

LEDELSE I DAGINSTITUTIONER

– BETYDNINGEN AF LEDERNES KARAKTERISTIKA



Udarbejdet af:

Jon Ø. Eilenberg, seniorkonsulent, ph.d.
Lena Lindbjerg Sperling, seniorøkonom, ph.d.
Signe Falkencrone, seniorøkonom
Astrid Yurong Ploug, projektassistent
Juliane Alling Møller, projektassistent

Udgivet juni 2023

Tænk tanken DEA
Fiolstræde 44
1171 København K
www.dea.nu

Indhold

Baggrund	7
Hovedkonklusioner	9
Implikationer	11
Ledernes karakteristika	13
Køn og alder	13
Uddannelsesbaggrund	13
Anciennitet og ansættelseshistorik	14
Lederskift	15
Lederkarakteristika og sammenhænge	17
Sygefravær og personaleomsætning	17
Medarbejderes relationer til deres leder	20
Børnenes trivsel og læring	23
Uddannelsesbaggrund og erfaring	24
Referencer	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 1 Metode	30
1. Registeranalyse	30
2. Medarbejdertilfredshedsundersøgelse	30
3. Interviews	30
Bilag 2 Tabeller	31

01

Baggrund

Baggrund

God kvalitet i dagtilbud hænger sammen med god ledelse. Det er konklusionen på en række undersøgelser på området, inklusive nærværende analyse (BUPL's ledersekretariat 2006; Krogh og Smidt 2022; Møller 2010; Udviklingsforum 2012; VIVE 2015; 2021; EVA og VIVE 2023). Derfor bliver ledere og deres ledelse i stadig større grad en del af diskussionen om, hvordan vi sikrer kvaliteten i dagtilbud, så de små børn får de bedst mulige vilkår.

Ifølge dagtilbudsloven skal kvaliteten i dagtilbuddene fremme børns trivsel, læring, udvikling og dannelse gennem trygge og pædagogiske læringsmiljøer, hvor legen er grundlæggende, og hvor der tages udgangspunkt i et børneperspektiv (Børne- og Undervisningsministeriet 2019). Hvordan god kvalitet kan rammesættes, gennemgås nærmere i den styrkede pædagogiske læreplan (Børne- og Socialministeriet 2018).

Hvad god ledelse er, og hvad der kendetegner den gode leder, er til gengæld mindre klart defineret. Der er i de senere år kommet større fokus på faglig ledelse, som handler om, hvordan lederen kan udvikle den faglige identitet i dagtilbuddet (Danmarks Evalueringsinstitut 2018a; 2018b; BUPL's ledersekretariat 2006). På samme måde hænger ledelsesstil også sammen med medarbejdertrivsel og den oplevede faglige kvalitet, ligesom der er en sammenhæng mellem kvalitet, daginstitutioners størrelse og antallet af medarbejdere per leder (VIVE 2015; Kragh-Müller og Ringsmose 2015). VIVE finder også i en litteraturkortlægning, at velfungerende faglig ledelse kræver, at lederen kan sætte en faglig retning, indhente faglig viden og aktivere faglig viden (VIVE 2021). Samtidig påpeger nogle undersøgelser, at mangelfuld ledelse bl.a. kan føre til høj personaleudskiftning, og højt sygefravær blandt medarbejdere, selvom disse forhold ikke kan ses som entydige indikatorer ift. kvalitet (VIVE 2015; Krogh og Smidt 2022).

I den sammenhæng er det relevant at se nærmere på, hvem lederne i de danske daginstitutioner er, hvad der karakteriserer dem, og hvordan disse karakteristika opleves i praksis. Derfor forsøger nærværende undersøgelse at besvare følgende undersøgelsesspørgsmål:

- Hvad karakteriserer lederne i de danske daginstitutioner?
- Er der særlige karakteristika ved lederne, der kan siges at have betydning for sygefravær, personaleomsætning, relationen til lederen og kvalitet?
- Hvordan opleves sammenhænge mellem karakteristika, ledelsesstil og kvalitet af dem, der arbejder på daginstitutionsområdet?

Ved at arbejde med disse spørgsmål er formålet med nærværende undersøgelse at bidrage til vores viden om ledelse i daginstitutioner, og hvordan det indvirker på kvaliteten. Undersøgelsen bygger på data fra Danmarks Statistik, medarbejdertilfredshedsundersøgelser fra Aarhus Kommune og interviews med daginstitutionsledere, ledernes ledere og pædagogisk personale.

Efter hovedkonklusioner og implikationer indledes den egentlige analyse med et overblik over lederne i perioden 2015-2019 og deres karakteristika i form af køn, alder, uddannelsesbaggrund, anciennitet og ansættelseshistorik. Desuden er der et overblik over lederskift i daginstitutioner i perioden. I det følgende kapitel knyttes disse karakteristika så vidt muligt til sygefravær, personaleomsætning, relationer til lederen og børnenes trivsel og læring. Denne del kombinerer kvantitative og kvalitative data for at kunne give et så fyldestgørende indblik som muligt i sammenhængen mellem ledelse og kvalitet.

02

Hovedkonklusioner

Hovedkonklusioner

Vi har i denne undersøgelse set efter sammenhænge mellem ledernes karakteristika, ledelsesstil og kvalitet. Samtidig er de forhold, vi har undersøgt her – fx personalets sygdom, personaleomsætning og personalets relation til lederen – ikke nødvendigvis en direkte afspejling af kvaliteten, hvilket diskuteres nærmere i rapporten. Desuden har vi i rapporten og de nedenstående hovedkonklusioner kun medtaget signifikante sammenhænge (se bilag 2 for alle undersøgte sammenhænge).

- Lederskifte hænger generelt sammen med højere sygefravær og lavere personaleomsætning. Der er derimod ingen klare sammenhænge mellem lederens uddannelse og sygefravær, personaleomsætning, medarbejdernes relation til lederen eller børnenes testresultater i 2. og 3. klasse. Vi kan altså ikke entydigt sige, hvilken betydning lederens uddannelse har for ledelsesstilen eller kvaliteten.
- Ledere, der tidligere har været pædagog i samme daginstitution, oplever mindre sygefravær og udskiftning blandt personalet end udefrakommende ledere. Blandt interviewpersonerne i denne undersøgelse er der dog en udbredt opfattelse af, at man helst skal undgå ledere fra egne rækker. Dette bunder i en bekymring for dynamikken mellem leder og personale og for, om evt. uhensigtsmæssige kulturer og arbejdsformer videreføres. Ligesom med køn er forskellene ift. ansættelseshistorik dog ikke nødvendigvis en afspejling af kvaliteten i daginstitutionen.
- Over halvdelen af lederne er over 50 år gamle og har dermed en vis erfaring med at arbejde i sektoren. Netop erfaring beskrives som en kilde til ro og overblik i pressede situationer samt et grundlag for at håndtere de forandringer, der præger dagtilbudsområdet. Samtidig beskriver flere ledere af ledere, hvordan de aktivt arbejder med talentudvikling for at opbygge erfaring blandt fremtidige ledere.
- Der lader til at være visse forskelle mellem mandlige og kvindelige ledere. På den ene side oplever mandlige ledere oftere mindre sygefravær blandt personalet. På den anden side oplever kvindelige ledere oftere gode relationer til personalet. Disse forskelle kan hænge sammen med ledelsesstil eller andre forhold, der igen hænger sammen med lederens køn.
- Ledere og personale oplever en kobling mellem børnenes trivsel og den retning, lederen sætter, selvom denne indvirkning ikke kan knyttes til bestemte lederkarakteristika. Interviewpersonerne i denne undersøgelse beskriver således, hvordan lederens tilgang til børnesyn, pædagogik, læreplaner, ansættelser, forældresamarbejde mv. sætter retningen for personalets pædagogiske arbejde og dermed for børnenes trivsel.
- Uddannelsesbaggrund kan have betydning for lederens tilgang til ledelsesopgaven, selvom dette ikke kan spores direkte ift. sygefravær, personaleomsætning, personalets relationer til lederen eller børnenes trivsel og læring. En leders uddannelse og efteruddannelse kan forme vedkommendes faglighed, værdier og menneskesyn, hvilket påvirker tilgangen til ledelse og dermed kvaliteten i den pågældende daginstitution.

03

Implikationen

Implikationer

Lederskifte lader i sig selv til at hænge sammen med øget sygefravær. Det øgede arbejdspress og den usikkerhed, der er ifm. et lederskifte, kan være en risikofaktor for stabiliteten i daginstitutionen, hvilket kan påvirke både personale og børn. Det kan selvfølgelig ikke undgås ifm. lederskifte, men forvaltningerne bør være opmærksomme på, hvilken betydning det har for personalet og den kultur, der er i daginstitutionen.

Resultaterne her tyder på, at der kan være en kobling mellem ledelsesstil og kvalitet, hvilket allerede er et opmærksomhedspunkt i landets kommuner. Det er derfor vigtigt, at man i kommunerne også fremover afsætter de nødvendige ressourcer, både når man ansætter nye ledere, og når man støtter de eksisterende ledere. Det kan fx være i form af test ifm. ansættelsesprocedurer, introduktionsforløb, faglig sparring eller opfølgning på tilsyn. Samtidig er der behov for en dybere forståelse for, hvordan ledelse og kvalitet hænger sammen, hvilket kan frembringes ved at undersøge fx faglig ledelse mere indgående.

