

CASE OM FAGLIG LEDELSE MELLEM POLITIK OG FAGPROFESSIONELLE

- NÅR FØLELSERNE SPARKER FAGLIGHEDEN TIL HJØRNE I DAGTILBUD

Publiceret: 3. december 2018

Af: Dorte Rudi Andersen

ABSTRACT

Casen tager udgangspunkt i en gruppe pædagogers oplevelse af ledelsens betydning for kvaliteten af den daglige dagtilbudspraksis. Personlighed og deltagelse i hverdagen nævnes som centrale parametre for definitionen af god ledelse. Udfordringen bliver dermed, hvordan den faglige leder kan operere i krydspreset mellem operationaliseringen af opgaver defineret af politiske og administrative aktører overfor forventningen om nærvær og engagement fra de fagprofessionelle.

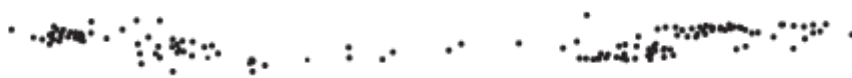


CASE-INTRODUKTION

Der er gennem årene sket en række ændringer i den formelle organisation i dagtilbud. Ledelse af dagtilbud kan dermed opleves som et felt, der konstant er underlagt skiftende politiske dagsordner, samtidig med at behovet fra medarbejdernes side ikke nødvendigvis ændrer sig i samme takt. Udviklingen er gået fra små dagtilbud med en primært faglig professionsstyret ledelse til større enheder med differentieret organisationsledelse (Gravesen 2016:195). Denne organisering betyder, at ledelse i højere grad skal foretages på distance uanset om det drejer sig om de overordnede strategiske og administrative opgaver eller om den faglige pædagogiske og personalemæssige ledelse.

Den pædagogiske profession kan betegnes som følelsesbaseret relationsarbejde (Andersen, 2018: 44), hvor man i høj grad får muligheden for at indgå i betydningsfulde og vigtige relationer. Det at man som pædagog kan gøre en positiv forskel for det enkelte individ, er medvirkende til, at opgaven typisk anskues i et følelsesmæssigt perspektiv. Muligheden for at udvikle emotionelt meningsfulde relationer til kollegaer og til organisationen, vil have stor betydning for den enkelte pædagoes livskvalitet, og deraf for oplevelsen af kvaliteten af det arbejde der udføres (Bonnerup m.fl. 2017:25).

Denne case tænkes at kunne anvendes i forhold til ledelsesmoduler på efter/ - videreuddannelsen samt i relation til kompetencemål for tværprofessionelt element på pædagoguddannelsen.



Baggrund for casen

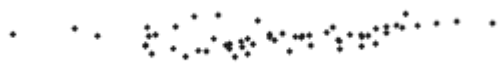
Børne- ungeforvaltningen i en kommune har besluttet, at kommunens daginstitutioner skal arbejde efter seks pejlemærker for at sikre kvaliteten i dagtilbuddet.

De seks pejlemærker er:

1. Sociale relationer – *positiv voksenkontakt hver dag*
2. Inklusion og fællesskab – *børne- og ungefællesskaber til alle*
3. Sprogindsatsen – *muligheder gennem sprog*
4. Forældresamarbejde - *forældrepartnerskab*
5. Sammenhæng – *også i overgange*
6. Krav om refleksion og metodisk systematik i den pædagogiske praksis

Forvaltningen ønsker med pejlemærkerne at få et systematisk afsæt for, hvordan der arbejdes med pædagogisk kvalitet i alle kommunens dagtilbud. Arbejdet med pejlemærker skal ligeledes danne grundlag for en faglig ledelsesdialog på tværs af dagtilbud, hvor lederne skal tegne et billede af, hvordan arbejdet med pejlemærkerne hænger sammen med de igangværende aktiviteter og initiativer.

Anne, der er ny pædagogisk leder i den lille vuggestue Myretuen, har introduceret pædagogerne for pejlemærkerne, og meningen er, at de skal arbejde struktureret med dem halvdelen af året. Tanken er, at personalemøderne skal bruges til den påkrævede systematiske refleksion. I Myretuen har man i mange år arbejdet med en modificeret SMTTE model^[i], som systematisk refleksionsværktøj. Anne har derfor besluttet, at man fortsætter med at bruge denne, så medarbejderne ikke skal introduceres til for meget nyt ad gangen.



