



Faglige fyrtårne

– et voksende fænomen på dagtilbudsområdet

Charlotte Riis Jensen

Ph.d., Adjunkt, Center for pædagogik, Professionshøjskolen Absalon
crje@pha.dk

Marianne Preus

Adjunkt, Center for ledelse, Professionshøjskolen Absalon
maps@pha.dk

<https://tidsskrift.dk/FPPU>

Resumé

Artiklens ærinde er at undersøge hvordan fænomenet fagligt fyrtårn, der blev introduceret i forbindelse med den nationale kompetenceudvikling på dagtilbudsområdet i 2018, konstrueres blandt ledere, medarbejdere og fyrtårne, samt at identificere de udfordringer, muligheder og dilemmaer der knytter sig hertil. Artiklen bygger på interviews med faglige fyrtårne, ledere og kolleger. Analysen viser, at de faglige fyrtårne konstrueres på mangfoldige måder gennem de positioner de forhandler sig frem til og bliver givet i det pågældende samarbejde. Artiklens metodologiske afsæt er inspireret af socialkonstruktionistisk erkendelsesteori, hvor virkeligheden anskues som et socialt konstrueret fænomen. I artiklen bliver fænomenet faglige fyrtårne sat i perspektiv i forhold til forståelsen af en intern og ekstern professionsforståelse og artiklen afsluttes med at fremhæve fire fremtrædende analytiske positioner; faglige fyrtårne som lyskastere, eksperter, facilitatorer og forandringskraft.

Abstract

Vocational lighthouses - a growing phenomenon in daycare institutions

The purpose of this article is to examine the ways in which the phenomenon vocational lighthouse, introduced in reference to the national competence initiatives in daycare in 2018, is constructed among leaders, employees and vocational lighthouses and to identify challenges, possibilities, and dilemmas related to the position. The article is based on several interviews from vocational lighthouses, leaders and colleagues. The analysis shows that the vocational lighthouses are constructed in specific and multifarious ways, closely connected to the context and the negotiated positions in which they participate in the local collaboration. Methodologically the article is inspired by social constructionist theory, whereby reality is viewed as a socially constructed phenomenon. The article places the vocational lighthouses in an understanding of an internal and external profession, and in conclusion, the article highlights four salient positions: vocational lighthouses as light-casters, experts, facilitators and change enforcers.

Nøgleord

Faglige fyrtårne, ressourceperson, dagtilbud, den styrkede pædagogiske læreplan, profession, samarbejde.

Keywords

Vocational lighthouses, resource person, daycare, the strengthened educational curriculum, profession, collaboration.

Artiklens ærinde og genstandsfelt

I juni 2017 vedtog folketinget en politisk aftale "Stærke dagtilbud - alle børn skal med i fællesskabet" (Børne- og Socialministeriet, 2017) og efterfølgende trådte en revideret dagtilbudslov i kraft i juli 2018. Med lovændringerne fulgte en styrkelse af de lovmæssige krav til arbejdet med en styrket¹ pædagogisk læreplan og en langt mere detaljeret beskrivelse af indholdet, som ikke tidligere er set på dagtilbudsområdet (Aabro, 2019; Mortensen & Næsby, 2018).

Som led i realiseringen, afsatte Børne- og Socialministeriet en pulje på ca. 165 millioner kr. til kompetenceudvikling. Midlerne skulle anvendes til de nationalt udviklede kompetenceforløb for forvaltningsmedarbejdere, faglige ledere, faglige fyrtårne (pædagoger) og dagplejere fra både kommunale og private institutioner. Med disse rammer blev der samtidig lagt en særlig organisationsmodel ned over de af landets kommuner og dagtilbud, der søgte om midler. En model hvor en eller flere pædagoger i et dagtilbud skulle uddannes til en funktion, der blev kategoriseret som fagligt fyrtårn, gennem enten tre læringsdage eller et pædagogisk diplommodul. Det var for de fleste en ganske ny funktion, organiseringsform og titel.

Denne artikel bygger på empirisk funderede analyser fra forskningsprojektet "Ressourcepersoner som samtidsfænomen", hvor det overordnede forskningsspørgsmål er "Hvad gør samtidsfænomenet ressourceperson ved velfærdsprofessionerne?" (Jensen & Preus, 2019). I indeværende artikel fokuserer vi på et af underspørgsmålene: "Hvordan konstrueres de faglige fyrtårne på dagtilbudsområdet?". Der er tale om en kritisk undersøgelse, som både bygger på viden fra interviews med informanter samt viden og erfaring fra dagtilbudsområdet, bl.a. indsamlet via gennemførte kompetenceforløb². Vi afgrænser artiklens fokus fra at gå i dybden med andre oplagte perspektiver, som fx ledelses-, forvaltnings- og børneperspektiver.

Hensigten med denne artikel er at bidrage med indsigt i hvordan rollen som fagligt fyrtårn tager form, når "faglige fyrtårne" indgår i hverdagens levede liv blandt børn, kolleger og ledere. Med andre ord er det vores ærinde at undersøge de udfordringer, muligheder og dilemmaer der træder frem i dagligdagen i relation til de faglige fyrtårne. De faglige fyrtårne er genstandsfeltet i artiklen og det er vores hypotese, at denne position potentielt gør noget ved noget og nogen, og at nogen og noget potentielt gør noget ved de faglige fyrtårne. Det er det "noget" og det "nogen" vi ønsker at belyse i denne artikel.

