

[Fuldtidsansættelser på pædagogområdet]

[Undersøgelse blandt institutioner med høj
andel af fuldtidsansatte]



Rapportens indhold

1. Indledning	4
Baggrund og formål	4
Rapportens opbygning.....	5
2. Veje til flere fuldtidsstillinger	6
Institution 1: Ekstra-bevilling omsat til 3 fuldtidsstillinger	6
Institution 2: Strategisk beslutning hos ny leder	7
Institution 3: Ubrugte midler til midlertidige fuldtidsansættelser	7
Institution 4: En del af det pædagogiske grundlag	7
Institution 5: "Sådan har det bare altid været"	7
3. Planlægning og organisering i institutionen	9
Arbejdstidstilrettelæggelse og organisering af arbejdet	9
Arbejdstimer	9
Mødeplan og placering af arbejdstid	10
Dækning af timer ved sygdom, fravær mv.	12
Opgaver og fordeling af disse	12
Budgethåndtering og -styring	14
Opsamling: Flexibilitet og fuldtid	14
4. Aktører: Medarbejdere og lederes motivation og roller	15
Ledernes motivation og rolle	15
Rollen: En tydelig leder med klar prioritering.....	16
Motivationen: Høj faglighed og fagpolitik	17
Pædagogernes motivation og rolle.....	17
Rollen: Pædagogen er opsøgende	17
Motivation: Løn, faglighed og nysgerrighed motiverer	18
Balance mellem arbejdsliv og privatliv	18
Samspil mellem pædagogernes og lederens interesser	19
Opsamling: Primus motorer – med forskellige roller	21
5. Gevinster ved en høj fuldtidsandel	22
Sammenhæng i dagligdagen.....	22
Organisering af og tid til pædagogiske aktiviteter.....	22
Bedre vilkår for forældresamarbejdet.....	22
Færre overleveringer og bedre kommunikation	23
Forberedelse og planlægning i arbejdstiden	23
Arbejdsglæde og engagement.....	23



Arbejdet fylder mere.....	23
Sammenfatning: Hvad får en høj andel af fuldtidsansatte til at fungere?.....	24
Metode og analysefremgangsmåde	25
Udvælgelse af institutioner.....	25
Definition af en høj fuldtidsandel	25
For-interview.....	25
Endelig udvælgelse af institutioner	26
Udvælgelse af interviewpersoner	26
Interview	26
11 semistrukturerede interview	26
Interviewguides til 11 semistrukturerede interview	26
Opsamling, operationalisering og analyse	27
Bilag 1: Spørgsmål i spørgeguides.....	28
Guide til interview med pædagoger	30
Bilag 2: Systematisering af interview	32
Lederinterview	32
Pædagoginterview	35
Bilag 3: Institutionsbeskrivelser	37
Institution 1.....	37
Institution 2.....	39
Institution 3.....	40
Institution 4.....	41
Institution 5.....	43



[Arbejdstid på pædagogområdet]

[Undersøgelse blandt institutioner med høj fuldtidsandel]

1. Indledning

Baggrund og formål

BUPL og KL er enige om at sætte fokus på, hvordan man kan øge omfanget af fuldtidsstillinger på pædagogområdet. På daginstitutionsområdet er der i 85 % af landets kommuner flere deltids- end fuldtidsansatte medarbejdere¹ (Deloitte 2012). For at inspirere til hvordan man lokalt kan arbejde med at have færre deltidsansatte og flere fuldtidsansatte i daginstitutionerne, har parterne ønsket en undersøgelse af, hvordan institutioner med en høj fuldtidsandel er nået dertil, og hvordan de arbejder med det i hverdagen. Tidligere undersøgelser har peget på, at de faktorer, der har afgørende betydning for en høj andel af fuldtidsansatte, skal findes på institutionsniveau fremfor på kommunalt- eller forvaltningsniveau.

Det er hypotesen, at det er muligt at reducere omfanget af deltidsansættelser samtidig med, at der tages hensyn til den enkelte pædagogs ønsker (om bl.a. work-life-balance) og en fleksibel og effektiv ressourceudnyttelse i de enkelte institutioner. Samspillet mellem effektiv udnyttelse af ressourcer og den enkelte pædagogs ønsker er tidligere blevet beskrevet som en udfordring. Andre undersøgelser (Deloitte 2012) har peget på, at såvel medarbejdere som ledere kan have en præference for deltidsansættelser: For pædagogerne fordi en fuldtidsstilling kan være en belastning fysisk og kan give en ubalance mellem privatliv og arbejdsliv; for lederne fordi deltidsstillinger kan gøre det nemmere at få en mødeplan til at hænge sammen og sikre, at der er tilstrækkeligt personale i spidsbelastningsperioder. I den optik kan en stillingsstruktur med en høj fuldtidsandel ses som en hæmsko for fleksibiliteten.

Nogle institutioner har dog en høj fuldtidsandel, og for mange af disse er der tale om et bevidst valg om at arbejde fagprofessionelt, arbejdstidsmæssigt og personalepolitisk med en høj fuldtidsandel. Det er håbet, at erfaringerne fra institutionerne kan give indsigt i dette og inspirere andre institutioner til at arbejde bevidst med temaet.

¹ Den gennemsnitlige arbejdstid er, jf. Deloitte 2012, 31 timer, og når man taler om deltidsansatte er der i hovedreglen tale om ansættelser på over 30 timer.



Denne rapport beskriver og undersøger, hvad der ligger bag disse institutioners valg, hvordan man arbejder med det i hverdagen, hvad der motiverer ledere og medarbejdere til at øge arbejdstiden, og hvad der kommer ud af at have en høj fuldtidsandel.

Undersøgelsen, der ligger til grund for rapporten, baserer sig på 11 kvalitative interview med 5 ledere og 6 pædagoger (heraf 2 deltidsansatte og 4 fuldtidsansatte) i 5 institutioner, der har en høj andel af fuldtidsansatte². De 5 institutioner fordeler sig over hele landet, og der er lavet interview i en institution i Region Hovedstaden, Region Nordjylland, Region Sjælland, samt i 2 institutioner i Region Syddanmark. Der er tale om 5 daginstitutioner, der alle har både vuggestue og børnehavegrupper, men er forskellige i børnegruppeinddeling, størrelse mv. (se beskrivelse side 8). I institutionerne er der ansat såvel pædagoger som pædagogmedhjælpere (uddannede og ufaglærte). Interviewene er udelukkende lavet med pædagoger, og i rapporten refereres således til "pædagoger", når interviewpersonener omtales, og til "medarbejdere", når der refereres til den samlede personalegruppe i institutionen, som også omfatter pædagogmedhjælpere.

Rapportens opbygning

I afsnit 2 i hovedrapporten beskrives de fem institutioner kort i forhold til, hvordan den høje fuldtidsandel er skabt. Konkrete eksempler fra institutionerne beskrives desuden løbende i rapporten (markeret i bokse).

I afsnit 3 beskrives, hvordan institutionerne arbejder med planlægning og organisering af arbejdet. Planlægning og organisering skal forstås bredt: Det handler både om planlægning af arbejdstid og fordeling af arbejdsopgaver, men også om hvordan den enkelte leder planlægger og styrer budgettet.

Afsnit 4 beskriver den rolle og motivation, de to aktørgrupper - ledere og medarbejder – har ift. at arbejde på fuldtid/med en høj fuldtidsandel.

Afsnit 5 om "Gevinster ved en høj fuldtidsandel" samler op på de fortællinger, der er givet om de positive sider, ledere og medarbejdere mener, der er ved at have en høj fuldtidsandel.

Afslutningsvis er der i afsnittet "Hvad får en høj fuldtidsandel til at fungere" opsummeret på de konklusioner, der drages løbende i rapporten. Det opridses billedet af tendenser eller fælles træk mellem institutionerne.

² For definition heraf se metodeafsnit

2. Veje til flere fuldtidsstillinger

Der er fem forskellige fortællinger om, hvad der ligger til grund for den høje andel af fuldtidsansatte. Det ses således, at der ikke kan spores en gennemgående strukturel forudsætning for at arbejde for at have mange (eller at etablere flere) fuldtidsstillinger.

To institutioner har allerede fra institutionens etablering haft en høj fuldtidsandel, og de interviewede ledere har videreført dette. I de øvrige institutioner er der opstået forskellige muligheder for, at lederne har kunnet etablere fuldtidsstillinger (øge arbejdstiden for deltidsansatte). Fælles for begge grupper af ledere er ønsket om at bevare den høje andel af fuldtidsstillinger.

I det følgende beskrives de 5 institutioners forskellige veje til flere fuldtidsstillinger. I bilag 3 findes endvidere beskrivelser af de 5 institutioner ud fra temaerne "institutionen og processen", "planlægning af arbejdstiden" og "hvad oplever man at få ud af det".³

Institution 1: Ekstra-bevilling omsat til 3 fuldtidsstillinger

Institutionen har i forbindelse med udmøntningen af de 500 mio. kr. til dagtilbud fået tildelt ekstra ressourcer, som lederen har valgt at udmønte ved at sætte 3 deltidspædagogers arbejdstid op. Institutionen, der består af 3 huse, fik samlet tildelt ressourcer svarende til én fuldtidsstilling. Da midlerne blev tildelt, var der på strategisk plan en række drøftelser om, hvordan man kunne få mest muligt ud af det tildelte. Man definerede et fælles kriterium om, at midlerne skulle udmøntes, så det først og fremmest kom børnene til gode. Herefter kunne lederen udmønte de tildelte ressourcer, som det passede institutionerne.

Lederen overvejede, hvorvidt dette kriterium bedst blev imødekommet ved at ansætte 2 deltidsmedhjælpere, men det blev i sidste ende lederens beslutning, at det der gav mest, var at fordele de ca. 37 timer til 3 deltidsansatte medarbejdere, så de kom på fuld tid. Det er indlagt som en del af processen, at man evaluerer, om det har givet det ønskede løft til det pædagogiske arbejde.

³ Vær opmærksom på, at nummerering af institutionerne 1-5 i dette afsnit flugter ikke med nummerering i bilag 3.



Institution 2: Strategisk beslutning hos ny leder

Da institutionens leder blev ansat (for ca. 2 år siden), var der ubrugte lønmidler. Disse udmøntede lederen både til nye stillinger og til, at et par deltidsmedarbejdere kom op i tid (dog ikke til fuldtid). Lederen kom fra en anden institution, hvor hun havde arbejdet målrettet med at øge andelen af fuldtidsstillinger, og hun tog denne ide med sig videre. Det har været en del af en større (stadig igangværende) proces, hvor udnyttelsen af den tildelte økonomi og generelle personalepolitiske elementer (ferie, afspadsering mv.) er taget op til revision. De personalepolitiske elementer er drøftet dels på møder mellem leder og medarbejdere og dels i sparring mellem lederen og forvaltningen samt en ekstern konsulent. Det er lederens forventning, at stort set alle stillinger på sigt vil være fuldtids, pædagogstillinger.

