en lang række opgaver, ligesom strukturen vil medføre ændringer i ledelses- og koordineringsdialogen. Disse forhold vil medføre, at en del konsulenter vil have behov for et kompetenceløft i forhold til også fremover at løse opgaverne på et højt kvalificeret niveau.
- **Fordele og ulemper**
Den åbenlyse fordel ved dette scenarie vil være, at konsulenten vil kunne fastholde og udvikle sin nuværende positive position i forhold til det administrative og institutionelle system.

Den væsentligste ulempe vil være, at konsulenten ikke bliver del af de spændende udviklingsaktiviteter, som mange andre kommuner vil iværksætte. Hertil kommer risikoen for et forøget arbejdspress.

- **Vurdering**
Det er vores vurdering, at dette scenarie vil være meget realistisk for en del pædagogiske konsulenter, men som følge af kommunesammenlægninger kan situationen være, at flere konsulenter skal lave aftaler om arbejdsfordeling. I de sammenlægningskommuner, hvor der ikke bliver flere konsulenter, vil de nuværende konsulenter stå med en stor udfordring, hvis kommunen forventer, at hun skal lave det samme for et betydeligt større befolkningsunderlag. Derfor medfører dette scenarie mere af det samme, men ikke nødvendigvis flere ressourcer til området.

6.2 Scenarie 2: Mere tværfaglighed og samarbejde

I dette scenarie vil den pædagogiske konsulent skulle have mere fokus på fagligt og strukturelt samarbejde med andre faglige konsulenter og eventuelt indgå i en ny organisatorisk enhed, men stadigvæk bevare spidskompetencer i forhold til tilsyn og sparring af institutionsledere.

- **Forudsætninger**
Der vil fortsat være ansat pædagogiske konsulenter i kommunerne med en bred opgavebeskrivelse, som ser vi det i dag, men herudover vil de i meget højere grad skulle indgå i et tværfagligt samarbejde med fx skolekonsulenter. Bortset herfra er forudsætningerne altså de samme som i scenarie 1, men resultatet vil være mere tværfaglighed og samarbejde.
- **Arbejdsopgaver**
Hovedarbejdsområderne vil være de samme som i scenarie 1, dvs. fokus på tilsyn og sparring med institutionerne, udviklingsopgaver og brobygger til forvaltningen. Hertil kommer nye opgaver, der alene vil være affødt af graden af forpligtende tværfaglige team, og især vil have karakter af fælles udvikling af indsatsområder for det hele barn, videndeling og fælles sagsbehandling/inspirationsmøde i sager vedrørende pædagogisk udvikling og børn med særlige behov.
- **Strukturer**
Der vil være flere muligheder for at strukturere og organisere mere tværfaglighed og samarbejde, men i dette scenarie vil konsulenten skulle indgå i et forpligtende tværfagligt team. Det medfører, at konsulenten vil skulle integreres i en ny enhed og eventuelt med ændrede referenceforhold.
- **Kvalifikationer og kompetencer**
Dette scenarie vil ikke stille væsentlige krav til kompetenceudvikling i forhold til at de pædagogiske nøgleopgaver og samarbejdsrelationer stort set vil være det samme. Men denne rapport dokumenterer, at der forventes større fokus på en lang række opgaver, ligesom mere tværfaglighed vil medføre ændringer i ledelses- og koordineringsdialogen. Disse forhold vil medføre, at en del konsulenter vil have behov for et kompetenceløft i forhold til også fremover at løse opgaverne på et højt kvalificeret niveau. Herudover vil der især være brug for et kompetenceløft i forhold til at kunne indgå proaktivt i et forpligtende samarbejde med andre konsulenter og fagmiljøer, hvor der skal arbejdes med respekt for hinanden og sikre større fokus på "det hele barn".