Mens ledernes ledere har en vis skepsis over for at ansætte en pædagog som leder i samme daginstitution lader det ikke umiddelbart til at påvirke personalet negativt ift. sygefravær, personaleudskiftning og relationer til lederen. Dette forhold peger på to ting. Dels er der behov for at forstå denne dynamik bedre og undersøge, hvad der sker, når man ansætter en leder fra egne rækker. Dels kan man i kommunale forvaltninger måske i nogle tilfælde revurdere sit syn på ansættelsen af ledere fra egne rækker i daginstitutionen.

Det forekommer meningsfuldt at arbejde systematisk med talentudvikling for at opbygge erfaringsbasen blandt pædagogiske medarbejdere med evner og interesse for ledelse. Dels fordi rekrutteringskrisen på pædagogområdet allerede nu også ses på lederniveauet, dels fordi en relativt stor del af lederne nærmer sig pensionsalderen i løbet af de kommende år.

Efter- og videreuddannelse har formentlig en indvirkning på ledelsesstil og kvalitet, selvom vi ikke her kan spore det ift. sygefravær, personaleudskiftning og relation til lederen. Dette kræver mere dybdegående undersøgelse, hvilket fx kunne blive relevant ift. den pulje, der er afsat til praksisnær forskning på dagtilbudsområdet.

04

Ledernes karakteristika

Ledernes karakteristika

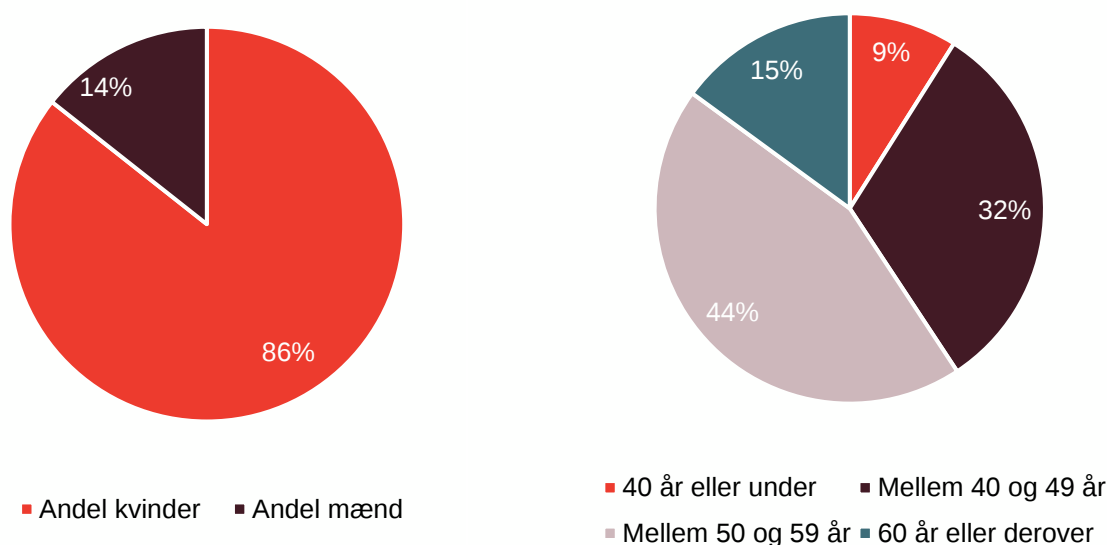
Dette kapitel giver et overblik over lederne i danske daginstitutioner. Overblikket tager udgangspunkt i registerdata og beskriver fordelingen ift. køn, alder, uddannelsesbaggrund, anciennitet i nuværende stilling, brug af efteruddannelse, ansættelseshistorik og institutionsskift.

Overordnet set er størstedelen af lederne pædagoguddannede, ligesom de fleste er kvinder og over 40 år. Ift. anciennitet i deres nuværende job fordeler lederne sig mere forskelligartet, hvor fire ud af ti har under fem års anciennitet, en tredjedel har mellem fem og ti års anciennitet, mens en fjerdedel har over ti års anciennitet.

Køn og alder

Langt størstedelen (86 pct.) af lederne er kvinder, jf. figur 1. Det svarer nogenlunde til fordelingen blandt det samlede pædagogiske personale, hvor 87 pct. er kvinder. Der er dog en endnu mere skæv fordeling, hvis vi udelukkende kigger på uddannede pædagoger, der ikke er ledere, hvor 92 pct. er kvinder. Samtidig er knap hver tiende af lederne under 40 år, mens de fleste (76 pct.) er mellem 40 og 60 år. Samme aldersfordeling findes blandt det samlede pædagogiske personale.

Figur 1 // Køn og alder blandt ledere, 2015-2019



Kilde: egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

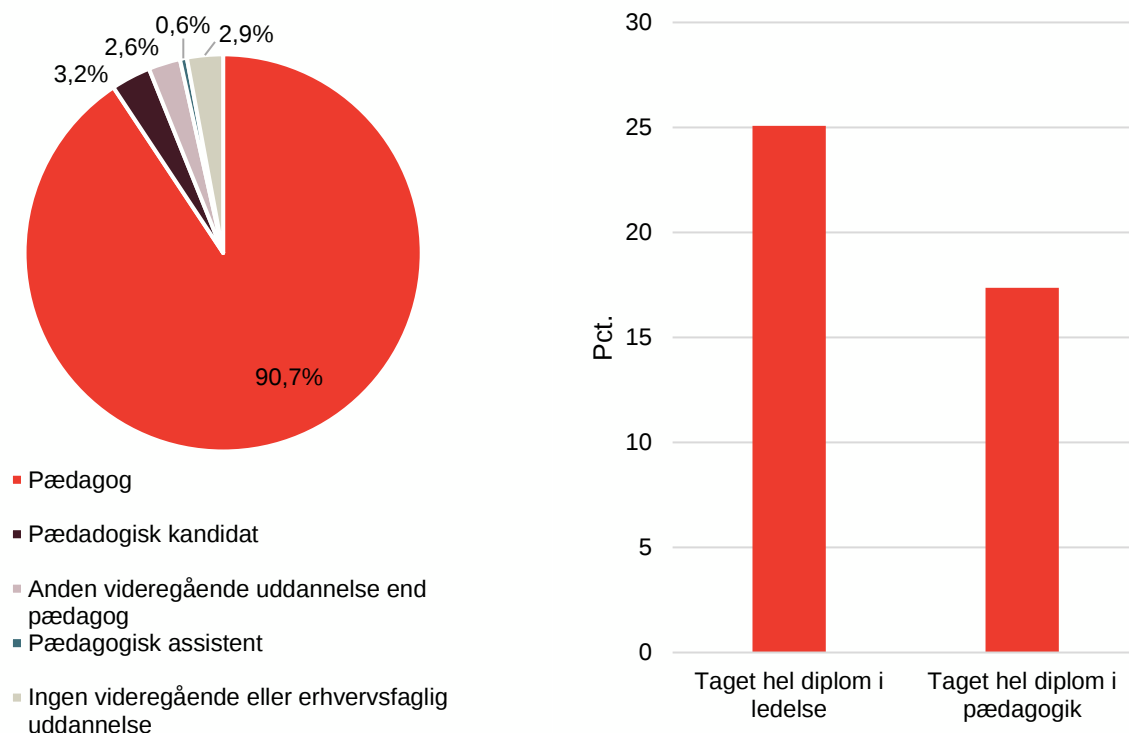
De mandlige ledere er gennemsnit to år yngre end de kvindelige ledere, idet størstedelen (35 pct.) af de mandlige ledere er mellem 40 og 49 år. For de kvindelige ledere er den største gruppe (45 pct.) mellem 50 og 59 år, mens 33 pct. af de mandlige ledere er i den aldersgruppe.

Uddannelsesbaggrund

Langt de fleste (90,7 pct.) har en pædagoguddannelse som deres højeste gennemførte uddannelse, jf. figur 2. Et mindretal på 3,2 pct. har en pædagogisk kandidatuddannelse, mens de resterende 6 pct. har enten en anden videregående uddannelse eller ingen uddannelse. Ift. efteruddannelse har fire ud af ti (42 pct.) ledere taget en hel diplomuddannelse i enten ledelse eller pædagogik. Det fordeler sig på 25 pct. i ledelse og 17 pct. i

pædagogik. Derudover har en del formentlig deltaget i efter- og videreuddannelse i form af enkeltkurser, hvilket ikke er omfattet her.