Ifølge Wadel (2019) er organisationer, der har indført ressourcepersoner meget lidt bevidste om de udfordringer, der knytter sig til, at medarbejderne kommer til at lede hinanden og de synes heller ikke særligt bevidste om den betydning, som

1 Ordet "styrket" eller "styrkede" anvendes i en række policy-dokumenter i sammenhæng med lovændringerne. Fx i titlen på Børne- og undervisningsministeriets udgivelse "Den styrkede pædagogiske læreplan – rammer og indhold (2018)".

2 Marianne Preus har fungeret som Projektleder for og underviser i den nationale kompetenceudvikling på dagtilbudsområdet i Center for Ledelse og Oplevelsesdesign på Professionshøjskolen Absalon i perioden 2018-2020.

en sådan rolle har for organisationens måde at fungere på. Derfor bliver det særdeles relevant at belyse, hvordan de faglige fyrtårne kommer til syne og konstrueres blandt ledere, faglige fyrtårne og kolleger og ikke mindst hvorvidt og hvordan konstruktionen får eller ikke får en forandrende funktion i dagligdagen. Relevansen af undersøgelsen bekræftes yderligere af Andersen (2019, s. 20ff), der påpeger at ressourcepersoner som samtidsfænomen er en forskningsmæssigt underbelyst organisatorisk figur i vækst.

Det er intentionen, at artiklens pointer, kan anvendes som grundlag for refleksion, dialog og inspiration til alle, der har berøring med dagtilbudsområdet.

Teori og metode

Artiklens teoretiske afsæt er inspireret af en socialkonstruktionistisk erkendelsesteori, hvor virkeligheden anskues som et socialt konstrueret fænomen og rummer antagelsen om, at det enkelte subjekt formes gennem sprogets skabende kraft i de konkrete fællesskaber, som det indgår i (Gergen & Mellon, 2017; Haslebo, 2018).

Med denne forståelse vil de faglige fyrtårnes positioner blive konstrueret både gennem den måde der tales om og med dem på, samt gennem komplekse sociale kontekstafhængige processer og forhandlinger. Derfor kan vi heller ikke i denne artikel tale om det faglige fyrtårn i ental, men der vil blive tale om multiple faglige fyrtårne i flertal, idet de konstrueres forskelligt og mangfoldigt.

De centrale socialkonstruktionistiske begreber vi trækker med videre i artiklen er positioner, italesættelse og social konstruktion.

Idet artiklens teoretiske grundlag har et socialkonstruktionistisk afsæt, kan rollen som faglige fyrtårne ikke ses isoleret fra samarbejdet med og mellem ledere og kolleger. Dette har været baggrunden for et centralt valg om at inddrage alle tre perspektiver på fyrtårnenes rolle. Det betyder helt konkret, at artiklen baseres på empiri fra 1) Ledelsesperspektiver 2) Fyrtårnsperspektiver og 3) Kollegaperspektiver. Artiklens forskningsspørgsmål er undersøgt gennem interviews indsamlet i 5 dagtilbud i 4 forskellige kommuner. Informanterne er fordelt på 5 faglige fyrtårne, 2 kolleger og 5 ledere. Vi har med udgangspunkt i en induktiv forskningstilgang gennemført semistrukturerede kvalitative interviews, hvoraf 1 interview blev gennemført som fokusgruppeinterview med deltagelse af en leder, et fagligt fyrtårn og en kollega. Vi har udarbejdet 3 forskellige interviewguides; en guide til ledere, en til faglige fyrtårne og en til kollegerne.

Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) befinder det kvalitative forskningsinterview sig i et spændingsfelt mellem at være en videnskab og en kunstart. Kunsten består i at opnå indsigt og arbejde kreativt for at opdage nye muligheder, hvilket betyder at interviewerens både skal kunne være intuitiv, sensitiv og åben over for det foranderlige (Ibid). Når vi har valgt at anvende forskellige interviewmetoder, så har det baggrund i et ønske om at afprøve hvorvidt der ville fremkomme

andre og nye perspektiver på fænomenet. Interviewene er optaget, transskriberet og efterfølgende analyseret tematisk.

Vi har i vores etiske overvejelser fx taget højde for, at hvis en informant har indgået i kompetenceudvikling med den ene forfatter, så har interviewene været gennemført af den anden³. Herudover har vi ved hvert interview sikret informanterne indblik i omfanget og indholdet af det forestående interview, indhentet samtykke og været opmærksomme på at evaluere med informanten efterfølgende.