- **Fordele og ulemper**
Den store fordel ved dette scenarie vil være, at den pædagogiske konsulent kan bevare sin ansvarlighed for nuværende opgaver og samtidig blive en del af et fagligt miljø, hvor synergimulighederne er optimale i forhold til især videndeling og pædagogisk udviklingsarbejde. Omvendt kan det frygtes, at den pædagogiske konsulent vil komme ind i et team, hvor hun er i mindretal i forhold til fx skolekonsulenterne, og derfor kan have større ufordringer med at fastholde fokus på de 0-6 åriges og daginstitutionernes behov for pædagogiske udviklingsprojekter.
- **Vurdering**
Det er vores vurdering, at dette scenarie vil være meget realistisk for en del pædagogiske konsulenter, men som følge af kommunesammenlægninger vil etableringen af tværfaglighed være en proces, hvor de forskellige kommunekulturer også skal finde de pædagogiske fællesnævner. Omvendt vil ligeværdige teams kunne give energier til, at de samlede pædagogiske læringsmiljøer vil kunne bringe sig i en vind/vind-situation til gavn for fagligheden, samarbejdet og børnenes trivsel og læring. Derfor medfører dette scenarie mere tværfaglighed og samarbejde, men ikke nødvendigvis flere ressourcer til fællesaktiviteter.

6.3 Scenarie 3: Mere område- og distriktsorganisering

I dette scenarie vil fokus blive flyttet fra den enkelte daginstitution (tilsyn og sparring vil helt eller delvist blive overtaget af område- og distriktsledere) til strategisk samarbejde med de nye ledere og forvaltningen.

- **Forudsætninger**
Der vil fortsat være pædagogiske konsulenter i kommunerne, men de vil som en følge af omstrukturering af daginstitutionsområdet med sammenlægning af institutioner til større enheder og inddeling af disse i områder eller distrikter med ny ledelsesstruktur, få en væsentlig anderledes opgaveportefølje. For en del kommuners vedkommende vil også skoleområdet være en del af den nye distriktsopdeling. De nye områdeledere vil overtage nogle af de opgaver, som den pædagogiske konsulent tidligere varetog – især tilsynsopgaver og sparringsopgaver i forhold til daginstitutionslederne (nogle steder kaldet daglige ledere). Den pædagogiske konsulent vil dermed have færre ledere at forholde sig til og samarbejde med, og vil i højere grad skulle beskæftige sig med opgaver på et strategisk niveau.
- **Arbejdsopgaver**
Tilsynsopgaven vil ændre karakter, idet den væsentligst foretages af områdeledere. Konsulentens opgave vil blive på et mere overordnet, opsamlende niveau.

I omstillingsprocessen vil sparring og støtte til institutionslederne omkring personaleledelse, personalesamarbejde og konfliktløsning blive efterspurgt i takt med, at der sker institutionssammenlægninger og andre strukturelle ændringer på daginstitutionsområdet, der ændrer daginstitutionslederopgaven og giver foranderlige vilkår for den øvrige medarbejdergruppe i daginstitutionerne.

Når de nye strukturer er på plads (hvis man kan bruge dette begreb i forandringstider), vil den pædagogiske konsulent skulle varetage

sparringsopgaven i forhold til distrikts- eller områdeledere, som har en betydelig større ledelsesopgave end tidligere. Derved vil sparringsopgaven få en anden karakter, idet den kommer til at omhandle de problemstillinger, der er forbundet med ledelsesprocesser i større enheder.

Opgaven i forbindelse med pædagogisk udvikling vil også ændre karakter. Der vil i højere grad skulle arbejdes med tilrettelæggelse af projekter, der har til hensigt at implementere politiske beslutninger i institutionerne, ligesom der vil skulle arbejdes med koordinering af udviklingstiltag, som udspringer af institutionernes praksis.

- **Strukturer**
Distriktslederens overtagelse af opgaver vil betyde, at den pædagogiske konsulent i mindre grad vil besøge daginstitutionerne, og hendes viden om disse vil i højere grad være formidlet gennem distriktslederen.

