

Ledelse af reflekterende læringsmiljøer

Et udviklingsprojekt
om etablering af en evalueringskultur

september 2020

Kolofon

Redaktion og tekst

Sine Hudecek Olesen

Projektets styregruppe

Kristina Avenstrup, områdeleder

Lajla Jørgensen, daglig leder

Sanne Flatau, fagligt fyrtårn

Sine Hudecek Olesen, intern pædagogisk konsulent

Projektet er finansieret af BUPL's Udviklingspulje

Foto

Niels Hannibal Due

Layout

Camil Hesse

Tryk: Billigtryksag.dk



Oplag: 300 stk.



Indhold

Faglig ledelse skaber bedre kvalitet	4
Fakta om projektet	6
Evaluering i praksis	8
Fra udfordring til udvikling	11
Hvad er god faglig ledelse?	14
Ledelse af refleksion	18
Evalueringsredskaber	20
Rammesat fysisk tilstedeværelse	22
Ny refleksionsunderstøttende mødestruktur	24
Lederforberedelsesmøder	28
Temapersonalemøder	30
Evalueringspersonalemøder	32
Læringslaboratorier for faglige fyrtårne	34
Hvis du vil vide mere	38



Faglig ledelse skaber bedre kvalitet

Den styrkede pædagogiske læreplans fokus på etablering af en evalueringskultur stiller nye krav til pædagogernes faglige viden og kompetencer. Der er lagt op til en ny balancegang mellem faglige intentioner ud fra det fælles nationale grundlag og høj grad af lydhørhed overfor børn og forældres perspektiver. Dette kræver en nysgerrighed, fleksibilitet, selvindsigt og evne til at foretage professionelle skøn, som i højere grad end tidligere kalder på ledelse tæt på praksis. Tidligere var det et gængs argument, at hvis en leder bare var dygtig til ledelse, så var lederens pædagogfaglige indsigt mindre vigtig. På skuldrende af den styrkede pædagogiske læreplan er vi gennem udviklingsprojektet Ledelse af reflekterende læringsmiljøer blevet bekræftet i det modsatte synspunkt: Som ledelsesforsker Elvi Weinreich har udtrykt det, så er faglig ledelse tæt på den daglige pædagogiske praksis simpelt hen det, der skal garantere det gode børneliv og kvaliteten i læringsmiljøet i dagtilbud.

Udviklingsprojektet udsprang af, at ledergruppen i Børnehusene Kokkedal oplevede et behov for at blive klædt på til den ændrede og mere komplekse ledelsesopgave og at imødekomme medarbejdernes ønske om mere tid til fordybet kollegial refleksion. Vi har opnået store gevinster ved at eksperimentere og dele vores ledelseserfaringer og ledelsesgreb med hinanden. Både fordi vi har inspireret hinanden, men også fordi det har sat os i gang med at drøfte, hvad faglig ledelse i dagtilbud kan og bør indebære. Her i pjecen kan du læse mere om, hvordan der gennem projektet er sket en bevægelse i opfattelsen af lederrollen og af formålet med vores personalemøder.

For mig har den vigtigste læring af projektet været, hvor meget det betyder, at man som leder har forberedt sig refleksivt på sine refleksionsunderstøttende opgaver, både alene og sammen med andre, så man har tænkt tingene igennem. Det svarer til den proces, hvor man som pædagog reflekterer over en konkret situation eller praksisfortælling. Man kan ikke ændre det, der er sket, men man kan opbygge kapacitet til næste gang, man står i en lignende situation. På samme måde har lederforberedelsen den effekt, at man opbygger kapacitet og er bedre klædt på til sine fremtidige opgaver i mødet med medarbejderne. Den erkendelse er for mig meget central i den gode faglige ledelse.

Projektet har haft særligt gode vilkår, idet Børnehusene Kokkedal er del af en kommune, som prioriterer efteruddannelse og gode dagtilbud højt. Projektaktiviteterne har spillet sammen med og er blevet styrket af sideløbende faglige tiltag på tværs af hele Fredensborg Kommune.

Vi håber, at vores erfaringer vil inspirere andre ledere og tilføre fornyet energi til den spændende og vigtige opgave omkring etablering af en professionel evalueringskultur i dagtilbud!



Kristina Avenstrup

Kristina Avenstrup
Områdeleder i Børnehusene Kokkedal

Fakta om projektet

Fokus og formål

Ledelse af reflekterende læringsmiljøer har haft fokus på ledelsesopgaven med etablering af en evalueringskultur og udvikling af læringsmiljøet via 3 indsatsområder:

Udvikling af en ny mødestruktur, som rammesætter systematisk refleksion og evaluering.

Udvikling af evalueringsredskaber, som kan anvendes tæt på den pædagogiske praksis.

Udvikling af ledelsesgreb til at understøtte refleksion og evaluering i hverdagen.

Deltagere

6 daglige ledere, 6 faglige fyrtårne, 1 områdeleder og ca. 80 pædagogiske medarbejdere fra Børnehusene Kokkedals 6 børnehuse.

Projektperiode

Projektet blev gennemført i Børnehusene Kokkedal i Fredensborg Kommune i 2019 og 2020.

Følgegruppe

Mie Plotnikof, lektor Århus Universitet

Tommy Hansen, lektor Københavns Professionshøjskole

Christoffer Rude, RudeConsult

Sidsel Vang, områdeleder Børnehusene Fredensborg

Sidsel S. Pedersen, BUPL Nordsjælland

Eline Gundersen, BUPL Nordsjælland

Birgit Alstrup, Fredensborg Kommune

Lasse Christian Lynæs, OTR Børnehusene Kokkedal

Følgforsker

Innovationsforsker Ditte Thøgersen fra Copenhagen Business School.

Sideløbende aktiviteter i Fredensborg Kommune i 2019

Efteruddannelse i Den styrkede pædagogiske læreplan for kommunens dagtilbudsledere og faglige fyrtårne samt projektgruppeforløb i alle bysamfund med fokus på teori og videndeling.

Projektet Ledelse af reflekterende læringsmiljøer har haft fokus på at få den nye faglige viden fra efteruddannelserne sat i spil, fællesgjort og omsat til praksis til gavn for børnene.

"Som pædagogisk konsulent har jeg gennem de sidste par år været med til at understøtte processen med implementeringen af den styrkede pædagogiske læreplan i Børnehusene Kokkedal. Gennem projektgruppemøder med områdeleder, daglig ledelse og faglige fyrtårne er der blevet arbejdet med de forskellige tematikker i læreplanen. I samspil med ledelsen og de faglige fyrtårne har man iværksat eksperimenter i dagtilbuddene i forhold til de enkelte temaer. Med afsæt i 3 forhåndsformulerede eksperimenter, har medarbejderne arbejdet med deres egen rolle og positionering i forhold til at skabe et stimulerende læringsmiljø for børnegruppen og det enkelte barn. Medarbejderne har eksempelvis arbejdet med at give plads til barnets perspektiver, ligesom de voksne har arbejdet med at skabe ro og rum til dialog mellem børn og voksne. Arbejdet med eksperimenter har givet særlig faglig værdi i forhold til at få den styrkede pædagogiske læreplan forankret i den pædagogiske praksis".



