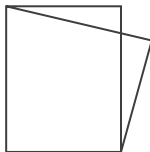


Dagtilbudsledelse

– en profession in spe?



Jakob Ditlev Bøje, lektor
& Finn Wiedemann,
lektor. Begge Institut
for Design, Medier og
Uddannelsesvidenskab,
Syddansk Universitet

Artiklen diskuterer professionalisering af dagtilbudsledelse med afsæt i forskningsspørgsmålet: I hvilket omfang og hvordan kan dagtilbudsledelse karakteriseres som en profession in spe? Spørgsmålet diskuteres med afsæt i de kriterier, som traditionelt definerer professioner. Henholdsvis uddannelse, selvstændig udviklet vidensbase, autorisation og autonomi i arbejdet, et særligt fagsprog og etisk kodeks. Undervejs drages løbende paralleller til skoleledelsesområdet. Artiklen argumenterer for, at hvis man anlægger et professions-teoretisk perspektiv på dagtilbudsledelse, kan man iagttage, at en række af de forhold, som traditionelt definerer en profession, også findes inden for dagtilbudsledelsesfeltet. Professionaliseringen er dog mindre fremskreden sammenlignet med skoleledelsesfeltet. Med dagtilbudsledelse har vi i højere grad at gøre med ledere af en profession end med såkaldt professionelle ledere,

dvs. ledere, som er trukket ud af den driftsmæssige hverdag,

Indledning

Mens skoleledelse i efterhånden en del år har været diskuteret og profileret som en profession i sig selv (Lederforeningen, 2008), bl.a. gennem løsrivelse fra Danmarks Lærerforening og massiv politisk opmærksomhed og forskningsinvesteringer (Bøje et al., 2022; Gunter, 2016), er dagtilbudsledelse gået mere under radaren. I fx den største fagforening på området, BUPL, har lederne ganske vist deres egen forening, men de har ikke foretaget samme brud med pædagogerne, som Skolelederforeningen har foretaget med lærerne, bl.a. hvad angår forhandlingsret. Ikke desto mindre sker der forskellige udviklinger på dagtilbudsfeltet, som rejser spørgsmålet, om dagtilbudsledelse mon også er ved at blive en profession?

Dagtilbudsledelse – en profession in spe?

Artiklen vil diskutere denne tentative professionalisering af dagtilbudsledelse med afsæt i forskningsspørgsmålet: I hvilket omfang og hvordan kan dagtilbudsledelse karakterises som en profession in spe?



Mange er enige om, at der er sket en professionalisering af offentlig ledelse gennem en årrække. Især i forbindelse med Kvalitetsreformen i 2007 gennemførte mange offentlige ledere af velfærdsinstitutioner lederuddannelse, fx diplomuddannelse. Lederen skulle ikke længere være den første blandt ligemænd, men træde i karakter som leder. Dette krævede formaliseret lederuddannelse (Klausen & Nielsen, 2011; Wiedemann, 2016).

Med forskellige modifikationer møder vi en tilsvarende udvikling inden for dagtilbudsområdet. En styrkelse af ledelsen pointeres i forskellige publikationer bl.a. som et resultat af først arbejdet med virksomhedsplaner og forældrebestyrelser og senere arbejdet med de styrkede pædagogiske læreplaner (Larsen, 1992; Hougaard, 1994; Ringsmose & Hansen, 2023). Også selve

ledelses- og institutionsstrukturen med område- og klyngeledelse, og generelt større institutioner, kalder på nye typer af ”professionel” ledelse langt væk fra gulvet og hverdagen i daginstitutionen (Bro, 2016; Krejsler, 2014).

Artiklen vil diskutere denne tentative professionalisering af dagtilbudsledelse med afsæt i forskningsspørgsmålet: I hvilket omfang og hvordan kan dagtilbudsledelse karakterises som en profession in spe? For at diskutere dette spørgsmål vil vi løbende drage paralleller til skoleledelse, som udgør et mere fremskredent felt, hvad gælder professionalisering. Artiklen bidrager med indsigt i, hvor høj eller lav grad af autonomi der er ønskværdig – og mulig – set i forhold til pædagoger og politikere som forskellige opdragsgivere eller ’sponsorer’ af dagtilbudsledelse (Freidson, 2001).

Teori og metode

Artiklen tager afsæt i professionssociologien (Abbott, 1988; Freidson, 2001; Parsons, 1954; Weber, 1978) og bruger denne som afsæt til at identificere, karakterisere og diskutere dagtilbudsledelse som en profession in spe. I sidstnævnte (profession in spe) ligger, at vi ikke har en forventning om, at dagtilbudsledelse direkte kan sammenlignes med klassiske professioner, dvs. læger, præster og advokater. Alligevel kan det være meningsfuldt at sammenholde området med de kriterier, som traditionelt bruges til at definere professioner. Det gælder (1) lang uddannelse; (2) udviklet vidensbase; (3) autorisation og autonomi i arbejdet; (4) et særligt sprog og en gruppeidentitet; (5) formulering af etiske kodekser (Bøje et al., 2022). De enkelte kriterier foldes nærmere ud i diskussionen.