Konsulenten vil organisatorisk arbejde på et niveau, hvor planlægende og koordinerende funktioner i forhold til den overordnede organisatoriske og faglige udvikling vil være i fokus. Dermed vil konsulentens profil blive skærpet i to retninger. For det første i organisatorisk retning, hvor det er den organisatoriske del af udviklingen af dagtilbudsområdet, der er i fokus. Dette indebærer fokus på ledelsessparring i forhold til personaleledelsesdelen og rådgivning på det strategiske niveau i forhold til den strukturelle udvikling af dagtilbudsområdet. Den anden retning er den faglige udviklingsretning, hvor der er fokus på indholdet i daginstitutionerne. Her vil fokus for ledelsessparringen være pædagogisk ledelse og i forhold til det forvaltningsmæssige/politiske niveau, vil opgaven være af formidlende karakter (begge veje) og af strategisk/planlægningsmæssig karakter.

- **Kvalifikationer og kompetencer**
Der vil blive stillet krav om yderligere kompetencer i dette scenarie. Udover den fagprofessionelle indsigt og evnen til at formidle mellem den fagprofessionelle og forvaltningsmæssige del i et politisk system, kræves der her yderligere kompetencer i forhold til sparring af distriktslederne med deres nye opgaver, dvs. både viden om ledelse, organisation og samarbejde og færdigheder i sparring. Desuden kompetencer til igangsættelse af pædagogiske udviklingsprocesser i et større perspektiv, dvs. pædagogisk faglig viden på et højt niveau, viden om projektstyring og projektledelse, kompetence til dokumentation og evaluering, formidling af resultater til forskellige målgrupper mv. Herudover skal man også have løst udfordringen med kompetenceudvikling uden direkte kontakt til de enkelte institutioner og dens medarbejdere.
- **Fordele og ulemper**
Den væsentligste fordel ved dette scenarie vil være, at konsulenten kan flytte sin indsats fra mere "dagligdags" tilsyns- og sparringsopgaver til mere overordnede og visionære udviklingsopgaver både på det organisatoriske og pædagogfaglige plan.

Ulempen vil være, at konsulenten ikke kan opretholde sit tætte kendskab til den enkelte institution og dermed være den kendte og trygge person, som har fingeren på pulsen i de forskellige systemer, og dermed hurtigt kan formidle det gode samarbejde mellem syste-

merne. Endelig er der en risiko for, at konsulenten i højere grad vil udvikle et fokus på forvaltningen og blive en integreret del af denne.

- **Vurdering**

Det er vores vurdering, at dette scenarie vil være meget realistisk for en stor gruppe af de pædagogiske konsulenter. De vil få væsentligt ændrede opgaver, hvilket vil betyde en omstilling for konsulenten, som vil udløse et behov for, at konsulenten selv vil kunne få sparring på sin funktion. Denne sparring vil kunne opnås på forskellig måde både internt i organisationen (fx kollegial supervision) og eksternt (professionel sparring) eller gennem netværksdannelse på forskellig vis.

6.4 Samlet vurdering af scenarierne

Populært sagt repræsenterer de 3 scenarier hver deres side af krydspresset mellem mere af det samme, mere tværfaglighed og mere decentraliseret centralisme. Fremtiden vil efter vores vurdering vise, at alle scenarier, i varierende grad og form, vil blive til virkelighed i de nye kommuner, men ikke nødvendigvis i rene former. Vi kan således forestille os, at en kommune vælger mere tværfaglighed og samtidig mere område-/distriktsorganisering, ligesom en anden kommune kunne vælge at kombinere mere af det samme med mere tværfaglighed. På denne baggrund opfatter vi således mere scenarierne som retninger end konkrete modeller.

Uanset kommunernes valg af scenarie, vil dette naturligvis stille krav til de pædagogiske konsulents kompetencer og kompetenceudviklingsbehov. Udgangspunktet vil være, at konsulenten medtager spidskompetencerne fra deres nuværende job og anvender de mange kompetencer, som denne rapport dokumenterer allerede findes hos de pædagogiske konsulenter – om end i varierende grader. Det er vores vurdering, at de pædagogiske konsulenter generelt er godt rustet til de fremtidige udfordringer – uanset scenarie. Baggrunden herfor er, at den pædagogiske konsulent har en uddannelses- og erfaringsmæssig baggrund med en meget bred professionsfaglighed, der vil kunne gøre hende i stand til at være fx tværgående konsulent for kombinationen: pædagogik og læring, over for hele børn- og ungegruppen.