Susanne Søholt, pædagogisk konsulent i Fredensborg Kommune.

Evaluering i praksis

Vores sigte med etableringen af en evalueringskultur er, at medarbejderne gennem systematisk refleksion og prøvehandlinger opnår et stærkere fagligt fundament at træde ind i samspillet med børnene på. Forberedende og bearbejdende refleksion over hvilke handlemuligheder, der kan være hensigtsmæssige i bestemte typer situationer, igangsættes på møder og fortsætter, når medarbejderne igen går ud i praksis. I en travl hverdag, hvor der ikke er meget tid til overs, er det nødvendigt at gøre den faglige udvikling til en integreret del af den daglige praksis, hvor man reflekterer, øver og lærer, samtidig med at man handler. Det kommer blandt andet til udtryk som professionel regulering af egne reaktioner og handlinger, så pædagogen allerede i situationen formår at justere sin adfærd. Eller som en målrettet hensigt om at prøve at reagere og handle på en ny måde. Tilsvarende må lederne løbende udvikle nye ledelsesopmærksomheder og tilegne sig en bred vifte af ledelsesgreb, som både spontant og planlagt kan hives op af hatten i hverdagens konkrete møder med medarbejderne.

Denne refleksivt evaluerende tilgang kræver en samarbejdsform præget af åbenhed overfor at flytte sig og lade sine forhåndsantagelser forstyrre, og hvor det er legitimt at undre sig, ikke altid at have svar på rede hånd samt at hjælpe hinanden med at fastholde et aftalt fokus.

Kan vi lege med snegle?

”En morgen havde jeg en gruppe børn med på tur ud af huset for at finde et godt sted at spise madpakker. Vi kom kun lige rundt om hjørnet, da børnene fik øje på en masse snegle og stoppede op. De spurgte ivrigt, om vi kunne lege med sneglene, og hvor hurtigt snegle kunne løbe. Jeg valgte at gribe deres interesse og hjalp dem med at samle nogle snegle, som vi tog med hjem i børnehaven i stedet for at fortsætte turen. På legepladsen tegnede jeg cirkler på et stort stykke papir, hvor vi satte sneglene og gav dem numre. Børnene var i lang tid optagede af at iagttage, hvilke snegle der først krøb ud af cirklerne. Siden vi har arbejdet fokuseret med inddragelse af børnenes perspektiver, har opmærksomheden ligget i bevidstheden, og det påvirker de valg, jeg tager. Tidligere ville jeg nok bare have sagt til børnene, at de kunne møde flere snegle på turen.”

Louise Elmgren Jacobsen, pædagogisk medarbejder.

Den anden side af mønten

”Et barn på stuen ville altid styre, bestemme og være først, når vi skulle lege. Jeg blev irriteret over det, og det hjalp ikke, at jeg sagde, hun også skulle give plads til de andre børn. Da jeg skulle lave et eksperiment med fokus på børns perspektiver, valgte jeg, at det skulle handle om at anerkende barnets positive sider i stedet for kun at se på hendes adfærd. Hun er jo også fantasifuld, ivrig og handlekraftig. Når vi skulle lege, begyndte jeg fx at sige: ”Hvor er det dejligt, at du er så ivrig efter at være med!” Og så gav jeg hende lov til at være først. Efter nogle gange kunne hun pludselig sagtens give plads til de andre børn. Det er tankevækkende, at fordi jeg satte fokus på den anden side af ”mønten”, fik hun bedre relationer til både børnegruppen og mig.”

Marianne Nielsen, pædagogisk medarbejder.



Fra udfordring til udvikling

I starten virkede nogle af projektidéerne kontroversielle og blev anledning til forbehold, bekymringer og diskussioner. Undervejs er udfordringer blevet vendt til udvikling og til nye opfattelser af ledelsesopgaven og de pædagogiske medarbejders faglige behov.

Ødelægger jeg den gode stemning, når jeg insisterer på at fastholde møderammen?

Nogle af medarbejderne har været vant til en delvist flydende møderamme, hvor man spontant kunne orientere om fx private forhold eller egne faglige interesser. I den nye mødestruktur er indholdet på det enkelte møde blevet en vigtig del af en sammenhængende proces, hvor der bygges videre på indholdet på de næstkommende møder. I forløbet har hensynet til den gode stemning nogle gange fået lederne til at lade enkelte medarbejdere bryde den fælles faglige dagsorden med et punkt af privat eller personlig karakter. Flere ledere har opdaget et behov for at øve sig på at være meget tydelige omkring, at møderammen skal fastholdes, og om hvilken anden mødetype et spontant opstået punkt i stedet kan tages op på. Dette har skabt bedre vilkår for de faglige drøftelser.

"Når jeg har en helt klar og udspecificeret ramme for mødet, udnytter vi tiden rigtig godt, og så kan jeg også bedre skabe rum for de spørgsmål og drøftelser, der spontant opstår i forhold til temaet. Jeg behøver ikke være nervøs for at fortabe mig ud ad en tangent, for jeg ved hele tiden præcist, hvor i dagsordenen og tidsplanen jeg er, og så er det også nemmere at komme tilbage på sporet igen. Det giver en bedre grobund for nye tanker og idéer, når der også er tid til at gribe de faglige diskussioner i nuet, mens gnisten er der hos medarbejderne."

Daglig leder.

Kan vi forsvare at prioritere størstedelen af den fælles mødetid til refleksion?

Lederne var opmærksomme på, at medarbejderne i forvejen oplevede mødetiden som knap og savnede mere tid til praktiske aftaler, gensidig information og drøftelser af konkrete børn. De vurderede derfor, at den ændrede prioritering kunne møde modstand. I den nye mødestruktur er refleksionen blevet koblet tæt sammen med drøftelser af praksisfortællinger, planlægning af prøvehandlinger omkring konkrete børn samt aftaler om fremadrettede handlinger. Praktiske informationer og spørgsmål er flyttet til stue- og husmøder.

“Jeg synes egentlig ikke længere, jeg behøver at forsvare, at vi bruger størstedelen af mødetiden på refleksion. Min ledelsesopgave har ændret sig med den styrkede pædagogiske læreplan, og jeg skal sørge for, at medarbejderne får mulighed for at reflektere, og at jeg kan komme tæt på og understøtte deres refleksion.”