Metodisk grundlag

Casen er inspireret af kvalitative interviews foretaget i forbindelse med et forskningsprojekt på UCC om kvalitet af ledelse i dagtilbud. En del af undersøgelsen handlede om pædagogernes forståelse af, hvad og hvem der havde betydning for kvaliteten af den daglige pædagogiske praksis.

Målet var primært at få beskrevet: *Hvordan behov for faglig ledelse italesættes fra et pædagogfagligt perspektiv og hvad faglig ledelse forstås som.*

Pædagogerne udfærdigede et diagram over deres oplevelse af, hvordan forskellige aktører i den pædagogiske praksis havde betydning for kvaliteten af den udøvede praksis. De blev instrueret i, at det ikke skulle være et formelt organisationsdiagram, men et *oplevelsediagram*. Pædagogerne fik til opgave at placere sig selv i diagrammet. På bordet lå der farver, tusser og kuglepenne til rådighed, ligesom der var flere tomme ark A3 papir.

Herefter skulle pædagogerne sætte symboler på hvert led i diagrammet i forhold til, hvordan de oplevede ledelsens betydning for kvaliteten af deres praksis. Symbolerne kunne være i form af figurer, farvesætning eller illustrationer, og gav mulighed for et udvidet refleksionsrum i processen.

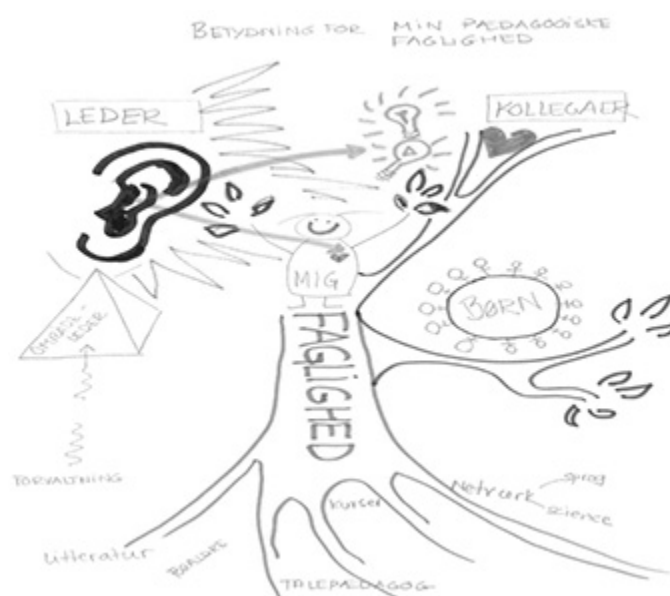


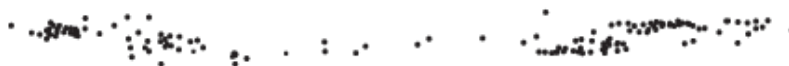
Fig. 1

Fig. 1. Eksempel på, hvordan en pædagog udformede diagrammet. Først tegnede hun sig selv centralt på papiret, hvorefter hun placerede kollegaer, leder og børn. Da instruktionen kom vedrørende symbolsætningen, tegnede hun træstammen – og skrev forskellige humane og ikke humane aktører ved rødderne. Ved kollegaerne satte hun et hjerte. Her oplevede hun relationen som helt central for egen faglighed. Ved lederen tegnede hun et øre, som skulle symbolisere lederens lydhørhed for nye ideer – hvortil de to elektriske pærer blev tegnet. Lederen skulle også lægge øre til og forstå hendes følelser, hvorfor de to lyserøde streger og hendes eget hjerte kom til. Børnene blev omkranset af en cirkel, som hun støttede med en gren. Slutteligt tegnede hun områdeleder og forvaltning, hvem hun ikke havde indført i første omgang, men inddrog, da hun så de andres diagrammer. Områdelederen blev placeret i en pyramide, da hun ikke helt vidste, hvad der var af muligheder i forhold til støtte af egen faglighed, men hun nævnte, at der nok var en masse skjulte gange, man kunne gå ad.

Efterfølgende faciliterede interviewer en cirkeldialog om diagrammerne med fokus på pædagogernes forståelse af faglig ledelse, samt hvilken betydning de mente den faglige ledelse havde for kvaliteten af praksis. Heraf udledtes hvilke behov for faglig ledelse pædagogerne oplevede i deres hverdagspraksis.