Som en perspektivering af scenarierne kan de fremtidige udfordringer også beskrives som de løsningsmuligheder, der ligger i krydspresset mellem daginstitutionsområdet, snitflader til skolen og strukturreformens konsekvenser. Også her vil kommunerne kunne placere deres fokus på forskellige varianter. Det er vores vurdering, at de færreste kommuner alene vil have fokus på daginstitutionsområdet, idet der er en stigende opmærksomhed på snitflader og synergieffekter mellem daginstitutioner og skoler. Samtidig arbejder mange kommuner med nye styrings- og organisationsmodeller som følge af strukturreformen.

Uanset kommunernes fokus og løsningsmodel vil dette naturligvis stille krav til de nuværende pædagogiske konsulents kompetencer og kompetenceudviklingsbehov. Som nævnt er det vores vurdering, at de pædagogiske konsulenter generelt er godt rustet til de fremtidige udfordringer, men da mange vil skulle indgå i nye organisatoriske, faglige og personlige relationer, vil dette medføre et behov for kompetenceudvikling, hvilket naturligvis også gælder i forhold til at skulle løse nye drifts- og udviklingsopgaver – et forhold der bryder med strukturreformens forudsætninger om alene at anvende eksisterende kompetencer.

7. Et fremtidsbillede af pædagogprofessionens nye udviklingslandskab

Ikke kun strukturreformen på det kommunale og amtslige felt spiller ind i forhold til de nye rammer og udfordringer, som de pædagogiske konsulenter møder lige om hjørnet. Positionen som katalysator for forandringer eller udviklingsagent er i spil.

Til debat er her et billede af fremtiden:

- Pædagogprofessionen er stærkt på vej mod et generelt kompetenceløft, og den nye kvalifikationsprofil har mange overlap med den pædagogiske konsulentens profil. Det kan betyde, at pædagogerne kan klare flere udviklingsopgaver selv.
- University College med videncentre og formidlingsambitioner giver pædagogerne nemmere adgang til specialviden og ny forskning inden for deres aktuelle interesse og arbejdsfelt. En sådan optimering af videndelingen kan betyde, at pædagogerne benytter selvvalgte kanaler og skaber egne – eventuelt virtuelle - udviklingsnetværk.
- Udviklingen af det pædagogiske felt smelter i stadig større grad sammen med efter- og videreuddannelse af pædagogerne, fx i form af skræddersyede Pædagogiske Diplomuddannelser (PD) som led i en kommunes samlede opkvalificering på de prioriterede indsatsområder. I fokus er aktørerne i den pædagogiske indsats, dvs. pædagogerne og deres konkrete erfaringer og refleksioner. Og med ind på banen kommer konsulenter fra University College (snart professionshøjskoler) sammen med forskere fra universiteterne.

7.1 Pædagogprofessionens fremtidige kompetenceløft

Pædagogerne er kommet op i kategorien af professionsbachelor. Den helt afgørende forskel fra tidligere er, at undervisningen, projektarbejde mv. på uddannelserne til pædagog er underlagt tre nye krav.

For det første skal aktiviteterne på grunduddannelsen have forskningstilknudning. Trosretninger og ideologier er dømt ude. Der undervises i videnskabsteori og forskningsmetode, så forskellige teorier og forskningsresultater kan ses kritisk efter i sømmene. Udviklingsprojekter får tilknyttet en eller flere forskere som sparringspartnere. Og der arrangeres gæsteforelæsnin-ger, hvor forskere præsenterer nye resultater inden for professionsrelevante felter.

For det andet skal undervisningen på grunduddannelserne være udviklingsbaseret. Gammel viden på nye kopier er en saga blot. Undervisningen inddrager de teorier og arbejdsmetoder, der er aktuelle for professionen. Udviklingsprojekter præsenteres, og de studerende lærer og prøver selv at udføre udviklingsarbejde.

For det tredje skal både studierne og andre aktiviteter på grunduddannelserne være præget af professionsorientering. Praksis handler ikke kun om praktik. Perspektivet og blikket ud i professionsfeltet skal gennemsyre alt der foregår: Hvad rører der sig derude? Og hvordan kan den kommende pædagog tackle de udfordringer?