For at finde temaer på tværs af vores interviewdata, læste vi hver især alle interviewene igennem og noterede de fremtrædende temaer (Brinkmann & Tanggaard, 2015; Kvale & Brinkmann, 2009). I interviewene spurgte vi fx ind til informanternes forståelser. I den fælles bearbejdning på tværs af perspektiver, fremtrådte særligt fire dominerende konstruktioner: faglige fyrtårne som 1) lyskastere 2) eksperter 3) facilitatorer og 4) forandringskraft. Vores analyse viste, at de faglige fyrtårne blev italesat som nogen, der skulle gå foran, være eksperter og kaste lys på særlige områder. Herudover blev kategorien facilitator anvendt og italesat af både ledere, kolleger og faglige fyrtårne. Yderligere blev de faglige fyrtårne omtalt som medarbejdere uden ledelsesbeføjelser, men med kraft til at forandre. Deraf opstod den fjerde tematik om fyrtårne som forandringskraft. De fire konstruktioner er således vores analytiske konstruktioner, der er blevet til på baggrund af en tematisk analyse af de indsamlede kvalitative interviewdata.

I næste afsnit indlejrer vi fænomenet de faglige fyrtårne i den aktuelle samfundsmæssige kontekst.

Bevægelser i professionen

At professioner er bindeled mellem staten og individet blev første gang beskrevet af Durkheim (1997). Siden har mange beskrevet den udspændthed, der er mellem lovgivningen og den lokale pædagogiske praksis (Gravgaard, 2018; Staugaard, 2017; Dumstrei & Mortensen, 2017). En udspændthed som dagtilbudsledere og pædagoger arbejder i hver eneste dag.

Denne udspændthed kan ifølge Jacobsen og Mortensen (2017) også findes i en skelnen mellem en ekstern og intern professionsforståelse. Den eksterne professionsforståelse handler om den velfærdsopgave som professionen udøver for samfundet, og den interne professionsforståelse handler om, hvordan professionen udøver sin praksis i den lokale kontekst. Det betyder samlet set, at både centrale og decentrale faktorer er med til at afgøre hvorledes den pædagogiske praksis udøves. Som følge heraf kan der opstå et krydspres eller en udspændthed mellem den eksterne og interne professionsforståelse, hvilket potentielt kan medføre en række dilemmaer, der udfordrer ledelse, samarbejde, organisering, medarbejdere og den pædagogiske praksis.

3 Det skal i den forbindelse nævnes, at Marianne Preus' indsigt via sin rolle i kompetenceudviklingsforløbene, har vakt nysgerrigheden til undersøgelserne bag denne artikel.

Styrkelsen af dagtilbudsloven kan anskues som udtryk for en styrket eksternt professionsforståelse og pædagogen kan anskues som en myndighedsperson "*der skal føre de politiske beslutninger ud i livet*" (Hjermitslev et al, 2019, s. 158), nu hjulpet yderligere på vej af den nye kategori faglige fyrtårne.

Når der udpeges faglige fyrtårne med en særlig rolle i relation til lovgivningens realisering, bliver statens ærinde ikke alene at styrke den eksterne professionsforståelse, men også at "flytte ind i" og positionere sig via faglige fyrtårne i den interne profession. Professionens interne mandat er med andre ord kommet under pres. Der er altså tale om at flere og flere medarbejdere uden ledelsesbeføjelser forventes at bidrage aktivt i forandringsprocesser "indefra" det kollegiale fællesskab (Molbæk et al, 2019). De skal således lære deres kolleger noget, og være rollemodeller eller facilitatorer for kollegers lærings- og refleksionsprocesser.

Gennem den eksterne professionsforståelse forventes det, at de faglige fyrtårne indtager en position som "*faglige ressourcepersoner og forandringsagenter og at de fremmer faglig refleksion og udvikling*" (Børne og Socialministeriet 2018, s. 3). Der er således både sket en bevægelse i professionen og opstået en ny position i det kollegiale fællesskab. Der er tale om, at de faglige fyrtårne skal bidrage til at rekonstruere den interne professionsforståelse, så den praktiseres inden for rammerne af den styrkede pædagogiske læreplan. De faglige fyrtårne bliver således implementerings-hjælperne uden ledelsesbeføjelser. Man kan sige, at "*ledelse løsnes fra det, den formelle leder gør*" (Bjerg og Bjergkilde 2016, s. 124), og at ledelse flytter ud i de relationelle mellemrum, hvor forhandlingerne mellem kolleger og faglige fyrtårne bliver afgørende for, hvorvidt der reelt skabes forandring for nogen eller noget.

I næste afsnit går vi dybere ind i de 4 kategorier, der er trådt særligt frem i analyserne.

Analysetemaer og sproglige kategorier

En central pointe i nyere organisationsudvikling, er, at de positioner der indtages som fx pædagoger, kolleger, ledere eller faglige fyrtårne ikke er faste positioner, men positioner der påvirkes og formes forskelligt i praksis (Lund, 2015). Analysen bag artiklen kan derfor kun siges at være et øjebliksbillede.