Inden for professionssociologien betegnes lærere, pædagoger, sygeplejersker, socialrådgivere og andre mellemlange fag ofte som semiprofessioner, netop fordi de kun halvt eller et stykke hen ad vejen lever op til de nævnte kriterier (Etzioni, 1969). Betegnelsen kan føles nedsættende og uretmæssig, fordi vi i dag lever i et andet samfund end det, der muliggjorde de klassiske professioner (Larson, 1977), og derfor vil vi understrege, at vi alene bruger kriterierne som sigtepunkter for en karakteristik og diskussion af dagtilbudsledelse som en profession in spe. Et felt, der umiddelbart ser ud til at løsrive og selvstændiggøre sig på samme måde som skoleledelsesfeltet – og på samme måde som mange andre fag og områder har gjort det siden Wilenskys (1964) professionaliserings-tese.¹

Artiklen bygger på eksisterende forskning og har en diskuterende stil formet af tesen: At dagtilbudsfeltet nærmer sig skoleledelsesfeltet, hvad gælder løsrivelse og selvstændiggørelse fra grundprofessionerne (pædagog/lærer). Hvorvidt og hvordan det forholder sig, vil diskussionen inden for hvert underområde (kriterium) forsøge at afdække.

Den udvalgte forskning er blevet indsamlet via indgående kendskab til feltet og snowball sampling (Grant & Booth, 2009). Begge forfattere har i mere end 20 år beskæftiget sig med pædagoguddannelse, pædagogisk arbejde og ledelse og har været iagttagere af en gradvist stærkere ledelsesdiskurs også på dette område. Fordelen ved det tætte kendskab til feltet er en inklusion af de tidligste publikationer på området, startende fra 1990’erne. Ulempen kan være,

at vi overser publikationer, som kunne have været inkluderet gennem en mere systematisk søgning.

Snowball samplingen er konkret sket ved, at forfatterne har genbesøgt deres egne arkiver, bl.a. fra undervisning på seminarier i 90’erne og 00’erne, og fundet frem til tidlige publikationer om emnet. Samtidig har vi arbejdet genealogisk og orienteret os baglæns i referencer fra de nyeste publikationer på området. Tilsammen er der altså tale om en traditionel historisk og genealogisk afsøgning af området med fokus på danske publikationer.

Professionalisering af dagtilbudsledelse
Diskussionen er tematisk organiseret, så vi beskriver viden om og erfaringer med henholdsvis uddannelse, vidensbase, arbejdsvilkår, udvikling af sprog og identitet samt etik.

Uddannelse
En af de faktorer, der er en indikator på graden af professionalisering, er som sagt uddannelse. Jo længere uddannelse og måske også jo mere monopoliseret uddannelse, dvs. uddannelse forbeholdt bestemte grupper og professioner, desto højere grad af professionalisering. Noget andet er kontrollen af uddannelse. Kan professionen selv kontrollere adgangen til uddannelse, fx ved at definere optagelseskrav (karakterer) og dimensionering, eller er dette kontrolleret af staten eller andre aktører (Lortie, 1969)?

De fleste dagtilbudsledere er uddannede pædagoger. En del af dem har desuden relevant efter- og videreuddannelse. I 2023 har 42 % af dagtilbudslederne en diplomuddannelse i enten ledelse eller

pædagogik (DEA, 2023). Cirka 5 % har til lige en kandidatuddannelse (Falcencrone & Lanng, 2024).

I Gotvassli et al. (1992) refereres til, at 28 % af alle ledere har været på årskursus på Danmarks Lærerhøjskole. Dette etårige kursus udgjorde dog ikke en decideret lederuddannelse, men var bredere i sit efter- og videreuddannelsessigte.

Historisk har flere daginstitutionsledere altså fået lederuddannelse eller anden form for efter- og videreuddannelse, hvis man sammenligner med, hvordan det så ud for cirka 30 år siden. Hvis man bruger lederuddannelse som indikator på graden af professionalisering, fremgår det, at færre dagtilbudsledere har lederuddannelse end skoleledere. I Danmarks Evalueringsinstituts rapport *Effekten af lederuddannelse for skoleledere* (2017a) angives det, at tre fjerdedele af alle skoleledere har gennemført en hel eller delvis diplomuddannelse i ledelse.