Figur 2 // Uddannelse og efteruddannelse blandt ledere, 2015-2019

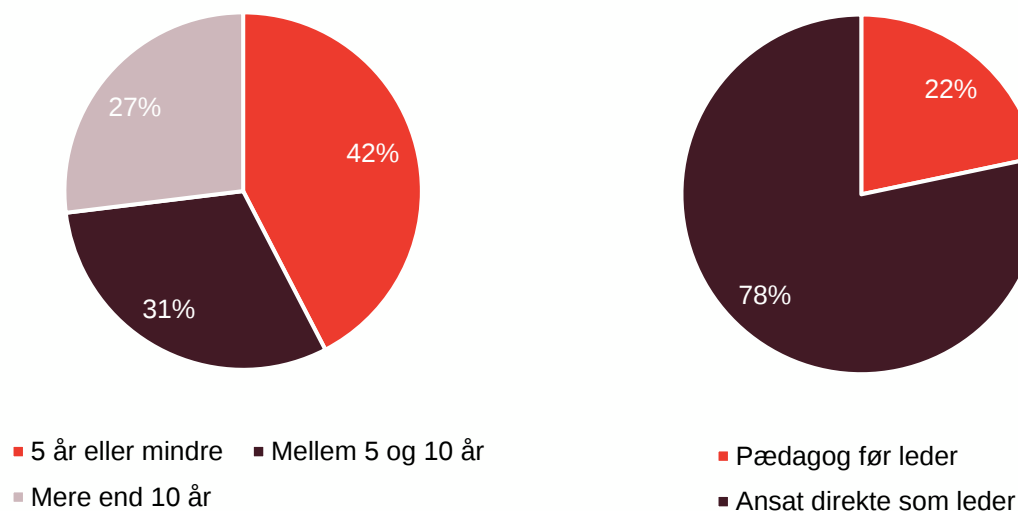


Kilde: egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

Anciennitet og ansættelseshistorik

I årene 2015-2019 har fire ud af ti ledere været ansat i den samme lederstilling i fem år eller mindre, jf. figur 3. En fjerdedel (27 pct.) har været ansat mellem fem og ti år, mens en tredjedel (31 pct.) har mere end ti års anciennitet i deres lederstilling. 22 pct. af lederne været ansat i daginstitutionen forud for deres lederstilling, mens 78 pct. er blevet ansat direkte som leder.

Figur 3 // Anciennitet i aktuelle lederstilling og ansættelseshistorik, 2015-2019

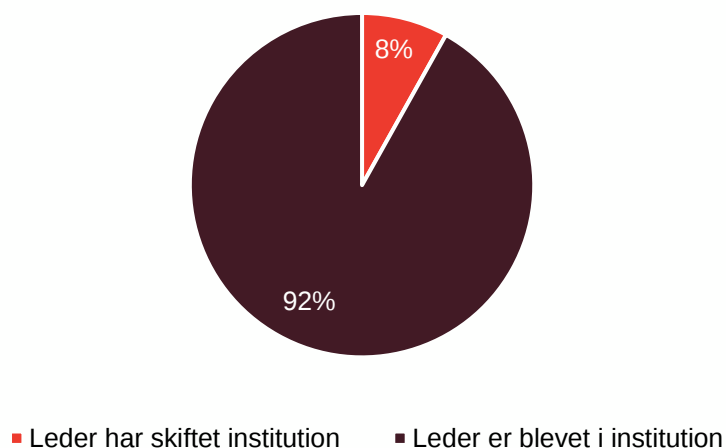


Kilde: egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

Lederskift

De fleste ledere bliver flere år i den samme daginstitution. I perioden 2015-2019 var der kun 8 pct. af lederne, jf. figur 4, der skiftede fra en daginstitution til en anden. Lederne har dermed en marginalt lavere omsætning end det generelle pædagogiske personale, hvor 10 pct. skiftede daginstitution i løbet af perioden.

Figur 4 // Lederskift, 2015-2019



Kilde: egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

05

Lederkarakteristika og sammenhænge

Lederkarakteristika og sammenhænge

I dette kapitel ser vi på, hvordan ledernes karakteristika hænger sammen med sygefravær og personaleomsætning; medarbejdernes relationer til deres leder; samt børnenes trivsel og læring. Kapitlet bygger dels på egne beregninger på baggrund af tal fra Danmarks Statistik, dels på medarbejdertilfredshedsundersøgelser fra Aarhus Kommune; og dels på interviews med folk fra sektoren.

Samlet set tyder resultaterne her på, at ledernes ansættelseshistorik og køn kan hænge sammen med sygefravær, personaleomsætning, medarbejdertilfredshed og børnenes læring i daginstitutionen. Ift. køn oplever mandlige ledere mindre sygefravær blandt personalet og bedre testresultater i 2. og 3. klasse for børnene, end kvindelige ledere gør. Samtidig vurderer pædagogisk personale med kvindelige ledere relationen til deres leder som bedre, end personale med mandlige ledere gør. Disse forskelle skyldes muligvis, at ledelsesstilen godt kan variere, alt efter om lederen er mand eller kvinde. Ift. ansættelseshistorik lader det til, at ledere, der tidligere har været pædagoger i samme daginstitution, oplever mindre sygefravær og personaleomsætning end ledere, der kommer ind udefra. Blandt interviewpersonerne er der en udbredt opfattelse af, at man helst skal undgå ledere fra egne rækker. Endelig lader det til, at lederskift i sig selv har betydning for sygefravær og personaleomsætning, hvilket kan skyldes den usikkerhed, skiftet kan medføre.

Imidlertid er det vigtigt at pointere, at sygefravær, personaleomsætning og personalets relation til lederen ikke nødvendigvis afspejler kvalitet i daginstitutionen. Det kan således ikke konkluderes, at mandlige ledere eller ledere fra egne rækker fører til bedre kvalitet. Samtidig bør det anerkendes, at hyppig sygdom og personaleudskiftning har en betydning for børnenes oplevelse af at gå i institutionen. Børnenes testresultater i 2. og 3. klasse påvirkes af en række forskellige faktorer, hvoraf forældrenes baggrund er en af de vigtigste. Der kan til gengæld være en klarere sammenhæng mellem børnenes trivsel og kvalitet i daginstitutionen, om end denne sammenhæng ud fra de her brugte data ikke kan forbindes med bestemte lederkarakteristika.

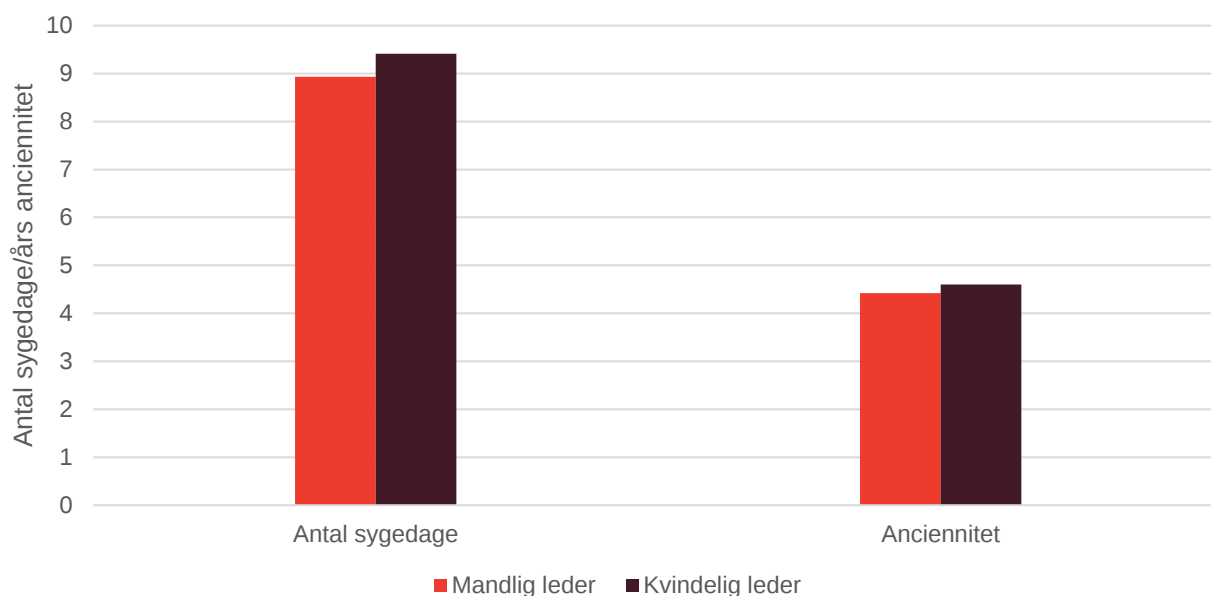
Sygefravær og personaleomsætning

En af de forhold, vi har set på, er sammenhængen mellem lederens køn på den ene side og personalets sygefravær og anciennitet på den anden. Der er betydelig forskel på, hvor mange sygedage det pædagogiske personale har, alt efter om de har en mandlig eller en kvindelig leder, jf. figur 5. Pædagogisk personale, der har en kvindelig leder, er i gennemsnit syge 9,4 dage om året, mens dem med en mandlig leder i gennemsnit er syge 8,9 dage.¹ Derudover er der 7 pct. af det pædagogiske personale, der har oplevet et lederskifte i perioden. Det betyder, at vi kan tage højde for den ansattes eget gennemsnitlige sygefravær og dermed undersøge, hvilken betydning lederens køn har. Her er resultatet endnu stærkere, og det tyder på, at effekten af at have en mandlig leder i stedet for en kvindelig er et sygefravær, der er 7,4 timer lavere.²

¹ Denne forskel gør sig også gældende, hvis vi kontrollerer for medarbejderens personlige karakteristika. Når vi tager højde for uddannelse, køn, alder, antal børn, heltids- eller deltidsansættelse og skift af arbejdsplads, har ansatte med en mandlig leder i gennemsnit stadig 4,4 timers mindre fravær.