Daglig leder.

Vil medarbejderne føle sig overvågede, når vi begynder at gå tættere på deres praksis?

Det har været vigtigt for lederne, at deres øgede fysiske tilstedeværelse og interesse for detaljerne i den enkeltes praksis ikke ville blive opfattet som kontrol. Derfor har lederne haft fokus på at rammesætte deres ændrede ledelsesmetoder på en god måde. Gennem projektperioden har mange medarbejdere været glade for den ledelsesmæssige interesse og opbakning. Flere har ligefrem været utålmodige efter, at det skulle blive deres tur til at modtage faglig sparring tæt på praksis.

“Da jeg rykkede tættere på en medarbejder fagligt, skabte det et refleksionsrum mellem os med en positiv faglig effekt. Men samtidig gjorde det også noget ved de andre medarbejdere, som jeg ikke havde forudset. Andre medarbejdere opfattede det som en favorisering af den medarbejder, jeg gik tæt på, og det gjorde det klart for mig, at man som medarbejder kan have et stort behov for at blive fulgt særligt tæt af sin leder.”

Daglig leder.

Kan jeg være troværdig i min mødeledelse, når jeg skal formidle fælles aftalte budskaber?

Vidensniveauet omkring det fælles faglige grundlag, som på forhånd er fastlagt i den styrkede pædagogiske læreplan, skal gerne være ensartet i hele områdeinstitutionen. Derfor aftales der fælles faglige budskaber, som lederne skal formidle til alle medarbejderne. Dette var uvant for lederne i starten, hvor de oplevede den fastlagte formidlingsramme som fremmedgørende i deres mødeledelse. Siden er det blevet en integreret del af lederforberedelsen at gøre det fælles aftalte indhold til sit eget gennem individuel forberedelse, inddragelse af egne eksempler og evt. øvelse i formidlingen sammen med en lederkollega inden personalemøderne.

“Møderammen med en fælles drejebog kan godt virke lidt låst, men den er en hjælp til at sikre, at jeg kommer rundt om alt det, som er afgørende for, at medarbejderne kan reflektere og gå ud i praksis og eksperimentere ud fra et fælles afsæt. Jeg lærer mig op ad rammen og gør den til min egen ved at vælge ord, som ligger godt i munden på mig, og ved at trække aktuelle eksempler frem fra vores eget hus.”

Daglig leder.

Hvad er god faglig ledelse?

Forud for projektets opstart drøftede Børnehusene Kokkedals MED-udvalg deres oplevelser med god faglig ledelse. Det er afgørende for lederne at kende medarbejdernes perspektiv på, hvad der understøtter praksis. MED-udvalget pegede på følgende kendetegn ved en god faglig leder:

- Er nem at følge.
- Sætter barren passende.
- Formidler den nye teori uden at diktere den.
- Opsøger medarbejderes perspektiver på den nye viden.
- Har den faglige dialog om den nye viden.
- Sikrer en laveste fællesnævner i det faglige niveau.
- Sikrer at alle tager medansvar.
- Er anerkendende så personalet føler sig værdsat og får lyst til at gøre mere.
- Inddrager medarbejderne - har en inddragende tone.
- Ser den enkelte og ved, at ting skal serveres på forskellige måder.
- Undersøgende snarere end vurderende, når hun går tæt på praksis.
- Tilgængelig ved behov for sparring.
- Kan sælge idéer, så de går fra "skal" til "vil", og så man føler, at det er ens eget.

"Der skal være en åbenhed, som gør, at man kan komme til sin leder, hvis man oplever en opgave som svær. Jeg havde nogle svære samtaler med en mor, hvor jeg opsøgte hjælp hos min leder. Vi forberedte os fælles, og hun gik med til en samtale. Det var rart, at hun var ved siden af og gav mig en hjælpende hånd. Min oplevelse var, at hun havde tillid til mine kompetencer men bare understøttede. Det blev talt frem som en fælles opgave, og vores deltagelse var ligeværdig under samtalen."

MED-repræsentant.

"Jeg tænker, at en god faglig leder er meget nærværende og meget til stede. Det spændende er at reflektere over, hvad formålet med at være til stede er, og hvad det vil sige at være nærværende som leder. Et formål kan være at sikre, at børnene bliver mødt med nysgerrighed og forståelse i konkrete hverdagssituationer, fx ved at jeg tilbyder medarbejderne flere mulige tolkninger af barnets adfærd. Det kan både være i situationen og i en senere fælles refleksion. Et andet formål kunne være at give medarbejderne anerkendelse for de mange små konkrete ting, de gør godt, i den nyfortolkning af vores praksis, som vi sammen er i gang med."

Sidsel Holst Jensen, daglig leder.





"En vigtig del af den faglige ledelse er den faglige sparring ude i praksis, hvor jeg er en medspiller og indgår i fælles refleksion over praksis sammen med medarbejderne og leder gennem dialogen og sparringen. En anden vigtig del er den gode mødeforberedelse, hvor jeg bliver godt klædt på til at præsentere og drøfte et fagligt tema, og hvor jeg sætter en klar ramme og sikrer, at vi udnytter tiden til refleksion bedst muligt."

Tina Pedersen, daglig leder.

"God faglig ledelse handler om at få lovgrundlaget og den nye viden ud at gå på en måde, som medarbejderne selv har indflydelse på og tager ejerskab for. Det kræver et godt kendskab til den enkelte medarbejders faglighed og stærke sider, så jeg ved, hvornår jeg skal gå foran med inspiration, hvornår jeg skal være faglig sparringspartner, og hvornår jeg godt kan trække mig lidt i baggrunden. Det gør en kæmpe forskel, om jeg fra starten siger, hvad medarbejderne skal gøre, eller om jeg spørger, hvordan de selv tænker, at de kan gøre."

Esma Basic, daglig leder.



"Jeg har gode erfaringer med at gå tæt på nogle gruppers refleksion på stuemøder, hvor vi har evalueret på medarbejdernes eksperimenter. Min rolle har været at give plads til medarbejdernes refleksioner over, hvor langt de var kommet, og hvad næste skridt kunne være. Jeg har fokus på, at alle kommer til orde og at inspirere medarbejderne med øvelser og praksiseksempler. Jeg har øvet mig på at holde mig selv tilbage med at tilbyde løsninger på, hvad de kunne gøre. Det har været meget positivt at opleve, hvordan medarbejderne har inspireret hinanden til andre måder at arbejde på, fordi alle har haft et fælles fokus og et fælles fagligt udgangspunkt."

Marianne Aunsmark, daglig leder.