Institution 3: Ubrugte midler til midlertidige fuldtidsansættelser

Da lederen, der er forholdsvis ny, kom til institutionen, var der allerede en forholdsvis stor andel fuldtidsansatte. I forbindelse med at der var ubrugte lønmidler, valgte lederen, at de ubrugte midler skulle bruges til at øge arbejdstiden for to pædagoger, der var på 30 timer. Selvom der er tale om en midlertidig situation, håber lederen på, at det ad andre veje vil være muligt at konvertere de to deltidsstillinger til permanente fuldtids pædagogstillinger.

Institution 4: En del af det pædagogiske grundlag

Institutionen er etableret som en Reggio Emilia-inspireret⁴, institution hvor det var en del af grundlaget, at der næsten udelukkende skulle være fuldtidsansatte pædagoger. Den nuværende leder viderefører således denne tanke og værner om, at de etablerede fuldtidsstillinger bevares, selvom nogle fuldtidsansatte midlertidigt har været på nedsat tid.

Institution 5: "Sådan har det bare altid været"

I den femte institution har der som sådan ikke været tale om en proces henimod en højere fuldtidsandel – "sådan har det altid været". Der har næsten alle årene, institutionen har eksisteret, været en høj andel af fuldtidsansatte pædagoger, hvor nogle dog i kortere perioder (3-6 måneder) har været på deltid, for derefter igen at arbejde fuldtid. Lederen værner om fuldtidsstillingerne og det at have fuldtidsansatte ses som en vigtig del af institutionens liv.

⁴ Pædagogisk filosofi udviklet i Norditalien.



I nedenstående skema er det kort opridset, hvordan de 5 institutioner fordeler sig på relevante parametre. Institutioner markeret med * består af flere afdelinger/huse. Institution 1 består af 3 afdelinger/huse, institution 2 består af 2 afdelinger/huse.

Institution	Procent heltid af samlet fuldtid	Børnegrupper	Antal børn	Interviewede pædagogers arbejdstid
4	83 %	0-6	66 børn	Deltid og fuldtid
1	52 %	0-6	200 børn	Fuldtid* ⁵
2	86 %	0-6	100 børn	Deltid*
3	91 %	0-6	88 børn	Fuldtid
5	82 %	0-6	118 børn	Fuldtid

⁵ Se metodeafsnit ang. udvælgelse af institutioner for motivation for inddragelse af denne institution.

3. Planlægning og organisering i institutionen

Som beskrevet i indledningen handler spørgsmålet om at få en høj fuldtidsandel til at fungere, blandt andet om at sikre en balance mellem effektiv udnyttelse af ressourcer, fleksibilitet og råderum, og det at tage hensyn til den enkelte pædagogs ønsker.

Tidligere undersøgelser har peget på, at lederne ønsker om at have et råderum eller en fleksibilitet ift. mødeplanlægning er med til at skabe en stillingsstruktur med en stor andel deltidsstillinger.⁶ Derfor er det undersøgt, hvordan man som leder og pædagog tilrettelægger og organiserer en hverdag i en institution med mange fuldtidsansatte.

I dette afsnit belyses det blandt andet, hvorvidt en høj andel af fuldtidsansatte, betyder, at lederen oplever et mindre råderum ift. at kunne planlægge arbejdstiden, så medarbejdernes timer bruges mest hensigtsmæssigt. Det beskrives desuden, om stillingsstrukturen har betydning for planlægning og fordeling af arbejdsopgaver.

De 5 institutioner har forskellige udgangspunkter, men der er en række fælles træk i, hvordan man arbejder med at sikre, at arbejdstid, arbejdsopgaver og budget planlægges og organiseres på en sådan måde, at flere fuldtidsansatte er en styrke.

Arbejdstidstilrettelæggelse og organisering af arbejdet

Den føromtalte forståelse af, at deltidsstillinger gør det lettere at organisere det daglige arbejde, handler blandt andet om at kunne koncentrere medarbejdernes arbejdstid i spidsbelastningsperioder. Det er tanken, at medarbejdernes timer udnyttes mest optimalt, når de ligger i midtertimerne, hvor der er flest børn. Derudover fremføres det ofte, at deltidsstillinger er mere fleksible, eksempelvis i forbindelse med dækning af ekstra timer ved sygdom mv.

I de 11 interview er det undersøgt, hvordan medarbejdernes timer er placeret, og hvordan lederne organiserer og fordeler det daglige arbejde – både i form af timer og opgaver.

Arbejdstimer

Blandt de fire fuldtidsansatte har én altid været fuldtidsansat, mens de 3 andre gradvist er gået op i arbejdstid fra hhv. 30/33/35 til 37 timer. De to

⁶ Temaet omkring pædagogernes ønske om balance mellem arbejdsliv og privatliv berøres i afsnit 4.



Fleksibilitet i timetal: Fra 21 til 27 til 33 til 30 timer



En pædagog fortæller, at hun oprindeligt blev ansat i en 21-timers stilling. Men i forbindelse med, at en kollega ønskede at gå ned i tid, gik de sammen og aftalte med deres leder, at de kunne "pulje deres timer", således at den 21-timersansatte kom på 30 timer, mens den 37-timers ansatte kom på 30 timer. Efter dette har pædagogen i en periode også været ansat på 33 timer, men er nu igen på 30 timer.

interviewede deltidsansatte er også gradvist gået op i tid over deres arbejdsliv - en er gået fra 21 til 27 til 33 til 30 timer, og en anden er gradvist øget fra 24 til 30 timer. Begge deltidsansatte er ansat på deltid pga. fysiske men.

I interviewene fortæller pædagogerne, at de ikke ser nogen systematiske forskelle mellem de deltids- og fuldtidsansatte ift. alder, køn, pædagog/medhjælper mv.

Mødeplan og placering af arbejdstid

I de institutioner, hvor den pågældende medarbejders fuldtidsstilling er skabt ved et udbud af ekstra timer i institutionen, er de ekstra timer fordelt efter en formel beslutning fra lederens side. Der er således ikke tale om, at hverken de midlertidige eller permanente ekstratimer er fordelt inden for uformelle rammer, som det tidligere er set (Deloitte 2012). Dette gælder såvel de permanente som de midlertidige ekstra timer.

Den enkelte medarbejder oplever ikke selv at have indflydelse på udarbejdelsen af mødeplanen/skemaet og placeringen af arbejdstimerne. Det er lederne, der sammensætter mødeplanen eller som minimum lægger linjerne for, hvordan hhv. en deltids- og en fuldtidsstilling fordeles over ugen og dagen.

Det er i tidsrummet fra ca. 9/9.30 til 14.30/15 "hvor det essentielle sker", at lederne prioriterer, at både fuldtids- og deltidsmedarbejdernes arbejdstid er koncentreret. Såvel pædagoger som ledere beskriver således også, at forskellen på de deltids- og fuldtidsansattes arbejdstider særligt findes omkring ydertimerne. De pædagoger, der går fra deltid til fuldtidsansættelse oplever, at de får længere, men også mere sammenhængende dage.

De fleste fuldtidsansatte beskriver, at de ud over en fast "åbner og lukker" har en arbejdstid, der som hovedregel ligger i spændet 7.30-8.30 og 15.30.

I nogle institutioner har man en fast mødeplan, hvor alle er mødt ind senest kl. 9, mens det i en anden institution er prioriteret, at man tidligst har fri kl. 14. Det primære hensyn for lederne er at placere arbejdstiden, så man sikrer, "at hele huset hænger sammen".



En leder ønsker, at medarbejderne er på arbejde hver dag, fordi hun ser det som en styrke for det pædagogiske arbejde. Og denne leder oplever det som vanskeligt at lave en mødeplan, hvor en deltidsstilling er strakt ud over en hel uge.

I stort set alle institutioner nævnes, at de faste mødeplaner og aftaler ikke fuldstændigt udelukker aftaler mellem medarbejderne om mindre ændringer i mødeplanen – så længe disse ikke er permanente eller ”tager overhånd”.

Overordnet set giver lederne udtryk for, at de ikke ser det som mindre fleksibelt ift. mødeplan og generel planlægning, at der er mange fuldtidsstillinger. Flere af lederne udtrykker, at deres planlægning bliver lettere med mange fuldtidsansatte. En udtrykker således: *”Som udgangspunkt, synes jeg faktisk det er lettere at få en vagtplan til at hænge sammen med fuldtidsstillinger.”* For en anden leder handler det, hun ser som lettere planlægning med fuldtidsansatte, især om situationer, hvor der skal dækkes ved sygdom. En tredje leder beskriver, at en høj andel af fuldtidsansatte både generelt men også ved sygdom, letter hendes planlægning *”Det er også nemmere - synes jeg - med flere fuldtidsansatte. Jo flere fuldtidsansatte, jo nemmere er det, at få en dag til at hænge sammen, hvis der fx er sygdom”*.

Alle ledere nævner endvidere, at det er vigtigt for dem, at det er pædagogikken fremfor stillingsstrukturen, der er ”den organiserende faktor” for arbejdstidens tilrettelæggelse. På lige fod med den praktiske kabale med mødeplanen, nævner de fem ledere, at et vigtigt hensyn er det pædagogiske arbejde, så man også i sin arbejdstilrettelæggelse sigter mod at skabe de mest optimale betingelser for dette.

Flere fuldtidsansatte kan give bedre mulighed for, at ”dagen starter tidligere”. Nogle steder kan dagens pædagogiske aktiviteter starte kl. 9 eller 9.30, hvor hovedparten af pædagogerne er mødt ind.

Det er således vigtigt for lederne, at det pædagogiske arbejde ikke hæmmes af mødeplanen. Det opleves af nogle ledere som nemmere at få en fuldtidsansats timer til at strække sig over hele dagen, og det bliver derfor lettere at sikre både det pædagogiske arbejde om formiddagen og minimere omfanget af alenetid om eftermiddagen.

Faste mødeplaner er med til at sikre trivslen



I en institution arbejder man med en fast mødeplan, der indebærer, at alle fuldtidsansatte er mødt ind kl. 9. Det er en del af den faste mødeplan, at alle har ”en tidlig dag”, hvor de har fri kl. 12. At alle er mødt ind kl. 9 betyder, at de pædagogiske aktiviteter kan starte tidligt. Og den tidlige dag udtrykker et hensyn til, at medarbejderne kan nå personlige ærinder uden for arbejdstiden, det betyder, at man ikke behøver at få fri i arbejdstiden for fx at kunne komme til lægen. Den faste mødeplan giver den tryghed, at man sjældent oplever at få flyttet rundt på sine timer.



De fuldtidsansatte dækker også ved sygdom



En leder vil hellere flytte en fuldtidsansats mødeplan en time frem eller tilbage i mødeplanen. Det ser hun som en mindre omkostning i og med det vil være en større forstyrrelse af det planlagte skema, hvis en deltidsansat, der pga. sygdom fx må møde tidligere, og derfor skal gå kl 11 fremfor kl 12, end hvis en fuldtidsansat skal gå kl 15 fremfor kl. 16: *”Så kan man lige rykke dagen med en time, så kan man mingelere mere rundt. Det er meget mere sårbart med deltidsansatte.”* Derfor mener hun, at der er større fleksibilitet i fuldtidsansættelserne.