² Se bilagstabel 3.A.

Figur 5 // Gennemsnitligt antal årlige sygedage for pædagogisk personale med en mandlig/kvindelig leder



Kilde: egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

N = 176.041 med kvindelig leder og 29.558 med mandlig leder. De rå forskelle er signifikante på et 1-pct.-signifikansniveau.

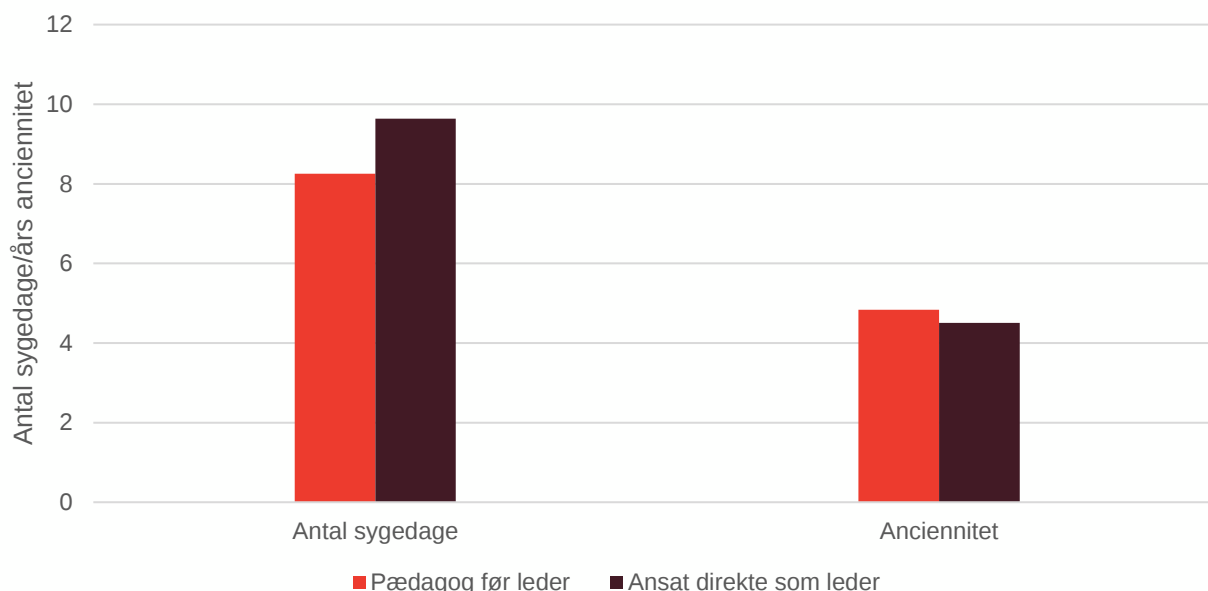
Pædagogisk personale med en mandlig leder i gennemsnit har to måneder lavere anciennitet end pædagogisk personale med en kvindelig leder. Sammenhængen mellem lederens køn og personalets anciennitet er ikke særlig stærk, men det lader til, at der kan være lavere personaleomsætning, hvis en daginstitution har en mandlig leder. Dette kan dog også skyldes, at mandlige ledere i gennemsnit er yngre, og at yngre ledere oplever højere personaleomsætning.

I vores interviews med ledere, personale og ledere af ledere har vi spurgt ind til deres perspektiver på sammenhængen mellem sygefravær, personaleudskiftning og lederens køn. Det er ikke alle interviewpersoner, der har direkte erfaringer med mandlige ledere, hvilket er naturligt nok givet den overordnede kønsfordeling. Den generelle oplevelse blandt dem, der har erfaringer med både mandlige og kvindelige ledere, er, at der ganske rigtigt er forskelle, og at disse forskelle i nogle tilfælde kan påvirke sygefravær og personaleomsætning. Samtidig fortæller flere af de interviewede ledere af ledere, at øget sygefravær og personaleudskiftning ikke nødvendigvis er et udtryk for dårlig kvalitet i den pågældende daginstitution. Dermed kan der godt være visse forskelle i ledelsesstilen mellem mandlige og kvindelige ledere, uden at det afspejler forskelle i kvalitet.

Vi har også set på sammenhængen i, hvorvidt lederen har været ansat i daginstitutionen som pædagog før sin lederstilling på den ene side, og sygefravær og personaleomsætning på den anden. Som det fremgår af figur 6, har pædagogisk personale med en leder fra egne rækker et gennemsnitligt sygefravær på 8,2 dage, hvorimod dem med en udefrakommende leder har et sygefravær på 9,6 dage. Samtidig har pædagogisk personale med en intern leder en gennemsnitlig anciennitet på 4,8 år, mens pædagogisk personale med en udefrakommende

leder en gennemsnitlig anciennitet på 4,5 år.³ Der er således klare indikationer på, at lederskifte, hvor lederen findes blandt det pædagogiske personale i daginstitutionen, resulterer i et lavere sygefravær og en lavere personaleomsætning, fremfor hvis lederen findes udenfor daginstitutionen.

Figur 6 // Gennemsnitligt antal sygedage i løbet af året samt anciennitet for pædagogisk personale med en leder, der hhv. har været pædagog i institutionen eller er ansat direkte som leder



Kilde: egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

Note: N = 162.560, hvor lederen ikke har været pædagog i daginstitutionen før, og 43.039, hvor lederen har været ansat som pædagog før. Forskellen er signifikant på et 1-pct.-signifikansniveau.

Den umiddelbare reaktion fra størstedelen af interviewpersonerne er imidlertid, at ansættelse af ledere fra egne rækker generelt set ikke er nogen god idé. Alle de interviewede ledere af ledere udtrykte fx skepsis overfor ideen, og foretrækker, at deres ledere har erfaringer fra flere forskellige daginstitutioner. En områdeleder i Roskilde Kommune bekymrer sig fx om relationen til det pædagogiske personale:

Jeg vil altid tilstræbe at undgå, at det var en in-house, fordi det er rigtig vanskeligt at gå fra at være kollega til at være leder. Ikke umuligt, men vanskeligt. Så det ville jeg aldrig foretrække, som det første.

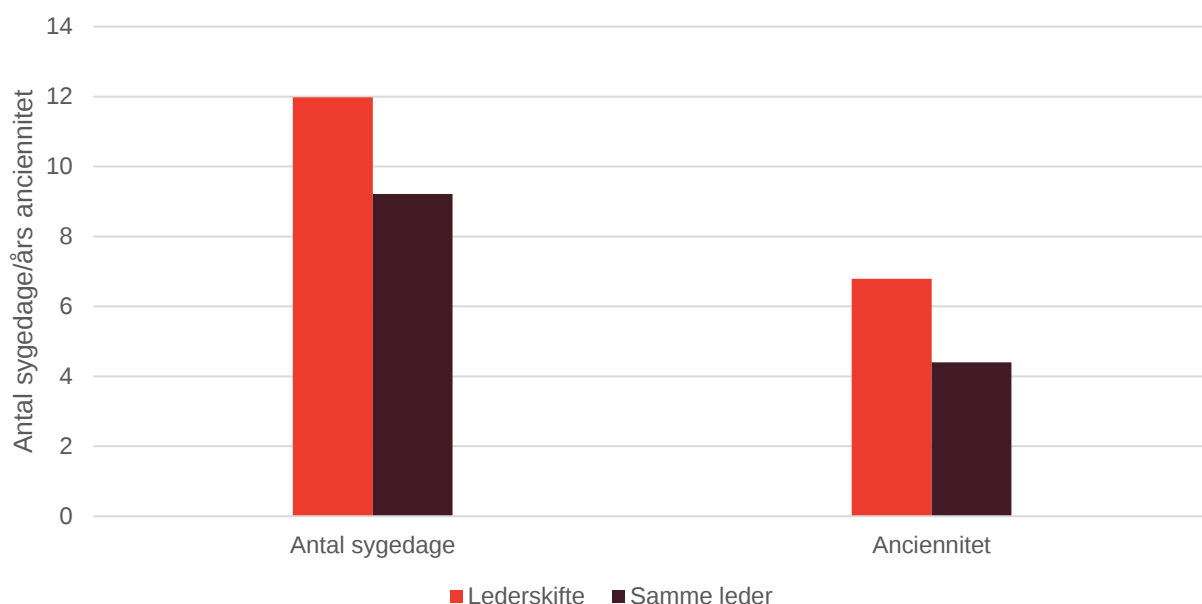
(Områdeleder, Roskilde Kommune)

En bekymring går således på, at det kan være svært at skulle lede sine tidligere kolleger, men adskillige interviewpersoner har også nævnt, at en intern leder ofte vil videreføre gældende kulturer og arbejdsformer. Dette kan være en fordel, hvis det drejer sig om en velfungerende daginstitution med høj kvalitet, men det kan også være mindre hensigtsmæssigt, hvis det er en daginstitution med udfordringer.

³ Disse sammenhænge er stadig signifikante, når vi kontrollerer for personalets baggrundskarakteristika, daginstitutionernes gennemsnitlige sygefravær eller anciennitet og personalets eget gennemsnitlige sygefravær.