I modsætning til skoleledelsesområdet findes der ikke en decideret diplomuddannelse i dagtilbudsledelse. Dagtilbudsledere er henvist til diplom i ledelse, som typisk frekventeres bredt af forskellige ledere inden for den offentlige sektor. Der findes dog også forskellige efter- og videreuddannelses tiltag, som mere målrettet er skræddersyet til dagtilbudsområdet. Ringsmose og Hansen (2023) beskriver fx et tilbud, som mange dagtilbudsledere i Københavns Kommune har gennemgået, inspireret af den newzealandske skoleledelsesforsker Vivianne Robinson, hvor formålet har været at øge kvaliteten af dagtilbudsarbejdet.

Artiklen bygger på eksisterende forskning og har en diskuterende stil formet af tesen: At dagtilbudsfeltet nærmer sig skoleledelsesfeltet, hvad gælder løsrivelse og selvstændiggørelse fra grundprofessionerne (pædagog/lærer).



I andre kommuner findes mere specialiserede efter- og videreuddannelses tilbud, hvor alle ledere fx tilbydes bestemte diplommoduler. Aktuelt er fx faglig ledelse et efteruddannelses tilbud, som mange dagtilbudsledere bliver tilbudt (VIVE, 2021).

Når det gælder dagtilbudsuddannelse, kan man til dels finde samme polariserede struktur, som findes inden for forskningen om skoleledelse, hvilket skal uddybes i næste afsnit. Man kan tale om brede, generelle tilbud over for mere snævre, fokuserede tilbud. Tilbud som fx diplom i ledelse eller en kandidatuddannelse sigter på en bredere tilgang til og forståelse af ledelse over for mere snævre og målrettede tilbud. Sidstnævnte mere snævre uddannelsesudbud

har især fokus på at indfri politiske mål og tilegnelse af bestemte standarder og koncepter (Aabro, 2021), fx at dagtilbudsledere skal opnå viden om brugen af styrkede pædagogiske læreplaner og evaluering som løftestang for udvikling af kvalitet og effektivitet.

Vidensbase
Kriteriet vedrørende en formel vidensbase handler om, at der eksisterer en personuafhængig viden nedfældet i bøger, artikler, procedurer mv. Denne viden kontrolleres gennem fagfælle-systemer, og den er medvirkende til at afgrænse den professionelle fra lægmand, selvbestaltede eksperter, guruer og andre, som notorisk er lukkede og idiosynkratiske omkring deres viden og virkemidler (Clark & Salaman, 1996).

Ifølge Abbott (1988) bruger professionelle den kontrollerede viden til tre ting: diagnose, behandling og skøn. Desuden medgiver Abbott, at viden bruges i legitimeringsøjemed, dvs. til at opnå en såkaldt jurisdiktion – eller monopol – i forhold til et givent arbejdsområde. Spørgsmålet er, om der eksisterer noget, som minder om en sådan formel og autonom vidensbase i forhold til dagtilbudsledelse?

Der findes generelt ikke meget videnskabelig litteratur om dagtilbudsledelse (Danmarks Evalueringsinstitut, 2017b, 2018; VIVE, 2021). Dette står i kontrast til skoleområdet, hvor der findes en righoldig især international tradition, hvad angår det særlige i skoleledelse (Murphy, 2005; Ottesen, 2016; Young et al., 2009).

Birkeland et al. (2021) hævder, at der mangler en sammenhængende definition på dagtilbudsledelse, og at der generelt mangler forskning inden for området, hvorfor området enten støtter sig til generel organisations- og ledelsesteori eller skoleledelsesledelsesteori. De nævnte forfattere har foretaget et review med udgangspunkt i 42 nordiske studier, der handler om dagtilbudsledelse, og som er udgivet i perioden 2015-2020. Der refereres til følgende definition på dagtilbudsledelse, som er en lidt omarbejdet definition af skoleledelse: *“Kindergarten leadership is an interactive, reciprocal and evolving process involving many players, which is influenced by – and in turn influences – the context in which it occurs”* (s. 116).

I Nicholson et al. (2020) præsenteres ligeledes et review af litteratur, der har beskæftiget sig med dagtilbudsledelse. Reviewet tager afsæt i angelsaksisk litteratur fra 1995-2015. Der identificeres her en tendens væk fra individorienterede studier, som fokuserer på lederen, og til studier, som anlægger et bredere ledelsesperspektiv, og som bl.a. fremhæver distribueret ledelse som et centralt ledelsestræk. Eller fra modernistiske over mod postmodernistiske forståelser af ledelse, dvs. fra studier, der betoner, at lederen har klare roller og opgaver og er ansat i en hierarkisk organisation og agerer rationelt, og så til studier, der fx lægger vægt på, at ledelse er socialt konstrueret og noget, der løbende er til forhandling. Det hedder her: *“leadership is conceptualized as a complex, situated process that is highly influenced by its context”* (s. 22).

