

CASE OM FAGLIG LEDELSE AF KVALITET I DAGTILBUD

- FORBEREDELSESTID ER NOGET VI STJÆLER ELLER GIVER HINANDEN

Publiceret: 3. december 2018

Af: Anne Feilberg

ABSTRACT

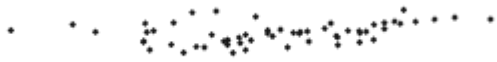
Casen tager afsæt i to pædagogers frustrationer over, at der ikke er indlagt forberedelsestid i deres arbejdstid og deres beslutning om at tage problemstillingen op til drøftelse med den faglige leder samt resten af personalegruppen. Både i et medarbejder- og lederperspektiv gives anledning til at identificere og drøfte etiske dilemmaer, der kan opstå i et krydspres mellem 'ydre' vilkår for det pædagogiske arbejde og de professionelles idealer om kvalitet.



CASE-INTRODUKTION

Med udgangspunkt i spørgsmålet omkring, hvorvidt individuel forberedelsestid er afgørende for at kunne skabe faglig kvalitet i det pædagogiske arbejde i dagtilbud, giver casen anledning til at identificere og drøfte etiske dilemmaer, der kan opstå i et krydspres mellem på den ene side 'ydre' vilkår og rammer for det pædagogiske arbejde og på den anden side professionsfaglige idealer om faglig kvalitet. Ydermere kalder casen på en analyse af relationerne mellem de involverede medarbejdere og den daglige leder – og i tilknytning hertil en analyse af, hvilke (forskellige) former for ledelse, der er behov for. Casen er konstrueret med henblik på at kunne anvendes på diplomuddannelsen i ledelse, på følgende obligatoriske moduler: 'Det personlige lederskab og forandring' samt 'Ledelse af medarbejdere og faglig udvikling'. Tilsvarende kan casen anvendes i relation til følgende af pædagoguddannelsens kompetenceområder: 'Profession og samfund' (grundfaglighedens andet kompetenceområde) samt 'Profession og organisation' (dagtilbudsspecialiseringens andet kompetenceområde).

Casen bygger på empiri indsamlet i forbindelse med forskningsprojektet 'Faglig ledelse i dagtilbud', som omfatter kvalitative interviews med områdeledere, dagtilbudsledere og pædagoger i to kommuner. Således baserer casen sig på informanternes egne udsagn.



CASE-BESKRIVELSE

Anne, 28 år – forholdsvis nyansat pædagog på Birkegården

Anne er forholdsvis ny pædagog i den integrerede daginstitution Birkegården, som rummer i alt seks stuer – tre stuer med vuggestuebørn og tre med børnehalebørn. Anne har hovedsageligt arbejdet med børnehalebørnene. Hun er rigtig glad for sit job, men oplever at være presset på sin forberedelsestid, som ikke er indlagt i arbejdstiden. Det frustrerer hende, da hun oplever, at god forberedelse er afgørende for kvaliteten i det pædagogiske arbejde. I huset har de stuemøder en gang om måneden, hvor personalet på de enkelte stuer samles og drøfter, hvad der aktuelt rører sig på stuen. Til disse møder, som varer to timer, drøfter de konkrete børn, samarbejdet med forældrene, evaluerer gennemførte aktiviteter og planlægger nye aktiviteter. Anne oplever imidlertid, at planlægningen forbliver på et meget overordnet plan, hvor de får aftalt, hvilke temaer eller emner, der skal være i fokus, men ikke når at få planlagt i dybden, hvad det præcist er, de vil lave med børnene og hvordan. Anne ender derfor tit med at bruge sin fritid på at forberede sig. Hun overvejer at tale med lederen Sonja om det, men er i tvivl om, hvorvidt det bare er hende, der har den oplevelse, fordi hun er forholdsvis ny. Hun beslutter sig derfor for at vende det med sin kollega Liv i første omgang.

Liv, 45 år – pædagog på Birkegården

Liv er uddannet pædagog og har været ansat på Birkegården i snart 17 år. Hun er generelt glad for sit arbejde, selvom hun til tider oplever hverdagen som travl og presset. Hun har god kontakt med lederen Sonja, som blev ansat omtrent samtidig med hende. Hun nærer stor respekt for Sonjas engagement og høje faglighed, men oplever af samme årsag, at Sonja indimellem stiller meget store krav til medarbejdernes indsats – og at det kan være svært for enkelte medarbejdere at leve op til.

Samtalen mellem Anne og Liv

Anne: "Jeg er rigtig glad for mit job, men jeg oplever tit, at jeg ikke har nok tid til at forberede mig. Jeg er jo rimelig ny og tænker, at det måske bliver bedre med tiden?"

Liv: "Jeg savner også forberedelsestid. Jeg kan mærke en meget større faglig tilfredsstillelse, når jeg har haft tid til at forberede mig. Det er så afgørende for, hvad vi kan tilbyde børnene. Jeg ville ønske, at der var bedre mulighed for, at vi lige kunne trække os en times tid i ny og næ og finde ud af, hvad og hvordan gør vi så i næste uge – og hvorfor gør vi det?"