Baggrunden for at arbejde med et æstetisk udtryk var at fremme en individuel refleksion af, hvorfor individet har oplevet, tænkt, følt eller handlet. Informanter og interviewer fik, med afsæt i det performative udtryk, skabt en dialog, hvor pædagogerne kunne distancere sig fra deres umiddelbare forestilling om ledelses betydning til et mere generelt syn på, hvordan ledelse influerer på kvaliteten af den daglige praksis (Hviid m.fl. 2012/ 2013). Dermed kan man sige, at den empiriske mening opstod i en multimodal konstitueringsanalyse, hvor håbet var, at pædagogerne undgik at lade sig fange i deres umiddelbare forforståelser, mod at feltet blev åbnet op, med det sigte at bidrage til et mere komplekst og nuanceret blik på egen praksis (Højgaard m.fl. 2010:323).

Metodens inspirationsgrundlag er den transformative læring, der udvikler referencerammen fra tankevaner, meningsperspektiver og forventninger til en mere fordomsfri og reflekterende proces. (Illeris, 2007). Via analyse af tegninger opstår en dialog mellem bevidste og ubevidste følelser og forståelser, formidlet gennem symboler og forestillingsbilleder. Det giver mulighed for at sætte fokus på de aspekter, der ligger udenfor bevidst opmærksomhed, men som påvirker ens selvoplevelse, fortolkninger og handlinger.



CASE-BESKRIVELSE

Pædagogerne fra vuggestuen Myretuen taler om, at de i deres hverdag ofte føler, at de bliver påtvunget et system for den pædagogiske praksis, som ikke umiddelbart giver mening. Der er mange opgaver, som er defineret ud fra lovgivningen, og som bygger på principper fra styring, der retter sig mod at sikre kvalitet i den pædagogiske praksis. Selvom det er pædagoger og medhjælpere, der står

”MED FAGLIGHEDEN I HÆNDERNE”

, som én af dem siger, forventer de at lederen sørger for rammerne, så pædagogerne kan folde sig ud i stedet for at skulle fokusere på alle mulige politiske krav.

Pædagogen Mette, der har været ansat i 17 år udtaler, at hun faktisk forventer, at lederen har

”FINGEREN PÅ PULSEN”

, og dermed er den, der bør være opdateret på det professionsfaglige felt:

”HVIS HUN SØRGER FOR AT DOKUMENTERE, AT VI OPFYLDER FORVALTNINGENS KRAV, SÅ KAN VI KONCENTRERE OS OM BØRNENE”.

Tom, der er nyuddannet pædagog fortæller, at han føler, at hans pædagogiske faglighed bliver undermineret, når han skal systematisere sit arbejde med børnene:

"JEG FØLER LIDT, AT JEG SKAL FØLGE NOGLE INSTRUKSER, DER KOMMER OPPEFRA, SOM EGENTLIG IKKE HAR NOGET MED MIN HVERDAG AT GØRE".

Han kigger rundt på de andre, og fortsætter, da han ser de nikker:

"NÅR JEG PLUDSELIG SKAL GØRE REDE FOR, HVORDAN ALLE BØRN F.EKS. HAR POSITIV VOKSENKONTAKT HVER DAG, FLYTTER MIT FOKUS SIG FRA DEN OMSORG JEG NATURLIGT GIVER BØRNENE – TIL EN FORSTYRENDE BEVIDSTHED, HVOR JEG SKAL KUNNE DOKUMENTERE, HVEM JEG HAR KONTAKT TIL, OG HVORDAN KONTAKTEN ER. JEG KOMMER MED EN MASSE MOTIVATION OG NY VIDEN, SOM JEG IKKE RIGTIGT FÅR MULIGHED FOR AT SÆTTE I SPIL, FORDI DET ALLEREDE ER DEFINERET PÅ FORHÅND, HVORDAN MAN ARBEJDER HER".

Pædagogerne har en forventning om, at lederen oversætter den gældende lovgivning til "motiverende fakta", som Mette beskriver det.