Når den nye pædagoguddannelse træder i kraft, bliver der lagt endnu en alen til kompetenceløftet. Nogle få eksempler skal nævnes. De studerende skal specialisere sig i én af tre retninger, og én af dem er "Børn og unge". Derfor vil de kommende pædagoger i daginstitutioner i deres uddannelse have haft særligt fokus på og vide mere om de her relevante temaer. De nye mål og centralt formulerede CKF'er (centrale kundskabs- og færdighedsområder) spidises til, så slutkompetencerne – det, de studerende skal kunne mestre ved udgangen af studiet – ikke tabes af syne undervejs i bacheloruddannelsen. Faget dansk bliver et af hovedfagene. Væsentligt i forhold til at fremme sprogtilegnelse hos børn, men også med vægt på, at de kommende pædagoger kan udtrykke sig klart i skrift og tale – og formidle og debattere pædagogiske problemstillinger. Faget pædagogik bliver det største af de tre hovedfag. Der bliver mere tid til at få både teori og metateori på plads, samtidig med at der bliver fyldt godt op i værktøjskassen med redskaber og metoder, fx i form af didaktisk tænkemåde, dokumentation og evaluering.

En pædagog, der som professionsbachelorstuderende gennemfører den ny uddannelse, har således, sammenlignet med førhen, fået et betragteligt løft i sine kompetencer. Heldigvis har mange tidligere uddannede pædagoger selv løbende udvidet deres kompetencer efter afsluttende eksamen. Der har som bekendt ikke hidtil været ruttet med midler til kurser og videreuddannelse til pædagoger, men læring foregår også på jobbet, fx aktuelt igennem arbejdet med at udvikle de pædagogiske læreplaner.

Pædagoger har altid været meget orienterede mod at udvikle praksis. De kan nærmest ikke lade være – og alt dette udviklingsarbejde har givet nye erfaringer, og gjort den enkelte eller det lille team af medarbejdere stadig mere kvalificerede til jobbet. Men der har manglet en systematik i denne blomstrende udviklingsvirksomhed, ligesom den kun sjældent er dokumenteret og evalueret – endsiges formidlet ud i professionen eller videre igen ud til omverdenen.

I et sådant verdensbillede vil den pædagogiske konsulent være nøglepersonen i enhver udvikling på daginstitutionsområdet. Ikke mindst i kraft af sin store berøringsflade med dagtilbuddene i området og kontakterne til andre pædagogiske konsulenter, får hun indblik i og overblik over, hvad der foregår, og hvad der virker. Spørgsmålet er, om denne position holder i fremtiden.

7.2 Optimering af den professionsrelevante videndeling

Igennem flere år har der været spirende tilløb til etablering af viden- og formidlingscentre, der ud fra et særligt tema eller en specielt udvalgt målgruppe har indsamlet, udviklet og formidlet professionsrelevant viden. Socialministeriet stod fadder til de første formidlingscentre i amtsligt regi, men nu bliver der sat turbo på. Eksempelvis har Undervisningsministeriet i flere runder afsat millionbeløb til videncentre på CVU'erne (Centre for Videregående Uddannelse) med temaer forankret i nutidige samfundsmæssige udfordringer. Et af mange kriterier for at blive University College er, at der er etableret videncenteraktiviteter. Og de nye University Colleges får nu særlige bevillinger øremærket til udvikling, dokumentation og formidling af professions- og praksisrelevant viden.

At konsultere disse videncentre kræver hverken aftale eller togbillet til eller fra provinsen. Videncentre udfolder sig virtuelt, og der er megen viden at hente på portaler og hjemmesider. Nyheder, udviklingsprojekter, ny forskning samt link med bl.a. kontakter og netværk.

Hermed har også pædagogerne fået nemmere adgang til specialviden samt nye metoder og forskningsresultater inden for deres aktuelle interesse og arbejdsfelt. Optimeringen af den professionsrelevante videndeling kan betyde, at pædagogerne benytter selvvalgte kanaler og skaber egne udviklingsnetværk. Den pædagogiske konsulent kan således i fremtiden mere og mere jævnligt møde pædagoger, der ved lige så meget eller mere om den nyeste metodeudvikling og forskning inden for daginstitutioner og dagpleje.