Dækning af timer ved sygdom, fravær mv.

Hvis der er sygdom eller andet fravær i institutionen, nævner flere (både ledere og pædagoger), at det oftere er de deltidsansatte, der bliver spurgt, om de kan tage de ekstra timer. I en institution er det de yngre deltidsansatte medhjælpere, der i tilfælde af sygdom, uddannelse eller midlertidig timereduktion hos en af de fastansatte pædagoger tilbydes de ekstra timer eller sættes op i tid. For de deltidsansatte kan dette betyde en højere grad af ikke-planlagt merarbejde, som de fuldtidsansatte i vid udstrækning er skånet for.

Når det gælder om at sikre fleksibilitet og kunne dække ekstra timer, beskrives det som noget, der i en vis grad er et spørgsmål om, hvordan man i øvrigt er organiseret.

For at få dagene til at hænge sammen i tilfælde af fx sygdom bruger lederne også andre metoder end at bede de eventuelle deltidsansatte om at arbejde mere.

I en institution er der lagt en personalepolitisk linje, som betyder, at det ikke som udgangspunkt er muligt at optjene overarbejdstimer - og dermed heller ikke at afspadsere. Fordi institutionen er forholdsvist godt normeret, søger lederen at synliggøre, at (kortvarig) sygdom eller fravær ikke nødvendigvis er en anledning til ”panik”. Linjen medførte i første omgang en vis skepsis blandt personalet, men lederen udtrykker, *”Og nu hvor det kører, nu hvor det virker, så kan de virkelig godt se det, men i starten var det anderledes...”*.

Opgaver og fordeling af disse

De opgaver, medarbejderne har, er i vidt omfang de samme, hvad enten de er deltids- eller fuldtidsansatte. En leder mener derfor, at fuldtidsstillingerne giver den bedste udnyttelse af arbejdstimerne, fordi der i en deltidsstilling bruges procentuelt mere arbejdstid til møder mv. Når en deltidsansat skal have samme antal timer til møder som en fuldtidsansat, vil hun/han

alt andet lige have en procentvis mindre del af sin arbejdstid til arbejdet med børnene.



Fordeling af opgaver som praktikvejleder, inklusionspædagog, tværfaglige samarbejder mv. er således ikke i udgangspunktet bundet op på stillingsstrukturen. At forskellene ikke ses som større hænger i en vis udstrækning sammen med, at forskellene mellem 30/33 timer og 37 timer ikke er så markante, som hvis deltidsstillingen er 20 eller 25 timer.

Dog beskriver en leder, at hun overfor sine deltidsansatte ikke har forventning om deltagelse i MED-udvalg, bestyrelse og lign. Selvom timetallet som sådan ikke har betydning for, hvem der går til hvilke møder, beskriver en leder, som sidste år fik to medarbejdere op i tid, at hun har kunnet mærke, at det påvirker muligheden for forberedelse i arbejdstiden og indholdet på de pædagogiske møder: Jo flere timer, man er på arbejde, jo bedre mulighed har man for at observere mv., og det påvirker de faglige drøftelser, man har på møderne.

Placering af arbejdstiden giver en forskel omkring forældresamarbejdet. Som deltidsansat har man mindre forældrekontakt, fordi der er skemalagt færre ydertimer. Når man som fuldtidsansat både dækker morgen og eftermiddagstimer oplever en pædagog, at nogle medarbejdere har et større overblik over børn og forældre.

Flere af lederne nævner endvidere, at det kan have betydning for hvem, der på en stue betragtes som "første pædagog" eller "hovedansvarlig", hvis en er på deltid og en på fuldtid.

Flere af lederne beskriver, at der næsten er en forventning om, at de deltidsansatte "leverer mere" i de 30/33/35 timer personen er på arbejde. En af disse ledere beskriver, at man skal "kunne mærke, at der lægges 33 timer". Dette genkendes hos de medarbejdere, der er gået op i tid. En pædagog, der er gået op i tid beskriver, at der som sådan ikke er kommet flere opgaver med de flere timer, men at der nu er bedre tid til at nå de opgaver, der ligger: *"Så jeg synes faktisk, at da jeg kom på fuldtid, at jeg fik tid...Det var en rar fornemmelse at have ro til det."*, mens en deltidsansat pædagog beskriver, at hun for at være i trit med institutionens rytme må løbe hurtigere i sine timer. En tidligere deltidsansat mener, at dette bør kalde på en tydeligere definition på, hvad der forventes af hhv. en deltids- og en fuldtidsansat, mens en af de to deltidsansatte ser en værdi i, at der er samme fordeling af arbejdsopgaverne: *"Det synes jeg sådan set er rart nok, man bliver betragtet, som om man er fuldstændig på lige fod."*

Forberedelse i arbejdstiden



I en institution er det besluttet, at tidsrummet mellem 12-14 kan bruges til at holde stuemøder med forberedelse og planlægning eller til arbejde med dokumentation. Når hovedparten af personalet er fuldtidsansatte er der bedre mulighed for, at man kan få alle relevante til at deltage i de møder man holder i dette tidsrum. Medarbejderne på stuerne kan således booke tid til dette arbejde, og er sikret et "helle" i den tid.

Budgethåndtering og -styring

Det er tidligere (Deloitte 2012) blevet fremført, at en stillingsstruktur med en høj andel af deltidsansættelser også er et spørgsmål om økonomi og styring i den enkelte institution, da mange ledere i forbindelse med budgetreduktioner vælger at sætte medarbejdere ned i tid fremfor at lave deciderede afskedigelser.

Derudover kan der være en generel udfordring i at bevare en fleksibilitet omkring budgetstyring, hvor man sikrer sig så godt som muligt mod uventet overforbrug eller mod besparelser, der kan betyde afskedigelser eller at medarbejdere sættes ned i tid.

Ingen af de interviewede ledere har i deres nuværende institution været nødt til at reducere i timetallet som følge af besparelser. Flere nævner, at de arbejder strategisk med løbende overvågning af budgettet. Det er med til at sikre, at der på den ene eller anden måde er "luft i budgettet", og dette reducerer sårbarheden overfor eventuelle budgetreduktioner eller overforbrug.

I en af institutionerne hentes eventuelle midler ved, at man i forbindelse med barselsvikariat har vikarerne ansat på færre timer: "for pengene skal jo hentes ind på en eller anden måde...". En anden leder arbejder strategisk med at sikre, at alle kroner på budgettet, der kan afsættes til løn, går til løn/ansættelser. Det betyder bl.a., at alle vikarmidler tilgår det generelle lønbudget. Midler til en afdelingsleder (10 timer om ugen) sættes også på det generelle lønbudget, idet opgaverne for afdelingslederen er mere ad hoc.

Selvom der ikke er en ensartet strategi for, hvordan fleksibilitet og råderum sikres, så er det kendetegnende, at lederne har en bevidst og strategisk tilgang til budgetstyring.

Opsamling: Flexibilitet og fuldtid

Overordnet set giver lederne udtryk for, at de ikke ser det som mindre fleksibelt ift. mødeplan og generel planlægning, at der er mange fuldtidsstillinger. Tre ledere beskriver, at de oplever planlægningen som nemmere jo flere fuldtidsansatte medarbejdere, der er.

I og med det er lederne, der beslutter, hvordan mødeplanen lægges har de muligheden for at sikre den udnyttelse af ressourcerne, de ønsker og at skabe den nødvendige fleksibilitet for at få huset til at hænge sammen. Lederne



oplever at have bedre betingelser for at lade hensynet til det pædagogiske arbejde fremfor hensynet til hvornår de enkelte medarbejdere kan møde, være styrende for organisering af hverdagen.

Lederne bruger ikke stillingsstrukturen som styrende for, hvem der får hvilke opgaver. En fuldtidsansættelse udløser således ikke nødvendigvis anderledes arbejdsopgaver. Forskellene består snarere i hvilket spænd på dagen timerne kan lægges og hvor mange ekstra timer, man spørges om.

Spørgsmålet om fleksibilitet ift. budget er også et centralt styrings- og organiseringstema. Lederne arbejder strategisk med budgetstyring og søger ad forskellige veje at sikre det nødvendige råderum.

For den fuldtidsansatte pædagog kædes det at arbejde fuldtid ikke sammen med en større arbejdsbelastning, mindre fleksibilitet eller dårligere arbejdsvilkår. Dette sikres ved eksempelvis at have muligheden for midlertidig timetalsreduktion, tidlige dage, eller ved at have faste mødeplaner, der giver vished om arbejdstid mv.

En deltidsansat pædagog tilkendegiver, at det er vigtigt, at omfanget af ikke planlagt merarbejde og midlertidige timetalsforøgelser ikke tager overhånd, således at arbejdsvilkårene forringes. Selvom fraværet af ydertimer og et generelt lavere timetal kan have betydning for følelsen af fleksibilitet og gode arbejdsvilkår, beskriver nogle ledere, at det er et opmærksomhedspunkt for dem, at undgå for meget ikke planlagt merarbejde.

Samlet set er der ikke tegn på, at hverken ledere eller medarbejdere oplever, at en høj fuldtidsandel i sig selv automatisk betyder mindre fleksibilitet eller råderum – hverken for den enkelte eller for institutionen.

4. Aktører: Medarbejdere og ledes motivation og roller

Det er undersøgt i interviewene, om der er noget særligt, der motiverer ledere og medarbejdere til at øge arbejdstiden/fuldtidsandelen. De to grupper spiller naturligvis begge en central, om end forskellig rolle i arbejdet for/med en høj fuldtidsandel.

Ledernes motivation og rolle

Det er gennemgående, at lederne mener, at de spiller en central rolle i det at arbejde med en høj andel af fuldtidsstillinger. Deres motivation kredser om 1)

faglighed og 2) fagpolitiske argumenter, men det varierer hvor udtalt, de to typer af argumenter er.

Rollen: En tydelig leder med klar prioritering

Lederne beskriver, at de i høj grad ser det som deres rolle at være primus motor ift. at argumentere for og skabe grundlaget for fuldtidsstillinger i institutionerne.

Såvel ledere som pædagoger beskriver, at lederne er meget tydelige ledere, der både er synlige i hverdagen, men som også er tydelige i deres ønsker for medarbejdere, børn og institutionen som helhed. Dette beskrives som en central del af lederrollen og at kunne få projektet til at fungere.

Lederne i de institutioner, der fortsat har en vis andel af deltidsansatte, beskriver, at de løbende har en dialog med disse medarbejdere om at øge deres timetal til en fuldtidsstilling.

For ledere i institutioner med en lang tradition for fuldtidsansættelser er den tydelige rolle væsentlig i forbindelse med nyansættelser og samtaler; For ledere i de institutioner, hvor der er/har været tale om "en overgangsfase" handler det om at være tydelig omkring processen og output.