"DET ER FINT NOK AT ARBEJDE EFTER NOGLE FORSKELLIGE METODER, MEN SOM TOM SIGER, BLIVER DET OFTE BEGRÆSENDE, FORDI VI HELE TIDEN SKAL VÆRE BEVIDSTE OM, HVAD VI GØR FREMFOR BARE AT VÆRE TILSTEDE MED BØRNENE. OFTE HAR DE JO EGENTLIG BARE BRUG FOR AT MÆRKE VOKSENKONTAKT, UDEN EGENTLIG AT SKULLE ANDET. NOGLE GANGE ER DET SOM OM, AT LEDELSEN HAR VÆRET PÅ ET KURSUS, HVOR DE HAR LÆRT OM EN METODE, OG SÅ SKAL VI ALLE SAMMEN AFPRØVE DET. I BUND OG GRUND ER DET IKKE NOGET, DER ÆNDRER VORES PRAKSIS, MEN MERE NOGET DER FORSTYRRER OS."

Tom følger op:

"DET ER SELVFLØGELIG FINT NOK AT KUNNE SPARRE MED HINANDEN OG BLIVE BEVIDSTE OM, HVAD VI GØR, MEN OFTE FØLES DET ALTSÅ LIDT SOM KEJSERENS NYE KLÆDER. VI ARBEJDER JO I FORVEJEN MED LÆREPLANSTEMAERNE, OG PEJLEMÆRKERNE BLIVER PÅ ÉN ELLER ANDEN MÅDE BARE ET OVERFLØDIGT EKSTRA LAG. NU SKAL VI ENDDA TIL AT TÆNKE LÆREPLANNERNE PÅ EN NY MÅDE, OG DET HELE ER, SOM OM VI IKKE BLIVER INDDRAGET I BESLUTNINGERNE".

Zahraa, der tidligere har været ansat i børnehaven, peger over mod lederens kontor:

"DET ER JO HENDES OPGAVE SOM LEDER, AT GIVE MIG INSPIRATION OG VISE MIG VEJEN OG RETTE MIG IND, HVIS DER ER NOGET, DER SKAL RETTES IND. MEN DET VIGTIGSTE ER, AT HUN SKAL VÆRE MIN INSPIRATIONSKILDE. SÅ, NÅR HUN KOMMER

OG JEG SKAL DOKUMENTERE ALT MULIGT INDENFOR EN BESTEMT NY RAMME, SÅ FØLER JEG IKKE AT HUN ANERKENDE DET JEG ALLEREDE GØR. JEG VIL GODT HAVE AT HUN FORSTÅR MIG OG MIT AFSÆT FOR DEN PÆDAGOGIK JEG UDFØRER”.

Pædagogerne er enige om, at de forventer at lederen kan bevare overblikket i lovgivningsjunglen, og være den der holder styr på alle trådene, så de ikke bliver opslugt af de styringsredskaber, der implementeres i den pædagogiske praksis. De italesætter relationen med lederen som forudsætningen for kvaliteten af det arbejde, der udføres.

Pædagogerne er tydelige i forhold til deres forventninger om, at den pædagogiske leder skal være oprigtigt interesseret i deres kompetencer. De nikker alle samstemmende, da Zahraa siger, at hun forventer, at lederen lægger alt fra sig og stiller sig til rådighed for dem, hvis de har brug for én, der lytter og støtter. Det er helt centralt, at lederen opleves autentisk og udviser nærvær på både et fagligt, praktisk og psykologisk niveau. *Kemien* udtales at en betydning for oplevelsen af ledelsens evne til at sikre kvaliteten af den daglige praksis. Der lægges med andre ord stor vægt på det relationelle.

Lederen skal dermed være fysisk tilgængelig, så pædagogerne kan

***”GÅ IND OG ÅBNE DØREN OG SIGE... LIGE HÆLDE ET ELLER ANDET UD, OG SÅ GÅ UD IGEN, OG DET VAR SÅ DET. ALTSÅ, MAN SKAL IKKE AFTALE EN TID FØRST”*,**

som Mette siger med et lille grin.

Samtidig med at lederen skal være tilgængelig, have fagligt overblik og kunne motivere, inspirere og støtte, så forventer pædagogerne også, at lederen kan være ligeværdig i praksis, og kunne træde ind og hjælpe i hverdagen. De finder det alle afgørende, at lederen har samme professionsbaggrund som dem.