Ledelse af refleksion

I Børnehusene Kokkedal har medarbejderne i mange år arbejdet med eksperimenter i praksis eller prøvehandlinger for at fastholde fokus på refleksion over den voksnes egen adfærd. I forbindelse med projektet har lederne som noget nyt afprøvet en tæt systematisk opfølgning på den enkelte medarbejders prøvehandlinger; i planlægningsfasen, under gennemførelsen i praksis og i den efterfølgende refleksion. Under en kort seance præsenterer den enkelte medarbejder sit planlagte eksperiment for sin leder, og lederen stiller uddybende og refleksionsunderstøttende spørgsmål, som kan skabe nye opmærksomheder og inspirere fagligt. For at være sikre på at kunne følge ordentligt op på den enkelte har lederne valgt at have særligt fokus på to-tre medarbejdere ad gangen.

Denne prioritering oplever både ledere og medarbejdere har givet et stort fagligt udbytte. For lederne har det givet et bedre indblik i de enkelte medarbejders refleksionsniveau på forskellige områder, og det har givet bedre mulighed for at støtte op om den enkelte.

”Det sværeste for medarbejderne var at flytte fokus til udvikling af deres egen adfærd i stedet for børnenes. Den tidlige dialog, jeg havde med den enkelte omkring det planlagte eksperiment gjorde, at jeg kunne hjælpe dem med at lave det sporskifte fra starten. Det har også gjort, at jeg har kendt til alle medarbejdernes eksperimenter og løbende har kunnet tale ind i dem, når jeg har været ude i grupperne. Den føling har gjort det muligt for mig hele tiden at have fokus på den enkeltes refleksion.”

Lajla Jørgensen, daglig leder.



Evalueringsredskaber

Gennem projektet har lederne afprøvet og udviklet forskellige former for refleksions- og evalueringsredskaber til rammesætning af medarbejdernes refleksion. Et kriterium har været, at redskaberne skulle anvendes tæt på den daglige praksis, skabe nye opmærksomheder samt udvide den enkelte leders og medarbejders handleberedskab.

Det er en central ledelsesopgave at skabe fokus på, hvordan vi hele tiden tolker det, vi ser og hører, hvad vi har til rådighed at tolke med, samt at skabe refleksion over hvad tolkningerne kan betyde for børnene og for medarbejdernes handlemuligheder i mødet med børnene. Der er ikke tradition for at dokumentere medarbejdernes udviklings- og læringsprocesser, men i en evalueringkultur er det relevant at producere dokumentation, som kan synliggøre de voksnes tolkninger af børnene, så de kan gøres til genstand for faglige drøftelser.

Vi har bl.a. afprøvet følgende redskaber:

Barometer på nærværende samspil

Skema med navne på alle børn på en stue/gruppe, hvor hver medarbejder ud fra hukommelsen laver grøn/gul/rød afkrydsning ud for hvert barn, ud fra en vurdering af i hvor høj grad medarbejderen indgår i nærværende samspil med det enkelte barn.

Udbytte: Fælles evalueringfokus og handlingsrettet refleksion over, hvordan vi sikrer, at alle børn i lige høj grad har adgang til nærværende samspil med de voksne.

Praksisfortællinger

Medarbejdernes praksisfortællinger om arbejdet med periodens tema er blevet drøftet i grupper.

Udbytte: Fokus på børns perspektiver. Indblik i hinandens forståelser af faglige begreber, fx hvad nærværende samspil eller inddragelse af børns perspektiver betyder i praksis.

Aftalepapir: "3 ting vi voksne skal være gode til"

Hver stue/gruppe nedskriver 3 korte fokusområder for de voksne i den kommende periode.

Fx Gripe børnenes input og interesser, når vi samtaler under måltidet.

Papiret hænges op, så det er synligt, der hvor aftalerne skal i spil i hverdagen.

Udbytte: Lettere at fastholde hinanden på aftalerne. Justeringer af læringsmiljøet og kvalificeret professionel improvisation er blevet understøttet.

Refleksionsskema til sparring omkring prøvehandling

Efter hvert Temapersonalemøde planlægger, gennemfører og evaluerer hver medarbejder en prøvehandling, som undervejs dokumenteres i et refleksionsskema. Lederen forbereder rammesætningen og understøtter hele processen.

Udbytte: Lederen får bedre indblik i den enkelte medarbejders refleksioner over egen adfærd som en del af læringsmiljøet. Medarbejderne kvalificerer deres handleberedskab i samspillet med børnene. Se også beskrivelsen på side 18.

Rammesat fysisk tilstedeværelse

"Jeg ønskede at bedrive ledelse endnu tættere på, uden at medarbejderne oplevede det som kontrol. På et personalemøde var medarbejderne optagede af, at hverdagens overgange var et sted, hvor de nærværende samtaler med børnene ofte skred, så det valgte jeg at gå ombord i. På mødet bemærkede jeg, at der var mange forskellige forståelser af nærværende samtaler, og det blev et orienteringspunkt for mig. Efter mødet fortalte jeg alle medarbejderne, at jeg ville tage en individuel snak med dem hver især om deres fremadrettede arbejde med de nærværende samtaler, og at jeg ville komme ud på stuerne og iagttage og give feedback på de helt små skridt i deres praksis. Jeg fulgte en stue ad gangen. Undervejs i forløbet gjorde jeg rigtig meget ud af at forberede medarbejderne – både skriftligt og mundtligt, så det blev helt klart for alle, hvad formålet var, og hvad de kunne forvente af mig. Den første stue, jeg fulgte, fik meget ud af opsamlingen, så mange af de andre begyndte selv at efterspørge, at jeg snart kom og havde samme tilstedeværelse hos dem, fordi de kunne se, at det var givende."

Tina Nielsen, daglig leder.



Rammesætning af ledelse tæt på

- Udvælg et overordnet tema med afsæt i, hvad medarbejdergruppen er optaget af (fx Hvordan fastholder vi nærværende samtaler i hverdagens overgange?).
- Udvælg et ledelsesmæssigt orienteringspunkt, som du vurderer er aktuelt lige nu (fx at medarbejderne har forskellige forståelser af nærværende samtaler).
- Orienter medarbejderne om, at du skal i gang med at praktisere ledelse tæt på praksis, hvad formålet er, og hvordan den overordnede ramme vil blive (se praksisfortællingen på side 22).
- Vælg hvilken stue/gruppe du vil følge først (fx der hvor du vurderer, at behovet er størst).
- Gennemfør individuelle samtaler med stuens/gruppens medarbejdere (ca. 30 min.):
 - Skitser tydeligt rammen (dvs. det overordnede tema og dit fokus).
 - Spørg til medarbejderens tanker om temaet og dit fokus.
 - Gå i dialog om, hvad medarbejderen oplever som svært, og hvilke løsninger medarbejderen ser.
 - Aftal med afsæt i disse små konkrete handlinger, som medarbejderen vil afprøve i praksis, og som du vil hjælpe medarbejderen på vej med.
- Orienter efter de individuelle samtaler skriftligt stuens/gruppens medarbejdere om, hvornår du vil følge dem, hvad du vil have fokus på, og hvad medarbejderne kan forvente af dig under tilstedeværelsen (fx at du vil være til stede uden at tage styringen, og at du gerne vil give en hjælpende hånd).
- Hold et opsamlingsmøde med stuens/gruppen med 1 times rammesat fælles refleksion med afsæt i dine tilbagemeldinger fra iagttagelserne.
- Lad medarbejderne fortælle de øvrige kolleger om deres erfaringer med din ledelse tæt på, fx på et personalemøde. Vær professionelt nysgerrig på deres ønsker til justeringer af rammen.