7.3 Udvidet samarbejde om udviklingsprojekter og videreuddannelse

Udviklingen af det pædagogiske felt smelter i stadig større grad sammen med efter- og videreuddannelse af pædagogerne, fx i form af skræddersyede PD – forløb som led i en kommunes samlede opkvalificering på de prioriterede indsatsområder. I fokus er aktørerne i den pædagogiske indsats, dvs. pædagogerne og deres konkrete erfaringer og refleksioner. Ind på banen kommer også konsulenter fra University College (snart professionshøjskoler) sammen med forskere fra universiteterne.

I det storstilede nationale projekt med implementeringen af de pædagogiske læreplaner blev der udviklet sådanne PD-forløb. De var især tiltænkt de pædagogiske konsulenter og ledere. Menige pædagoger, dagplejere og medhjælperer blev i stor målestok tilbudt kurser af tre dages varighed. En sådan fordelingsnøgle kan meget vel blive en enlig svale, for appetitten på meritgivende videreuddannelse er voksende inden for pædagogernes kreds.

Nogle kommuner er med i forreste vogn, fx er en del lærere og pædagoger i Fredericia Kommune i fuld gang med PD-forløb med fokus på bl.a. indskoling og evaluering. Selve forløbet er udvidet med en udviklingsdel med forskningstilknytning, som har til hensigt dels at kvalificere metoderne i processen, dels at få de involverede pædagogers og læreres erfaringer med og syn på evaluering dokumenteret og formidlet til både færdiguddannede og studerende inden for de to professioner.

Denne nye stil inden for uddannelses- og udviklingssamarbejde går på tværs af tidligere grænser. Samarbejdet mellem pædagoger, udviklingskonsulenter og forskere er præget af ligeværd, og alle parter profiterer af denne form for nytænkning. Et eksempel herpå er et udviklingsprojekt om "Kvalificering af praktikstedernes rolle i Pædagoguddannelserne", som er lavet i samarbejde mellem Vejle Amt, 13 praktikinstitutioner og Udviklings- og videncentret på CVU Jelling (nu del af CVU Lillebælt). I projektet deltog lektor Jørgen Gleepup, Syddansk Universitet, og han karakteriserer samarbejdet og udviklingspotentialer i det med følgende ord:

"Ud over en ligestilling af teoretisk og praktisk læring, så kræver vore myndigheder nu også innovation, dvs. udvikling af nye pædagogiske tiltag via samarbejde mellem professionelle institutioner, professionsudøvere og forskning. I gamle dage troede man, at det var fra forskningen og uddannelsesinstitutionerne, at innovationen kom. I dag er vi blevet kloge, og projektet har da også understreget, at det er igennem det ligeværdige samspil mellem parter med forskellige kompetencer, at det nye kan opstå. Der er i projektet skabt nye relationer på tværs af institutioner og institutionstyper, men omkring det samme tema, nemlig læring og – dri-ster jeg mig til at sige – også innovation".¹

¹ Se rapporten på <http://www.cvujelling.dk/lib/files.asp?ID=469>

Samarbejds mønstre af denne type gør op med modstillinger af teori og praksis. Genstandsfeltet – dét alle tager udgangspunkt i og forholder sig til – er udfordringer i professionsfeltet. Hver gør det, de er bedst til. Pædagogen identificerer udfordringerne, begrundes dem og afprøver nye pædagogiske tiltag. Udviklingskonsulenten er sparringspartner og yder med- og modspil, så der bliver reflekteret og analyseret i bund. Forskeren bringer ny viden ind, og perspektiverer såvel forslag som erfaringer. Det har også tidligere været et fælles anliggende for de tre parter at få kvalitetsudviklet arbejdet inden for den pædagogiske profession. Men det nye er, at bestræbelserne her udfolder sig så at sige i et rum, der er defineret af professionen selv – og at de to andre parter træder med ind i det rum som anderledesvidende frem for bedrevidende. Resultatet af disse bestræbelser er nye indsigter og handlemuligheder, som er professionsrelevante i højeste grad.