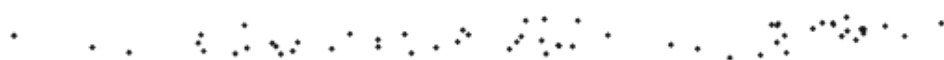
Det skal yderligere være hyggeligt, når lederen er deltagende i praksis. Mette fortæller om en situation, hvor lederens intervention blev oplevet som forstyrrende:

”VI HOLDT SAMLING OG DET VAR PÅ DET HER TIDSPUNKT, HVOR JEG VAR ALENE PÅ STUEN MED TO VIKARER, OG DA SUS, VORES TIDLIGERE LEDER, KOM IND OG SKULLE VÆRE DER.. DET VAR ALTSÅ IKKE HYGGELEGT. HUN STILLEDE BAGEFTER SPØRGSMÅL VED, OM DÉN DER SAMLING... ØHH... OM VI HAVDE TÆNKT OVER, OM DET VAR NØDVENDIGT AT GØRE DET OG DET, OG OM VI MENTE DET VAR DEN RIGTIGE MÅDE AT GØRE DET PÅ”.

Mette giver udtryk for, at hun faktisk var følelsesmæssigt påvirket af den samling i lang tid efter, og at lederen havde skabt en faglig usikkerhed, ved at stille spørgsmål ved hendes faglige dømmekraft.

Pædagogerne udtrykker således behov for anerkendelse fra lederens side, særligt i de tilfælde, hvor de strukturelle forhold gør, at pædagogerne må få den daglige praksis til at fungere på trods. Lederen skal kende hverdagen og turde være kollega, men samtidig have det forkromede overblik, og skal kunne "vise vejen" og hjælpe pædagogerne til at navigere i en kompleks hverdag. Lederens evne til at skabe tryghed fremstår dermed helt central for pædagogernes oplevelse af ledelsens betydning for kvaliteten af deres arbejde.

Når pædagogerne taler om ledelse, er det med fokus på den daglige pædagogiske leder. Områdelederen anses for at have mindre direkte betydning i forhold til kvaliteten, men nævnes dog som en betydningsfuld sparringspartner for den daglige pædagogiske leder.



CASE-SPØRGSMÅL

- Hvordan fremtræder flere forståelser af kvalitet i den pædagogiske praksis og hvorledes karakteriseres kvalitetsforståelse af de forskellige aktører?
- Hvordan kan den pædagogiske ledelse arbejde med kvalitetssikring/ udvikling af kvalitet i den pædagogiske praksis uafhængigt af de ansattes oplevelse af kvaliteten af de relationelle forhold?
- Hvorledes kan pædagogiske ledere og aktører arbejde med at koble styringsværktøjer og pædagogiske metoder/ værktøjer?
- Hvordan understøtter og motiverer den pædagogiske ledelse kvaliteten i arbejdet med styringsredskaber som f.eks. pædagogiske pejlemærker og "stærke dagtilbud", den ny dagtilbudslov, i den daglige ledelsespraksis?

LITTERATUR

Andersen, P.Ø: (2018), *Følelser og pædagogik*, København, Hans Reitzels Forlag

Bonnerup, B & A Hasselager (2017), *Kærlighed og ensomhed i arbejdslivet*, København: Hans Reitzels Forlag

Gravesen, D. T. (red), (2016) *Pædagogik i dagtilbud*, København, Hans Reitzels Forlag

Hviid, P & M Plotnikof: (2012/ 2013) *Styringslaboratoriet: Eksplorativt samarbejde om meningsfulde organisatoriske forandringer – Erindringsværkstedet som eksempel*, Økonomi & Informatik – 28. årgang 2012/ 2013 nr. 4

Højgaard, L & D.M Søndergaard: (2010) *Multimodale*

konstitueringsprocesser i empirisk forskning, i Brinkmann, S. og L.

Tanggaard (red.), *Kvalitative metoder og tilgange*, København: Hans

Reitzels Forlag

Illeris, Knud red. (2007): *Læringsteorier, 6 aktuelle forståelser*, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg

Knudsen. M & E. Zeuthen Bentzen: (2010) *Kamp, kommunikation og kompleksitet: Ledelse og fortolkninger i sundhedsvæsenet*, Frederiksberg, Handelshøjskolens forlag

Plotnikof, M: (2016) *Changing market values? Tensions of contradicting public management discourses A case from the danish daycare sector*, Emerald international Journal of Public Sector Management Vol. 29 no. 7.

[i] SMTTE modellen (Sammenhæng, mål, tegn, tiltag, evaluering) er en almen didaktisk model udviklet af nordmanden Hallvard Håstein.