Skal man tage afsæt i de nævnte review om dagtilbudsledelse, kan man pege

på, at relationer, samarbejde, kontekst og distribueret ledelse fremstår som centrale karakteristika især i en række senere studier. Omvendt finder vi, især i en aktuel dansk kontekst, en mere normativ, opgave- og håndværkspræget forståelse af ledelse. Dette kommer fx til udtryk gennem begrebet faglig ledelse (VIVE, 2021) eller gennem særlige konceptuelle forståelser af, hvordan dagtilbudsledere bedst muligt udøver ledelse og skaber kvalitet (Ringsmose & Hansen, 2023). Forståelserne peger på, at god dagtilbudsledelse består af bestemte opgaver, som lederen skal udføre og lægge vægt på. Udviklingen peger i retning af det, som Gunter (2016) inden for skolelederuddannelsesfeltet har benævnt *leaderisation*. Begrebet sigter til, at ledere er agenter for implementering af reformer. I det her tilfælde den styrkede pædagogiske læreplan og særlige kvalitetsforståelser.

Inden for forskning i skoleledelse finder vi en opdeling af feltet, der er meget lig med den, som findes inden for dagtilbudsfeltet, om end skoleledelsesfeltet fremstår stærkere profileret og forankret i forskellige og tydeligt definerede forskningstraditioner og forskningsmiljøer. Skoleledelse kan her enten forstås i en bred vs. snæver definition eller blød vs. hård position. Midt imellem disse positioner findes forskellige medierende former (Bøje, 2024; Wiedemann, 2024).

Autorisation og autonomi – arbejdsvilkår

Som et tredje træk ved det at være en profession kræves det, at den pågældende gruppe har en autorisation eller et vist monopol på arbejdet. Set fra et kritisk perspektiv opstår et sådant monopol gennem en taktik, der kaldes

social closure, og hvis mål er at ekskludere andre grupper fra arbejdsfeltet (Weber, 1978; Parkin, 1979). Set fra et mere professionsvenligt perspektiv opstår autorisationen, fordi den pågældende gruppe er den bedste til at udføre arbejdet, bl.a. på grund af uddannelse og kompetencer (Parsons, 1954). Samfundet indgår en kontrakt med professionen, giver den “market shelter” (Freidson, 2001) og tildeler autonomi, så arbejdet kan udføres i overensstemmelse med professionelle standarder og behov for at foretage skøn (Grimen & Molander, 2008).

En undersøgelse af danske dagtilbudslederes erfaringer fra 1991 peger på, at de bruger mest tid på administrative opgaver sammenlignet med pædagogiske og arbejdsledermæssige eller personalepolitiske opgaver. Dette gælder især ledere af større institutioner. Undersøgelsen peger ligeledes på, at dagtilbudsledelse ofte er kendetegnet ved tidspres, mange opgaver og hyppige afbrydelser. Mange ledere vil sideløbende med ledelsesarbejdet i mere eller mindre omfang indgå i det pædagogiske arbejde på stuerne (Gotvassli, Rask & Rasmussen, 1992).

BUPL's vilkårsundersøgelse fra 2023 peger på en række udfordringer i ledelseshjertet. Især i bestemte kommuner. Der er for mange administrative opgaver og for lidt tid til faglig ledelse. Normeringerne er for dårlige, så det er vanskeligt at hellige sig ledelsesarbejdet og få tid til fordybelse og forberedelse, ligesom det kan være svært at sikre balancen mellem privatliv og arbejdsliv (Nørby, 2023).

De to undersøgelser kan ikke sammenlignes direkte, men det er alligevel interes-

Artiklen bygger på eksisterende forskning og har en diskuterende stil formet af tesen: At dagtilbudsfeltet nærmer sig skoleledelsesfeltet, hvad gælder løsrivelse og selvstændiggørelse fra grundprofessionerne (pædagog/lærer).



sant, at der er en række overlap, selv om undersøgelserne er foretaget med 30 års mellemrum. Såvel tidligere som nu peges der på, at ledelseshjertet er præget af mange administrative opgaver, og at det kan være svært at finde tilstrækkelig plads til faglig-pædagogisk ledelse og fordybelse, ligesom der forekommer et stort arbejdspress. Graden af autonomi og muligheden for selvstændigt at foretage skøn indskrænkes, fordi en stor del af ledelsesarbejdet går med at udføre administrative opgaver.