Ny refleksionsunderstøttende mødestruktur

I projektperioden har vi afprøvet en ny mødestruktur, som rammesætter systematisk refleksion og evaluering og understøtter lederens rolle.

Refleksionen i centrum

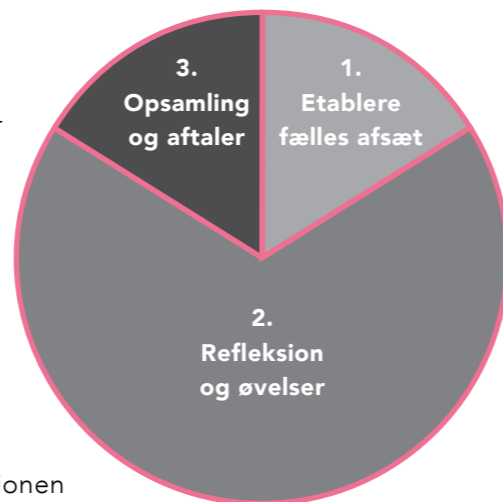
På de fælles Temapersonalemøder og Evalueringspersonalemøder udnyttes den dyrebare mødetid til så meget refleksion som muligt. Det samme gælder på Lederforberedelsesmøderne, som ligger forud for personalemøderne, og i Læringslaboratorierne for faglige fyrtårne.

Tidsfordelingen på de nye mødetyper ses i diagrammet.

Tæt kobling mellem praksis og refleksion

Det er centralt i etableringen af en evalueringskultur, at refleksionen skal række ud over møderne.

Gennem brug af fælles refleksionsredskaber har vi gjort refleksionen handlingsorienteret og praksisforankret. Vi har lagt vægt på, at der skulle ske en afprivatisering af den enkeltes refleksion over egen praksis ved at bringe medarbejdernes individuelle refleksion ind i de bredere kollegiale refleksionsrum på personalemøderne. Dette har vi understøttet med refleksionsskemaer og praksisfortællinger. Fra møderne føres konkrete opgaver og fælles opmærksomheder ud i den daglige praksis via dokumentation af refleksionen og skriftliggjorte aftaler.



Fællesgørelse af det faglige afsæt

De faglige temaer på møderne er klart afgrænsede. Der er fokus på, at den teoretiske formidling er forenklet og skal være let tilgængelig, og at der er klare fælles fokusområder for refleksionen. Udvalgte nøglebegreber og hovedpointer formidles både mundtligt og i temahæfter med en tydelig kobling til den styrkede pædagogiske læreplan. Daglige ledere og faglige fyrtårne har i fællesskab udvalgt relevant indhold til temahæfterne. Konkrete hverdageksempel fra praksis er en vigtig del af etableringen af det fælles faglige afsæt og et fælles professionsprog. Medarbejderne guides målrettet i at omsætte teori til praksis, blandt andet gennem rammesat refleksion og videndeling samt kollegial og ledelsesmæssig sparring.

Definerede roller og opgaver

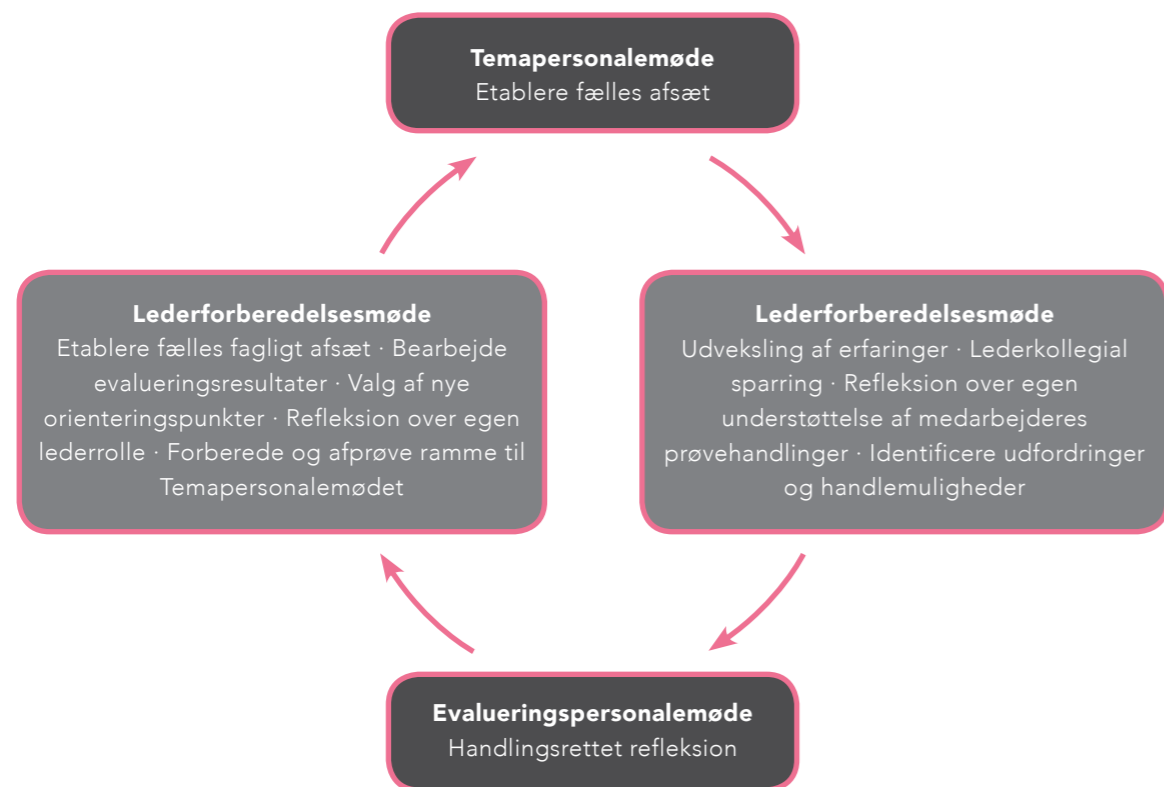
Mødestrukturen og møderammen bidrager til at tydeliggøre for lederne, de faglige fyrtårne og de øvrige pædagogiske medarbejdere, hvad den enkeltes opgaver er i forhold til etableringen af en evalueringskultur. Roller og opgaver justeres løbende, i takt med at der opstår nye erfaringer og opmærksomheder. Ledernes opgaver før, under og efter personalemøderne, som de ser ud ved projektets afslutning, er beskrevet under de enkelte mødetyper på de følgende sider.

