

## Om institutionsledelse IV - Daginstitutionsledelse - profession og ledelse



**ANMELDELSE: 'En typisk lederbemærkning til læreplanernes fremkomst var da også, at 'de var opfundet for de ledere, der ikke kunne finde ud af at være leder', skriver forfatteren i forordet**

*Af Paul Hegedahl*

*Inger Marie Larsen Nielsen:  
'Daginstitutionsledelse - profession og ledelse';  
Hans Reitzels Forlag, København 2010.  
144 s., hft., 13,5 x 21,5 cm., litt.liste, stikordsreg.  
Kr. 198,00 inkl. moms.  
ISBN 978-87-412-5285-8.*

Daginstitutioners organisatoriske opgave er formuleret i lovgivningen og handler om, at børn skal færdes i fysisk og psykisk æstetiske børnemiljøer, der fremmer deres trivsel, sundhed, udvikling og læring. En organisatorisk opgave, som ikke kan løses af enkeltpersoner, men kræver arbejdsdeling og et administrativt apparat, som kan skabe koordinering, kontinuitet og målopfyldelse. Forfatteren af denne bog peger på, at fagpersoner inden for området mener, at det ikke står godt til med den organisatoriske opgaveløsning - og citerer en række kilder. Det er her, daginstitutionslederne kommer ind i billedet som de ansvarlige, og den pædagogfaglige bekymring på børnenes vegne flyttes til en organisatorisk og ledelsesmæssig udfordring. Forfatteren går ind og ser på denne udfordring og på, hvad der sker med ledelsesbegrebet og ledelsespraksis, når ledelse tager afsæt i den organisatoriske opgave, daginstitutioner skal løse.

### **Ledelse før og nu**

I sit forord skriver Inger Marie Larsen Nielsen bl.a.: 'For mig står det at have været daginstitutionsleder i 1990'erne i erindringen som en tid med vide frihedsgrænser. Netop indført var 'en-pose- penge' princippet, ingen formelle krav om dokumentation og dermed udpræget frihed til at udfordre den pædagogiske praksis gennem ledelsesmæssige initiativer. Trods denne frihed vil jeg vove at påstå, at mange daginstitutioner præsterede en udmærket pædagogisk kvalitet set med såvel forældrenes, personalets og børnenes øjne. En typisk

lederbemærkning til læreplanernes fremkomst var da også, at 'de var opfundet for de ledere, der ikke kunne finde ud af at være leder'.

Når jeg i dag færdes som konsulent og underviser, står det klart for mig at pædagogiske læreplaner, børnemiljøvurderinger, madordninger, sundheds- og antimobbepolitikker, kvalitetsplaner, benchmarking og tilfredshedsundersøgelser ikke gør den pædagogiske praksis bedre i sig selv. Måske er det i virkeligheden sådan, at alle disse tiltag spærrer for, at kvaliteten kan udvikles. - - -

Ledelse i dag handler til forskel fra min tid som leder i 90'erne om både at skabe pædagogiske udviklingsprocesser og også om ledelsesmæssigt at kunne selekttere, kombinere og skabe sammenhæng i forhold til alle de tiltag og initiativer, der er rettet mod området. Hertil kræves ledelsesmæssigt overblik over såvel organisation som organisationens omverden, multistrategiske evner, helikopterperspektiv over egen ledelse og ikke mindst mod, evner og lyst til som menneske at handle til fordel for de mennesker, lederen er i berøring med. Med andre ord er daginstitutionsledelse i dag konstrueret som en kompleks størrelse, der stiller fordring til lederen om at være fagligt klædt på i to professionsområder, nemlig det pædagogfaglige og det ledelsesfaglige område.'