Endelig har vi set på sammenhængen mellem lederskifte i sig selv på den ene side og sygefravær og personaleomsætning på den anden. Det pædagogiske personale, der i løbet af året har skiftet leder, har i gennemsnit 12 sygedage, mens personale, der har haft den samme leder, har 9 sygedage, jf. figur 7. Dog har de ansatte, der har oplevet et lederskifte, højere anciennitet end personale, der har haft samme leder.

Figur 7 // Gennemsnitligt antal sygedage i løbet af året samt anciennitet for pædagogisk personale, der enten har oplevet et lederskifte eller har haft den samme leder



Kilde: egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

Note: N = 151.804, der ikke har oplevet et lederskifte i perioden, og 12.624, der har oplevet et lederskifte. Forskellen er signifikant på et 1-pct.-signifikansniveau.

Dette blandede billede tyder på, at sygefravær og personaleomsætning ifm. lederskift ikke hænger entydigt sammen med kvaliteten i den pågældende daginstitution. Både interviewpersoner og DEAs pædagogiske panel har da også nævnt andre mulige forklaringer. Det kan fx være, at en udefrakommende leder har en anden faglig tilgang, som afstedkommer usikkerhed i dele af personalegruppen. Det kan også være, at en udefrakommende leder er ansat til en bestemt form for forandringsledelse, hvilket dele af personalegruppen reagerer på. Endelig kan det også skyldes, at det kræver ekstra kræfter i en allerede presset hverdag, når en ny leder og eksisterende personale skal arbejde sig ind på hinanden. En medarbejders sygemelding eller opsigelse kan desuden brede sig, fx fordi det medfører øget arbejdspress og/eller utryghed. En leder udtaler således:

Det er ligesom om, at [langtidssygemeldinger] laver sådan en sneboldeffekt. Så kommer der flere og så næste og den næste. Jeg ved ikke, hvad der sker. Det sker bare nogle gange. Og det er lidt, som hvis man får en opsigelse, så kommer der helt sikkert en til.

(Leder, Roskilde kommune)

Medarbejderes relationer til deres leder

Vi har sammenholdt ledernes karakteristika med personalets tilfredshed, især deres vurdering af relationen til den nærmeste leder. Denne samlede vurdering dækker over spørgsmål om gensidig respekt, anerkendelse og

oplevelse af ligeværdighed, samt hvordan nærmeste leder modtager ideer, løser problemer og tager hensyn til medarbejderens behov og synspunkter. Medarbejderes relation til deres nærmeste leder er opgjort i pointtal, hvor 100 point angiver, at deres relation til deres nærmeste leder i meget høj grad er god og 0 point angiver i meget lav grad. I gennemsnit er medarbejdernes score mht., hvor god relationen til deres nærmeste leder er, fra 2015 til 2019 76 point⁴, og kun 25 pct. af vurderingerne er under 69 point. Det tyder overordnet på, at der i Aarhus Kommunes daginstitutioner er udmærkede relationer mellem medarbejdere og ledere.

Medarbejdernes relation til deres leder lader dog i nogen grad til at hænge sammen med lederens køn. Personalet i institutioner med kvindelige ledere har en bedre relation til deres leder (77 point), ift. institutioner med mandlige ledere (71 pointtal), jf. figur 10.⁵ Til sammenligning er forskellen mellem de 25 pct. af institutionerne, der har den laveste score, og de 25 pct., der har den højeste score, 15 point, og gennemsnittet for de mandlige ledere ligger således betydeligt under medianen, mens de kvindelige ligger lige over. Det betyder, at det pædagogiske personale overordnet set oplever en smule bedre relationer til kvindelige ledere end til mandlige.

Figur 8 // Pædagogernes gennemsnitlige vurdering af relationen til deres leder, fordelt på lederens køn, 2015-2019



Kilde: egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

N = 10.082 med en kvindelig leder og 1.439 med en mandlig leder. Forskellen er signifikant på et 1-pct.-signifikansniveau.

At de ansatte oplever en smule bedre relationer til kvindelige ledere, peger umiddelbart i modsat retning af de ovenstående resultater ift. sygefravær og personaleomsætning. Hvor registerundersøgelsen tyder på, at mandlige ledere oplever mindre sygefravær og personaleomsætning, tyder tallene fra Aarhus Kommune på, at mandlige ledere oplever lavere personaletilfredshed. Denne flertydighed går igen i interviewene fra Aarhus Kommune, men flere nævner, at nogle kvindelige ledere kan være mere nærværende, mens nogle mandlige ledere måske kan være mere distancerede i deres ledelsesstil. Sammenholdt med afsnittet ovenfor lader det således til, at mens der kan være visse forskelle på, hvordan ledere og personale forholder sig til hinanden, alt

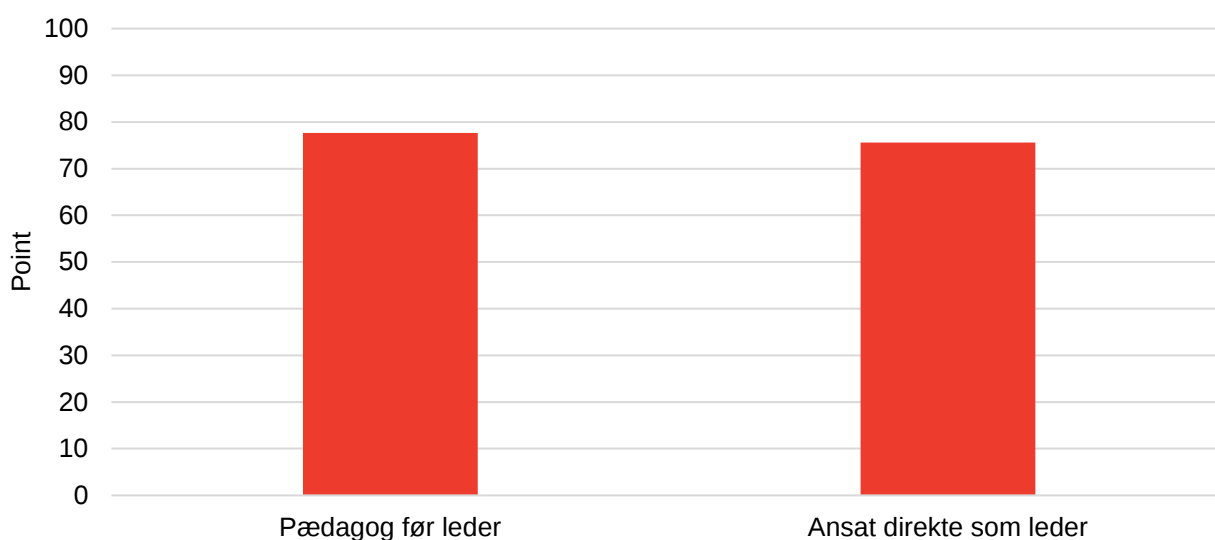
⁴ Baseret på egne beregninger på baggrund af data fra medarbejdertilfredshedsundersøgelser fra Aarhus Kommune er scoren i 2015 73 point, i 2017 77 point, i 2018 75 point og i 2019 77 point.

⁵ Forskellen er robust (signifikant på et 1-pct.-signifikansniveau), når man kontrollerer for personalets personkarakteristik, men det lille antal observationer betyder, at der er så få, der oplever et lederskifte, at forskellene bliver insignifikante, når der kontrolleres for personens eller daginstitutionens gennemsnitlige niveau.

efter om lederen er en mand eller en kvinde, er der ikke nogen entydig sammenhæng mellem lederens køn og kvaliteten i den pågældende daginstitution.

Figur 9 viser, at relationen til ledere, der tidligere har været en del af personalet i samme institution, i gennemsnit vurderes en smule (2 point) højere end relationen til ledere, der kommer udefra. Selvom der er relativt få ledere, som har været ansat som pædagog i samme institution før, opleves relationen til lederen en anelse mere positiv, hvis denne leder førhen har været en del af personalegruppen.⁶

Figur 9 // Pædagogernes gennemsnitlige vurdering af relationen til lederen afhængigt af lederens ansættelseshistorik, 2015-2019



Kilde: egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

N = 1.843 med en leder, der har været ansat som pædagog forinden, og 9.678 med en udefrakommende leder. Forskellen er insignifikant.

Ligesom de øvrige ledere af ledere var den interviewede områdeleder i Aarhus Kommune skeptisk overfor at ansætte ledere fra samme institution. Begrundelserne er også de samme: bekymring for, om alle kan finde sig til rette i de nye roller, og for, om evt. uhensigtsmæssige kulturer og arbejdsformer videreføres. Resultaterne her tyder dog på, at relationen mellem en leder fra egne rækker og personalet ikke påvirkes negativt, men som nævnt er det ikke nødvendigvis en afspejling af kvaliteten i daginstitutionen. Nogle medarbejdere kan udmærket opleve en god relation til deres leder, selvom kvaliteten i daginstitutionen ikke er optimal, ligesom nogle godt kan opleve en dårlig relation, selvom kvaliteten er udmærket.

I praksis indgår medarbejdertrivsel dog kun som ét element, når man i Aarhus Kommune løbende vurderer kvaliteten i kommunens daginstitutioner. En leder fortæller således om de forskellige datakilder, hun bruger i sit arbejde:

⁶ Forskellene bliver insignifikante, uanset om der kontrolleres for personens karakteristika, det gennemsnitlige niveau for personen eller for daginstitutionen.