De nævnte erfaringer med dagtilbudsledersarbejdet som multipelt, omskifteligt og uforudsigeligt svarer i øvrigt til karakteren af pædagogarbejdet, som Plum (2011) metaforisk har kaldt “pærevællingen”. Dvs. sammenblandingen af

børns, pædagogers og forældres behov i konkrete kontekster med muligheder og begrænsninger – fx gulvet i vuggestuen, pudrummet, legepladsen, soverummet osv. Mere forfinet kalder Ahrenkiel et al. (2012) arbejdet for et “pædagogisk ensemble” også for at understrege, at arbejdet er kollektivt. Man er afhængig af hinanden som kolleger. I Bros (2016) undersøgelse af ledelsesspænd (rate mellem leder og medarbejder) i små, mellemstore og store pædagogiske institutioner ser det ud til, at lederen i mellemstore organisationer (med mellemstort ledelsesspænd) har de bedste muligheder for at trække sig tilbage fra gulvet i daginstitutionen og opnå en vis autonomi fra børn, pædagoger og forældre. Samtidig er hun tilpas tæt på gulvet, så der opnås autonomi

fra forvaltningen på rådhuset, noget, der kan være sværere i store pædagogiske institutioner, hvor lederen får et større administrativt og forvaltningsmæssigt ansvar.

Sprog og identitet

Professioner er karakteriseret ved at have et særligt fagsprog, som man skal tilegne sig, hvis man skal være en del af professionen. Gennem uddannelse lærer man sig en bestemt terminologi og begrebsbrug. Læger tilegner sig fx gennem en lang uddannelse et fagsprog, der gør, at de indbyrdes kan kommunikere med hinanden og med andet sundhedspersonale. Det betyder, at professionelle på godt og ondt bliver en såkaldt gruppe i gruppen (Goode, 1957). De får en gruppeidentitet og føler og ser sig selv

som fx læger, advokater, pædagoger og sygeplejersker. Spørgsmålet er, om dagtilbudsledere gør noget lignende?

De pædagogiske professioner har et særligt fagsprog, men hvor fx det lægefaglige sprog kun langsomt skiftes ud, er det pædagogiske sprog ofte mere omskifteligt og præget af aktuelle dagsordener og populære og skiftende teoridannelser (Bøje & Frederiksen, 2023; Steinnes, 2014). Der er selvfølgelig en række pædagogiske kernebegreber som fx trivsel, udvikling, omsorg og relationer, som er relativt konstante, men de nævnte begreber er også hverdagsbegreber, hvorfor deres præcise definition og betydning ofte står til diskussion og derfor netop ikke har en præcis og entydig definition.

Hvis vi vender tilbage til Bros (2016) undersøgelse, peger den også på, at mellemstore organisationer er ideelle med hensyn til udvikling af lederidentitet. Her kan man være tæt på gulvet og det pædagogiske fagsprog, og samtidig kan man trække sig tilbage, udvikle en selvstændig lederidentitet og gennem den foretage såkaldt transformationsledelse. Dvs. den type retningssættende ledelse, der i ledelseslitteraturen generelt bliver udpeget som motivationsskabende. I små institutioner er man for meget kollega med sine medarbejdere, og det kan være svært at løsrive sig fra sin tidligere pædagogidentitet; i store institutioner bliver man for meget kollega med folkene på rådhuset, eller man bruger store dele af sin tid på administrative opgaver.

Andre undersøgelser peger på, at dagtilbudsledere eller pædagoger, der har efter- og videreuddannelse fx på kandidatniveau, i højere grad gør brug af pædagogisk fagsprog og terminologi.

De oplever en stærkere mundtlighed og skriftlighed og er i stand til at tilgå pædagogiske problemstillinger på en mere kritisk reflekteret og teoretisk måde (Falkencrone & Lanng; Pettersvold et al., 2023).

Etik
Professioner vil typisk have et etisk værdisæt forstået som et særligt kodeks, der udpeger, hvilke normer og værdier man skal leve op til som professionsudøver. Advokater taler fx om god advokatskik. Også lærere og pædagoger har et nedskrevet etisk kodeks.² Det gælder dog ikke dagtilbudsledere, men i nogen grad skoleledere (Lederforeningen, 2008).

Manglen på et eksplicit etisk kodeks for dagtilbudsledelse reflekteres i en mangel på forskning på området. Vi har stort set ikke kunnet identificere nogen dansk forskning, men i de hyppige kvalitetsmålinger, som dagtilbud i dag underlægges, indgår værdier og pædagogiske hensigter med en vis vægt. I fx KIDS (Kragh-Müller & Ringsmose, 2015) synes små institutioner (<100 børn) at være mest ideelle med hensyn til, at der udøves etisk ledelse tæt på børnenes umiddelbare behov. I store institutioner (>100 børn) bliver ledelsen mere strategisk og administrativ med risiko for at overse børns (psykologisk definerede) behov. I en ny dansk artikel (Olesen, 2025) understreges behovet for etisk-refleksiv omgang med kvalitetsudvikling, så ikke målinger og faste definitioner af kvalitet bliver styrende for den gode pædagogiske praksis.