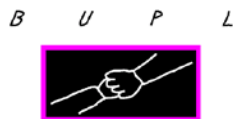
At være en tydelig leder

•••

En leder beskriver, at hun ser det som sin ledelsesmæssige opgave at være primus motor i at institutionalisere en ny kultur mv., selvom hun i starten oplevede en vis skepsis fra medarbejdergruppen om det at være en tydelig leder. Adspurgt, hvordan hun som leder arbejder med det, svarer hun: *"Jeg har sagt, jeg vil have det sådan. (...) Men det var også, fordi det var en særlig situation her. (...) Og det kan godt være I ikke kan se det nu (red: at det kommer til at virke), men det kommer I til."*
I: "Så det er noget med at gøre op med folks forestillinger...?"; R: "Ja, og så ligne en, som mener det, når man siger 'Det her kommer til at virke, bare vent'."

Prioriteringen af en høj fuldtidsandel er lederens "egen", i og med det ifølge lederne ikke er en prioritet på forvaltningsniveau. Lederne i kommunernes øvrige institutioner har således ikke nødvendigvis samme prioritet og arbejder ikke nødvendigvis aktivt eller bevidst for at få en høj fuldtidsandel.

Det faktum betyder dog ikke, at lederne ikke oplever behovet for at have ledelsesmæssig opbakning – særligt i opstartsfasen. Her ses en områdeleder, forvaltning eller lign. (alt efter ledelsesstrukturen) som en vigtig sparringspartner.



Motivationen: Høj faglighed og fagpolitik

Lederne tænker det at have en høj andel af fuldtidsansatte tæt sammen med et ønske om at sikre et højt fagligt niveau. For nogle har det at etablere flere fuldtidsstillinger været en del af en større indsats for at booste fagligheden i institutionen og personalegruppen - med henblik på at skabe mere kvalitet i tilbuddet.

Flere ledere nævner, at deres prioritering af pædagogisk uddannet personale på fuldtid handler om at have personale, der kan tage et ansvar om det pædagogiske arbejde med inklusion og sprog.

De ledere, der stort set udelukkende har fuldtidsansatte pædagoger nævner i forlængelse heraf, at dette giver en "faglig ligestilling" mellem de ansatte.

Lederne ser således, at en høj fuldtidsandel understøtter et højt fagligt niveau i institutionen.

Udover faglighedsargumentet argumenterer lederne for, at "man skal kunne leve af en pædagogløn", og i det henseende er en fuldtidsstilling at foretrække. Et par af de interviewede ledere har båret den indstilling med sig fra fagpolitisk arbejde. Det handler således også om som leder at skabe attraktive stillinger og at kunne tiltrække mandlige ansøgere er et opmærksomhedspunkt. Generelt oplever lederne, at der er flere ansøgere til fuldtidsstillingerne, og nogle nævner, at behovet for tilknytning til arbejdsmarkedet og det at have et job man kan leve af, synes at være mere udpræget blandt pædagogerne i dag.

Pædagogernes motivation og rolle

Ledernes tydelige rolle spiller godt sammen med den rolle, de interviewede pædagoger beskriver, de har ift. at få "projektet til at leve".

Rollen: Pædagogen er opsøgende

Selvom det er lederen, der er primus motor for at få etableret eller fastholdt fuldtidsstillingerne, beskriver de interviewede pædagoger, der arbejder på fuldtid, at de selv spillede en aktiv rolle i at få øget deres timetal. Pædagogerne har overfor deres leder udtrykt ønske om at øge arbejdstiden – også proaktivt før muligheden bød sig.

Selvom det primært er billedet, at pædagogen selv har en proaktiv rolle, beskriver en af de deltidsansatte dog, at lederens opfordring til at øge arbejdstiden fra 27 til 33 timer, var afgørende for hendes beslutning:



”Lederen ville rigtig gerne have alle på fuldtid. Hun havde fat i alle. Hun ville gerne have os på fuldtid, og hun vil rigtig gerne have pædagoger. Og vi slog os jo noget i tøjret. Men jeg sagde så, arh det er ok, så prøver jeg op til 33, men ikke 37. Så det var sådan set på opfordring fra vores leder.”

Motivation: Løn, faglighed og nysgerrighed motiverer

For nogle beror det at øge arbejdstiden eller at arbejde fuldtid på en økonomisk motivation, og for andre på muligheden for at kunne fordybe sig og at arbejde fagligt og professionelt. For dem er motivationsfaktoren at få ejerskab over arbejdet, at opleve at man har et ansvar, og at man får en fornemmelse af at gøre sit arbejde ordentligt.

De to pædagoger, der inden for det sidste år er gået fra 30 til 37 timer beskriver, at de begge som udgangspunkt ikke havde ønske om at være deltidsansatte, men at der på ansættelsestidspunkt kun var budget til en deltidsstilling.

En af disse pædagoger beskriver sin motivation således: *”Hvis man ikke har været på fuldtid før, så vil man jo altid gerne prøve det af, og så ved man, hvad man siger ja og nej til.”*

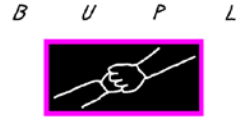
De to interviewede deltidsansatte har ikke ønske om at øge deres timetal. Det, at de gradvist har øget deres timetal beskriver de både som noget, der var motiveret af en nysgerrighed, et ønske om at være mere med i institutions liv, men også af et ønske om at vise ”goodwill” overfor den leder, der ønskede fuldtidsansatte.

Lederne beskriver, at de ikke registrerer en forskel på, hvor engageret personalet er, alt efter om de er fuldtids- eller deltidsansatte, men de kan se en anden helhedsforståelse, en anden tilgang til forældresamarbejdet og i en vis grad også en anden ansvarsfordeling mellem deltids- og fuldtidsansatte ift. ”hvem, der tager teten på stuen”.

Balance mellem arbejdsliv og privatliv

En faktor, der ofte fremhæves i forhold til medarbejdernes motivation og præferencer omkring arbejdstid, handler om at opleve balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Selvom det ikke er et udtalt tema hos de interviewede, nævnes det, at nogle af de interviewedes fuldtidsansatte kolleger ønsker deltid - men ikke får det pga. lederens prioritering af fuldtidsstillinger. Andre ledere har ønsket, at deltidsmedarbejdere øgede deres arbejdstid til fuldtid, men medarbejderne var ikke interesserede i øget arbejdstid. I begge tilfælde var medarbejderønskerne begrundet i ”personlige omkostninger” ved at arbejde fuldtid.



Omvendt beskriver en pædagog, der er fuldtidsansat og har små børn, at hun nok oplever logistiske udfordringer på hjemmefronten som følge af lange arbejdsdage, men at hun ikke mener, at det i sig selv giver anledning til at ønske sig en deltidsansættelse.

For at imødekomme en eventuel "ubalance" har man i nogle institutioner mulighed for fleksibilitet i timetallet i en periode. Nogle steder har nogle pædagoger i en periode (3-6 måneder) været på reduceret timetal, fx i forbindelse med barsel eller sygdom. I en institution kan dette rent organiseringsmæssigt lade sig gøre, fordi lederen har en række deltidsansatte medhjælpere, som i den midlertidige periode kan tilbydes de ekstra timer. I andre institutioner arbejder man som tidligere beskrevet med at sikre, at alle fuldtidsansatte har en tidlig dag (fri kl. 12).

Samspil mellem pædagogernes og lederens interesser

Samspillet mellem den enkelte pædagogs interesser og institutionens/lederens interesser beskrives som noget, der blandt andet hjælpes på vej af ledernes tydelighed og den "ånd", der er i institutionen.

For ledere og pædagoger understøttes det blandt andet ved, at man har en fælles forståelse for værdien af, forudsætningerne og bevæggrundene for fuldtidsansættelser. Den betragtning går igen i alle institutionerne, men der er forskel på, hvor udtalt eller bevidst dette er.

I nogle institutioner er denne holdning i højere grad en del af institutionens "ånd" end i andre. Det første ses særligt i de institutioner, der er "født med" en høj fuldtidsandel, og hvor fuldtidsansættelse er et vilkår for at arbejde i institutionen:

"Hvis vi har det oppe på personalemødet det med fuldtidsstillinger, så ligger det bare som sådan en ånd. Vi har jo fuldtidsstillinger, det har vi valgt."

De to ledere, der over de sidste år har haft en målrettet indsats om at øge andelen af fuldtidsansatte (og mere generelt om faglighed), beskriver, at "holdningsændringer" indgår som en del af arbejdet. Det handler blandt andet om at "aflære" det, der beskrives som "uhensigtsmæssige kultur". I denne proces sætter de som ledere sig i spidsen blandt andet ved at signalere tydelighed om, hvor man er på vej hen, og om at "det kommer til at virke". Lederne er i høj grad bevidste om, at det kan være et "ømtåleligt emne", når man beder om at gøre op med den måde tingene er gjort på i årevis. Derfor anser de det for vigtigt med løbende dialog.



Der skal arbejdes med en fælles forståelse af, hvordan henholdsvis den enkeltes og institutionens behov spiller sammen. En leder beskriver, at det fordrer en bevidsthed om, hvornår man tænker professionelt, og hvornår man tænker privat ift. sine ønsker og præferencer om (blandt andet) arbejdstid. Flere beskriver, at det at have institutionens, kollegernes og børnenes interesser fremfor egne interesser for øje, er en væsentlig del af at være en professionel pædagog. En pædagog beskriver det således:

”... Jeg kan tænke, at nogle steder, der skal man tage for meget hensyn til den individuelle, og så skrider det hele jo, det kan man jo ikke. Det kan godt være det er firkantet men...(…) Og jeg kan tænke nogle gange, at så bliver det meget mit og mit behov, og det kan jeg godt nogle gange tænke, at selvfølgelig skal man også tænke, hvad der er godt for en, men det nytter ikke noget, at du tager det med herhen – det er stadig et arbejde, du har, og det er altså, du skal arbejde, du skal være der for børnene. Så kan man se, om man kan få noget af det her igennem, men jeg tænker, det kan blive for meget, hvis man skal tage hensyn til det, at ‘min bus den går’(…) Så er vi nødt til at sige, det er de her rammer der er, men så må vi passe os ind.”

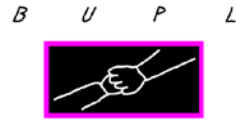
Hos lederne tolkes det som manglende forståelse for hensynet til institutionens interesse, hvis en medarbejders begrundelse for at være deltidsansat alene er et udtryk for private hensyn. En leder beskriver:

”Men den der indstilling om at have et deltidsjob i en daginstitution, hvor man arbejder 9-30 til 12.30 og har fri om torsdagen, så bliver det uden mig. Det gider jeg ikke, det kan hverken jeg eller børnene bruge til noget.”

I det hele taget beskriver lederne deres rolle som central ift. at signalere en klar holdning til, at ”her i institutionen er vi fuldtidsansatte”.