Det er så ikke alene baseret på egne erfaringer, forfatteren behandler ledelse af institutioner før og nu. I kapitel 1: 'Den organisatoriske opgave og ledelse set over tid' gennemgår hun daginstitutionernes udvikling og dermed den organisatoriske og ledelsesmæssige udvikling, baseret på oplysningstiden, tilbage fra de første pasningsforanstaltninger for danske børn i form af asylerne fra 1870'erne og de samtidige private børnehaver, hvor de førstnævnte var privatskole og nødforanstaltninger og deres personale uddannet og de sidstnævnte ligeledes var privatejede, men med inspiration fra Friedrich Fröbel. Forfatteren gennemgår de vigtigste grundelementer i hele udviklingen op til nutiden og hvordan uddannelsestænkningen og vækstpædagogikken ikke har fået bugt med hinanden.

Den historiske gennemgang er vigtig, fordi den tydeligt viser, at for daginstitutioners vedkommende er forandringer et grundvilkår - og at ønsket om forandringer ofte - og som regel - har været forskelligt fra de bevilgende myndigheders/politikernes side og de pædagogers/lederes, der står midt i det praktiske arbejde. Fortællingen om den offentlige modernisering og den pædagogfaglige fortid er flettet ind i hinanden.

Forfatteren skriver, at 'fælles for det pædagogfaglige fokus og det politiske fokus er den organisatoriske opgave. Det udfordrende er imidlertid, at sangen ikke synges i samme takt: De professionsfaglige: Vilkårene, vi arbejder under, er for ringe; Kommunerne: Vi kan ikke give bedre økonomiske vilkår; Staten: Til gengæld kan vi via lovgivning give jer nogle redskaber, hvormed I kan udvikle jeres praksis. Hvilket i 2004 medførte de pædagogiske læreplaner, i 2006 børnemiljøvurderingen og i 2007 sprog vurderingerne.'

## **Bogens indhold**

Ud over forord, efterskrift og litteraturliste er bogen opdelt i tre dele med i alt syv kapitler:

### *Del 1: Fundamentet*

Kapitel 1. Den organisatoriske opgave og ledelse set over tid

Kapitel 2. Dagtilbudsloven og daginstitutionernes organisatoriske opgave

### *Del 2: Udfordringerne*

Kapitel 3. Kravet om kontinuerlig udvikling

Kapitel 4. Dagtilbudsloven en lov med flere udfordringer

### *Del 3: Ledelse i krydspres et grundvilkår*

Kapitel 5. Strategisk ledelse

Kapitel 6. Legitimitet og nye opgaver

Kapitel 7. Ledelse med bid i den organisatoriske opgave kan bide fra sig

### **Om at være leder i dag - et krydspres**

Ud fra egne erfaringer og på baggrund af sin forskning tager Inger Marie Larsen Nielsen fat i ledelse på institutionsområdet som noget, der har ændret sig. Hun skriver om, at den demokratiske og kollektive fortid, daginstitutionsledelse har, gav sig udtryk i, at det indtil 1990'erne blev det typisk bedrevet blandt kollegaer og af pædagoger, der som 'de bedste blandt ligemænd/-kvinder' blev udpeget på grund af pædagogisk dygtighed, kollegaers velvilje, anciennitet eller faglig aktivitet eksempelvis som tillidskvinder. Og siger hun: 'På den baggrund må vi forstå, at det at stå i spidsen for en organisatorisk opgave ikke implicit har ligge til alle lederes højreben'. Uanset den ledelsesmæssigt svage fortid har daginstitutionslederne en pædagogfaglig styrke, som ikke mindst på baggrund af, at den kan føres langt tilbage i tiden, stadig er interessant og aktuel. Og det må gælde for en række andre institutioner, hvor historien har været den samme - f.eks. plejehjem, hvor det er det sygeplejefaglige, der både er den historiske ballast og udvælgelsen af ledere er foregået efter samme kriterier.

Her er forfatteren helt på linje med de øvrige forfattere, der er omtalt i denne serie om institutionsledelse. Det er altså et særdeles vigtigt aspekt ved fremtidens institutionsledelse: På én gang at drage omsorg for en reel lederudvikling og - uddannelse og samtidig bevare den faglige tyngde - og samtidig sørge for den gensidige respekt mellem leder og medarbejdere.