Erfaringer med deltagelse i sådanne videnkabende netværk afslører én gang for alle, at tiden er løbet fra den gamle model for vidensspredning. Her var formodningen, at viden sivede ned igennem lagene. Fra universitet videre ned gennem professionens uddannelser og videreuddannelser for de særligt udvalgte – for til sidst at nå bredt ud til professionernes aktører.

Den direkte kobling mellem pædagogerne, udviklingskonsulenter og forskere i et ligeværdigt samarbejde om at udvikle professionsfeltet kan betyde, at den pædagogiske konsulentens funktion som katalysator for udviklingsprocesser aftager.

7.4 Står den pædagogiske konsulent ved en skillevej?

I det foregående har kikkerten været rettet mod pædagogprofessionens fremtidige udviklingslandskab. Det kunne se ud til:

- at pædagogernes kompetenceløft kan blive ensbetydende med, at de i stigende grad kan klare flere af de opgaver, som før var den pædagogiske konsulentens patent,
- at den store udbredelse og deling af professionsrelevant viden kan betyde, at pædagogerne benytter selvvalgte kanaler og skaber egne udviklingsnetværk uden om den pædagogiske konsulent, og
- at pædagogerne selv får en hovedrolle i udviklingen af det pædagogiske felt i et tæt samarbejde med udviklingskonsulenter fra University College og forskere fra Universiteterne.

Spørgsmålet er, hvad en sådan udvikling betyder for den pædagogiske konsulentens rolle og funktion eller sagt med andre ord: Står den pædagogiske konsulent ved en skillevej?

7.5 Et blik til udlandet

Især Italien, men også vores naboland Sverige, har på mange felter bidraget med inspiration i forbindelse med udvikling af det pædagogiske arbejde i dagtilbud her i landet. Kaster vi et hurtigt blik til de to lande, vil det fremgå, at der ingen af disse steder er pædagogiske konsulenter i stil med den danske model.

I Sverige uddannes alle, der arbejder med børnene i dagtilbud, fritidsforanstaltninger og skole, på læreruddannelsen. På hver læreruddannelse findes der et såkaldt Regionalt Udviklingscenter (RUC), som arbejder med rekvirerede opgaver inden for efter- og videreuddannelse samt udviklingsprojekter.

Det er disse regionale udviklingscentre – bemandet med lærere fra uddannelsesinstitutionerne – der indgår i et samarbejde med skoler og institutioner om udvikling af det pædagogiske arbejde. Udviklingsarbejdet og de professionelle kompetenceudvikling støttes med statslige midler. Men der er ikke frit valg på udviklingshylden, for disse statslige midler er øremærkede til bestemte indsatsområder, der er politisk prioriterede. Dagtilbuddene kan også samarbejde med de regionale udviklingscentre om at lave udviklingsprojekter med selvformulerede mål, men så må de finansieres af institutionernes eget budget. Men her er pengene knappe, så den type projekter er der ikke forholdsmæssigt så mange af.²

Fra Italien hentes megen inspiration herhjemme fra Reggio Emilia. Typisk i organiseringen her er, at der er en såkaldt "uddannelsesdirektør" med ansvar for flere dagtilbud og førskoler (Infant-toddler Centers and preeschools). Vedkommende indgår i et team kaldet "Det pædagogisk-didaktiske koordinationsteam" sammen med en gruppe af såkaldte "pedagogistas", som er ansvarlige for det pædagogiske arbejde i hver deres (før)skoler og dagtilbud (en af disse har særligt ansvar for børn med behov for en særlig pædagogisk indsats).

Disse "pedagogistas" har som hovedregel en pædagogisk kandidatgrad fra universitet, og de fleste bevarer en tilknytning og et samarbejde hertil. De kan i deres funktion minde om de pædagogiske konsulenter herhjemme, men de opererer tættere på praksis. De udformer de pædagogiske retningslinjer, organiserer servicen, deltager i forældremøder samt står for og udfører professionelle udviklingsinitiativer. Desuden er de koordinatører for lærerne og det øvrige personale på de skoler og centre, hvor de varetager den pædagogisk ledelse.