Som tidligere nævnt, er der særligt fire positioner der indgår i den sociale konstruktion af de faglige fyrtårne. Det understreges, at disse kategorier er analytiske kategorier der i praksis er svære at adskille fra hinanden:

- Fyrtårne som lys og lyskastere
- Fyrtårne som eksperter og viden-formidlere
- Fyrtårne som facilitatorer
- Fyrtårne som forandringskraft

Fyrtårne som lys og lyskasterere

I analyserne fremtrådte lys-metforen som en gennemgående figur. De faglige fyrtårne italesættes som nogen der skal lyse op, inspirere og føre an. Et fagligt fyrtårn fortæller: *”Vi skal lyse på noget, der giver mening og som man kan arbejde med”*. Det at lyse eller kaste lys på noget fremstår som en generel kategori, der er indlejret i italesættelsen og forståelsen af de faglige fyrtårnes position: *”Nu er det det her, vi har lyst på. Sådan helt metaforisk som et fyrtårn, der lyser”*. Et andet fagligt fyrtårn pointerer, at der i positionen også ligger en forventning om at have opmærksomhed på, hvordan kollegerne handler i praksis:

”Nogle gange tænker jeg også på at være mere opmærksom ude i praksis. At når jeg gør noget eller nogle af mine kollegaer gør noget, kan sige det her taler jo direkte ned i børneperspektivet eller det her er jo børnefællesskaber, prøve at lyse det, som jeg selv gør eller mine kollegaer gør i forhold til at blive opmærksom på det”

Fyrtårnene er altså ikke kun lys i sig selv. De kaster også lys og stiller skarpt på særlige temaer, der relaterer sig til den styrkede pædagogiske læreplan. Her fortæller en kollega fx hvordan det faglige fyrtårn var med til at sætte temaerne i spil:

”På et personalemøde fortalte [det faglige fyrtårn], at det jeg havde gjort, det var faktisk noget i forhold til dannelsen af det barns personlighed. Det synes jeg var rigtigt rart, og jeg voksede også lidt af det. Så får jeg lyst til at gøre mere af det, for det jeg gjorde, det var faktisk noget, der var godt. Nogle gange gør man jo også noget, som man ikke er bevidst om man gør”

Ud over at kaste lys på temaerne fra læreplanen, har de faglige fyrtårne således også fokus på at vurdere og pege på god og mindre god praksis. De italesætter fx når kollegerne arbejder med tematikkerne fra læreplanen ved at kaste lys på praksissituationer og bevidstgøre temaer for kollegerne. De kaster lys på noget: *”På den måde er det ligesom mig, der sammen med lederen, siger: nu er det det her vi har fokus på. Så på den måde kastes lyset på det her emne”*. Det er altså det faglige fyrtårn, der i samarbejde med lederen beslutter sig for, hvilke tematikker der skal oplyses.

Men der ligger også en anden positionering i rollen, der bliver italesat som det at holde øje med nogen og videreformidle til ledelsen, hvis noget eller nogen i den pædagogiske praksis ligger uden for lovgivningens rammer. Fyrtårnene peger fx på, at de gerne havde set at der var flere fyrtårne i institutionen, fordi der så var flere ”øjne” til rådighed: *”Jeg ser jo ikke alt. Så hvis man var to sæt øjne, kunne man jo se mere... Jeg er jo i vuggestuen, så jeg ser jo ikke, hvad der sker i børnehaven”*. Flere øjne kan se mere og kaste mere lys på den pædagogiske praksis. Der tales også om at de faglige fyrtårne derved kan sætte deres kolleger i et særligt lys:

”Jeg har jo også måtte sige til lederen at jeg har oplevet, at en kollega har været negativ i sin forventning i forhold til hvad børnene kan. Når jeg så har oplevet det nogle gange,

bliver jeg nødt til at sige det. Så det er sådan lidt at man kan komme til at udstille sine kollegaer, men det ligger der også i denne her rolle”

De faglige fyrtårne har altså en forståelse af, at de ikke udelukkende skal kaste lys og inspirere. De skal også virke som lederens ekstra øjne i hverdagens praksis. I disse situationer kan man tale om, at den fremskudte organisatoriske figur ikke kun indtager en position som lyskaster, men også som overvåger af, om der er noget i den pædagogiske praksis, der ligger uden for rammerne og dermed uden for de forventninger, der kan henføres til den eksterne professionsforståelse.

De faglige fyrtårne som lyskastere skaber potentielt mulighed for udvikling af kvaliteten af den pædagogiske praksis. Det gør de dels ved at kaste lys på relevante temaer fra den pædagogiske læreplan, og dels ved at få øje på og italesætte hvorvidt og hvornår den pædagogiske praksis ligger inden for eller uden for lovgivningens rammer. At kaste lys medfører dog samtidig både dilemmaer og udfordringer i det kollegiale fællesskab.

Fyrtårne som eksperter og viden-formidlere

Analyserne peger endvidere på, at de faglige fyrtårne forventes at fungere som eksperter og viden-formidlere. Der lægges vægt på, at de skal vide mere end andre, og at de har ansvar for at sprede viden i hele huset. Forventningen italesættes af både de faglige fyrtårne selv, kolleger og ledere. Fx siger en kollega: *”Det er nogen, der ved lidt mere... nogen der får os med i noget faglig viden... og ligesom tager os andre med”*.

Viden italesættes her på en særlig måde. Det er noget som nogen forventes at have mere af og som nogen kan få andre med i. Som en særlig tiltrækningskraft med de faglige fyrtårne som drivkraft. Og det er tydeligt, at ansvaret for at tilføre mere og måske mere gyldig viden, placeres hos de faglige fyrtårne og ikke hos medarbejderne selv eller lederen. Den nuværende viden er tilsyneladende utilstrækkelig. Der er tale om en ny viden, der skal komme via de faglige fyrtårne. Netop denne forventning ser ud til at skabe et dilemma hos flere af de faglige fyrtårne:

”Hvordan kan jeg fremstå som et forbillede for mine kolleger i forhold til, at jeg har lidt ekstra viden omkring den pædagogiske læreplan, og hvordan vi arbejder med den? Gud, kan jeg leve op til det at være et fyrtårn?”