*Noget [data] har vi selvfølgelig ift. sygefraværet, men vi bruger også rigtig meget data til ligesom at systematisere vores ledelse lidt bedre, hvor vi kigger på trivselsundersøgelse og spørgeske-
maundersøgelse hos forældre, og hvor vi kigger på sprogvurderinger, vi laver på børn, og vi kig-
ger på de data, der kommer ud af det.*

(Leder, Aarhus Kommune)

På den måde bygger vurderingen af daginstitutionerne ikke på et bestemt datasæt, der ses som et entydigt udtryk for kvalitet. I stedet er der tale om en række forskellige data, som suppleres med samtaler, besøg og almindelig opsamling på daginstitutionerne. Dermed er man i praksis udmærket klar over fordele og begrænsninger ved de forskellige typer af data, og hvad de kan sige om kvaliteten i daginstitutioner.

Børnenes trivsel og læring

Udover medarbejdernes trivsel har vi også sammenholdt ledernes karakteristika med børnenes trivsel og læring for at se, om der er nogen sammenhænge. Ift. børnenes trivsel i daginstitutionen findes der ikke umiddelbart nogen måltal, som vi kan sammenholde med ledernes karakteristika. Heller ikke interviewmaterialet peger i retning af, at der er nogle bestemte lederkarakteristika, som er særlig betydningsfulde for børnenes trivsel. Det er dog en udbredt opfattelse blandt interviewpersonerne, at lederens handlinger og ledelsesstil har betydning for børnenes trivsel. I nogle tilfælde kan der være tale om en direkte forbindelse, fx hvis lederen arbejder med børnene på stuerne, eller hvis deres åben dør-tilgang på kontoret også omfatter børn.

Samtidig har de fleste ledere en del opgaver, fx ifm. administration, som gør, at de helt naturligt bruger mindre tid sammen med børnene. Derfor er de fleste interviewpersoner enige om, at lederens påvirkning af børnenes trivsel primært går via medarbejderne. Lederen sætter retningen ift. børnesyn, pædagogik, læreplaner, ansættelser, forældresamarbejde mv., men den generelle oplevelse er, at det i høj grad er de ansatte, der virkelig gør denne retning i hverdagen sammen med børnene. Som en pædagog udtrykker det:

Hvis du ikke har god ledelse, så har du ikke gode medarbejdere. Og hvis du ikke har gode medarbejdere, så har du nogle børn, der ikke ved, hvad de skal. Og når børn ikke ved, hvad de skal, så er det der, det går galt.

(Pædagog, Roskilde Kommune)

Omvendt beretter flere interviewpersoner om, hvordan en stærk personalegruppe til et vist grad kan sikre børnenes trivsel, selv hvis ledelsen ikke fungerer optimalt. Det kan fx være i tilfælde af en meget fraværende ledelse, eller hvis en leder ikke formår at sætte en effektiv retning. Den generelle opfattelse er dog, at personalet kun kan skærme børnene en vis tid. På et tidspunkt vil manglen på retning sive nedad og slå igennem på børneniveau og dermed påvirke børnenes trivsel.

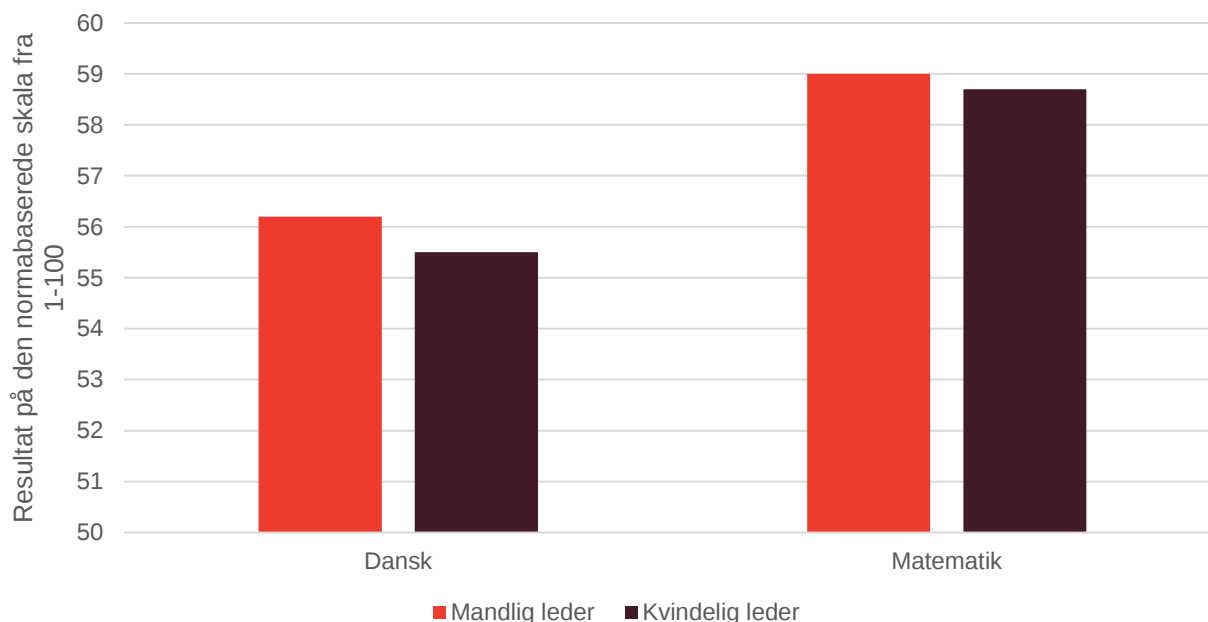
Dermed er der blandt interviewpersonerne generel enighed om, at der er en forbindelse mellem lederen og børnenes trivsel, men at denne forbindelse kan fungere på forskellig vis og som oftest går gennem flere led, hvilket gør den vanskelig at spore direkte.

Ift. børnenes læring kan vi sammenholde testresultater i 2. og 3. klasse i dansk og matematik med ledernes karakteristika for at undersøge evt. sammenhænge. Helt konkret har vi her set på, hvordan børnene klarer sig i de nationale test i dansk i 2. klasse og i matematik i 3. klasse ift. karakteristika ved den leder, der var i daginstitutionen, i året før de startede i skole. Hvordan et barn klarer sig i de nationale test, afhænger dog i høj grad af barnets og forældrenes karakteristika, samt hvilken skole de går på, hvilket gør det relevant at inddrage disse forhold også.

Ift. lederens køn klarede børn fra en daginstitution med en mandlig leder sig bedre i både dansk og matematik, jf. figur 10. Dog ser det ved nærmere eftersyn også ud til, at forældre til børn, der i forvejen ville klare sig godt i

dansk og matematik, i højere grad vælger daginstitutioner med en mandlig leder. Det betyder, at ligesom med sygefravær og personaleomsætningsprocent ovenfor er det positive mønster ift. børnenes læring ikke nødvendigvis et resultat af noget, de mandlige ledere gør.

Figur 10 // Det gennemsnitlige testresultat i de nationale test ift. lederens køn, 2010-2014



Kilde: egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

Note: Ca. 100.000 observationer med en kvindelig leder og 17.000 observationer med en mandlig leder.

Adskillige interviewpersoner fortæller også om, hvordan lederen kan have indflydelse på børnenes læring. Ligesom det er tilfældet med trivsel, beskrives lederens indflydelse på læring oftest som en indirekte påvirkning, der mest handler om, hvordan vedkommende sætter retningen for personalet. En leder i Roskilde Kommune gav et eksempel, hvor hun havde bemærket, at der var uro i garderoben, hver gang en vuggestuegruppe skulle udenfor. Efter at have vendt situationen med personalet havde de ændret praksis, så børnene fik mulighed for at lære at blive mere selvhjulpne:

Vi tager tre ud af gangen, og der er mulighed for selvhjulpnehed, vi lukker døren ind til stuen. Så kommer de næste tre (...). Altså lidt samleband, men samleband for at skabe selvhjulpnehed og nærvær i det hele taget.

(Leder, Roskilde Kommune)

Beslutninger som denne kan strukturere de læringsmiljøer, som børnene oplever i dagligdagen, og skabe rum for, at de kan udvikle sig og tillære sig nye færdigheder. Dermed handler ledernes indflydelse på børnenes læring muligvis ikke så meget om lederens nærmere karakteristika, men mere om, hvad lederen gør i samspil med det pædagogiske personale.

Uddannelsesbaggrund og erfaring

Vi har ikke i den registerbaserede del af undersøgelsen fundet tydelige sammenhænge mellem ledernes uddannelsesbaggrund og anciennitet på den ene side og sygefravær, personaleomsætning, personalets relation til lederen og børnenes trivsel og læring på den anden side. Det fremgår dog af interviewmaterialet, at de

egenskaber, lederne kan tilegne sig via uddannelse og erfaring, kan indvirke på deres tilgang til ledelse og dermed på kvaliteten i den pågældende daginstitution. Dette stemmer godt overens med resultaterne fra VIVES litteraturkortlægning (VIVE 2021).

