

FORORD LEDELSE I DAGTILBUD

- introduktion til temanummer

Publiceret: 24. marts 2025

Af: Jan Grønnebæk, Kristian Gylling Olesen og Frode Boye Andersen

Børn tilbringer megen tid i dagtilbud i nogle af deres mest formative år. Flertallet af disse pædagogiske tilbud præsterer et stort og vellykket arbejde rundt om børnenes udvikling under trængte vilkår. Udfordringer med rekruttering, normering, økonomi mv. er velkendte.

Det er vanskeligt at overvurdere betydningen af dygtige dagtilbud med veluddannede pædagogiske medarbejdere og ledere, der løfter den pædagogiske opgave på en professionelt kvalificeret måde, til gavn for dagtilbuddets børn. Det er derfor et alarmerende signal, når en større, landsdækkende undersøgelse viser, at der på 38% af de undersøgte stuer kan siges at være et pædagogisk læringsmiljø af utilstrækkelig kvalitet (EVA/VIVE 2023). Ud over vilkårssiden kan der være mange indvirkende og forklarende faktorer bag et sådant undersøgelsesresultat. Samme undersøgelse viser også, at i en tredjedel af de undersøgte institutioner var der signifikante kvalitetsforskelle mellem de to af institutionens stuer, som indgik i undersøgelsen, hvilket peger på, at udfordringerne ikke alene kan hægtes op på eksterne vilkår, men også interne faktorer i dagtilbud.

Dette temanummer ser udfordringerne for udvikling og opretholdelse af pædagogisk opgaveløsning af høj kvalitet i et *ledelsesmæssigt* perspektiv, og ledelsesudfordringerne kan siges at være både organisatoriske og faglige. Forandringer af de fagkulturelle mønstre, organisatorisk læring, etablering af fælles forståelser af ledelse, målsætninger, etik, forpligtende kollegialitet, systematisk arbejde og helt basalt: den fælles forståelse af, hvad der er pædagogisk kvalitet, er gedigne udfordringer for enhver dagtilbudsledelse. Og den organisatoriske ledelse må kobles med den faglige.

Et nyere litteraturstudie (VIVE 2021, Ladegaard m.fl. 2021) bidrager med temaer og elementer, som er centrale for udøvelse af faglig ledelse med positiv effekt for opgaveløsningen i dagtilbud, men selv om disse bidrag også udmøntes i eksempler på tilhørende handlinger, kan det være

vanskeligt for ledelse i det konkrete dagtilbud at oversætte eksemplerne til ny virkningsfuld praksis.

Sammenlignet med fx skoleledelse, kan man hævde, at ledelseslitteraturen har forsømt dagtilbudsområdet som særligt, og ikke blot styringsmæssigt, men også ledelsesteoretisk har ledelse i dagtilbud måttet lade sig spise af med skole-light-aftapninger. Udgivelsen af dette temanummer er et bidrag til at styrke belysningen af ledelsesfeltet på dagtilbudsområdet i egen ret. Temanummerets artikler stiller skarpt på udvalgte undersøgelsesspørgsmål, og de viser, hvordan vi kan blive klogere på dagtilbudsledelse i praksis gennem teoretiske og begrebslige blikke. Der vil være mange generiske aspekter og begreber i ledelse i dagtilbud, ligesom der i mange henseender vil være mange parallelle organisatoriske og faglige ledelsesforhold i dagtilbud og skole, men med dette temanummer har der været en særskilt opmærksomhed på også at fremkalde ledelse i dagtilbud med egne karakteristika, hvor dét viser sig betydningsfuldt.

Arbejdet med temanummeret viser, at forskningen er vel på vej, hvad angår ledelse i dagtilbudsfeltet, men peger samtidig også på et behov for yderligere forskning og undersøgelse, der kan medvirke til en styrket organisatorisk og faglig ledelsespraksis i dagtilbuddene.

Temanummerets artikler bringer væsentlige perspektiver på ledelse i dagtilbud, som viser, hvordan ledelse finder sted i spændingsfeltet mellem politiske dagsordner, organisatoriske udfordringer og fagprofessionelle forståelser, hvordan ledelse søger at influere på den pædagogiske opgaveløsning, og hvordan der kan arbejdes med udvikling af ledelse, som kvalificerer den pædagogiske opgaveløsning til gavn for dagtilbuddets børn.

I temanummerets første forskningsartikel '[Med et ben i hver lejr: ledelse af daginstitutionspædagogik i den tredje moderniseringsbølge](#)' tematiserer Line Togsverd fra UC SYD og Jan Jaap Rothuizen fra VIA UC dagtilbudsledelse i spændingsfeltet mellem styring, faglighed og kultur. Artiklen viser, hvordan ledelse i dagtilbud har udviklet sig i og med moderniseringen af den offentlige sektor. Forfatterne betoner i den forbindelse betydningen af at fastholde pædagogik og pædagogisk arbejde som det centrale genstandsfelt for ledelse i et dagtilbud. I artiklen udvikler forfatterne på den baggrund et særligt perspektiv på ledelse i dagtilbud, som ledelse i og af et uenighedsfællesskab. Denne begrebsudvikling trækker på forfatternes egen forskning, og er derudover særligt inspireret af den britiske sociolog Ivar

Goodson, som har beskæftiget sig med, hvordan fagprofessionelle agerer i kontekster, der er indlejret i omfattende styrings- og dokumentationskrav.