De forventninger der italesættes af kolleger og ledere, skaber således et pres på de faglige fyrtårne i relation til hvorvidt deres viden er tilstrækkelig til opgaven. Mange har kun deltaget i uddannelse svarende til 3 dage. Samme oplevelse kan genfindes hos lederne:

”Jeg skal jo også udvikle mig... for jeg har jo også noget jeg skal have læst op på, så der er nogle ting jeg skal have indhentet. Det, at fyrtårnene bliver dygtige, laver jo et tryk på

lederen. Det kan jo ikke hjælpe noget, at hvis de skal have hjælp til noget, at jeg så ikke ved noget. Det stiller nye krav til mig selv som leder”

Viden er med andre ord noget man kan komme bagud i, og som kan forskubbe og konstruere u-ligeværdige positioner blandt de professionelle. Både manglende viden og mere-viden har med andre ord potentiale til at gøre noget ved nogen. Fx kan det skabe en oplevelse af tryk. De faglige fyrtårne kommer til at fremstå som videns-eksperter, også selvom de ikke nødvendigvis selv oplever sig som sådan. Og når de faglige fyrtårne italesættes/konstrueres som mere-vidende, forandres de andres roller i daginstitutionen, herunder også rollen som formel leder.

Den type af viden der oftest italesættes af informanterne er viden, der kan henføres til den styrkede pædagogiske læreplan, der er baseret på den nyeste forskning på dagtilbudsområdet. Denne viden ser ud til at have forrang i forhold til andre typer af viden, som fx lokal erfaringsviden, når informanterne taler. Og behovet for tilførsel af ny viden ser umiddelbart også ud til at fungere som et argument i konstruktionen af de faglige fyrtårne i sig selv. Derfor kan det være relevant at reflektere over og diskutere lokalt, hvordan man kan arbejde mere bevidst med at inddrage forskellige videns-former i dialogerne i de enkelte dagtilbud. Det kunne fx være gennem inddragelse af både forskning, erfaringsbaseret viden fx i relation til børnegruppen og inddragelse af børnenes perspektiver, når der skal arbejdes med udvikling af den pædagogiske praksis inden for læreplanernes rammer.

De faglige fyrtårnes position ser ud til at have potentiale til at tilføre ny forskningsbaseret viden til de øvrige ansatte, hvilket potentielt kan bidrage til at øge kvaliteten i den pædagogiske praksis. Hvor vidt dette sker afhænger dels af hvordan denne viden indgår i fælles konstruktioner og processer og dels af i hvor høj grad og hvordan den nye viden omsættes konkret i den pædagogiske praksis.

Fyrtårne som facilitatorer

Det er tydeligt i flere af informanternes udsagn, at de faglige fyrtårne får tildelt og påtager sig en rolle som facilitatorer for faglige dialoger og refleksionsprocesser for deres kolleger. De skal således være med til at facilitere faglige processer, der kan bidrage til forandring i hverdagens praksis bl.a. ved at inddrage kollegernes perspektiver. Fra de faglige fyrtårnes perspektiv handler det om, at få *”sat gang”* i refleksionsprocesser, så kollegerne selv bliver i stand til at tage ejerskab for hvordan de kan udvikle deres praksis. Der er således en bevidsthed rettet mod at få kollegerne til at deltage aktivt i refleksion og dialog. De faglige fyrtårne peger på, at det handler det om: *”at [kollegerne] får det ejerskab, at man ikke bare dukker op og bliver fyldt på, men at man også selv har noget med, når man kommer til mødet”*. Der er dermed også forventninger fra de faglige fyrtårne om aktiv deltagelse, bl.a. fordi de faglige fyrtårne ikke alle steder betragtes som en permanent

position: ”om et år når jeg ikke er fyrtårn længere, skal det jo være noget, der får et levende liv”.

Men hvordan kan man som fagligt fyrtårn både agere som facilitator og få noget ”ud at gå” i praksis. Som en leder udtrykker det: ”Vi er i gang med her at lede en pædagogik igennem nogle fagpersoner, som får noget ud at gå”. Det bliver således de faglige fyrtårne, der skal have dette noget ”ud at gå” blandt kollegerne i praksis. Et fagligt fyrtårn fortæller:

”Nogle gange tænker jeg også på at være mere opmærksom ude i praksis, at når jeg gør noget eller nogle af mine kolleger gør noget, kan jeg sige det her taler jo direkte ned i børneperspektivet eller det her er jo børnefællesskaber, prøve at lyse det op som jeg selv gør eller mine kollegaer gør i forhold til at blive opmærksom på det”.