Der tales om - og beskrives det krydspres, som daginstitutionslederne befinder sig i, når de i deres virkelighed stilles over for det, de må opfatte som forskellige og modsatrettede, lige legitime interesser de skal kunne håndtere. Lige legitime, men ikke så sjældent det, der bliver opfattet som konkurrerende værdier.

Hertil kommer så et særligt forhold, når det gælder institutionsledelse i modsætning til ledelse i private virksomheder. Institutionsledelse og den organisatoriske opgave, institutionerne skal løse, kan som Inger Marie Larsen Nielsen skriver: ' - - ikke defineres ud fra endegyldige og definitive sandheder. Indlejret i såvel ledelsesbegrebet som i udførelsen af ledelse ligger det vilkår, at den organisatoriske opgave og dermed ledelse altid vil være påvirket af den samfundsmæssige og kulturelle kontekst. Forandring er således et vilkår, ledelse skal kunne håndtere. Sagt med andre ord vil både den organisatoriske opgave og ledelse til forskellige tider være under indflydelse af de kulturelle, politiske, ideologiske og videnskabelige diskurser, der er oppe i tiden. Diskurser som blandt andet kommer til udtryk i lovgivningen.'

Forandring skal alle ledere, i såvel private som offentlige virksomheder og institutioner, kunne håndtere. Men, det er særdeles vigtigt, at lovgiverne, når de reformerer lovene og forsøger at ændre målene for institutionernes arbejde, er særdeles opmærksomme på, hvordan det øver indflydelse på den daglige ledelse, på eventuel videreuddannelse og etablering af det rette vilkår helt ude i frontlinjen og dermed på mulighederne for, at ændringerne bliver til virkelighed. Det synes ikke altid at være tilfældet, at man er opmærksomme nok på det forhold. Derfor er den virkelighed der bliver beskrevet i såvel denne bog som i de tidligere omtalte bøger om institutionsledelse så vigtigt at få frem i lyset.

I kapitel 2 i denne bog gennemgås dagtilbudsloven set i sammenhæng med daginstitutioners organisatoriske opgave meget grundigt. Relevant for såvel det aktuelle arbejde - men også god at få forstand af, inden de næste nye love formuleres og vedtages.

### **Strategisk ledelse**

Igen på linje med de tidligere omtalte forfattere, fremhæver Inger Marie Larsen Nielsen vigtigheden af, at der i de offentlige institutioner bliver arbejdet meget mere bevidst og grundigt med strategisk ledelse, end det hidtil har været tilfældet. Begrebet kom ind i offentlig ledelse i 1990'erne; men det virker som om, det først er nu, det får synlighed på alle ledelsesniveauerne.



## **Implementeringsprocessen**

I et meget interessant og for den praktiske leder særdeles nyttigt afsnit gennemgås implementeringsprocessen og der gives et eksempel på implementeringen af de pædagogiske læreplaner - og hvad man kan lære af den proces - bl.a. at tilrettelægge implementeringen, så der gives mulighed for en ledelsesstrategi mod kontinuerlig udvikling af praksis.

Ledelsesdimensionerne i processen gennemgås, og der opstilles en række opgaver for lederen i en implementeringsproces: At

- sørge for at de forskellige personalemedlemmer deltager
- sørge for at det enkelte personalemedlem forpligter sig og engageres i processen
- perifere personalemedlemmer bliver legitime deltagere, hvilket indebærer, at de både skal deltage og bidrage til processen
- sørge for at der skabes fælles ansvarlighed
- det, man er blevet enige om, udmøntes i praksis, så (i dette tilfælde) den pædagogiske læreplan kommer til at fungere som artefakt.

## **Om forfatteren**

Inger Marie Larsen Nielsen er adjunkt og underviser på Diplom i ledelse ved VIA University College, Viby J. Desuden arbejder hun som selvstændig konsulent og procesrådgiver gennem Pædagogisk Værksted for børne- og læringsmiljø, Krampas.