De faglige fyrtårne har afprøvet følgende opgaver på og omkring personalemøderne:

- Formidle teori til etablering af et fælles fagligt afsæt.
- Formidle faglige fyrtårnes pilotarbejde/erfaringer med den kommende periodes tema.
- Tværgående opsamling på drøftelser og input fra Evalueringspersonalemøder.
- Formidle evalueringsresultater fra foregående periodes arbejde.
- Fastholde et aftalt fagligt og/eller teoretisk fokus i gruppe-refleksioner.
- Dokumentere og følge op på kollegers tilbagemeldinger på og ønsker til justeringer af den nye mødestruktur og mødeform.

En cirkulær mødestruktur

De enkelte møder bindes sammen af et tværgående overordnet tema, og indhold og formål for møderne føres systematisk videre. Når en øvelse gennemføres på et Temapersonalemøde, orienterer lederen fx om, at øvelsen skal genbesøges på Evalueringspersonalemødet. Hensigten er at kunne gentage, bearbejde og nuancere de samme pointer og drøftelser flere gange, og at gøre det klart, hvad evalueringsprocesserne kræver af hvem, og hvad de skal munde ud i.



Lederforberedelsesmøder

Lederforberedelsesmødet er ledernes refleksionsrum. Her tales om teoretiske nøglebegreber, centrale faglige budskaber og fælles fokusområder. Der samles op på evalueringsresultater og refleksionsprocesser gennemført på personalemøderne og koordineres indsatsområder. Ud fra et fælles afsæt udformes en drejebog for det næstkommende personalemøde. Lederne udvælger desuden individuelle orienteringspunkter og forbereder ledelsesfortællinger, som de enkelte ledere gør til deres egne. Mødet bruges ikke på drøftelser af praktiske spørgsmål eller drift, som er i fokus på andre fastlagte ledermøder. Ud fra et pragmatisk hensyn til ledernes virkelighed holdes der en eller to korte pauser undervejs til aflytning af telefonbeskeder samt akutte opkald.

Mødets ramme svarer som udgangspunkt til rammen for det næstkommende Temapersonalemøde eller Evalueringspersonalemøde for medarbejderne. Afprøvningen af rammen giver lederne et godt kendskab til det faglige indhold samt de øvelser og redskaber, som de efterfølgende skal guide medarbejderne igennem. Forberedelsen i ledergruppen giver lederne et fagligt og refleksionsmæssigt forspring og et mere kvalificeret afsæt for forberedelsen af deres egen rolle på personalemøderne i eget børnehus.

“Den gode forberedelse, hvor jeg alene og sammen med lederkolleger sætter mig ind i, hvad medarbejderne skal være forberedte på, betyder at jeg bliver mere tryk i det jeg gør. Og det gør mig mere rummelig overfor medarbejdernes forskellige måder at agere på, når vi fokuserer på et tema. Det, som jeg skal ud og præsentere medarbejderne for, prøver jeg først på egen krop. Jeg prøver selv at blive presset en lille smule og komme lidt ud over kanten og mærker en effekt af refleksionen på mig selv. Så ved jeg også mere om, hvad det måske kan gøre ved medarbejderne, når jeg går tæt på dem med mine spørgsmål, eller beder dem om at gå tæt på hinanden.”

Lajla Jørgensen, daglig leder.

Ramme og indhold i Lederforberedelsesmødet

Deltagere: Daglige ledere, områdeleder, samt evt. pædagogisk konsulent eller ekstern facilitator.

Mødets varighed: Ca. 3 timer.

Forberedelse: Lederne medbringer en forhåndsafalt form for data, som skal indgå i dagens drøftelser. Fx dokumentation af egne eller medarbejderes prøvehandlinger, egne eller medarbejderes praksisfortællinger, opmærksomheder fra faglige oplæg eller læst litteratur.

Indhold:

1. Etablering af fælles afsæt

- Indflyvning ved områdelederen.
Indflyvningen skitserer det overordnede tema og formål for det næstkommende personalemøde med afsæt i tidligere opnåede erfaringer samt tilbagemeldinger fra medarbejdere og ledere. Der kobles til den styrkede pædagogiske læreplan, ledelsesopgaven og evt. teori.
- Evt. oplæg om teori, forskning, evalueringsresultater, ledelseserfaringer eller medarbejderperspektiver ved ekstern oplægsholder, pædagogisk konsulent, en af de deltagende ledere eller en medarbejder.

2. Refleksion og øvelser

- Rammesat refleksion, individuelt og kollegialt med inddragelse af ledernes forberedelse.
- Tilbagemeldinger og gensidig inspiration i plenum med fokus på udfordringer, tvivl, dilemmaer, ahaoplevelser, nye opmærksomheder, ledelsesgreb samt afsøgning af nye handlemuligheder.

3. Opsamling og aftaler

- Opsamling på ledernes behov for mere viden, inspiration, redskaber og øvelse.
- Udarbejdelse/justering af drejebog for næstkommende personalemøde.
- Aftaler om faglige spørgsmål til senere drøftelse samt ledernes kommende prøvehandlinger.

Temapersonalemøder

På Temapersonalemødet fastsættes rammen og retningen for medarbejdernes arbejde med den kommende periodes overordnede tema i institutionen. Størstedelen af mødet bruges til rammesat refleksion over praksisfortællinger, teori eller planlægning af prøvehandling. Mødet bruges ikke på drøftelser af praktiske spørgsmål eller udfordringer, som falder udenfor dagens tema, da dette finder sted på andre typer møder. Lederens fokus er at formidle et fælles fagligt afsæt samt at gå tæt på medarbejdernes refleksion med inspiration og sparring, så den bliver handlingsorienteret. Lederen orienterer også medarbejderne om, hvad der senere skal evalueres på og hvornår.

