

# Faglig ledelse

## Hvad er det?

Faglig ledelse handler om at udvikle medarbejdernes faglige kompetencer og sætte faglig retning for, hvordan ledere og medarbejdere løser deres opgaver. Lederen skal bidrage til og understøtte en systematisk og fælles refleksion om fagligheden på arbejdspladsen. Faglig ledelse handler om at omsætte faglighed, ressourcer og politiske mål til fælles professionelle normer for, hvordan I løser jeres opgaver. Faglig ledelse indebærer også, at lederen informerer opadtil om faglige konsekvenser af beslutninger, og hvilke resultater de skaber for borgerne. Faglig ledelse kræver, at lederen har tilstrækkelig faglig indsigt til at kunne sparre med medarbejderne om, hvordan de løser deres opgaver. Samme indsigt kræves for at afklare hverdagens faglige dilemmaer, der kan opstå i spændet mellem borgernes behov, medarbejdernes fagligheder, ressourcer og politiske prioriteringer.

## Hvorfor er det vigtigt?

Faglig ledelse er vigtigt for at skabe kvalitet og udvikling i offentlige organisationer. Ledere, der sammen med medarbejderne formår at skabe en fælles faglig forståelse og retning for deres arbejde, skaber bedre faglige resultater.

## Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet medarbejderne nedenstående spørgsmål om, hvordan deres leder understøtter og sikrer faglig kvalitet i enheden. Lederen selv og overordnet leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om faglig ledelse i lederens individuelle rapport.

*De næste spørgsmål handler om din oplevelse af, hvordan din leder sikrer faglig udvikling og kvalitet i opgaveløsningen i jeres enhed. Faglig ledelse indebærer, at lederen sikrer en fælles faglig retning under hensyntagen til borgernes behov, medarbejdernes fagligheder, ressourcer og politiske prioriteringer. Det kunne fx være [områdespecifikt eksempel].*

*Hvor enig er du i følgende udsagn?*

- *Min leder sikrer, at vi har en fælles forståelse for, hvad faglig kvalitet er i vores enhed.*
- *Min leder understøtter håndteringen af konkrete faglige dilemmaer.*
- *Min leder følger op på den faglige kvalitet af vores arbejde.*
- *Min leder sikrer, at vi har en løbende fælles dialog om vores faglighed.*
- *Min leder tager ansvar for den faglige udvikling i enheden.*

# Hvordan kan I arbejde med faglig ledelse?



## På organisatorisk niveau

I kan arbejde med faglig ledelse i organisationen på flere måder. I kan overveje, om ledere og medarbejdere har rum til systematisk faglig refleksion i en travl hverdag. I kan også overveje, om der er behov for at styrke den faglige udvikling fx gennem efter- eller videreuddannelse for at styrke og udvikle både ledernes og medarbejdernes kompetencer og sikre, at organisationen er opdateret på den nyeste viden. I kan også arbejde med faglig ledelse på organisatorisk niveau fx ved at topledelsen sætter fokus på den faglige kvalitet.

## Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med faglig ledelse, kan I overveje:

- Hvordan taler I om faglig kvalitet på tværs af organisationen? Er der dele af organisationen, som har forskellige forståelser af faglig kvalitet? Hvordan kan disse forståelser kobles bedre sammen?
- Hvem har overblik over og indsigt i den faglige kvalitet på tværs af organisationen? Hvordan kan den viden bringes i spil i andre dele af organisationen?
- Har jeres ledere tid til at prioritere faglig ledelse? Er der udfordringer fx i forhold til organisering, antallet af medarbejdere, de er ledere for, eller andet, der gør det svært for dem at udøve faglig ledelse?
- Hvordan kan organisationen klæde lederne bedre på til at udøve faglig ledelse? Hvordan sikrer I, at jeres organisation er opdateret på den nyeste viden og har de rette kompetencer?

På næste side er der to eksempler på, hvordan I kan arbejde med faglig ledelse på organisatorisk niveau.

## Styrket faglighed på tværs af organisationen

I en statslig styrelse har ledelsen i en længere periode arbejdet med at styrke fagligheden i udarbejdelse af sagsfremstillinger. Ledelsen ser et behov for, at sagsbehandlere skal blive bedre til at skrive kort og præcist og til at skrive de politiske og økonomiske perspektiver tydeligere frem i sagsfremstillingen.

Ledelsen har tilbudt alle sagsbehandlere et kursus om god sagsfremstilling, men det halter stadig med den faglige kvalitet i nogle sagsfremstillinger. Derfor planlægger ledelsen en række workshop-sessioner, hvor medarbejdere og ledere på tværs af organisationen drøfter, hvad der kendetegner en god sagsfremstilling. Det gør de blandt andet ved at tale om konkrete sager, hvor sagsfremstillingen har været mangelfuld, og sager, hvor der har været god respons fra politisk side.

Medarbejdernes input fra workshop-sessionerne bliver sammenfattet af kontorcheferne til en fælles "håndbog" i god sagsfremstilling. Medarbejderne bruger ikke håndbogen i det daglige, men deres faglighed omkring sagsfremstillingen er blevet styrket af drøftelserne i workshop-sessionerne. Kontorcheferne bruger håndbogen aktivt, når de giver feedback til deres medarbejdere og når de introducerer nye medarbejdere til styrelsens arbejde.

## Faglige drøftelser om seksualundervisning på kommunens skoler

I en lille kommune vil skolechefen gerne understøtte skolelederne i at blive bedre til at tale med deres medarbejdere om faglige dilemmaer i forbindelse med seksualundervisningen.

Skolechefen indkalder derfor lederne til et fælles møde. På mødet bliver skolechefen og skolelederne enige om at udvikle et "dilemmaspil" til at understøtte faglige refleksioner og drøftelse af dilemmaer om seksualundervisningen på de forskellige skoler. Dilemmaspillet udarbejdes af en arbejdsgruppe bestående af både ledere og medarbejdere fra forskellige skoler i kommunen. For at kvalificere indholdet af dilemmaspillet tager skolechefen initiativ til et samarbejde med en frivillig organisation, som gerne vil bidrage til udarbejdelsen af spillet.

Dilemmaspillet tages i brug på flere af skolerne i kommunen. Det er den enkelte skoleleder, der har ansvar for, hvordan spillet bliver brugt. På en skole bruges dilemmaspillet som en del af alle lærernes forberedelse til "Uge Sex", mens det på en anden skole bruges af det undervisersteam, der har ansvaret for seksualundervisningen.