Den holdning betyder ikke, at der ikke er forståelse for enkelte medarbejders behov for permanent deltidsansættelse fx på grund af sygdom, midlertidig deltidsansættelse som følge af andre private hensyn, eller det generelle behov for at sikre, at arbejdstilrettelæggelse og medarbejdertrivsel går hånd i hånd. Men den er et udtryk for et ønske om at signalere ”at sådan gør vi her”, og ønsker man at være en del af en sådan arbejdsplads, kan det være nødvendigt at sætte professionelle fremfor private præferencer først.

⁷ Konteksten for citatet: I: ”Det lyder som om der er et godt samspil mellem det, at det er [lederens] beslutning, men at I som medarbejdere også er med i det. Det lyder ikke som om der er de store kampe? R: ”Nej det tænker jeg heller ikke. Men det er klart, at der kan komme nogle kampe, hvis der kommer nye ind i huset, som tænker noget andet, så er det der, kampene godt kan opstå en gang imellem.”



Opsamling: Primus motorer – med forskellige roller

Ledere og pædagoger motiveres af såvel klassiske løn- og vilkårsaspekter som af faglighedsaspekter.

Der er fælles træk i motivationen blandt begge grupper – dvs. de institutioner, der "altid" har haft en høj andel af fuldtidsansatte og dem, der for nylig har igangsat processen.

Der er ikke tegn på, at der er faktorer på andre niveauer (fx forvaltningsmæssigt), der motiverer eller definerer, hvorvidt en leder prioriterer en høj fuldtidsandel. Tidligere undersøgelser formodninger om, at det i høj grad er faktorer i den enkelte institution, der er udslagsgivende, synes derfor bekræftet i denne undersøgelse.

Ledernes prioritering beror på såvel et ønske om et højt fagligt niveau som på et ønske om at sikre gode vilkår for de ansatte ("en løn man kan leve af").

Lederne ser i høj grad sig selv som primus motorer i skabelsen og fastholdelsen af fuldtidsstillinger, og en central del af dette er at være tydelig i såvel argumentationen herfor som i ens generelle ledelse.

Pædagogerne har en opsøgende og proaktiv rolle, der spiller godt sammen med ledernes tilgang. Det fungerer godt, når pædagogen "byder sig til" eller stiller sig nysgerrig overfor at arbejde fuldtid. Pædagogerne er opmærksomme på, at de i deres ansættelse sikres nogle vilkår, der giver en balance mellem privatliv og arbejdsliv, og dette arbejder man med på forskellige måder i institutionerne.

Samspillet mellem pædagogerne og ledernes interesser hjælpes blandt andet på vej af ledernes tydelighed og den "ånd", der er i institutionen. Såvel ledere som pædagoger udtrykker, at en fælles forståelse er væsentlig for at sikre samspillet mellem disse behov og behovet for, at arbejdstilrettelæggelse og medarbejdertrivsel kan gå hånd i hånd.

5. Gevinster ved en høj fuldtidsandel

De interviewede ledere og pædagoger beskriver, at det er en væsentlig del af det, der driver dem, at de kan se en sammenhæng mellem en høj fuldtidsandel og udbyttet ift. blandt andet det pædagogiske arbejde. At kunne se et udbytte er en motivationsfaktor i hverdagen og et indspark i de løbende dialoger i institutionerne om, hvorfor det er vigtigt at have mange fuldtidsansatte - hvad enten den positive betydning er for pædagogen, lederen, børnene eller institutionen som sådan.

De positive sider, som pædagoger og ledere ser, beskrives her for at give et indblik i de gevinster, der – udover de allerede beskrevne – kan være ved at have en høj fuldtidsandel.

Sammenhæng i dagligdagen

Helt overordnet beskrives det, at en høj fuldtidsandel sikrer, at der er en god sammenhæng i hverdagen. Fuldtidsstillinger ses i vid udstrækning blandt de interviewede ledere som det, der betyder, at "det hele hænger sammen".

Organisering af og tid til pædagogiske aktiviteter

En høj andel fuldtidsansatte kan give bedre betingelser for pædagogiske aktiviteter. Flere beskriver, at de kan gå i gang med dagens aktiviteter allerede kl. 9 eller 9.30, hvor det meste af de fuldtidsansatte personale er mødt ind.

En pædagog, der tidligere har været på deltid beskriver i forlængelse af det:

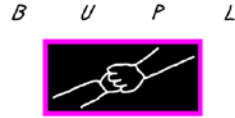
"Før mødte jeg fx 10.30 – og så er de jo i gang med deres formiddag og den planlagte aktivitet og så kommer man sådan, og man føler sig lidt malplaceret, og man når ikke lige at få snakket sammen med sin kollega, for hun er i gang med noget. Så det kunne være lidt svært nogle gange at få struktur på den dag, for mig, selvom vi måske havde talt om det, og jeg havde været med til at planlægge, så kunne der være foregået noget om morgenen, som jeg så ikke lige får med."

Bedre vilkår for forældresamarbejdet

En af de effekter, alle fremhæver, er de forbedrede muligheder for forældresamarbejdet, når arbejdstiden ligger, så man har ydertimer både morgen og eftermiddag.

For pædagogerne betyder det, at de oftere møder forældrene og får en bedre helhedsforståelse for barnet. De deltidsansatte nævner også netop den manglende forældrekontakt som en omkostning ved at være deltidsansat.

For forældrene betyder det, at de ved, at deres barn ofte er sammen med de samme voksne i løbet af en dag. Og for både pædagogen og forældrene er det med til at sikre en bedre overlevering mellem institution og hjem, når det er de



samme voksne, der tager imod om morgenen og siger farvel om eftermiddagen.

Færre overleveringer og bedre kommunikation

Jo flere medarbejdere, der er på arbejde det meste af dagen, jo færre overleveringer er der også personalet imellem. Kommunikationen i personalegruppen opleves derfor som god. Netop de mange overleveringer beskriver de deltidsansatte også som en omkostning ved at være deltidsansat, og det kræver en særlig opmærksomhed hos kollegerne.

Forberedelse og planlægning i arbejdstiden

I flere af institutionerne er der mulighed for, at de fuldtidsansatte kan planlægge og forberede arbejdet i arbejdstiden, når der er "stille stunder". I og med en deltidsansats timer søges tilrettelagt ift. spidsbelastningsperioderne, er der ringere mulighed for dette, når der er mange deltidsansatte.

Pædagogerne oplever desuden, at det giver tid og mulighed for samarbejde og sparring med deres kolleger. En pædagog, som er kommet på fuldtid, beskriver, at hun har "fået øjnene op for sine kolleger". Man får et fælles fodslag og en fælles forståelse for rammerne om det pædagogiske arbejde.

Arbejdsglæde og engagement

Engagementet, det fælles ansvar og følelsen af at have ejerskab er en gevinst for både pædagoger og ledere. Tid til opgaverne mv. giver en følelse af, at "man er med" og af, at man gør sit arbejde godt, hvilket er med til at booste den faglige stolthed hos pædagogerne.

Arbejdet fylder mere

Det, at arbejde fuldtid betyder, at ens arbejde "på godt og ondt fylder mere i ens liv". Det kan naturligvis være en omkostning at have lange arbejdsdage, og nogle beskriver, at de er mere trætte efter arbejdet. Men omvendt beskriver pædagogerne også, at der er mere ro til arbejdet i arbejdstiden, og man har oplevelsen af at kunne nå sit arbejde. Det giver en ro i det daglige arbejde til gavn for både institutionen og børnene – og en følelse af at have fri, når man har fri.



Sammenfatning: Hvad får en høj andel af fuldtidsansatte til at fungere?

I 85 % af de danske kommuner er der flere deltidsansatte end fuldtidsansatte pædagoger på daginstitutionsområdet (Deloitte 2012). Denne rapport indeholder fortællinger fra fem daginstitutioner, der har en høj fuldtidsandel. Fortællingerne fra hver af institutionerne handler om, hvad det har betydet, at det *for det første* har kunnet lade sig gøre at skabe eller fastholde en høj fuldtidsandel, og *for det andet*, at det "lever godt i hverdagen".

Selvom de fem institutioners arbejde ikke følger samme opskrift, tegner der sig alligevel et billede af, at en række faktorer går på tværs og rækker udover institutionernes øvrige forskelligheder.

Overordnet set beskrives det, at en høj fuldtidsandel er med til at sætte fokus på pædagogikken og for nogle ledere beskrives organiseringen af hverdagen som "lettere".

Kort fortalt beskriver interviewpersonerne, at det blandt andet fungerer at have en høj fuldtidsandel, når:

- Der er et godt samspil mellem medarbejdere og leder, hvor en tydelig ledelse betyder, at pædagogerne føler sig involveret og ikke føler, at noget er trukket ned over hovedet på dem.
- En synlig og tydelig leder "går foran" og er kulturbærer.
- Medarbejderne er opsøgende og nysgerrige.
- Der er et fundament eller en struktur fx om pædagogikken eller mødeplanen, som er med til at skabe en ro om grundlæggende vilkår.
- Der er sammenhæng og fleksibilitet ift. organisering, ressourceudnyttelse, personlige hensyn mv.:
 - o For pædagogerne kan fleksibiliteten bestå i at være sikret én tidlig dag, eller muligheden for i perioder at kunne gå ned i tid.
 - o For lederne kan fleksibilitet fx handle om at kunne dække ved sygdom og at kunne få en stilling til at strække over alle ugens 5 dage.
- Fagligheden er i højsædet: En høj fuldtidsandel og en høj pædagogisk faglighed går godt i spænd: *"At det er uddannede pædagoger alle sammen og er fuldtids – det går godt hånd i hånd."*

En høj grad af sammenhængende arbejdstid og muligheder for andre måder at organisere hverdagen på, har positiv betydning for såvel medarbejdere, som leder og børn.

Metode og analysefremgangsmåde

Undersøgelsen er gennemført med henblik på at skabe viden om, *hvordan* institutioner, der har en høj andel af fuldtidsbeskæftigede arbejder med det i hverdagen.

Fra tidligere undersøgelser ved man, at de udslagsgivende faktorer skal findes på institutionsniveau, og undersøgelsen er derfor gennemført som kvalitative interview i 5 daginstitutioner.

Undersøgelsen er gennemført af BUPL's analyseenhed.

Udvælgelse af institutioner

Forud for opstarten af denne fase i projektet havde én daginstitution meldt sig frivilligt som deltagende institution, og blev derfor inkluderet trods en andel heltid af fuldtid på lige over 50 % da de i institutionen arbejder målrettet med at få flere på fuldtid.

Definition af en høj fuldtidsandel

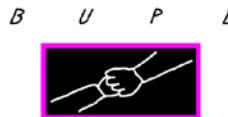
Definitionen af en høj fuldtidsandel er en pragmatisk betragtning ud fra overvejelser om, at de danske daginstitutioner i gennemsnit har en andel heltid af fuldtid, der ligger på omkring 40 %. Derfor er det i denne rapport defineret, at en andel heltid af fuldtid, der er over 70 % er en høj fuldtidsandel. Et træk fra KRL identificerede ca. 170 institutioner, der alle havde en andel heltid af fuldtid, der lå over 70 %. En mindre gruppe på ca. 30 institutioner blev udvalgt blandt disse, ud fra en række objektive kriterier omkring datasikkerhed og anonymitet.

