



Ny ansvarsfordeling på Blå Stue

Ledere og pædagoger i landets daginstitutioner er i fuld gang med at organisere både ledelse og det pædagogiske arbejde på nye måder. De uddelegerer faglige ansvarsområder, adskiller pædagogers og medhjælperes opgaver, og finder nye løsninger på praktiske tidsrøvere. Lederen spiller en vigtig rolle i at tænke i organiseringsformer der fremmer at tiden bliver brugt til det der anses for vigtige pædagogiske opgaver.

AF EVALUERINGSKONSULENTER
NANNA HØYGAARD LINDEBERG OG PIA VINTHER DYRBY

Den pædagogiske arbejdsdag bliver ofte beskrevet med vendingen "manglende hænder." Og i den offentlige debat lyder det igen og igen at pædagoger ikke har tilstrækkelig tid til at løse deres opgaver. Der mangler tid til særligt udsatte børn, til forældre, til evaluering og dokumentation, mv. Ofte kobles oplevelsen af manglende tid sammen med en oplevelse af en stigende byrde af administrative og praktiske opgaver. Men det er muligt at ændre oplevelsen af tidspres gennem forholdsvis enkle organisatoriske greb. Og bevidste og tydelige modeller for ledelse og organisering af det pædagogiske arbejde gør en forskel for både personale og de børn det hele handler om. Det viser en undersøgelse som EVA har foretaget blandt ledere og

pædagoger i dagtilbud, chefer og medarbejdere på forvaltningsniveau og eksperter på området.

Nye opgaver rejser spørgsmål om tid

Daginstitutionerne har de seneste år fået en række nye opgaver som grundlæggende handler om at give det pædagogiske arbejde et fagligt løft og dokumentere den forskel som det gør for børnene. Det betyder at mange pædagoger og ledere oplever det som en stor udfordring at få tid til at gøre deres arbejde godt – at nå både praktiske og administrative opgaver og opgaven med at sikre børnenes trivsel, læring og udvikling.

Både de forvaltninger og ledere EVA har interviewet, peger på at det når tiden og ressourcerne er knappe,

bliver en vigtig opgave for lederen at sortere i de mange opgaver; at identificere hvad der har stor pædagogisk værdi, og hvad der handler om andre ting. Og siden ud fra den vurdering organisere hverdagen så der er mest mulig tid til det værdifulde.

Ledere træder i karakter

De interviewede forvaltningsrepræsentanter udtrykker dels at de ser det som en væsentlig ledelsesopgave at få rækken af pædagogiske opgaver til at spille sammen, dels at de kan mærke forskel på om lederne har fået supplerende lederuddannelse eller ej. Således lyder det fra en dagtilbudschef: "Jo mere lederne får nogle redskaber og bliver uddannet i ledelse, jo mere forstummer tidsspørgsmålet."

Samme melding kommer fra dagtilbudslederne selv. De peger på at de med lederkompetencer i bagagen kan handle langt mere konstruktivt, og at de bliver i stand til at se sig selv som centrale figurer i forhold til at skabe rammerne for at tiden hele tiden prioriteres rigtigt.

Men hvad er det mere konkret der sker når dagtilbudslederne træder i karakter som ledere? Interviewene afspejler en begyndende ændring i daginstitutionerne i form af specialisering af ansvar, kompetencer og opgaver blandt personalet. Der er flere forskellige tendenser i spil.

Distribueret ledelse

En tendens handler om at lægge ledelse ud blandt pædagogerne, fx ved at distribuere ledelsesområder i form af at udpege faglige koordinatore o.l. Ledere og pædagoger taler om at det ikke længere er muligt at arbejde ud fra en model hvor alle har den samme viden på alle området og løser nøjagtigt de samme opgaver. De udnævner fx særlige sprogsvarlige, motorikansvarlige mv. Nogle steder refererer pædagoger med fagligt ansvar for et bestemt område direkte til en konsulent i kommunen og har selv ansvar for at implementere nye praksisser og formidle relevant viden til resten af personalet.