Karakteristisk for den italienske tilstand er således, at de her omtalte "pedagogistas" har et stærkt fokus på indholdet i den pædagogiske indsats og det dermed forbundne tætte samarbejde med forældrene.³

I Reggio Emilia foregår den pædagogiske udvikling som nævnt også i samarbejde med forskere, fx er Carlina Rinaldi, der er professor ved Modenas og Reggios Universitet, samtidig pædagogisk konsulent for Reggio Emilia⁴.

Sammenfattende kan det konkluderes, at udviklingen af det pædagogiske arbejde i de to lande, vi igennem årene har hentet inspiration fra, handler om

- at der etableres et samarbejde om den pædagogiske udvikling i professionsfeltet med de regionale udviklingscentre på professionsuddannelserne, og
- at der i professionen selv er et stærkt fokus på udviklingen af pædagogisk indhold og kvalitet i børnenes hverdag – og at dette udvik-

² Information fra international koordinator Gun Hägerfelth, Malmö Högskola, Lärarutbildningen

³ Se "the municipal infant-toddler centers and preeschools of Reggio Emilia", <http://zerosei.comune.re.it/inter/nidiescuole.htm>

⁴ Carlina Rinaldi: "Er læreplaner nødvendige?", I: "Børn i Europa", nr. 9, 2005 (findes på www.bupl.dk, se under publikationer)

lingsarbejde foregår i et samarbejde med forældrene og med inddragelse af ny viden fra universitetsniveau.

Disse udviklingstendenser ligger i tråd med analysen og det fremtidsbillede, der er beskrevet ovenfor.

8. Dokumenter og litteratur

Bekendtgørelse af lov om retssikkerhed og administration på det sociale område § 15 og § 16. Lovbekendtgørelse nr. 907 af 26. september 2002.

Bekendtgørelse af lov om social service. Bekendtgørelse nr. 755 af 9. september 2002

Dalkvist, Allan, Jan Madsen, Laila Thomsen, Benedicte Helvad, Lars Bjarne Pedersen: *Den pædagogiske konsulentfunktion i primærkommunerne – en redegørelse for en totalundersøgelse*, Socialpædagogisk Højskole, København 1981

Faglig profil Pædagogiske konsulenter. Pædagogisk sektor. FOA.

Malmgren, Marianne: Tilsyn med sagsbaseret brandslukning og pædagogisk kvalitetsudvikling, I: *Udvikling og perspektiver. Dagtilbud til børn – rapport 3*, Socialministeriets evaluering af formålsbestemmelsen om dagtilbud til børn i lov om social service, CASA 2003, tlf. 33320555

Nielsen, Christel Arendt og Hanne Nørby: *Pædagogiske konsulenteres psykiske arbejdsmiljø – betingelser, problemer og muligheder*, juni 1997, Center for Alternativ Samfundsanalyse, tlf. 33320555

Smidt, Søren, Peter Mikkelsen, Bjørg Kjær, Marianne Malmgren, Claus B. Olsen: *Udvikling og perspektiver. Dagtilbud til børn – rapport 3. Socialministeriets evaluering af formålsbestemmelsen om dagtilbud til børn i lov om social service*, CASA 2003, tlf. 33320555

Smidt, Søren, Marianne Malmgren og Sanne Ipsen: *På vej mod en ny institutionsstruktur? En undersøgelse af sammenlægninger og indførelse af fællesledelse på dagpasningsområdet*, oktober 2004, Center for Alternativ Samfundsanalyse, tlf. 33320555

Sørensen, Pia Lyngø: *Den pædagogiske konsulents rolle*, speciale udarbejdet ved Jysk center for videregående uddannelse 2002

Tryghed og job. Rapport fra en temadag for pædagogiske konsulenter 13. oktober 2005. FOA

Vejledning om Dagtilbud mv. til børn efter lov om social service, Socialministeriets vejledning af 6. marts 1998



Stauings Plads 1-3
1790 København V

Tlf.: 46 97 26 26
www.foa.dk