Sammenlignes dette spæde materiale med skoleledernes formulerede etik og forskning herom, forekommer der umiddelbart at være mange overlap,

men forskellen er graden af formalisering. Dagtilbudslederes etiske kodeks er i højere grad implicit og erfaringsbaseret og forankret i de værdier, der præger det pædagogiske arbejde,

Konklusion og diskussion
I hvilket omfang og hvordan kan dagtilbudsledelse karakterises som en profession in spe? Historisk er dagtilbudsledelse i stigende grad blevet itale- og rammesat som noget, der er forskelligt fra pædagogarbejde. Ledere har et særligt ansvar og særlige opgaver, og der er formuleret krav og forventninger til, at dagtilbudsledere arbejder med afsæt i bestemte styrings- og ledelsesværktøjer. Faglighed og kvalitet er aktuelt centrale sigt punkter for dagtilbudslederarbejdet mange steder.

Artiklen har vist, at hvis man anlægger et professionsteoretisk perspektiv på dagtilbudsledelse, kan man iagttage, at en række af de forhold, som traditionelt definerer en profession, også findes inden for dagtilbudsledelsesfeltet. Stadig flere dagtilbudsledere har lederuddannelse eller videreuddannelse. De trækker på et særligt vidensgrundlag i deres ledelsespraksis – enten et bredere humanistisk pædagogisk-filosofisk grundlag eller et mere målrettet, fokuseret og i nogle tilfælde mere instrumentelt orienteret grundlag. Dagtilbudsledere har en vis autonomi til selv at sætte retningen og tage afsæt i lokale forhold og hensyn inden for de rammer, som det at være leder i en politisk institution udgør. Denne autonomi synes især at gælde i mellemstore institutioner med mellemstort ledelsesspænd. Undersøgelser peger på, at administrative opgaver fylder en del i alle institutioner, ligesom mange dagtilbudsledere indgår i normeringen.

Vi har altså i højere grad at gøre med ledere af professionen end såkaldt professionelle ledere, hvis der med professionelle ledere menes ledere, som er trukket ud af den driftsmæssige hverdag.



Det betyder også, at dagtilbudslederes arbejde er præget af stor omskiftelighed, uforudsigelighed og mange afbrydelser. Arbejdet kan minde om den ”pærevæling”, en pædagog også befinder sig i. Dagtilbudslederen varetager en bred opgaveportefølje og beskæftiger sig ikke udelukkende med ledelse, selv om mange opgaver falder inden for det traditionelle ledelsesfelt. Ledelsesarbejdet indebærer også, at man varetager opgaver, som kan karakteriseres som pædagog-, sekretær- og pedelopgaver. Det resulterer i uklare roller og svage professionsidentiteter. Som det fjerde forhold anvendes der ikke et fagsprog, som adskiller sig markant fra hverdags sproget. Terminologien er ofte præget af aktuelle dagsordener og politiskforvaltningsmæssige koncepter. Endelig findes der ikke et eksplicit etisk kodeks for dagtilbudsledere, men etikken findes på det mere tavse niveau, hvor den umiddelbart fremtræder som børnecentreret og fx i tråd med Løgstrups dydsetik.

Alt i alt peger denne karakteristik i retning af en profession in spe – men mere in spe end skoleledelsesfeltet. Skal man pege på en særlig identitet, der knytter sig til dagtilbudsledelse, kan man karakterisere lederen som en pædagogisk frontløber eller et fyrtårn, som er garant for et højt fagligt niveau i det pædagogiske arbejde. Med afsæt i det foregående kan man diskutere, om man skal karakterisere pædagogiske dagtilbudsledere som en art faglige mellemledere med ledelsesret. Faglig ledere er med til at formulere, forme og konkretisere kerneopgaven og beskæftiger sig bl.a. med faglig vejledning og rådgivning af medarbejdere, introduktion og instruktion af nyansatte og fastlæggelse af standarder for arbejdet. Den faglige leder stiller krav til de ansatte, men de ansatte løser i vid udtrækning opgaverne selv og inddrages i beslutningsprocesserne (Voxted, 2016).