“Når vi læser om et tema fra det faglige grundlag, har vi altid en lille smule af vores egen ”hvad synes jeg” med. Derfor er vi nødt til at diskutere, hvilke billeder der dannes hos os hver især, når vi læser det, og hvad de enkelte dele konkret kan betyde. Det lovgrundlag, vi skal implementere, er også enormt stort, og det kan opleves som tørt og svært, så vi er nødt til at tage det i små bidder. Jeg starter med at sætte ord på, hvordan jeg tolker det tema, som vi har fokus på, og trækker få vigtige punkter frem. På den måde gør jeg det mere overskueligt og markerer den retning, som jeg ønsker, vi skal gå i. Bagefter spørger jeg, hvordan medarbejderne forstår det, og hvordan de tænker, det kan praktiseres med de børn, som de har, og som de jo kender bedst. Den dialog giver mig indsigt i, hvad de tænker, og hvordan de griber det, som jeg kaster frem.”

Esma Basic, daglig leder.

“Jeg har som fagligt fyrtårn været mere ”på” på personalemøderne end tidligere, og det har været fint. Når der skal præsenteres ny teori, kan jeg trække hverdageksempel frem, som kan gøre teorien lettere at forstå. Det har været en del af min fælles forberedelse af personalemøderne sammen med den daglige leder. Det kunne være at dele en praksisfortælling om, hvordan jeg selv har prøvet at holde mig lidt tilbage med at sige nej til et barn, som fx stak fingrene ned i agurken eller kastede sand op i luften, så jeg i stedet ventede lidt og var nysgerrig på, hvad barnet undersøgte, eller hvor barnet var på vej hen.”

Sanne Flatau, fagligt fyrtårn.

Ramme og indhold i Temapersonalemødet

Deltagere: Hele medarbejdergruppen. Den daglige leder.

Mødets varighed: 2-3 timer.

Indhold:

1. Etablering af fælles afsæt

- Ledelsesfortælling om indsatsområdet med kobling til den styrkede pædagogiske læreplan.
- Fagligt oplæg med kobling mellem teori og konkrete eksempler fra praksis.
- Præsentation af let tilgængelig teori v. fagligt fyrtårn eller daglig leder.
- Nedslag i erfaringer fra tidligere evalueringer: Gode erfaringer, udfordringer, nye opmærksomheder.

2. Refleksion og øvelser

- Produktion af data ud fra hukommelsen (se fx Barometer på nærværende samspil på side 20).
- Rammesat refleksion med afsæt i det fælles faglige grundlag samt data, fx praksisfortællinger, evalueringresultater eller billeder.
- Prøvehandling rammesættes, forberedes og guides.

3. Indledende pædagogisk planlægning, fælles retning og aftaler

- Indledende planlægning af periodens arbejde på stuerne/i grupperne med udpegning af vigtige fælles opmærksomheder, fx børn der ikke så ofte har adgang til nærværende samspil.
- Aftaler om fokusområder for de voksnes adfærd (se ”3 ting vi voksne skal være gode til” på side 22).
- Tydelig evalueringsproces: Hvad skal vi evaluere på i den kommende periode?
- Aftaler om hvilke data/dokumentationsformer, der skal indsamles og medbringes på det kommende Evalueringspersonalemøde om periodens tema.

Evalueringspersonalemøder

På Evalueringspersonalemødet genbesøges og evalueres arbejdet med periodens tema, som blev igangsat på Temapersonalemødet nogle måneder tidligere. Gentagelser af de udvalgte faglige budskaber og pædagogiske mål bidrager til etableringen af et fælles fagligt afsæt. Medarbejdernes små analyser af læringsmiljøet genbesøges, og der deles databaseret viden om periodens prøvehandling og øvrige praksis. Formålet er at reflektere over, hvilke opmærksomheder, erfaringer og resultater der er opnået gennem de indledende øvelser og gennemførte prøvehandling. Her går lederne særligt tæt på nogle af medarbejderne og støtter op om refleksionsarbejdet med fokus på bestemte faglige opmærksomheder, som er opstået gennem arbejdet med temaet de foregående måneder.

Vi justerede undervejs mødestrukturen, så Evalueringspersonalemødet afholdes en måneds tid, før det fokuserede arbejde med temaet afrundes, i stedet for sidst i perioden. Det gør, at medarbejderne kan nå at omsætte de nye indsigter og erfaringer til pædagogisk handling indenfor samme temaperiode, og inden de tager hul på et nyt tema.

På Evalueringspersonalemødet har lederen opmærksomhed på at fremhæve retningsformende eksempler fra praksis, som viser, hvor der er sket en positiv udvikling, og som også kan inspirere medarbejderne til fremadrettet handling.

“Da vi genåbnede efter nedlukningsperioden på grund af coronasituationen, ville en pædagog gerne gøre børnenes mange daglige besøg ved håndvasken til en god oplevelse. Pædagogen vidste, at børnene var meget glade for dinosaurer, og den første dag børnene kom tilbage, gav hun dem hver en lille plastikdino i velkomstgave. Hun sagde til børnene, at alle dinosaurerne skulle i bad, og på den måde blev håndvask i en lang periode til en sjov leg, som børnene hyggede sig med.”

Praksisfortælling delt af leder.

Ramme og elementer i Evalueringspersonalemødet

Deltagere: Hele medarbejdergruppen. Den daglige leder.

Medarbejdernes forberedelse: Alle forbereder og medbringer dokumentation af praksis indsamlet ud fra den ramme, som blev aftalt på Temapersonalemødet. Fx praksisfortællinger eller dokumentation af gennemførte prøvehandling.

Mødets varighed: 2-3 timer.

Indhold:

1. Genbesøg af det fælles afsæt

- Leders indflyvning med skitsering af rammen for mødet; hvad er det fælles faglige afsæt for arbejdet med temaet samt formålet for dagens møde, hvor sluttede vi sidst, hvad aftalte vi, og hvad skal der komme ud af refleksionen på dagens møde?
- Leders og evt. fagligt fyrtårns iagttagelser og retningsformende praksisfortællinger fra perioden, som sætter fokus på, hvor der er sket en god udvikling, hvad der er blevet arbejdet med, hvor der er udfordringer og dilemmaer, hvor der hersker forskellige forståelser mv.

2. Bearbejdning af erfaringer samt refleksion

- Refleksion over periodens arbejde med afsæt i medarbejdernes medbragte dokumentation.
- Genbesøg af analyser og planlægning fra Temapersonalemødet. Hvor har vi rykket os?
- Drøftelse: Med afsæt i de nye erfaringer og indsigter, hvilke nye handlemuligheder kan vi så få øje på?

3. Planlægning og justering af aftaler

- Hvilke individuelle fokusområder på vores egen praksis skal vi hver især føre videre eller justere?
- Hvilke af vores fælles aftaler skal justeres?
- Leders afrunding af dagen med en fælles overordnet retning for næste skridt.