Analyserne peger på, at en væsentlig faktor for de faglige fyrtårnes muligheder for at få funktionen sat i spil og få noget ”ud at gå”, handler om, hvordan institutionen i forvejen forholder sig til nye tiltag, forandring og udvikling. Hvis der allerede er skabt en kultur for at reflektere over udvikling af praksis, en kultur hvor medarbejderne er nysgerrige og interesserede, så lykkes de faglige fyrtårne i højere grad som facilitatorer af udviklingsmulighederne. I nogle daginstitutioner foregår dette gennem nye mødeformer, hvor alle medarbejdere deltager og hvor de på skift skal præsentere en case, som oplæg til refleksion og diskussion. Andre steder skal de faglige fyrtårne præsentere og udvælge de temaer som der skal arbejdes med på personalemøder.

Tid og planlægning er ikke gennemgående temaer i empirien, men en kollega peger dog på, at der mangler tid. Tid til at gå fra og tid til at deltage i de fælles processer: ”Tidsmæssigt skal der laves plan over hvornår man kan gå fra”. Udsagnet understreger en opfattelse af, at udviklingsprocesserne her opfattes som noget der finder sted i rum uden børn.

At agere som facilitator eller at deltage i faciliterende processer i hverdagen er ikke uden udfordringer i praksis. Det kan føre til resignation, og de faglige fyrtårne kan opleve, at kollegerne trækker sig: ”De kigger væk, når jeg kommer. Så når jeg kommer om morgenen, så siger jeg til mig selv foran døren; Nu skal jeg gøre mit bedste for børnene, som jeg lærte på min uddannelse. Så må de andre passe deres”. De faglige fyrtårne kan således også opleve at deres rolle kiler sig ind på uheldige måder i deres kollegiale relationer, netop fordi de har en udviklingsfaciliterende rolle, hvorved den faciliterende kraft reduceres som konsekvens af kollegernes positionering.

Et ønskværdigt organisatorisk scenarie kunne ifølge fyrtårnene handle om:

”... at få lov til at sætte noget i gang på den anden stue uden at få dårlig samvittighed over, at man har forladt sin stue. Det ville jo være guld værd. Det er bare ikke den hverdag vi har, desværre”

Et andet fyrtårn supplerer: *"her, der har jeg jo en rolle, der skal gå ind og facilitere de her møder... men ud fra den pædagogiske læreplan"*. Man kan altså med andre ord tale om, at de faglige fyrtårne skal kunne agere som facilitatorer inden for nogle specifikke rammer, der i høj grad ser ud til at afgrænse sig til mødeaktivitet. Også selv om flere faglige fyrtårne udtrykker ønske om at facilitere processer på stuerne. Rollen fremstår i nogen grad som de-koblet den pædagogiske praksis, men tilkoblet til dialoger om den pædagogiske praksis. Denne konstruktion af rollen og den fastsatte organisatoriske ramme har betydning for, hvad der kan lade sig gøre, hvor det kan lade sig gøre og hvor meget det kan lade sig gøre.

De faglige fyrtårne som facilitatorer skaber potentielt mulighed for at sætte pædagogik på dagsorden. Om dette lykkes på en måde, der bidrager til refleksion og udvikling, afhænger særligt af tre faktorer. For det første i hvilke sammenhænge det er muligt at facilitere, for det andet hvordan kolleger, faglige fyrtårne og ledelse indgår med hinanden i samarbejde og for det tredje hvor mange ressourcer der er afsat til facilitering og hvordan ressourcerne forvaltes, herunder om de bruges i eller ude af den pædagogiske praksis.

Fyrtårne som forandringskraft

I materialet bliver de faglige fyrtårne også kategoriseret som nogen der har en potentiel forandringskraft og på mange måder kan supplere den formelle leders ledelse. De udvider således adgangen til forandring, netop i kraft af ikke at være ledere. De har adgang til at se noget lederen ikke kan se og til at opleve noget lederen ikke kan opleve. Deres forandringskraft rettes mod det, som den enkelte medarbejder potentielt kan komme til at kunne og ikke på det der er. I vores data associeres de faglige fyrtårne med processer for kolleger. Kolleger fortæller om hvordan de har modtaget sparring, feedback, ros og blikke for, hvad der halter i praksis: *"hun hjælper mig til at få øje på, hvor jeg skal tage fat"*.

Det ser dermed ud til, at de faglige fyrtårnes autoritet afhænger af, hvordan kolleger og ledere forholder sig til og indgår i forhandlinger. Fx kan de faglige fyrtårne forhandle sig til autoritet ved at gå foran, være eksperter og italesætte en særlig viden. Det ser dog også ud til at være en svær rolle at indtage:

"Det der med, at man helst ikke vil være den der siger, nu skal vi arbejde på denne her måde. Jeg er jo immervæk stadig deres kollega. Jeg er ikke deres leder. På den måde har jeg ikke nogen beføjelser eller lyst til at komme og sige: I skal arbejde på denne her måde"

Der er altså noget, der tyder på, at de faglige fyrtårne har en opgave i forhold til at finde legitimitetsgrundlag for deres forandringskabende autoritet og derigennem gøre det muligt at kollegerne tildeler dem en sådan autoritet.

Som et fagligt fyrtårn udtrykker det; *"... jeg skal nu huske, at jeg er et fagligt fyrtårn og skal gå foran, og det lægger selvfølgelig et pres på én, at man på den måde tænker, okay det er faktisk lidt mit ansvar, at vi får implementeret det her"*.