Vi har altså i højere grad at gøre med ledere af professionen end såkaldt

professionelle ledere, hvis der med professionelle ledere menes ledere, som er trukket ud af den driftsmæssige hverdag, som beskæftiger sig med strategiske og forvaltningsmæssige ledelsesopgaver, og som mere eller mindre forventes at kunne lede en hvilken som helst organisation og arbejde (Bøje & Frederiksen, 2019; Klausen, 2006). Denne identitet, som leder af professionen, flugter med det forhold, at dagtilbudsledere endnu er organiseret sammen med pædagoger i bl.a. BUPL. Set ud fra pædagogernes perspektiv er det en organisering, der er værd at fastholde, da en løsrivelse af ledelseslaget kan svække professionen. Omvendt kan en løsrivelse være med til at styrke ledelseslaget hen imod en professionalisering af ledelsesopgaven, sådan som det kan iagttages inden for skoleområdet. Spørgsmålet er, hvor tungt samme hensyn vejer i dagtilbudsledelseslaget? Søger de jurisdiktion (legitimitet) nedadtil mod pædagogerne og kerneopgaven eller opadtil mod politik og forvaltning? Det kan kun fremtiden vise.

REFERENCER

Abbott, A. (1988). *The System of Professions*. The University of Chicago Press.

Ahrenkiel, A., Nielsen, B.S., Schmidt, C., Sommer, F.M. & Warring, N. (2012). *Daginstitutionsarbejde og pædagogisk faglighed*. Frydenlund.

Birkeland, J., Glosvik, Ø. & Aasen, W. (2021) Systemic Leadership in Nordic Kindergartens: A Scoping Review. *Educare*, 2021(4),114-163.

Bro, L.L. (2016). Små, store eller måske rettere mellemstore organisationer? En undersøgelse af sammenhængen mellem ledelsesspænd, ledelsesidentitet og brugen af transformationsledelse i danske daginstitutioner. *Politica*, 48(2), 158-178.

Bøje, J.D. & Frederiksen, L.F. (2019). Leaders of the Profession and Professional Leaders. School Leaders Making Sense of Themselves and Their Job. *International Journal of Leadership in Education*, 24(3), 291-312.

Bøje, J.D., Frederiksen, L.F., Ribers, B. & Wiedemann, F. (2022). *Professionalization of School Leadership. Theoretical and Analytical Perspectives*. Routledge.

Bøje, J.D. & Frederiksen, L.F. (2023). Læreres og pædagogers professionsviden 1990-2020. Professionspaternalisme, professionsrealisme og professionsinstrumentalisme. *Dansk pædagogisk Tidsskrift*, nr. 3, 79-96.

Bøje, J.D. (2024). Professionalisering af skoleledelse – muligheder og dilemmaer. I: F. Wiedemann & P.H. Raae, *Aktuelle tendenser og dilemmaer i skoleledelse*. Syddansk Universitetsforlag.

Danmarks Evalueringsinstitut (2017a). *Effekten af lederuddannelse for skoleledere*.

<https://eva.dk/Media/638421203966119045/Effekten%20af%20lederuddannelse%20for%20skoleledere.pdf>

Danmarks Evalueringsinstitut (2017b). *Udvikling i ledelse på dagtilbudsområdet. Notat til Ledelseskommissionen*. <https://eva.dk/Media/638344009855603501/Udvikling%-20i%20ledelse%20p%C3%A5%20dagtilbudsomr%C3%A5det%20November%202017.pdf>

Danmarks Evalueringsinstitut (2018). *Dagtilbudschefernes strategiske fokus på faglig ledelse. En kortlægning blandt dagtilbudschefer*.

<https://eva.dk/Media/638344008924399987/Dagtilbudschefernes%20strategiske%20fokus%20p%C3%A5%20faglig%-20ledelse.pdf>

DEA (2023). *Ledelse i daginstitutioner: Betydningen af ledernes karakteristika*. Tænketanken DEA.

Etzioni, A. (1969). *The Semi-Professions and Their Organization: Teachers, Nurses, Social Workers*. Free Press.

Eyal, G. (2019). *The Crisis of Expertise*. Wiley.

Falkencrone, S. & Lanng, L.B. (2024). *Pædagoger med en pædagogisk kandidatuddannelse*. Tænketanken DEA.

Freidson, E. (2001). *Professionalism, the Third Logic. On the Practice of Knowledge*. Polity.

Goode, W.J. (1957). Community Within a Community: The Professions. *American Sociological Review*, 22(2), 194-200.

Gotvassli, K.-Å, Rask, L. & Rasmussen, K. (1992). *Den synlige leder*. Forlaget Børn og Unge.

Grant, M.J. & Booth, A. (2009). A Typology of Reviews: An Analysis of 14 review Types and Associated Methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91-108.

Grimen, H. & Molander, A. (2008). Profesjon og skjønn. I: A. Molander & L.I. Terum, *Profesjonsstudier*. Universitetsforlaget.

Gunter, H. (2016). Intellectual Histories of School Leadership: Implications for Professional Preparation. *Acta Didactica Norge*, 10(4), 27-47.

Hougaard, B. (1994). *Teamledelse i daginstitutioner – fra leder til chef, fra stedfortræder til sous-chef. En håndbog*. Vejle.

