

UDEN ARBEJDSGLÆDE OG KERNEYDELSER – INGEN LÆREPLANS-SUCCESS

Hollænderhuset,
Dragør Kommune



Det siges sjældent højt. Men hvis personalet ikke føler arbejdsglæde eller hvis kerneydelserne ikke fungerer – så går der nemt kage i det meste andet, også i læreplanerne. Læs den medrivende beretning fra lederen, der ryddede op.

Kjeld Rasmussen (KR) taler med pædagog og leder Malene Hedegaard om at være Leder med stort L



Der er den specielle forhistorie til dette interview, at for mange år siden var der en artikel i 0-14 om arbejdet med læreplaner i netop denne institution; de startede nemlig i sin tid rigtig godt, med brask og bram som man siger; bestyrelsen medvirkede i udarbejdelsen og optimismen var stor.

Malene Hedegaard, som altså kun har været leder der de sidste cirka 1½ år, fortæller mig her i oktober 2016 historien om, at desværre gik det ikke godt med få *implementeret* læreplanen: Der var 'systematiseret kaos', da jeg tiltrådte. Det var gået galt med udmøntningen af læreplanens gode intentioner. Jeg tror, det er noget, der sker i flere daginstitutioner: Det er måske ikke så vanskeligt at få det skrevet og få en læreplan, men det er jo først *dér*, det hårde arbejde begynder: Der skal følges op, afsættes ressourcer, tages en række praktiske initiativer – det har man ikke magtet. Derfor har pædagogikken måske faktisk slet ikke ændret sig men er faldet tilbage til 'det gamle'.

Det kommer jeg ind midt i og finder en institution med en række forskelligartede problemer:

- Et *sygefravær* som ofte lå på op til 15,8 %, tror jeg, det var (!)¹ (**OBS** – i dag, 1½ år senere, er den nede i et leje der ikke influerer på hverdagen – læs videre og forstå hvorfor).
- *Kerneydelser*, den daglige gode, solide omsorg og pædagogik, som ikke er på plads
- En *pædagogisk læreplan* der lå solidt i skuffen og som mange ikke kendte det præcise indhold af og som slet ikke var omsat til virkelighed. Lidt ud fra systemet: Vi laver den – så lægger vi den i skuffen – og så laver vi ellers det, vi plejer at lave.

Fra tidligere ansættelser havde jeg en systematik og nogle fremgangsmåder på rygmarven og derfor tog jeg fat 'fra bunden af' med vuggestuen og gav dem nogle opgaver med at få rettet skuden op. Jeg startede med 'kerneydelserne', omsorgen, de daglige rutiner; "dét tager vi hånd om først". Dernæst begyndte de at arbejde fast ud fra temaer.

Jeg husker, at den første sommer, jeg var der, overværede jeg, hvordan personalet gik og ryddede lidt op i legetøjet og gjorde lidt rent og børnene lavede lidt perleplader – hvortil jeg året efter sagde: 'Der skal ske noget for børnene – vi skal arbejde med et tema'. Det gjorde vi så og en besøgende, der kendte institutionen godt, sagde senere: 'Hvor dejligt det var, at huset emmede af aktivitet og god stemning, når man trådte ind!'

Jeg er Leder med stort L

Jeg sørger for supervision: Jeg ønsker, at mit personale skal have svar på rede hånd om, hvad de laver med børnene og hvorfor. Dertil er supervision fortræffeligt. Det har vi fået via kommunens to inklusionsvejledere, som kommer efter behov og aftaler – iagttager – giver feedback til både mig og personalet (- som kender vejlederne og er meget trygge ved dem). Så mødes jeg senere med personalet og nogle gange gennemgår vi systematisk, hvad de og vi kan arbejde anderledes med.

Det er ikke nemlig ikke altid *mig*, der altid skal supervisere, for det kan give skæve relationer nogle gange – sådan lidt ubehagelig 'løftet pegefinger' – og da de i forvejen ikke rigtig kunne lide mig i starten ...

KR: "Hvorfor kunne de ikke dét?"

- Jeg var vist for vedholdende og ikke til at flytte. Jeg sagde og udstrålede til dem: 'I ta-

¹ Det svarer til ekstra udgifter på cirka ½ million kroner om året (der er 12 ansatte).

ger den tid, I skal have – men jeg flytter mig ikke'; og de havde nok været vant til, at ledelser kunne flyttes. Den der behagesyge man som leder godt kan have nogle gange – dén har jeg ikke.

Jeg er tydelig i min kommunikation til personalet: De havde altså ikke en fungerende læreplan. Der ønskede jeg som leder noget andet. Næmlig at hvis der kommer én ind ad døren – en forælder eller en fra forvaltningen – så *har* vi en plan, vi *kan* tekstens ide – vi arbejder ud fra den – vi kan svare på spørgsmål om den på et fagligt, pædagogisk grundlag. Og ikke nok med det: De besøgende kan også se på stuerne, at vi faktisk arbejder efter den. Men i den aktuelle situation sagde jeg: 'Den

nuværende læreplan er indtil videre suspenderet – vi skal have basis på plads først!' – og dét kan vi blandt andet bruge inklusionsvejlederne til.