En solid pædagogisk faglighed er en af de egenskaber, der bliver fremhævet som vigtigst i interviewmaterialet. Det handler dels om at have en indgående forståelse for daginstitutionens opgave og dermed vide, hvad god kvalitet er, og hvordan man sikrer den. Dels handler det om at kunne relatere til det daglige arbejde og give medarbejderne faglig sparring. Ift. at have en solid faglighed. I første omgang oplevede flere af de interviewede ledere det som en et grundlag for at håndtere andre dele af ledelsesopgaven:

Faglighed [er] for mig en rigtig stor del, altså det pædagogfaglige. At jeg ved, hvad der er vigtig viden i forhold til at udvikle vores praksis. Det er også en stor del af, at jeg har ro og orden både over pædagogik, økonomi, hvad der rører sig, hvad kan vi forvente det næste års tid, og sådan noget.

(Leder, Mariagerfjord Kommune)

Ifølge de fleste interviewpersoner hænger denne faglighed nøje sammen en uddannelsesbaggrund som pædagog. Samtidig understreger mange betydningen af efteruddannelse. Det kan dreje sig både om formel efteruddannelse i form af fx masteruddannelser og om elementer af masteruddannelser i enten ledelse eller pædagogik. Flere af lederne har beskrevet, hvordan de gør systematisk brug af efteruddannelse inden for især ledelse og stiller krav om, at deres ledere skal tage bestemte moduler. Vi har i denne undersøgelse dog ikke kunnet finde nogen sammenhæng mellem fuldførte masteruddannelser og sygefravær, personaleudskiftning eller relation til lederen.

Efteruddannelse kan dog også dreje sig om ikke-formel uddannelse, fx via kommunale kurser, eller uformel uddannelse, fx via forskningslitteratur eller podcasts. Enkelte nævner også efteruddannelse inden for andre områder som fx psykoterapi som potentielt gavnlige, eftersom de kan styrke de relationskompetencer, der ses som essentielle for at bestride et lederjob i en daginstitution. Fælles for alle interviewpersoner er opfattelsen af, at det som leder er vigtigt at holde sin faglighed opdateret, så man kan sikre både børn, ansatte og familier de bedst mulige vilkår.

Desuden lægger en del interviewpersoner vægt på, at faglighed også hænger sammen med værdier og menneskesyn. Altså at en leder har et klart værdisæt og formår at navigere ud fra det i sin ledelse, som en dagtilbudschef udtrykker det:

Ligesom når vi snakker om børnesyn, så handler det om menneskesyn. Hvordan får vi skabt et arbejdsmiljø, der er godt for børn og voksne? (...) Jeg tror, jeg er meget optaget af mennesker, der kan sætte en retning og så involvere i den retning ud fra den lovgivning og de fælles aftaler vi har på vores område. Og der er megameget frihed, men derfor skal man jo også vide, hvad man vil.

(Dagtilbudschef, Rødovre Kommune)

I det hele taget lader interviewpersonerne til i særlig grad at værdsætte lederes menneskesyn og evnen til at relatere til andre mennesker, hvad end det er ansatte, andre ledere, børn eller forældre. Der er en overordnet påskønnelse af åben og inddragende ledelse, hvor alle føler sig set. Samtidig kan det bemærkes, at egenskaber som menneskesyn, evnen til at indgå relationer og lydhørhed er helt centrale inden for pædagogisk faglighed generelt, og dermed ikke kun værdsættes ift. ledelse.

Ligesom uddannelse beskrives erfaring som en vigtig kilde til de egenskaber, der kræves for at være en god leder. Flere interviewpersoner beskriver, hvordan erfaring kan give mere ro og overblik i situationer, som ellers kan være stressende, som fx når der skal implementeres nye tiltag eller besparelser. En leder udtaler fx:

Jeg tror også, både med erfaring og år, så ser man måske også bare lidt anderledes på tingene. (...) Nu tager jeg altid generelt tingene meget roligt, men (...) jeg bliver ikke kørt op over det. Og jeg synes også med erfaring, at jeg er blevet væsentligt bedre til at adressere, når der er noget.

(Leder, Roskilde Kommune)

Erfaring beskrives som noget, man opnår i selve lederjobbet, men også som noget, man bygger op som pædagogisk medarbejder "på gulvet". Flere ledere af ledere beskriver desuden, hvordan de systematisk søger at udvikle talenter blandt medarbejdere med lederpotentiale, fx via ledervikariater eller souschefstillinger. Dette forekommer at være en relevant strategi, når over halvdelen af de eksisterende ledere er over 50 år, som det fremgår af figur 1.

Flere interviewpersoner ser også erfaring som en vigtig del af at kunne håndtere de forandringer, der gennem en årrække har præget dagtilbudsområdet. Det kan være politiske beslutninger på daginstitutionsområdet, på enten nationalt eller kommunalt niveau, som påvirker ledelsesstruktur, normeringer, tilsynspraksis eller børnetal. Det kan også være udviklingen på arbejdsmarkedet som sådan, som påvirker mulighederne for rekruttering og fastholdelse. Eller det kan være mere generelle tendenser, som påvirker den offentlige debat om synet på børn, familier og daginstitutionernes rolle. Flere interviewpersoner kommer således ind på, at kravene til god ledelse og kvalitet i daginstitutioner hele tiden er under forandring. Evnen til at bruge sin faglighed og erfaring til at tilpasse sig disse forandringer beskrives derfor som en af de egenskaber, en god leder skal have. Som en områdeleder udtrykker det:

Vi er i evig forandring, og vi er i en evig omstilling i dagtilbud. Både rent fagligt i forhold til hvilken retning vi går med alle de nye initiativer, men også i den foranderlighed, der er i hverdagen med de strukturændringer, som sker hele tiden. Så har man altså brug for nogle ledere, der har kendskab og erfaring med, hvordan er det nu man leder en personalegruppe igennem forandring.

(Områdeleder, Mariagerfjord Kommune)

Dette giver et interessant perspektiv ift. nærværende analyse. Hvis området er under konstant forandring, vil konklusioner mht. forbindelsen mellem ledelse og kvalitet afspejle et øjebliksbillede. Det betyder, at inden for dagtilbudsområdet, som har oplevet større forandringer inden for kort tid, kan evnen til at arbejde med forandringer være vigtigere end specifikke karakteristika og egenskaber.

06

Litteraturliste

Litteraturliste

- Braun, Virginia, og Victoria Clarke. 2021. "One Size Fits All? What Counts as Quality Practice in (Reflexive) Thematic Analysis?" *Qualitative Research in Psychology* 18 (3): 328–52.
<https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>.
- BUPL's Ledersekretariat. 2006. "BUPL's bud på god ledelse". BUPL. <https://bupl.dk/artikel/bupls-bud-paa-god-ledelse/>.
- Børne- og Socialministeriet. 2018. "Den styrkede pædagogiske læreplan - Rammer og indhold".
- Børne- og Undervisningsministeriet. 2019. *Bekendtgørelse af lov om dag-, fritids- og klubtilbud m.v. til børn og unge*. Bd. LBK nr 824 af 15/08/2019. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2019/824>.
- Danmarks Evalueringsinstitut. 2018a. "Dagtilbudsførernes strategiske fokus på faglig ledelse". 2018.
<https://www.eva.dk/dagtilbud-boern/dagtilbudsførernes-strategiske-fokus-paa-faglig-ledelse>.
- . 2018b. "Fem kendetegn ved ledelsesstrukturer på dagtilbudsområdet". EVA. 2018.
<https://www.eva.dk/dagtilbud-boern/kendetegn-ved-ledelsesstrukturer-paa-dagtilbudsområdet>.
- DEA. 2021. "Daginstitutioners løftepotentiale". København K: Tænk tanken DEA. <https://dea.nu/i-farver/publikationer/daginstitutioners-loftepotentiale>.
- 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.
- Kragh-Müller, G., og C. Ringsmose. 2015. *Pædagogisk kvalitet i store og små daginstitutioner*.
- Krogh, Suzanne, og Søren Smidt. 2022. *16 kendetegn ved lav kvalitet i dagtilbud - inspiration til tilsyn, udvikling og evaluering af pædagogisk praksis*.
- Møller, J.K. 2010. "Ledelsesroller og lederidentitet i dagtilbud under forandring: Identitetsdannelse og identitetsledelse i daginstitutioner på 0 til 6 års området." Erhvervs-Ph.d. afhandling. Roskilde: Roskilde Universitet, Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier (CBIT).
- Udviklingsforum. 2012. "Pædagogfaglig ledelse i 0-6 års daginstitutioner. Undersøgelse blandt børnehuseledere udført for BUPL." <https://bupl.dk/artikel/paedagogfaglig-ledelse-i-0-6-aars-daginstitutioner/>.
- VIVE. 2015. "Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet: størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel". <https://www.vive.dk/da/temaer/dagtilbud/udgivelser/ledelsesspaend-paa-daginstitutionsomraadet-9007/>.
- . 2021. "Vidensopsamling om faglig ledelse på dagtilbudsområdet". VIVE.

07

Bilag

Bilag 1 Metode

I denne undersøgelse har vi anvendt en mixed methods-tilgang, hvis datagrundlag kombinerer registerdata, spørgeskemabesvarelser og interviews. Undervejs er DEAs Pædagogiske Panel bestående af ledere og ansatte i daginstitutioner blevet inddraget for at give deres perspektiver på analysedesign og hjælpe med at fortolke resultater. Undersøgelsesdesignet indeholder tre elementer.