Anne: "Jeg bruger tit min fritid på det..."

Liv: "Det tror jeg, vi gør alle sammen. Jeg er træt af at skulle arbejde om aftenen eller i weekenden. Vi plejer faktisk at gå og joke lidt med, at forberedelsestid er noget, vi stjæler eller giver hinanden."

Anne: "Har I talt med Sonja om det? Hun lader til at være til at tale med - og jeg oplever, at hun vægter fagligheden rigtig højt?"

Liv: "Nej, vi har faktisk ikke talt med Sonja om det endnu... Der er nok ikke så meget at gøre ved det, når vi ikke har flere ressourcer til rådighed?"

Anne: "Nej – det er ikke mange ressourcer, vi har til rådighed, men måske er der også noget af det, der handler om, hvilken kultur eller tradition, vi har for forberedelse i personalegruppen?"

Anne og Liv bliver enige om, at de vil prøve tage det op som et punkt ved det næste personalemøde. På trods af, at Sonja er en afholdt og respekteret leder, mener Liv, at der vil være flere af de andre pædagoger, der ikke vil være meget for at indrømme, at de bruger deres fritid på at forberede sig af frygt for, at Sonja vil få en oplevelse af, at de ikke bruger deres arbejdstid optimalt. Anne derimod oplever Sonja som en empatisk, engageret og fagligt dygtig leder og har tillid til, at de vil kunne få en god og løsningsorienteret dialog med Sonja omkring problemstillingen.



CASE-SPØRGSMÅL

Spørgsmål til analytisk refleksion:

- Hvordan fremstår relationen mellem leder og medarbejdere i de to pædagogers samtale?
- Hvordan kan det være, at Liv mener, at der vil være flere af de andre pædagoger, der ikke vil være meget for at indrømme, at de bruger deres fritid på at forberede sig?
- Hvilke (forskellige) behov for ledelse tyder pædagogernes samtale på?

Spørgsmål til etisk refleksion:

- Hvilke etiske dilemmaer kan identificeres i hhv. et medarbejderperspektiv og et lederperspektiv?
- I casen opstår et krydspres mellem på den ene side manglende ressourcer og på den anden side pædagogernes ønske om mere forberedelsestid – hvordan medfører denne type krydspres også etiske dilemmaer i det faglige ledelsesarbejde?
- Hvilke etiske overvejelser kan lederen og pædagogerne gøre sig?

Spørgsmål til handleorienteret refleksion:

- Hvordan kan den faglige leder forholde sig til de (forskellige) behov for ledelse, der er i personalegruppen?
- Hvordan kan de to pædagoger præsentere problemstillingen til personalemødet, så de får åbnet op for en konstruktiv dialog med den faglige leder og resten af personalegruppen?
- Hvordan kan den faglige leder håndtere mødet med personalegruppen?
- Hvordan kan den faglige leder håndtere pædagogernes frustrationer over den manglende forberedelsestid?
- Hvordan kan den faglige leder arbejde med pædagogiske idealer om faglig kvalitet uden at have 'flere ressourcer'?
- Hvad forstår du/I ved forberedelse og forberedelsestid? På hvilke (forskellige) måder kan forberedelse indgå i den daglige pædagogiske praksis i dagtilbud?

LITTERATUR OG INSPIRATION TIL VIDERE LÆSNING

Diplom i ledelse:

- Hammer, Sverri & James Høpner (2014): 'Meningsskabelse: En ramme, en ledetråd og en forbindelse', I: Hammer, Sverri og James Høpner: *Meningsskabelse, organisering og ledelse – en introduktion til Weicks univers*
- Hermansen, Mads, Vibeke Petersen & Ole Løw (2013): 'Procesledelse og mødefacilitering', I: Hermansen, Mads, Vibeke Petersen & Ole Løw: *Kommunikation og samarbejde i professionelle relationer*. Akademisk Forlag
- Søholm, Torkil Molly, Jacob Storch & Asbjørn Molly (2005): 'Gensyn med domæneteorien', I: *Erhvervspsykologi* vol. 3, nr. 2
- Thorborg, Steen (2013): 'Lederens rolle i forandringer', I: Thorborg, Steen: *Forandringsledelse – en grundbog*, Hans Reitzels Forlag

Grunduddannelse:

- Hjort, Katrin (2012): 'Stress – konsekvenser af det multiple arbejde', I: Hjort, Katrin: *Det affektive arbejde*. Samfundslitteratur
- Mørch, Susanne Idun (2003): 'Arbejds miljøforskning', I: Mørch, Susanne Idun: *Den pædagogiske kultur*, Systime
- Pedersen, Carsten (2014): 'Dilemmaer og brudlinjer – at begribe samfundet i praksis', I: Schou, Carsten & Carsten Pedersen: *Samfundet i pædagogisk arbejde. Et sociologisk perspektiv*, Akademisk Forlag

- Aabro, Christian (2010): 'Ethiske dilemmaer', I: Aabro, Christian (red.): *Pædagogers etik*, BUPL