Klausen, K.K. (2006). *Institutionsledelse – Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*. Børsen Offentlig.

Klausen, K.K. & Nielsen, D.M. (2011). Før og efter strukturen: Professionalisering af kommunal institutionsledelse? *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 76(3), 7-18.

Kragh-Müller, G. & Ringsmose, C. (2015). *Pædagogisk kvalitet i store og små daginstitutioner*. Aarhus Universitet.

Krejsler, J.B. (2014). Når dagtilbud kobles til den nationale konkurrenceevne. Kvalitetsreform som udfordring til pædagogprofessionen. I: J.B. Krejsler, A. Ahrenkiel & C. Schmidt, *Kampen om daginstitutionen. Den danske model mellem kompetence-tænkning, tradition og profession*. Frydenlund.

Larsen, H. (1992). *Selvstyrende kommunale institutioner: På vej mod en ny institutionsforståelse*. Birkelund.

Larson, M.S. (1977). *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*. University of California Press.

Lederforeningen (2008). *Skoleledelse: En profession i sig selv*. Lederforeningen.

Lortie, D.C. (1969). The Balance of Control and Autonomy in Elementary School Teaching. I: A. Etzioni, *The Semi-Professions and Their Organization*. The Free Press.

Murphy, J. (2005). Unpacking the Foundations of ISLLC Standards and Addressing Concerns in the Academic Community. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 154-191.

Nicholson, J., Kuhl, K., Maniates, H., Lin, B. & Bonetti, S. (2020). Early child development and care. A review of the literature on leadership in early childhood: examining epistemological foundations and considerations of social justice. *Early Child Development and Care*, 190(2), 91-122.

Nørby, J. (2023). Bombe under rekruttering: Dårlige arbejdsvilkår presser ledere mod jobskifte. <https://bupl.dk/boern-unge/nyheder/bombe-under-rekruttering-daarlige-arbejdsvilkaar-presser-ledere-mod-jobskifte>

Olesen, K.G. (2025). Etisk-refleksiv ledelse af kvalitetsudvikling i dagtilbud. *Lederliv*, nr. 8.

Ottesen, E. (2016). Et kunnskapsgrunnlag for skoleledelse. *Acta Didactica Norge*, 10(4), 69-81.

Parkin, F. (1979). *Marxism and Class Theory. A Bourgeois Critique*. Tavistock Publications.

Parsons, T. (1954). The Professions and Social Structure. I: T. Parsons, *Essays in Sociological Theory*. The Free Press.

Pettersvold, M., Rothuizen, J.J. & Østrem, S. (red.) (2023). *Akademisk kundskab og pædagogisk faglighed i barnehagen*. Cappelen Damm Akademisk.

Plum, M. (2011). *Dokumenteret faglighed. Analyser af hvordan pædagogisk faglighed produceres gennem læreplanernes dokumentationsteknologi*. Københavns Universitet.

Ringsmose, C. & Hansen, L.S. (2023). Udvikling af kvalitet i under faglig ledelse. *Paideia*, nr. 26, 6-19.

Steinnes, G.S. (2014). *Profesjonalitet under press? Ein studie av førskulelærarar si meistring av rolla i lys av kvalifiseringa til yrket og arbeidsdelinga med assistentane*. OsloMet.

VIVE (2021). *Vidensopsamling om faglig ledelse på daginstitutionsområdet*. <https://www.vive.dk/media/pure/0xgn31vk/5535139>

Voxted, S. (2016). *Ny faglig ledelse*. Hans Reitzels Forlag.

Weber, M. (1978). *Economy and Society*. California University Press.

Wiedemann, F. (2016). *Send mere ledelse. En analyse af leder-samfundets konsekvenser*. Syddansk Universitetsforlag.

Wiedemann, F. (2024). Kampen om skoleledelse. Mellem demokrati og effektivitet. I: F. Wiedemann & P.H. Raae, *Aktuelle tendenser og dilemmaer i skoleledelse*. Syddansk Universitetsforlag.

Wilensky, H. L. (1964). The Professionalization of Everyone? *American Journal of Sociology*, 70(2), 137-158.

Young, M.D., Crow, G.M., Murphy, J. & Ogawa, R.T. (2009). *Handbook of Research on the Education of School Leaders*. Routledge.

Aabro, C. (2021). *Pædagogers faglighed – i lyset af en stigende ekstern regulering*. Roskilde Universitet.

NOTER

¹ Samme pointe forfølges i et nyere værk af sociologen Gil Eyal (2019), der også viser, hvordan professionsbegrebet synes at være overtaget af et mere fleksibelt begreb om ekspertise.

² <https://bupl.dk/boern-unge/find-artikler/eis-erklaering-om-etisk-kodeks>