Forskel på pædagoger og andre medarbejdere

En anden tendens handler om at prioritere skarpt mellem hvilke opgaver det pædagogiske personale skal løse, og hvilke opgaver der kan uddelegeres til andre typer medarbejdere. Om at prioritere mellem pædagogiske og ikke-pædagogiske opgaver. De opgaver der defineres som ikke-pædagogiske opgaver, uddelegeres til nogle andre end pædagogerne, fx har man en kontoruddannet medarbejder til at lave regnskab, en skoleelev der rydder

op i køkkenet og stiller frugt frem, en praktisk medhjælp til oprydning på legepladsen mv.

I nogle daginstitutioner skelner man skarpt mellem pædagoger og medhjælpere i fordelingen af opgaverne. Rationalet er at pædagogerne tager sig af de tungere faglige opgaver som fx planlægning af pædagogiske forløb, forældresamtaler, sprogvurderinger, dokumentation mv., mens medhjælperne primært tager sig af de praktiske opgaver ud over den tid der bruges på samvær med børnene. Vurderingen af hvad der er henholdsvis tunge og lette faglige opgaver varierer dog fra institution til institution. I nogle institutioner sørger medhjælpere for at åbne og lukke, mens dette i andre institutioner betragtes som en vigtig pædagogisk opgave, fx fordi der er mange socialt udsatte børn i institutionen, og kontakten til forældrene ved aflevering og afhentning er en væsentlig del af det pædagogiske arbejde.

Blæksprutter og tid med og uden børn

Endelig handler en tredje tendens om arbejdsdeling ud fra faste roller i hverdagen. Med andre ord aftaler man i institutionen at medarbejderne skiftes til at påtage sig nogle på forhånd aftalte opgaver for at frigøre tid til at kollegerne kan fokusere på bestemte ting. Forskellige medarbejdere har således forskellige ansvarsområder og opgaver alt efter hvad tid på dagen de er i institutionen. Fx har den der lukker, også ansvar for at tage sig af sovebørn, og den der åbner, sørger for at rydde op efter frokosten. Personalet har forskellige roller, men skiftes til at udfylde dem.

Nogle institutioner opererer med en blækspruttefunktion som går på omgang. Blæksprutten ordner mad til huset, snakker med forældre og tager telefon, så de andre pædagoger kan fokusere på dagens pædagogiske opgaver sammen med børnene.

Endelig skelner man i nogle institutioner skarpt mellem tid med og uden børn og lægger fx forberedelsestid ind i pædagogernes arbejdsplan.

Bevidst organisering en fordel

Flere interviewdeltagere peger på at de meget specialiserede arbejdsdelinger medfører nogle ulemper som man skal være opmærksom på. Fx bliver daginstitutionen mere sårbar ved personaleudskiftning, og mængden af fælles viden bliver mindre.

Blandt lederne peges der dog på at arbejdsdeling og specialisering både giver en mere effektiv udnyttelse af

tiden, bidrager til at skabe tryghed blandt personalet og øger kvaliteten i det pædagogiske arbejde.

Og at pædagogerne alt i alt alligevel oplever at det nytter at tænke organisering og arbejdsdeling ind i den pædagogiske dagligdag, afspejles i følgende citat: "Nu ved vi hvem der gør hvad, i stedet for at mange gør det samme og ender med at skabe kaos.

TID TIL DET VIGTIGE

- et udpluk af løsninger fra de interviewede daginstitutioner

Fordeling i daglige opgaver

Nogle daginstitutioner har valgt en tydelig og formel arbejdsdeling hvor medarbejderne har forskellige faste opgaver i løbet af dagen. Den medarbejder der lukker institutionen, kan fx også være den medarbejder der tager sig af sovebørn. Den der åbner, kan også være den der gør klar til frokost o.l. Personalet ved dermed hvilke faste praktiske opgaver de skal løse i løbet af dagen og skiftes til at tage sig af forskellige opgaver fra dag til dag.