Det blev i researchfasen vurderet, at 2 af de institutioner, der figurerede i denne gruppe, var uden for undersøgelsens genstandsfelt (en var fx en døgnåben institution). Derudover var der 7 institutioner, det aldrig lykkedes at få kontakt til. I alt blev 21 institutioner kontaktet telefonisk og der blev gennemført et kort forinterview med lederne.

For-interview

Forinterviewene blev gennemført for at sikre, at de udvalgte institutioner imødekom en række kriterier. Det handlede blandt andet om at afdække hvorvidt:

- Man er bevidst om, at der er en høj andel fuldtidsansatte.
- Om det er en bevidst strategi fra lederens side.
- Om der har været tale om en proces henimod flere fuldtidsstillinger.



Endelig udvælgelse af institutioner

Den endelige udvælgelse af de 4 institutioner skete efter et ønske om en geografisk spredning og om, at mindst en institution var en mindre institution.

Udvælgelse af interviewpersoner

For hver institution er der gennemført interview med leder og mindst en medarbejder. Lederen er interviewet for at give baggrundsviden om institutionen, projektet, det strategiske arbejde og lederens overvejelser om effektiv arbejdstilrettelæggelse, organisering mv. Medarbejderen (pædagogen) er interviewet for at få indblik i hvilken betydning det har for den enkelte pædagog at arbejde fuldtid mv. (i en institution blev der dog afholdt interview med 2 pædagoger).

Det er den enkelte leder, der har udpeget den pædagog, der skulle interviewes ud fra et ønske fra interviewerens om, at pædagogen skulle arbejde på fuldtid og om muligt have været på deltid tidligere og nu være på fuldtid. I en institution var ønsket dog at tale med en deltidsansat medarbejder for at få input fra en deltidsmedarbejder i en institution med en høj andel fuldtidsansatte.

Såvel leder som medarbejder er lovet fuld anonymitet, og det vurderes derfor ikke, at det har påvirket den viden, der kom ud af interviewet, at lederen havde udvalgt den pågældende pædagog.

Interview

11 semistrukturerede interview

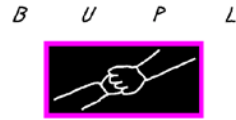
Der blev anlagt en eksplorativ tilgang til interviewprocessen i og med, der var tale om afdækning af et område, som tidligere kun er sparsomt belyst. Det er derfor vurderet, at det er nødvendigt at bevare en så åben tilgang som muligt i interviewene, således der også var mulighed for at indsamle viden og information om temaer, der ikke på forhånd var tematiseret i de konkrete spørgsmål.

Interviewguides til 11 semistrukturerede interview

For at belyse hypotesen og de ønskede problemfelter blev der udarbejdet en guide til interviewene med ca. 10-14 spørgsmål/temaer, som interviewet skulle give klarhed om (Se Bilag 1: Interviewguide)

Spørgsmålene kredsede om temaerne:

- Hvordan er den høje andel af fuldtidsstillinger skabt, og hvordan har processen været?
- Hvilken oplevelse har den enkelte pædagog/medarbejder af processen?
- Hvordan organiserer og tilrettelægger man konkret hverdagen?



- Hvad får det til at fungere og hvad er positivt/omkostninger ved en høj andel af fuldtidsansatte?

Interviewene blev optaget via diktafon.

Interviewene er gennemført mellem den 21. januar og den 5. februar 2014.

Opsamling, operationalisering og analyse

På baggrund af hvert interview er der lavet en opsamling, som baserer sig på meningskondensering og en delvis transskription af interviewene. Da formålet med undersøgelsen ikke var at udlede, hvordan pædagoger eller ledere italesætter eller taler om emnet, blev det vurderet, at det ikke var nødvendigt med en total transskription af hvert interview. Relevante citater og pointer er dog transskriberet som respondent/interviewer, beskrev dem.

Viden og pointer fra interviewene er herefter systematiseret via et tematiseret skema (se bilag 2).

De udvalgte parametre for denne tematisering er defineret (operationaliseret) på baggrund af 1) forhåndsviden om feltet og 2) på baggrund af de input, der er kommet frem i interviewprocessen.

I analysefasen har disse opsamlinger været med til at systematisere afsnit og temaerne i rapporten.

Bilag 1: Spørgsmål i spørgeguides

Guide til interview med ledere

Kan du **fortælle om den proces**, der har ført til, at I i dag har en forholdsvis stor andel fuldtidsbeskæftigede her i institutionen?

- Særlige rammevilkår i kommunen?
- Strukturændringer på daginstitutionsområdet?

Hvor mange af dine medarbejdere er på deltid og hvor mange er på fuldtid?

- o Er der i dag ansat personale, der **tidligere har været deltidsansatte**?
- o Hvis ja: Ønskede de selv at få øget timetallet?
- o Forskel mellem pædagoger og eventuelle medhjælpere?

Hvad var **årsagen til, at I igangsatte processen** frem mod flere fuldtidsansættelser?

Hvilke **aktører har været primus motorer** ift. at øge andelen af fuldtidsbeskæftigede?

Betyder den høje andel af fuldtidsansatte, at du som leder har **været tvunget til at tilrettelægge** arbejdstiden anderledes, end du har gjort tidligere?

- Anden organisering af hverdagen (planlægning mv.),?

Hvordan **påvirkes det pædagogiske arbejde**, I laver i institutionen af sammensætningen af høj andel fuldtid og færre deltidsansatte?

Har du oplevet en **ændring ift. dine medarbejders motivation** sfa. processen?

Har du/I haft særligt fokus på at lave **tiltag, der var rettet mod arbejdstidskulturen** blandt medarbejderne?

- Fremme en "fuldtidskultur"

Har du oplevet **reaktioner fra medarbejderne** omkring deres oplevelse af sammenhæng mellem **arbejds- og privatliv** i forbindelse med en højere andel fuldtidsansatte?

Hvilke **effekter i forhold til organisering** af arbejdet oplever du?

- Hvilken effekt/betydning ift. **afvikling af møder**, samarbejde med andre faggrupper, dækning af ydertidspunkter mv. ser du?



B U P L



Hvordan vil du med dine egne ord beskrive, hvad der gør, at en høj andel af fuldtidsansatte **fungerer godt her?**

- Hvilke faktorer har betydning (medarbejdere, organisering?)

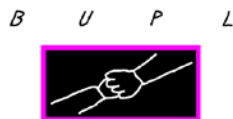
Hvad vil du samlet set sige er **de positive sider** ved at have mange medarbejdere på fuldtid?

Hvad vil du sige er **de negative sider** ved at have mange medarbejdere på fuldtid?

På falderebet:

Nogle steder anvendes **reduktion i arbejdstid frem for afskedigelser** – håndterer I så den udfordring på anden vis (hvordan)?

Hvordan træffer I **beslutning om, at der skal ske afskedigelser eller timetalsreduktion?**



Guide til interview med pædagoger

Kan du kort fortælle om **din oplevelse af den proces**, der har ført til, at I i dag har en forholdsvis stor andel fuldtidsbeskæftigede her i institutionen?

Hvordan blev I **som medarbejdere involveret i processen** omkring at få flere fuldtidsansatte?

Hvordan **oplevede du/I som medarbejdergruppe den proces**?

- Hvis **interesser** opfattes det som et udtryk for – ledelsens, medarbejdere, andre?)

Er der **forskelle på, hvilke opgaver** hhv. de fuldtids- og deltidsansatte har/kan få?

- Har de fuldtidsansatte fx mere dokumentationsarbejde eller lign.?

Hvordan oplever I samspillet mellem, at her er mange fuldtidsansatte og **det at få tilrettelagt arbejdstiden/planlægning**, så det går op?

Har den høje fuldtidsandel **betydning for udøvelsen af jeres pædagogiske arbejde**?

Hvis du skulle beskrive det med dine egne ord, hvad vil du så sige **var/er motiverende for jer** som medarbejdere ift. at have/gå til fuldtids- fremfor deltidsansættelser?

Man taler meget om, at der på pædagogområdet er **en stærk deltidskultur**.

Hvordan oplever du det her i jeres personalegruppe?

- Er det noget, I har arbejdet konkret med i processen fra deltid-fuldtid? I så fald hvordan?

Hvad oplever I som kolleger, at det betyder at nogle er på deltid, mens hovedparten af kollegerne er på fuldtid?

- **"Kulturforskelle" mellem kolleger?**

Oplever du, at der er **noget, der karakteriserer henholdsvis de kolleger**, der vælger(valgte) at være på fuldtid og dem, der gerne vil være på deltid

- Fx **alder, køn, andre forhold**, medhjælpere/pædagoger?

Hvad vil du sige er **de positive sider** ved, at her er mange ansat på fuldtid?

- Det kan være arbejdsmæssigt, personligt, fagligt?



B U P L



Hvad vil du sige kan være **de negative sider** ved, at her er mange ansat på fuldtid?

- Det kan være arbejdsmæssigt, personligt, fagligt?



Bilag 2: Systematisering af interview

Lederinterview

Tematik/overskrift	Hvilken viden får vi ud af det?
Beskrivelse af institutionen <ul style="list-style-type: none"> - Antal fuldtid/deltid - FT, der tidligere har været deltidsansatte? - Områdeledelse? - Evt. normering 	Beskrivelse af institutionerne ("hvad har vi med at gøre", struktur mv.)
Fortælling om processen <ul style="list-style-type: none"> - Årsagen/motivationen/bevæggrund 	Hvad skal der til? <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan skal man som leder kunne se sig selv i det her? - Hvordan gør man konkret (a la "kom ud over de klassiske barrierer")
Primus motorer (aktører)	Hvad skal der til? Dvs. hvordan skabes rum for flere fuldtidsstillinger/højere fuldtidsandel? (den gode historie)
Tilrettelæggelse af arbejdstiden/arbejdsdagen <ul style="list-style-type: none"> - Effekter i forhold til organisering (afvikling af møder, samarbejde med andre faggrupper, dækning af ydertidspunkter) - Anden organisering af hverdagen (planlægning mv.),? 	Hvad skal der til? Hvordan gør man konkret (a la "kom ud over de klassiske barrierer")
Håndtering af økonomi ift. reduktion i arbejdstimer/øk.	Hvad skal der til? Hvordan gør man konkret (a la "kom ud over de klassiske barrierer")



<p>Reaktioner fra medarbejderne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sammenhæng mellem arbejds- og privatliv i forbindelse med en højere andel fuldtidsansatte? - Medarbejderes motivation 	<p>Hvad skal der til? Dvs. hvordan skabes rum for flere fuldtidsstillinger/højere fuldtidsandel? (den gode historie) og hvordan gør man konkret (a la "kom ud over de klassiske barrierer")</p>
<p>Tiltag/proces ift. arbejdstidskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan fremmes en fuldtidskultur 	<p>Hvad skal der til? Dvs. hvordan skabes rum for flere fuldtidsstillinger/højere fuldtidsandel? (den gode historie) og hvordan gør man konkret (a la "kom ud over de klassiske barrierer")</p>
<p>Fortælling om faktorer, der får det til at fungere her</p>	<p>Hvad skal der til? Dvs. hvordan skabes rum for flere fuldtidsstillinger/højere fuldtidsandel? (den gode historie) og hvordan gør man konkret (a la "kom ud over de klassiske barrierer")</p>
<p>Betydning for det pædagogiske arbejde</p>	<p>Videndeling fra pædagoger, der har positive erfaringer med at gå fra deltid til fuldtid. Hvad er benefits/output/biprodukter af processen/tilgangen.</p>
<p>Betydning for ledelsen af institutionen?</p>	<p>Videndeling fra pædagoger, der har positive erfaringer med at gå fra deltid til fuldtid. Hvad er benefits/output/biprodukter af processen/tilgangen.</p>
<p>Fortælling om de positive sider</p>	<p>Videndeling fra pædagoger, der har positive erfaringer med at gå fra deltid til fuldtid. Hvad er benefits/output/biprodukter</p>



B U P L



	af processen/tilgangen.
Fortælling om omkostninger/de negative sider	Videndeling fra pædagoger, der har negative erfaringer med at gå fra deltid til fuldtid. Hvad er benefits/output/biprodukter af processen/tilgangen.