Læringslaboratorier for faglige fyrtårne

De faglige fyrtårne har fået et særligt ansvar for at bidrage til at formidle og implementere indholdet fra den styrkede pædagogiske læreplan i hele kollegagruppen. I læringslaboratorierne er der afsat tid til drøftelser af, hvordan man vil definere rollen, ansvaret og de konkrete opgaver, som det indebærer at være fagligt fyrtårn. Her kan de faglige fyrtårne og lederne bruge hinanden i et fagligt fællesskab, hvor man deler erfaringer, bearbejder teoretiske tekster og lovindhold og bliver klædt på til at gå foran i medarbejdergruppens proces med at omsætte det hele til handling i den pædagogiske praksis.

“Den nye viden, som jeg har fået og afprøvet, har bekræftet mig i, at det jeg har læst om også fungerer godt i praksis. Jeg er blevet bedre til at sætte ord på min viden og dele ud af den. Jeg bruger faglige udtryk mere nu, selvom jeg ellers ikke er den, der slynger om mig med fagudtryk. Det har været godt at gennemgå tekster i gruppen. Noget af den teori, vi læste på uddannelsen, var svær, og der var det rigtig godt, at det blev noget, vi var fælles om. Når vi var to, der sammen forberedte en fremlæggelse af en tekst for de andre faglige fyrtårne, havde vi en dialog om teksten inden mødet, og det har været givende. De fælles drøftelser i gruppen betyder, at vi har den samme referenceramme at snakke ud fra. Det kan være svært at være den eneste, der har været på uddannelse, når man så kommer tilbage og skal dele det med kollegerne, så jo flere der kender de samme teorier, jo bedre er det.”

Sanne Flatau, fagligt fyrtårn.

Ramme og indhold i Læringslaboratorierne

Deltagere: Faglige fyrtårne, intern pædagogisk konsulent, områdeleder.

Fremadrettet deltager en af de daglige leder hver gang i læringslaboratorierne på skift.

Forberedelse: Alle læser inden mødet en aftalt tekst, og to faglige fyrtårne forbereder sammen en fremlæggelse af tekstens hovedindhold.

Varighed: Ca. 3 timer pr. møde.

Forløbet blev tilrettelagt med 6 møder fordelt over et år.

Indhold:

Der blev valgt temaer ud fra indholdet på de faglige fyrtårnes efteruddannelse om den styrkede pædagogiske læreplan med tæt kobling til institutionens overordnede og aktuelle indsatsområder.

1. Kort indflyvningsrunde med aktuelle optagetheder og erfaringer siden sidst.
2. Fremlæggelse af en teoretisk tekst ved en eller to af deltagerne samt drøftelse i plenum.
3. Efter drøftelsen udpeges tekstens tre vigtigste budskaber, som de faglige fyrtårne ønsker at formidle til deres kolleger.
4. Valg af en prøvehandling, som kan omsætte de tre budskaber til praksis. Aftale om en fælles ramme for prøvehandlingen, som alle faglige fyrtårne går ud og afprøver sammen med sine nærmeste kolleger. Se eksemplet om Børns steder på næste side.
5. Drøftelse af en case fra egen praksis, som en af deltagerne fremlægger i gruppen. Fx et dilemma eller en udfordring i forbindelse med inddragelse af kolleger i en prøvehandling. Drøftelsen har fokus på forskellige perspektiver og fremadrettede handlemuligheder.

Praksiseksempel: Børns steder

”Vi skulle på tur til Zoo med en børnehavegruppe. Inden turen havde vi spurgt alle børnene, hvilke dyr de helst ville se. Planen var, at turen skulle bruges på at se de dyr, som børnene havde valgt. På turen blev børnene spontant optaget af alt muligt, som de fik øje på, og vi voksne var flere gange uenige om, hvad vi skulle give plads til. Nogle mente, at vi skulle bestemme, at børnene skulle gå med videre, så de kunne nå at se alle de dyr, vi havde talt om, og andre mente, at vi skulle blive lidt længere i nærværet omkring børnenes spontant opståede interesser. Min oplevelse var, at det nogle gange blev på bekostning af stemningen, når planen blev for stramt fastholdt af de voksne.”

Praksisfortælling delt af fagligt fyrtårn i Læringslaboratoriet.

Praksisfortællingen blev delt efter, at de faglige fyrtårne havde gennemført en prøvehandling med planlægning af ture ud af huset med fokus på inddragelse af børns perspektiver og børns steder. En drøftelse af fortællingen i gruppen synliggjorde et behov for endnu mere kollegial refleksion forud for ture ud af huset. Blandt andet for at afklare de forskellige forståelser af inddragelse af børns perspektiver og for at undersøge, hvordan man i praksis kan inddrage børnene på flere forskellige måder og give dem mulighed for at opleve ejerskab til de steder, vi besøger.

De faglige fyrtårne besluttede efter drøftelsen at gennemføre endnu en prøvehandling med samme tema og samme teoretiske budskaber for at omsætte den nye indsigt til ny handling sammen med kollegerne.

Lederens rolle på og omkring Læringslaboratorierne

- Deltage aktivt og engageret i de faglige drøftelser.
- Fastholde fokus på mødets tema.
- Inspirere fagligt.
- Favne og gribe idéer og engagementer.
- Koble til den styrkede pædagogiske læreplan og institutionens overordnede indsatsområder.
- Understøtte refleksion med fokus på at højne refleksionsniveauet i forhold til temaet.
- Understøtte faglige fyrtårnes inddragelse af kolleger og formidling af de faglige budskaber.
- Understøtte de faglige fyrtårnes erfaringsdeling om inddragelse af kolleger i fælles refleksion.

Som deltager i dette refleksionsrum har man som leder mulighed for at blive fagligt opdateret, komme tæt på de faglige fyrtårnes refleksion samt bidrage til at definere de faglige fyrtårnes rolle i praksis.

Ud over deltagelsen i Læringslaboratorierne har de faglige fyrtårne varetaget en tværgående evaluering med opsamling på input og erfaringer fra Evalueringspersonalemøder afholdt i alle personalegrupperne. Her var opgaven sammen med de daglige ledere at identificere og formidle centrale evalueringresultater, som hele medarbejdergruppen med fordel kunne arbejde videre med.

Hvis du vil vide mere

www.bornehusene-kokkedal.dk

Den styrkede pædagogiske læreplan. Rammer og indhold. Børne- og Socialministeriet, 2018.

Kort om samspil og relationer. Børne- og Socialministeriet, 2018.

Innovativ evaluering i dagtilbud. Miller m.fl. Dafolo, 2012.

Lederguiden til etablering af en evalueringskultur. Avenstrup og Hudecek. Dafolo, 2020.

Viden om god pædagogik i spil. Kultivering af hverdagslivets pædagogik gennem fortællinger. Togsverd m.fl. BUPL, 2017.

"Løft pædagogerne med faglig ledelse". Weinreich. I Ledetråden. Magasin for medlemmer af BUPL's lederforening. Nr. 4/2017.