Ledere og pædagoger i undersøgelsen giver udtryk for at det giver ro og fokus at vide hvem der tager sig af hvilke opgaver.

Tovholdere med faglige ansvarsområder

Nogle daginstitutioner har valgt at tildele en enkelt eller et par medarbejdere det formelle ansvar for et afgrænset fagligt område som fx motorik eller sprog. De ansvarlige medarbejdere skal således holde sig ajour med den faglige udvikling, varetage kontakten til forvaltningen inden for fagområdet og understøtte den samlede medarbejdergruppes faglige udvikling på området.

Ledere og pædagoger i undersøgelsen er overvejende positive over for at ikke alle medarbejdere skal bruge tid på at sætte sig ind i alt, men det siges også at man skal passe på med ikke at udvikle en kultur hvor medarbejderne har alt for stort fokus på enkelte delopgaver frem for på institutionens samlede opgave.

Skelnen mellem pædagoger og medhjælpere

Nogle daginstitutioner skelner forholdsvis skarpt mellem opgaver der løses af pædagoger, og opgaver der løses af medhjælpere. Fx kan pædagogerne afholde møder kun for deres egen faggruppe, og medhjælperne kan have ansvar for at hjælpe børnene i tøjet når de skal på legepladsen mv. Pointen er at den enkelte leder har overvejet hvilke opgaver der er de væsentlige pædagogiske opgaver, og hvilke der falder uden for. Det betyder også at institutionerne prioriterer forskelligt. Mens en institution har valgt at den dagligt åbnes af en medhjælper, har en anden institution valgt at det altid er en pædagog der åbner, fordi der er børn med særlige behov der afleveres tidligt.

Ledere og pædagoger i undersøgelsen oplever at der opstår en særlig respekt omkring pædagogernes arbejde når det prioriteres meget bevidst, og når de netop løser de væsentlige pædagogiske opgaver. Men de peger også på at det er vigtigt at huske medhjælpernes glæde og stolthed over deres arbejde.

Andre medarbejdere til de praktiske opgaver

Nogle daginstitutioner har ansat en altnuligmand, en køkkenmedhjælper eller en praktisk medarbejder til at løse de mange små og store praktiske opgaver. Det kan fx være at holde styr på indkøbsbeholdningen og bestille nye varer, oprydning efter frokost og leg på legepladsen eller oprydning og fejning af stuer og garderobe inden lukketid.

Ledere og pædagoger i undersøgelsen giver udtryk for at der er tid at hente ved at uddelegere de praktiske opgaver, men der findes også det synspunkt at praktiske opgaver kan indeholde væsentlige læringselementer for børnene, og at pædagogik også handler om at inddrage børnene i disse opgaver.

LÆS MERE

- om ledelse af daginstitutioner på www.vaeksthusforledelse.dk. Rapporten "Ledelse af Dagtilbud under forandring" giver et overblik over kommunernes forskellige ledelsesmodeller på dagtilbudsområdet samt et godt indblik i forskellige handlemåder og opmærksomhedspunkter i forbindelse med omstillingsprocessen fra en ledelsesmodel til en anden.

- om Børne- og kulturchefernes overvejelser i publikationen "Vi er ledere og linedansere – nye vilkår for ledelse" (Børne- og kulturchefforeningen, 2008)

KORT OM UNDERSØGELSENS METODE

Undersøgelsen er baseret på casestudier i fem kommuner. I hver kommune har vi gennemført interview med chefen for den forvaltning som dagtilbudsområdet hører under (oftest dagtilbudschefen) og med en pædagogisk konsulent. I de tilfælde hvor forvaltningen havde en konsulent med særlige opgaver i forhold til at understøtte arbejdet med de pædagogiske læreplaner, sprogvurderinger mv., har vi også interviewet denne. I hver kommune besøgte vi to institutioner og interviewede i den sammenhæng lederen og en eller to pædagoger. Vi har desuden læst nyere undersøgelser der omfatter temaerne kerneydelse, tid og organisering i daginstitutioner og har gennemført supplerende interview med fire forskere på daginstitutionsområdet.