Mens den formelle ledelse virker på baggrund af, at der i sidste ende altid er muligheden for et "du skal", så hviler de faglige fyrtårnes forandringskraft på at nogen skal få lyst til at orientere sig i en særlig retning. De faglige fyrtårne trækker på særlige virkemidler som fx forskningsbaseret viden, som motiverende argument for at få kollegerne til at "gå med". Lederne peger også på, at de faglige fyrtårne står i et spænd mellem at være forandringskraft og ikke-ledere på en og samme tid:

"De faglige fyrtårne er ikke ledere. Og det skal vi huske at skelne imellem, for jeg taler jo også om, at man er med til at lede på en opgave, men man er ikke leder. Man er fx heller ikke med til at bedrive personaleledelse [...] men jo, i det øjeblik det faglige fyrtårn sidder og faciliterer et pædagogik-møde, hvor jeg ikke er til stede, og der sidder nogle kolleger og byder ind på møder eller ikke byder ind, så kalder det på ledelse"

Hvis hensigten er at de faglige fyrtårne skal igangsætte og lede forandringsprocesser netop fordi de har positioner som kolleger, så er der indlejret en spænding i funktionen der kan miste sit momentum. Enten ved at blive "bare" leder og dermed miste den særlige adgang til det levede liv i praksis. Eller ved at miste den kollega-funderede legitimitet og at blive "bare" kollega, og som konsekvens heraf at miste forandringskraften. Der er med andre ord risiko for, at forandringskraften kan blive transformeret og reduceret, afhængig af hvordan disse spændinger håndteres i den interne professionsforståelse.

Når pointen er, at forandringskraften skal være derude dvs. mange steder, i mange relationer, på mange niveauer og i mange rum, så bliver det også sværere at identificere hvad en ledelsehandling er. Og det bliver væsentligt, som citatet viser, at kunne vurdere hvornår en formel leder skal på banen.

Men det har også betydning for hvordan lederrollen kan forvaltes. I det følgende citat fortæller en leder om identitetstab, netop fordi hun ikke længere selv stod for faciliterings-processen. Lederen fortæller, hvordan hun på en gang både oplevede "en stolthed og en følelse af identitetstab" men også det "rædselsfulde i, at jeg står herovre og kigger. Det er ikke mig, der styrer processen som leder, hvad er jeg så?" De faglige fyrtårnes forandringskraft bidrager således også til at rekonstruere den formelle leders identitet og ledelsesrum.

Dette understreges yderligere af, at når ledelse skal tæt på opgaven så skal den "derud" som det nævnes af flere informanter. Man kan med andre ord tale om en de-koncentrering af ledelse i flere led. Lederne skal give forandringskraft til de faglige fyrtårne og de faglige fyrtårne skal give forandringskraften videre til kolleger. Som en leder udtrykker det: "Jeg skal være ekstra tovholder helt oppe i toppen, som jo får fastholdt fyrtårnene i deres opgaver". Der er derfor tegn på opfattelsen af en indskudt rolle mellem leder og medarbejdere.

De faglige fyrtårne ledes af ledere og begge samarbejder som brikker i et spil. Der afholdes møder mellem ledere og fyrtårne og efterfølgende faciliterer fyrtårnene møder med kolleger og formidler møde-processen tilbage til lederen, hvorefter de sammen beslutter næste træk:

"Jeg skal sparre med [lederen] omkring, hvad er så det næste skridt, og hvad er det, jeg oplever i de her samtaler, og hvad er det, jeg oplever blandt mine kolleger og i praksis"

Men, de faglige fyrtårne peger også på, at det at varetage en rolle som fagligt fyrtårn "er fedt", og at det kan avle ambitioner der kan medføre bevægelse i arbejdslivet. Flere finder et nyt job og andre overvejer at blive ledere. I interviewene udtrykker kolleger sågar et ønske om også at "blive noget særligt eller at kunne noget særligt". Der sættes med andre ord noget i gang og forandringskraften bliver dermed både allestedsnærværende og dekoncentreret, samt både mere og mindre potent. Det at introducere positionen faglige fyrtårne kan således skabe afsæt for jobskifte eller efterspørgsel efter andre faglige roller blandt de ansatte.

De faglige fyrtårne skaber potentielt mulighed for at tilføre forandringskraft til ledelsen netop fordi de ikke er ledere. Der er eksempler på, at de faglige fyrtårne kan bidrage til realisering af den pædagogiske læreplan, men der er også eksempler på udfordringer. Forandringskraften ser ud til at hænge nøje sammen med de relationer og forhandlinger, der finder sted lokalt i det enkelte dagtilbud. Og der er risiko for, at forandringskraftens potentiale forsvinder i det øjeblik de faglige fyrtårne måtte vælge nye græsgange.

Afrunding

Vi har i artiklen argumenteret for at indførelsen af faglige fyrtårne på dagtilbudsområdet har ført til bevægelser i professionsforståelsen.

Den eksterne professionsforståelse positionerer sig via faglige fyrtårne i den interne profession, hvilket har skabt nogle særlige udfordringer, muligheder og dilemmaer i praksis. Det har dels betydet, at professionens interne mandat er blevet formindsket og at der er opstået en ny type af ressourcepersoner hvis opgave er at implementere en revideret ekstern professionsforståelse blandt kolleger i den pædagogiske praksis. Dette skisma har medført flere dilemmaer.