Jeg blander mig – men jeg trækker mig også tilbage: For mig er ledelse, også når det angår læreplaner, at have overblik og styrke de gode kræfter, der er i institutionen samt bringe den rigtige støtte og hjælp frem til dem. Jeg blander mig også selv direkte, giver feedback, og tænker, at det kan jeg gøre, fordi jeg kender hvert enkelt barn og forældre i institutionen og jeg kender selv til arbejdet med børn – men det er så *også* min opgave at 'slippe' personalet, når jeg mærker, at nu kører de selv; i dag har jeg rigtig dygtige ansatte.

... men det er så også min opgave at 'slippe' personalet, når jeg mærker, at nu kører de selv; i dag har jeg rigtig dygtige ansatte.



Jeg stiller altid op for personalet: De kan *altid* hente mig; jeg laver aldrig noget andet, der er vigtigere end dem! Som leder synes jeg ikke, man skal være 'bundet' til faste timer på gulvet men til gengæld skal man være til rådighed.

Lederens hovedroller i forbindelse med de pædagogiske læreplaner: Det er i mine øjne at påse, at vi beskriver det vi gør og at vi gør det, vi beskriver. Det er ikke nok i bogen at skrive: 'Vi har været ude og samle blade' – det er for så vidt fint nok, men ikke tilstrækkeligt nok. Hvorfor gjorde vi det? Lige nu? Det skal ikke være 'højtravende' – man skal kunne forstå det, de skriver, også forældrene. Derfor siger jeg til personalet: I gør jo mange gode ting – men husk at koble refleksionerne på. Hvad gør vi og hvorfor, når vi er på legepladsen?

Jeg skal spørge ind: Min rolle som leder er at spørge ind til refleksionerne og få dem til at udnytte og nuancere. Jeg roser dem også ofte. Anerkender deres indsats. Og mit personale har jo opdaget, at de *kan godt* – også når de ser, at det der står i læreplanerne faktisk realiseres af dem i virkeligheden!

Jeg skal skaffe ordentlige rammer for mit personale: En vigtig del af at få kerneydelserne til at fungere og få læreplanerne implementeret, er, at personalet har ordentlige rammer til det. Hos os har Børnehaven derfor nu møder en gang om ugen i hver gruppe, 1-1½ time, mens de andre tager sig af børnene. Vuggestuen har møder mandage og tirsdage samt den sidste fredag i måneden. Jeg deltager nogle gange, andre gange ikke. Vi har også månedlige personalemøder for alle; hver anden gang er det 'mit møde', hvor jeg lægger frem og gennemgår, plus at afdelingerne har tid for sig selv i slutningen af mødet. Hver anden gang er det 'deres møde', hvor de har al tiden i afdelingerne til at snakke og går direkte derud.

Uden arbejdsglæde ...

KR: "Du talte i starten om 'systemiseret kaos', da du overtog institutionen og om et rekordhøjt sygefravær på 15,8 %. Hvad er for eksempel sygefraværet i dag?"

- 0,01, tror jeg, det er, lige nu.

KR: "Hvad? Det er jo nærmest ikke-eksisterende? Der må jo være skabt en helt ny arbejdsglæde hos jer?"

Lederen som lynafleder: De er meget glade for og stolte af deres arbejde i dag, ja. Og jeg har talt meget med dem om, at når du møder på arbejde, så skal du *være på* ('matrikelparat'). Uanset hvad der sker derhjemme eller hvad du ellers har af bekymringer: Du skal være der for børnene, kollegerne, kerneydelserne, læreplanerne. Jeg har en forventning om, at når du møder på arbejde, så er det dét, du gerne vil. Selv om din mand måske er sur på dig for tiden eller hvad der nu måtte være. De må gerne sige det til mig – men helst *kun* til mig. Du skal ikke sige det til alle mulige kolleger og skabe dårlig stemning på stuerne. Jeg er lynafleder og siger til dem: 'Hvis du går ned ad gangen og spreder din egen, dårlige stemning – hvad skal vi andre bruge det til?'

KR: "Det er jo interessant, også i forhold til det, der egentlig var vores hovedemne for denne snak: Implementering af læreplaner – hvor vi sjældent taler om så subjektive faktorer, som vi gør det nu: At hvis ikke medarbejderne trives, er glade for deres arbejde, spreder god stemning mellem hinanden, og så videre – så bliver arbejdet med læreplanen uvægerligt præget af det! Det går dødt."

- Ja, præcist – så står de dårlige undskyldninger i kø: Nå, men hun har det ikke godt i dag, ondt i hovedet, eller hun er ligefrem sygemødt igen – så aflyser vi det, vi havde planlagt og går på legepladsen ... dét skal vi simpelthen væk fra. Og den slags sker ikke hos os mere!

KR: "Ingen læreplaner uden arbejdsglæde?"

- Rigtigt, og de skal også kunne *lide* deres læreplaner. Være glade for dem.

Efterskrift: Lige nu er institutionen nået dertil, at de er ved at køre de pædagogiske læreplaner ordentligt på banen igen. De vil benytte sig af Rambølls 'systematik' og materialer.