Pædagoginterview

Tematik/overskrift	Hvilken viden får vi ud af det?
Pædagog på FT eller DT?	Beskrivelse af institutionerne ("hvad har vi med at gøre", struktur mv.)
Fortællingen om processen (eller "situationen"): Hvorfor FT/DT?	Beskrivelse af institutionerne ("hvad har vi med at gøre", struktur mv.)
Medarbejderinvolvering/indflydelse ift. beslutningen - Hvis interesse er det opfattet som?	Hvad skal der til? - Den enkelte pædagogs ønsker Hvordan skabes rum for flere fuldtidsstillinger/højere fuldtidsandel?
Forskelle mellem fuldtids- og deltidsansatte - Opgaver - Kendetegn (alder mv.) - Kulturforskelle?	Hvad skal der til? Hvordan gør man konkret (a la "kom ud over de klassiske barrierer") - Den enkelte pædagogs ønsker - Ressourceanvendelse Dvs. hvordan skabes rum for flere fuldtidsstillinger/højere fuldtidsandel?
Oplevelsen af planlægningen af arbejdstiden	Hvad skal der til? Hvordan gør man konkret (a la "kom ud over de klassiske barrierer") - Arbejdstilrettelæggelse - Ressourceanvendelse - Den enkelte pædagogs ønsker
Motivation/motiverende	Hvad skal der til? - Den enkelte pædagogs ønsker
Betydning for det pædagogiske arbejde	Videndeling fra pædagoger, der har positive erfaringer med at gå fra deltid til fuldtid. Hvad er benefits/output/biprodukter af processen/tilgangen.



	<ul style="list-style-type: none"> - Den gode historie, der inspirerer.
Fortællingen om de positive sider	<p>Videndeling fra pædagoger, der har positive erfaringer med at gå fra deltid til fuldtid. Hvad er benefits/output/biprodukter af processen/tilgangen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Den gode historie, der inspirerer.
Fortælling om de negative sider	<p>Videndeling fra pædagoger, der har negative erfaringer med at gå fra deltid til fuldtid. Hvad er benefits/output/biprodukter af processen/tilgangen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Den gode historie, der inspirerer.

Bilag 3: Institutionsbeskrivelser

Institutionerne er beskrevet ud fra fire temaer:

- Institutionen overordnet og den proces, man har været igennem "henimod" en højere andel fuldtidsansatte,
- Planlægningen af arbejdstiden (vagtplan) i institutionen,
- Hvad oplever man at få ud af en høj fuldtidsandel/at være fuldtidsansat – se dog også afsnittet "Gevinster ved en høj fuldtidsandel" for en mere fyldestgørende beskrivelse.

Derudover beskrives forskellige eksempler på tiltag, der har fungeret særligt godt ift. at arbejde med en høj andel af fuldtidsansatte.⁸

Institution 1

Institutionen og processen

Institutionen er en integreret institution sammenlagt af to institutioner, som nu hører under en leder, og de to afdelinger ligger geografisk meget tæt. Institutionen har en høj pædagogandel.

Institutionen fik for et par år siden en ny leder, som iværksatte en proces i institutionen, der blandt andet handlede om at øge andelen af ansatte på fuldtid. Selvom institutionen på forhånd havde en høj fuldtidsandel, var et af de elementer, lederen lagde stor vægt på, at tilbyde alle deltidsansatte at komme op i tid. I den forbindelse blev to medarbejdere sat op i tid. Processen i institutionen indebar herudover en række omlægninger ift. prioritering af arbejdstidstilrettelæggelsen, mødekultur, generel personalepolitik mv.

Planlægning af arbejdstiden

Lederen har en række overordnede principper for planlægning af arbejdstiden, som udgør grundlaget for den konkrete udformning af blandt andet vagtplan. Det overordnede princip for planlægningen af arbejdstiden handler om, hvordan institutionen får mest muligt ud af de ressourcer, der er til rådighed. En af bevæggrundene for lederens arbejde for en høj fuldtidsandel er, at lederen er af den holdning, at planlægning ift. vagtplan mv., lettes af, at der er mange fuldtidsansatte. Hvordan timerne lægges over ugen er lederens beslutning, og den forskellen mellem de fuldtids- og deltidsansatte er primært fraværet af ydertimer hos de deltidsansatte.

⁸ Nogle af disse tiltag (eksempelvis en stærk fuldtidskultur) går igen på tværs af institutionerne, men beskrives ikke under hver institution.



B U P L



Princippet for tilrettelæggelsen af arbejdstiden for alle medarbejdere er at planlægge medarbejderens tid så godt som muligt ift. resten af huset, så man får så meget som muligt ud af de fx 37 eller 33 timer, medarbejderen har. Det er en del af processen at sikre, at der opbygges en fælles forståelse af, at der må have fællesskabet, institutionen, kollegerne mv. for øje, når man taler planlægning af arbejdstid, ferie mv.

I forhold til den konkrete planlægning er det et princip, at arbejdstiden planlægges, så der er flest muligt medarbejdere til stede i tidsrummet 9.30 til 15. Det tilstræbes endvidere, at stort set alle tidligst går kl 14. Det sikrer en god dækning i det tidsrum hvor "det essentielle sker". Det betyder således også, at de deltidsansattes timer lægges i dette tidsrum.

Endnu et princip, der angår planlægning handler om "*at man er til stede det antal timer, man er ansat til*", det betyder, at der som udgangspunkt ikke kan optjenes afspadsring eller lægges overarbejde. I de situationer, hvor det kan være nødvendigt for en fuldtidsansat at blive en halv time længere end den planlagte vagtplan aftales det samtidig, hvornår man eksempelvis kan mødes en halv time senere.

Selvom arbejdstid til planlægning og forberedelse ikke er ekspliciteret i vagtplanen, er der hver dag mulighed for, at medarbejderne i tidsrummet 12-14 kan booke mødetid i en fælles kalender. Tiden kan bruges på stuemøder, dokumentationsarbejde, sparring mv.

Hvad oplever man at få ud af det?

Den prioriterede bemanning i de tidsrum, hvor aktiviteterne foregår, oplever man har en positiv betydning for pædagogikken. Det giver bedre muligheder for sammenhængende dage – både for medarbejdere og for børnene.

Leder og medarbejder beskriver, at en høj andel af fuldtidsansatte har en positiv betydning for mulighederne for forældresamarbejde. Når man oftere dækker ydertimer, bliver muligheden for kontakt med stort set alle forældre lettere, og forældrene oplever at møde de samme pædagoger morgen og eftermiddag.

Løbende dialog om forandringer og udvikling

Et væsentligt element i den proces, institutionen har været igennem, har været at prioritere at tage personalepolitiske diskussioner, have pædagogiske weekender, og mindre formelle møder i det daglige. Disse har været med til at sikre en løbende dialog om de tiltag, der er igangsat. Der har blandt andet været behov for at drøfte ændringer omkring personalepolitiske elementer. Derudover prioriteres det, at den løbende planlægning mellem medarbejdere



(stuepædagogerne) og lederen sker på månedlige møder, hvor man drøfter den kommende måneds arbejde i institutionen og på stuerne. Disse møder sikrer samtidig et rum for gensidig orientering mellem leder og stuer, hvor beskeder kan bæres både den ene og den anden vej.

Institution 2

Institutionen og processen

Institutionen er en større integreret institution med en høj pædagogandel, som har haft den samme leder siden etableringen af institutionen. Der har ikke været tale om, at institutionen har været igennem en proces henimod at skabe en højere fuldtidsandel, da institutionen allerede ved oprettelsen havde en høj andel fuldtidsansatte. Den struktur har lederen ønsket videreført, og lederen har en klar prioritering af bevarelse af fuldtidsstillingerne. Dog er der mulighed for, at medarbejderne - såfremt der er særlige omstændigheder - i kortere perioder (3-6 måneder) kan have en midlertidig timetalsreduktion. Præmissen for dette er dog, at medarbejderen igen kommer på fuldtid.

Planlægning af arbejdstiden

Institutionen arbejder struktureret ift. arbejdsbeskrivelser og ansvarsområder, og det strukturerede afspejler sig også i principperne for vagtplan og planlægning af arbejdstiden. Der lægges faste arbejds- og mødeplaner, og skemaet er tilrettelagt, så alle pædagoger er mødt kl. 9, hvor de pædagogiske aktiviteter kan igangsættes.

I planen er der indlagt planlagte stuemøde én gang om ugen, hvor pædagogerne således har skemalagt tid til at dokumentation mv. I den faste mødeplan har alle fuldtidsansatte medarbejdere i løbet af en uge en åbner og en lukker, og en dag, hvor de kan gå tidligt. I de perioder, hvor en medarbejder er midlertidigt deltidsansat planlægges arbejdstiden, så man ikke har den ugentlige åbner eller lukker.

Der værnes både hos leder og medarbejdere om, at man overholder sin ugentlige arbejdstid således, at en 37-timers ansættelse er 37-timer og ikke 43. Hvis der i tilfælde af akut sygdom opstår behov for at dække timer, træder lederen ind i planen.

Lederen oplever, at det giver en god mødeplansdækning og en høj grad af optimal udnyttelse af arbejdstiden at have fuldtidsansatte. Eksempelvis er tiden til møder noget af det, lederen ser, betyder, at fuldtidsansatte giver mulighed for dette: I og med alle medarbejdere skal deltage i møder mv., vil man jo



B U P L



mindre arbejdstid, man har, bruge en større andel af ens tid til den slags – hvilket går udover den del af ens tid man har til arbejdet med børnene.