Et dilemma handler om, at de faglige fyrtårne både skal gå foran og realisere læreplanens tematikker og samtidig være et ekstra sæt ledelses-øjne der holder øje med hvordan tematikkerne omsættes af kollegerne i praksis.

Et andet dilemma handler om hvordan positionen påvirker relationerne mellem kollegerne og den formelle leder, som en konsekvens af at de faglige fyrtårne befinder sig i en udspændthed mellem at være kollega og forandringskraft uden ledelsesbeføjelser. Der kan ske noget med kollega-relationen i de situationer hvor de faglige fyrtårne skal have nogen til at handle anderledes. Man kan tale om, at der flytter en kamp om positioner og autoritet ind i de kollegiale relationer der har potentiale til at skabe konflikter og påvirke stemningen.

Et tredje dilemma handler om, hvordan funktionen også påvirker ledernes selvforståelse når den faglige ledelse distribueres. I analyserne har det bl.a. vist sig, at lederen øger opmærksomheden på tilstrækkeligheden i eget vidensniveau og at fyrtårnenes andel i den faglige ledelse kan skabe en oplevelse af identitets-

tab. Der opstår med andre ord et videns og identitets-spændingsfelt i institutionen mellem leder, kollegaer og faglige fyrtårne.

Vi har med inspiration fra socialkonstruktionistiske begreber analyseret empiri og illustreret hvordan forskellige logikker er virksomme i konstruktioner af faglige fyrtårne. Artiklen fremhæver, at de faglige fyrtårne både skaber muligheder, dilemmaer og udfordringer. De faglige fyrtårne kan i øvrigt ses som del af en bredere samfundsmæssig tendens, hvor ressourcepersoner kommer til at stå i en frit svævende udspændthed mellem en intern og ekstern professionsforståelse.

Det er vores håb, at artiklen kan bidrage med nye perspektiver på professionen i dag og at den skaber eftertanke og at den kan anvendes som grundlag for dialog, refleksion og inspiration lokalt og centralt for alle der har berøring med dagtilbudsområdet.

Litteratur

- Aabro, C. (2019) Den styrkede pædagogiske læreplan. Baggrund, perspektiver og dilemmaer. Samfundslitteratur.
- Andersen, F.B. (2019). *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner*. Samfundslitteratur.
- Bjerg, H. & Bjergkilde, D. (2016). Ledelse gennem ressourcepersoner. I: Balle, A. (red.): *Pædagogik og Skoleledelse. En Håndbog for Skoleledere København*. Hans Reitzels Forlag.
- Børne- og Socialministeriet (2017). *Stærke dagtilbud – alle skal med i fællesskabet*.
- Børne og Socialministeriet (2018). *Ramme for udmøntning af kompetenceudviklingsinitiativet til Stærke dagtilbud*.
- Brinkmann, S. (red.), & Tanggaard, L. (2015) *Kvalitative metoder: En grundbog*, 2.udg. Hans Reitzels Forlag.
- Dumstrei, B. & Mortensen, T.H. (2017). *Profession og samfund*. Akademisk Forlag.
- Durkheim, Emile (1997). *The Division of Labour in Society*. Trans. W.D. Halls, intro. Lewis A. Coser. New York: Free Press.
- Gergen, K.J. & Mellon, K. (2017). *Socialkonstruktionisme og uddannelse*. Hans Reitzels forlag
- Gravgaard, M.L. (2018). Faglig ledelse med afsæt i den styrkede pædagogiske læreplan – en kompleks og dilemmafyldt ledelsesopgave. I: Mortensen, T.H. & Næsby, T. *Den styrkede pædagogiske læreplan*. Dafolo.
- Haslebo, Maja (2018). *Legitim ledelse*. Dansk psykologisk forlag.
- Hjermitslev, H.H. (2019). *Velfærdsprofessioner*. Djøf Forlag.
- Jacobsen, L. & Mortensen, T.H. (2017) Eksterne og interne forståelser af den pædagogiske profession. I: Dumstrei, B. & Mortensen. *Profession og samfund*. Akademisk Forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann S. (2009). *Interview*. Hans Reitzels Forlag.
- Lund, E.G. (2015). *Socialkonstruktionisme i organisationer – kort fortalt*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Molbæk, M. & Schmidt, M., C., S. & Jensen, C., R. & Hansen, J. H. (2019). Samarbejde i den inkluderende skole – innovation eller dekoration. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*. 56. årgang. 05/06 2019. Forlaget skolepsykologi.
- Mortensen, T. H & Næsby, T. (2018) Den styrkede pædagogiske læreplan. Grundbog til dagtilbuds-pædagogik. Dafolo.
- Staugaard, H.J. (2017). *Profession*. Samfundslitteratur.
- Wadel, C.C. (2019). Kollegaledelse – og ledelse af medarbejdere, som skal lede kolleger. I: Andersen, F.B. (red) *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner*. Samfundslitteratur.
- <https://onlaw.dk/lovbekendtgørelse/lbk-nr-1214-af-11-10-2018#> – lokaliseret d. 23.3.20,