1. Registeranalyse

Den første del af analysen er baseret på registerdata fra Danmarks Statistik. De danske daginstitutionsledere er identificeret i den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik, RAS, hvor vi anvendte DISCO-fagklassifikationen og hovedbranche til at identificere dem. Pga. en revision af DISCO-fagklassifikationen fra 2010 og fremefter er der et databrud mellem 2009 og 2010, hvilket vanskeliggør sammenligning af tal før og efter dette tidspunkt. Personalegruppen i daginstitutionerne er ligeledes identificeret ud fra deres DISCO-kode i den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik. Registerne i Danmarks Statistik indeholder desuden oplysninger om køn, alder, uddannelse, fravær og ansættelseshistorik, som vi efterfølgende har koblet på ledere og personale.

Desuden har vi undersøgt betydningen af disse lederkarakteristika, hvor vi alene har set på institutioner, der har haft én leder inden for hvert år i perioden 2015-2019. Således er alle institutioner, der har haft flere ledere ansat samme år, frasorteret. Dette har vi gjort for at få et så tydeligt billede af betydningen af den enkelte leders karakteristika som muligt.

For børnenes testresultater bruger vi registerdata for årene 2010-2014, hvor børnene og personalet i daginstitutionerne er matchet af Danmarks Statistik vha. adressen på daginstitutionen. Yderligere oplysninger om datasættet kan findes i (DEA 2021).

2. Medarbejdertilfredshedsundersøgelse

For at få flere detaljer ift. betydningen af ledernes karakteristika har vi anvendt resultaterne fra den årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelse blandt det pædagogiske personale i Aarhus Kommune fra 2015-2019. Datasættet indeholder for perioden besvarelser for omkring 19.000 medarbejdere i daginstitutioner, hvis svar er anonymiseret på institutionsniveau. I 2015 er det besvarelser fra 252 daginstitutioner, i 2017 fra 285, i 2018 fra 300 og i 2019 fra 302. Vi har i spørgeskemaet anvendt kategorien "Relationer til nærmeste leder". Denne kategori indeholder spørgsmål om, hvorvidt den nærmeste leder tager hensyn til medarbejdernes behov og synspunkter; bidrager til at løse konkrete problemer i hverdagen; har forståelse for arbejdet; samt udtrykker respekt og anerkendelse.

3. Interviews

Vi har foretaget i alt 15 semistrukturerede interviews med dagtilbudschefer/områdeledere, ledere og pædagoger. Interviewpersonerne repræsenterer fem forskellige kommuner, en i hver region. I hver kommune har vi interviewet en dagtilbudschef/områdeleder (alt efter kommunens ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet), en pædagog og en leder. På den måde har vi fået perspektiver fra både dem, der ansætter og leder de pædagogiske ledere, dem, der bliver ledet af dem, og lederne selv. 14 interviewpersoner er kvinder, mens én pædagog er mand.

Vi har udvalgt fem kommuner, en i hver region, herunder Aarhus Kommune, for at kunne spørge ind til medarbejdertilfredshedsdata fra denne kommune. Hver interviewperson er blevet spurgt om vedkommendes perspektiver på lederes karakteristika på baggrund af registeranalysens resultater samt om, hvordan lederens uddannelsesbaggrund kan påvirke kvaliteten. Alle interviews er efterfølgende blevet transskriberet og kodet i NVivo via en "kodebogs"-tilgang til tematisk analyse (Braun og Clarke 2021).

Bilag 2 Tabeller

Bilagstabel 3.A // Sammenhænge mellem personalets årlige sygefravær og lederens karakteristika, 2015-2019

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Lederkarakteristika					
Mand	-4,376*** (1,596)		-4,417* (2,635)		-7,393*** (2,599)
Alder	-0,175** (0,0794)		-0,161 (0,131)		-0,185 (0,128)
Pædagog i institutionen før	-8,455*** (1,351)		-4,879* (2,777)		-5,739** (2,408)
År som leder i institutionen	-0,437*** (0,140)		-0,319 (0,312)		-0,262 (0,242)
Pædagogisk kandidat	7,218*** (2,775)		1,559 (4,025)		-0,125 (4,838)
Pædagogisk diplom	2,555** (1,246)		-0,881 (2,028)		2,193 (1,980)
Diplom i ledelse	3,548*** (1,149)		-0,998 (1,900)		1,100 (1,939)
Lederskift i institutionen		9,348*** (1,755)		4,697** (2,198)	
Antal	196.899	158.750	196.891	129.583	164.559
Justeret R ²	2%	5%	5%	21%	20%
Års FE	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Institution FE	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej
Person FE	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja

Kilde: egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik

Anm.: OLS-regressioner estimeret med forskellige niveauer af fixed effects, som anført i tabellen. *** indikerer, at estimatet er signifikant på et 1-pct.-signifikansniveau, ** indikerer, at estimatet er signifikant på et 5-pct.-signifikansniveau og * indikerer, at estimatet er signifikant på et 10-pct.-signifikansniveau. Anciennitet dækker anciennitet i den aktuelle institution. Robuste standardfejl i parenteser. Der er kontrolleret for personlige karakteristika som uddannelse, alder, køn, antal børn, hel-tidsansættelse og skiftet daginstitution fra året før.

Bilagstabel 3.B // Sammenhænge mellem medarbejderens relation til lederen og lederens karakteristika, 2015-2019

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Lederkarakteristika					
Mand	-5,830*** (1,599)		-8,070** (3,791)		-8,218** (3,689)
Alder	-0,0377 (0,0837)		-0,156 (0,312)		-0,0977 (0,276)
Pædagog i institutionen før	1,756 (1,810)		8,983 (5,811)		4,984 (4,913)
År som leder i institutionen	-0,0564 (0,179)		-0,526 (0,700)		-0,402 (0,522)
Pædagogisk kandidat	3,275* (1,903)		-3,953 (3,291)		-1,839 (3,607)
Diplomuddannelse	-1,323 (1,255)		-2,151 (2,349)		-2,782 (2,371)
Lederskift i institutionen	-3,420** (1,596)	0,0945 (1,291)	-1,490 (1,358)	0,708 (2,207)	-1,077 (2,507)
Antal	8.752	8.778	8.752	6.331	6.312
Justeret R ²	6%	69%	71%	48%	50%
Års FE	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Institution FE	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej
Person FE	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja

Kilde: egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik

Anm.: OLS-regressioner estimeret med forskellige niveauer af fixed effects, som anført i tabellen. *** indikerer, at estimatet er signifikant på et 1-pct.-signifikansniveau, ** indikerer, at estimatet er signifikant på et 5-pct.-signifikansniveau og * indikerer, at estimatet er signifikant på et 10-pct.-signifikansniveau. Anciennitet dækker anciennitet i den aktuelle institution. Robuste standardfejl i parenteser. Der er kontrolleret for personlige karakteristika som uddannelse, alder, køn, antal børn, heltidsansættelse og skiftet daginstitution fra året før.

Bilagstabel 3.C // Sammenhænge mellem børnenes senere testresultater i de nationale test og lederens karakteristika, 2010-2014

	(1) Dansk	(2) Dansk	(3) Dansk	(4) Mat.	(5) Mat.	(6) Mat.
Lederkarakteristika						
Mand	0,63** (0,32)	-0,02 (0,24)	0,73 (0,69)	0,21 (0,31)	-0,14 (0,27)	-0,66 (0,70)
Pædagog i institutionen før	0,30 (0,25)	0,00 (0,20)	0,17 (0,56)	0,07 (0,27)	0,04 (0,23)	-0,42 (0,69)
År som leder i institutionen	0,00 (0,01)	-0,01 (0,01)	0,01 (0,03)	-0,00 (0,01)	-0,00 (0,01)	-0,04 (0,04)
Pædagogisk kandidat	0,07 (1,04)	0,16 (0,77)	-1,32 (1,22)	-0,24 (1,08)	-0,51 (0,78)	-1,67 (1,44)
Leder været ansat i mindre end to år	0,25 (0,27)	0,17 (0,24)	-0,02 (0,33)	-0,16 (0,28)	0,03 (0,26)	-0,29 (0,37)
Antal	113.304	113.083	113.075	110.635	110.441	110.434
Justeret R ²	13%	18%	19%	12%	16%	17%
Års FE	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Institution FE	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Person FE	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja

Kilde: egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik

Anm.: OLS-regressioner estimeret med forskellige niveauer af fixed effects, som anført i tabellen. *** indikerer, at estimatet er signifikant på et 1-pct.-signifikansniveau, ** indikerer, at estimatet er signifikant på et 5-pct.-signifikansniveau og * indikerer, at estimatet er signifikant på et 10-pct.-signifikansniveau. Anciennitet dækker anciennitet i den aktuelle institution. Robuste standardfejl i parenteser. Der er kontrolleret for personlige karakteristika som forebyggende foranstaltning, lav fødselsvægt, enebarn, bor med begge forældre, køn, forældres indkomst, forældre på offentlig forsørgelse, forældres uddannelse og herkomst, morens alder, fødselsmåned og antal daginstitutionsskift.