Hvad oplever man at få ud af det?

Leder og medarbejder beskriver, at en høj andel af fuldtidsansatte har en positiv betydning for forældresamarbejdet: Når alle pædagoger har en åbner og lukker møder man stort set alle forældre til børn på stuen.

Pædagogerne oplever, at der er bedre kommunikation og færre overleveringer, når de ansatte på samme stue er fuldtidsansatte og dermed har flere timer sammen på arbejdspladsen. At være flere fuldtidsansatte pædagoger på en stue opleves også som et boost for fagligheden, da det betyder, at man i dagligdagen er to om at sætte rammerne, kan sparre, og planlægge sammen.

Det beskrives, at man oplever en høj grad af stabilitet, som også kommer børnene til gode, i og med de oplever færre afbrydelser og skal forholde sig til færre voksen – det er de samme børnene ser.

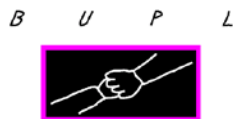
En stærk fuldtidskultur

Leder og medarbejder beskriver, at der i institutionen er en stærk fælles forståelse for institutionens ”indretning” og prioriteringen af fuldtidsstillinger. Her beskrives lederens rolle som særlig væsentlig ift. at signalere en klar holdning til prioriteringen af fuldtidsansættelser. Dette gælder særligt i forbindelse med ny-ansættelser, hvor lederen skal være tydelig i sin beskrivelse af rammerne og det at være fuldtidsansat i institutionen. Pædagogerne oplever selv, at det har en stor værdi at arbejde sammen med en anden fuldtidsansat, og det udtrykkes, at fuldtidskulturen ses som en styrke for institutionen. Det betyder også, at selvom der er forståelse for at en kollega i en periode kan have brug for timetalsreduktion, så er det indstillingen, at hvis man som udgangspunkt ønsker en deltidsansættelse, er det måske ikke i denne institution, man skal søge ansættelse.

Institution 3

Institutionen og processen

Institutionen består af tre huse, som er sammenlagt til én institution under én leder. Institutionen fik for to år siden tildelt nye ressourcer svarende til i alt én fuldtidsstilling, og disse midler skulle lederen udmønte, så det gav et løft i den pædagogiske kvalitet, som kom børnene mest muligt til gode. De blev derfor udmøntet ved, at tre deltidsansatte pædagoger fik øget deres arbejdstid (efter eget ønske), hvilket gav tre nye fuldtidsstillinger.



Det er en del af processen, at man vil evaluere, om det har givet det ønskede løft til det pædagogiske arbejde.

Planlægningen af arbejdstiden

De overordnede og strategiske beslutninger om tilrettelæggelse af arbejdstiden er den overordnede leders opgave, og denne beskriver det drivende princip planlægningen et hensyn til "at hele huset skal hænge sammen". Timerne koncentrerer derfor, så de bedst imødekommer institutionens rytme. De ekstra timer, institutionen er tildelt, blev som sagt placeret med henblik på, at de skulle komme arbejdet med børnene bedst muligt til gode, og er derfor fortrinsvist lagt, så der er en god bemanning om formiddagen, hvor man arbejder med gruppeopdelte aktiviteter.

Planlægningen af arbejdstiden har for de tre omtalte ansatte betydet længere arbejdsdage i og med, nogle af deres ekstra timer er lagt i ydertimerne.

Hvad oplever man at få ud af det?

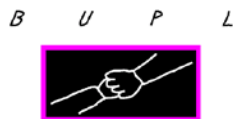
Såvel pædagog som leder oplever, at en fuldtidsstilling har en positiv betydning for samarbejdet med forældrene, blandt andet i relation til overleveringer mellem hjem og institution. Det øgede antal fuldtidsansatte giver færre skift i løbet af dagen, hvilket opleves som noget, der giver ro. I forlængelse heraf beskriver pædagogen også, at den udvidede arbejdsuge giver en oplevelse af større ro til arbejdet og et bedre overblik over det pædagogiske arbejde. De ændrede rammer har endvidere gjort det muligt i højere grad at arbejde med mindre grupper af børn, og man har eksempelvis kunnet etablere en storbørns-gruppe for de børn, der skal starte i skole.

Selvom lederen endnu ikke systematisk har samlet op på erfaringerne, er det det umiddelbare indtryk, at det pædagogiske arbejde er styrket af den højere andel fuldtidsansatte, blandt andet fordi mere tid giver bedre muligheder for pædagogiske refleksioner og mere målrettet arbejde med bestemte grupper af børn.

Institution 4

Institutionen og processen

Institutionen, som er en integreret institution, har, også før den nuværende leder blev ansat, haft en forholdsvis stor andel fuldtidsansatte. I forbindelse med, at en stilling ikke blev besat som forventet, valgte lederen, at de ubrugte lønmidler skulle bruges til at konvertere to deltidsstillinger for to pædagoger, der var på 30 timer, til to 37 timers stillinger. Det er forhåbningen, at de to



stillinger på sigt permanent konverteres til fuldtids, pædagogstillinger. Lederen arbejder målrettet efter, at stort set alle ansatte pædagoger skal være fuldtidsansatte.

Planlægning af arbejdstiden

Det er lederens udgangspunkt at have et fast, fuldtidsansat basispersonale som en grundsten ift. arbejdstidsplanlægning. Lederen ser det som nemmere at få mødeplanen til at hænge sammen, når der er flere fuldtidsansatte – også på dage med fravær: Arbejdstiden for en fuldtidsansat lettere kan rykkes en time frem eller tilbage, uden at det skaber en stor belastning eller forstyrrer dagen. I relation til arbejdstidsplanlægning har det for de to omtalte pædagoger betydet, at de har en mødeplan med flere ydertimer.

Hvad oplever man at få ud af det?

Såvel pædagog som leder oplever, at fuldtidsstillingerne er med til at give en ro og struktur omkring det pædagogiske arbejde. For pædagogen handler det både om, at man oftere oplever at være med til både at starte dagen op og deltage i de pædagogiske aktiviteter henad dagen, fremfor at møde når aktiviteterne er begyndt uden at vide, hvad der eventuelt er foregået om morgenen. Men det handler også om, at tilstedeværelsen over hele dagen giver en følelse af at kunne lave et andet stykke pædagogisk arbejde, blandt andet på tværs af stuer og børnegrupper: Når man ser flere børn på tværs af huset, giver det pædagogen mulighed for at få relationer til flere børn i huset og mulighed for at skabe børnerelationer på tværs.

Både leder og pædagog påpeger også færre overleveringer og et andet forhold mellem medarbejderne, når man arbejder flere timer sammen. Det giver mulighed for at kunne tage de pædagogiske drøftelser med kollegerne i løbet af dagen, og de flere timer, der ligger i en fuldtidsarbejdsuge, giver andre muligheder for pædagogiske observationer og refleksioner.

Også i denne institution fremhæves det styrkede forældresamarbejde som en følge af en høj fuldtidsandel og flere ydertimer: Man ser flere forældre, når man har enderne med, og det styrker samarbejdet mellem institution og hjem.

For lederen opleves endvidere en anden stabilitet og et bedre overblik over personalegruppen, når man har færre antal hoveder, man skal forholde sig til og være leder for.

Attraktive stillinger med gode arbejdsvilkår



Både leder og pædagog ser 37 timers stillingerne som mere attraktive end deltidsstillinger. Dette oplever de blandt andet i forbindelse med ansøgninger til fuldtidsstillinger, hvor antallet er højere end til deltidsstillinger, ligesom det opleves som lettere at fastholde personale, der har en fuldtidsstilling.

Det handler for dem blandt andet om, at arbejdsvilkårene opleves som bedre i en fuldtidsstilling, både lønmæssigt, men også fordi der er en mindre grad af ikke-planlagt merarbejde. Det er oftere de deltidsansatte, der oplever at blive spurgt om ekstra timer. Den fuldtidsansatte pædagog oplever det som positivt, at man har det antal timer, man er ansat til, og at man samtidig oplever at kunne nå sit arbejde i arbejdstiden.

Institution 5

Institutionen og processen

Institutionen er en mindre, integreret institution, med en høj pædagogandel. Institutionen hører under en overordnet områdeleder, der har det budget- og økonomimæssige ansvar, mens den daglige pædagogiske leder har ansvaret for planlægning og drift mv.

Det har fra institutionens etablering for ca. 20 år siden været en del af grundlaget, at medarbejderne primært skulle være fuldtidsansatte pædagoger, og der er pt. kun en deltidsansat pædagog. Der har derfor ikke været tale om en proces henimod at skabe flere fuldtidsstillinger men om et kontinuerligt arbejde med at værne om de fuldtidsstillinger, der er. Inden for disse rammer er det dog muligt for de ansatte i perioder at være på deltid, såfremt helbredsmæssige eller personlige forhold kræver det.

Planlægning af arbejdstiden

Det overordnede princip for planlægningen af arbejdstiden er, at timerne i vagtplanen lægges under hensyntagen til institutionens liv og aktiviteter. Vagtplanen lægges af den pædagogiske leder, og selvom der er en vis beslutningskraft på stuerne, hvis en fx skal gå tidligere, så er der en opmærksomhed på at holde omfanget af "skuffeaftaler" på et minimum, således at der kun sjældent afviges fra den planlagte arbejdstid⁹.

Lederen oplever, at det som udgangspunkt er nemmere at få en vagtplan til at hænge sammen med fuldtidsstillinger, når en medarbejders arbejdsdag kan strække sig længere. I de tilfælde hvor en deltidsansat er gået til at være fuldtidsansat, lægges de ekstra timer primært i ydertimerne.

⁹ Når der ikke er tale om sygdom mv.



B U P L



Der efterstræbes en mødeplanlægning, så møderne ligger fra 16-18.30 fremfor fx 17-21, så medarbejderne har det mest mulige af aftenen fri. Det muliggør man ved, at to medarbejdere arbejder med børnene på én stue indtil lukning.

Hvad oplever man at få ud af det?

Såvel leder som pædagoger oplever, at fagligheden får gode vilkår, når personalegruppen har mere tid sammen, og derfor tid til at tage de faglige snakke i pauser, på stuerne mv. Det "at have tid" beskrives også af pædagogen, som gik fra deltid til fuldtid og fik følelsen af at få tid og mulighed for at fordybe sig i sit arbejde og "følge tingene til dørs" på en anden måde end tidligere.

Derudover opleves det, at det giver en anden sammenhæng i hverdagen, når der er mange pædagoger på arbejde størstedelen af dagen – både socialt og pædagogisk. Det fælles fodslag i personalegruppen letter blandt andet kommunikationen mellem medarbejdere, men også mellem medarbejdere/forældre. Når der er færre overleveringer i løbet af en dag, og når forældrene oplever at møde pædagogerne både i afleverings- og hentesituationer.