I temanummerets anden forskningsartikel viser Jesper Knudsen, Mie Wulff Hemmingsen, Maria Hamilton-Brown og Julie Kordovsky fra Professionshøjskolen Absalon, hvordan det strategiske ledelsesarbejde i dagtilbud kan udvikle og styrke den pædagogisk kvalitet ved at balancere målbare resultater og etiske, refleksive, kropslige tilpasninger. Artiklen '[Randzoner - et fænomenologisk perspektiv på kvalitet og ledelse af dagtilbud](#)' trækker særligt på Eikelands teori om strategisk ledelse, Feltmans teori om rutiner og Heideggers fænomenologi. Forfatterne viser i en caseanalyse, hvordan personalet gennem kompakte rutiner opbygger intuitive samarbejdsformer baseret på kropslig sensitivitet og erfaring, hvilket bidrager til højere kvalitet i håndteringen af hverdagens komplekse situationer i dét, artiklen kalder dagtilbuddets 'randzoner' - fx i overgangssituationerne med børnene. Forfatterne foreslår, at ledelsen introducerer træningsbaner, der muliggør en bevidstgørelse om de intuitive praksisser og dermed integrerer disse i en helhedsorienteret kvalitetsforståelse.

I den tredje forskningsartikel – '[Etisk-refleksiv ledelse af kvalitetsudvikling i dagtilbud](#)' - undersøger Kristian Gylling Olesen fra Københavns Professionshøjskole, med udgangspunkt i Theodor Schatzkis praksisteori, hvordan en vejledende, undersøgende og indlevende praksis for ledelse af kvalitetsudvikling kan styrke den pædagogiske kvalitet i dagtilbud. Anvendelse af dokumentation og evaluering er i midlertidig ikke uskyldig. Den skaber ikke blot viden om den pædagogiske praksis, men favoriserer også en bestemt forståelse af pædagogisk kvalitet. Artiklen argumenterer på den baggrund for vigtigheden af en etisk-refleksiv forståelse af ledelse af kvalitetsudvikling i dagtilbud. Her skal ledere og personale i fællesskab eksperimentere etisk-refleksivt med deres dokumentations- og evalueringspraksis. Målet er at forebygge en ukritisk favorisering af bestemte kvalitetsforståelser. I et casestudie om dokumentation, evaluering og udvikling af et dagtilbuds morgensamling, undersøger og illustrerer artiklen denne ledelse af kvalitetsudvikling.

Temanummerets fjerde forskningsartikel '[Ledelse i dagtilbud: Komplekse koblinger om en finurlig faqlighed](#)' af Christian T. Lystbæk og Ida Marie L. Cederstrøm fra Århus Universitet er bygget op omkring analyser af interview med dagtilbudsledere fra forskellige kommuner og dagtilbudstyper. Disse interviews viser, at lederne oplever ledelse i dagtilbud som et komplekst fænomen, hvor forskellige aspekter og aktører bidrager til at lede det pædagogiske arbejde.

Artiklen stiller på den baggrund spørgsmålet: 'Hvori består ledelse i dagtilbud – og hvem bidrager til denne ledelse?' Dette spørgsmål behandles i artiklen med afsæt i perspektiver hentet fra blandt andet Karl E. Weick og Henry Mintzberg. Artiklen når på denne baggrund frem til bud på, hvad ledere i dagtilbud skal være særligt opmærksomme på i deres omgang med 'komplekse koblinger og en finurlig faglighed'

Og endelig træder Magrethe Andersen fra Københavns Professionshøjskole i formidlingsartiklen *'Kvalitetsløftet, der blev væk'* helt tæt på de aktuelle ledelsesudfordringer for ledelse i dagtilbud i spændet mellem den politiske styrings forventninger til pædagogisk kvalitet og den organisatoriske realitet, hvor ledere skal gennemføre meningsfulde evalueringer, der forbedrer læringsmiljøet for børnene, udvikle lærerplanen til et dynamisk redskab i hverdagen samt sikre systematisk pædagogisk udvikling i en tid med høj personaleomsætning. Margrethe Andersen opfordrer til at droppe årshjul, skabeloner og ambitioner om et hus fyldt med uddannede pædagoger og i stedet fokusere mere på børneperspektivet, prøvehandling og evaluering - og herigennem på selv at uddanne personalet.

Referencer:

EVA, og VIVE. 2023. *"Kvalitet i dagtilbud: national undersøgelse af kvalitet i pædagogiske læringsmiljøer og rammer i kommunale daginstitutioner og dagplejen for 0-2-årige børn"*. VIVE.

Ladegaard, L.B; Lindeberg, N.H. & Nøhr, K. 2021. Faglig ledelse i praksis – indsigter fra dagtilbudsområdet. Lederliv. Vol. 1, <https://lederliv.dk/artikel/faglig-ledelse-i-praksis>

VIVE. 2021. *"Vidensopsamling om faglig ledelse på dagtilbudsområdet"*. VIVE.