Inger Marie Larsen Nielsen er cand. pæd. i pædagogisk sociologi, Danmarks Pædagogiske Universitet, Århus/København 2006 samt socialpædagog, Gedved Seminarium 1990. Hun har tidligere været konsulent på Dansk Center for Undervisningsmiljø og daginstitutionsleder på børnehaven Stjerneskuddet, Hedensted Kommune samt souschef i et børnehus, dagplejepædagog og pædagog på et børnehus, Horsens kommune.

Forfatteren skriver, at ærindet med bogen ikke er at skabe mere kompleksitet ved at opfinde nye begreber, finde nye fokusområder og nye tiltag, men derimod at bruge, kombinere og samle de muligheder, der allerede er 'Eksperimentet, der foretages, er, på baggrund af sin hypotese, at tage bid i den organisatoriske opgave for først at indfange den og dernæst løse den.'

Bogens målgruppe er daginstitutionsledere, studerende og professionelle samt alle interessegrupper inden for daginstitutionsområdet. Som forfatteren skriver, er det ikke kun for disse grupper egen skyld. Den opgave daginstitutionerne løser, har, set i både et samfunds-, et forældre- og et børneperspektiv stor betydning: 'Dels tilbringer så godt som alle børn i Danmark en stor del af deres første barndomstid der, og dels starter de deres uddannelsesmæssige karrierer der. Det er derfor ikke uvæsentligt, at den organisatoriske opgave løses optimalt.' Og det er derfor ikke uvæsentligt, at institutionslederne bliver bedst muligt uddannede, får den størst mulige forståelse for deres opgave - og får de rette forhold til at løse den. Det er denne bog medvirkende til.

## **Der ligger meget i et navn**

Et af de mest anvendte citater fra verdenslitteraturen er William Shakespeare: 'Hvad er et navn? Den blomst, vi kalder rose, ville dufte lige sødt, hvilke navne man end gav den', Romeo og Julie, 2. akt, 2. scene, 1592.

I modsætning til det udsagn kan man f.eks. tænke på Gertrude Stein: 'Rose er en rose er en rose', Sacred Emily, Geography and Plays, 1922. Ved at bruge et navn skaber man de billeder og følelser, det knyttes sammen med. Derfor er der god grund til at citere Inge Marie Larsen Niensens 'Efterskrift': 'Den sideløbende diskussion, der har været ført, imens denne bog er

skrevet, har handlet om benævnelserne dagtilbudsledelse og daginstitutionsledelse. På den ene side er dagtilbud nu den officielle benævnelse på børns første (ud)dannelsesinstitution. På den anden side trækker den officielle benævnelse i en retning, der går mod en forbrugertankegang. Da benævnelser har stor diskursiv betydning, valgte jeg benævnelsen daginstitutionsledelse. Begrundelsen herfor er, at benævnelsen dagtilbud signalerer sidestilling af disse steder for børn med butikker som Netto, Føtex og Brugsen. Vi skal passe på, at vi i velfærdssamfundets bestræbelser på effektivitet og rationalitet, ikke kommer til at fremelske et mellem menneskeligt samvær efter principper som mellem butiksassistenten og varen'.

Dette synspunkt er dels helt i overensstemmelse med holdningerne i de forudgående anmeldelser/omtaler i denne serie dels kan selve betegnelsen på den institution, man er sat til at lede, i kritisk grad præge opfattelsen af egen lederopgave - og omverdens syn på den.

Ligeledes i sit syn på I dette synspunkt er forfatteren - ud fra sit på én gang praktisk/faglige og forskermæssige perspektiv - helt i overensstemmelse med forfatterne af de tidligere anmeldte bøger om dette tema. Pædagogisk, ledelsesmæssigt på én gang. Men med modet til at optræde som lederen.

Bogen går dybt ned i relevante dele af ledelse af institutioner og binder på mange måder området og den nye ledelsesvirkelighed i al dens udfordrende kompleksitet sammen.