

FAGLIG LEDELSE



BØRNECENTRERET LEDELSE

Den styrkede pædagogiske læreplan sætter en ny dagsorden

NETVÆRK

I Ikast-Brande øver lederne sig sammen

7 DILEMMAER

Sådan bliver du en stærk navigatør for dit dagtilbud

Prioritering venter

EVA TEMA – Nr. 15
FAGLIG LEDELSE

© Danmarks
Evalueringsinstitut 2019

Eftertryk med
kildeangivelse er tilladt

Redaktion
Signe Bohm (ansvh.)
Anne Breinhold Olsen
Trine Beckett
Britta Conny Carl

Design
BGRAPHIC

Fotos
Søren Svendsen
Kamilla Bryndum

Illustrationer
BGRAPHIC
Noun Project

Tryk
Rosendahls

ISBN
TRYKT 978-87-7182-235-9
WEB 978-87-7182-234-2

ISSN
TRYKT 2596-5353
WEB 2596-5352

Den styrkede pædagogiske læreplan er vores fælles fundament, som vi skal være nysgerrige på, udfolde og lade sætte retning for den pædagogiske praksis, som skaber trivsel, læring, udvikling og dannelse for alle børn i dagtilbud.

Frem mod sommeren 2020 har pædagogiske ledere og medarbejdere landet over til opgave at udarbejde en styrket pædagogisk læreplan. På baggrund af rammer og indhold i dagtilbudsloven, som trådte i kraft i juli 2018, skal det fælles pædagogiske grundlag, de seks læreplanstemaer og de nationale 12 pædagogiske mål gøres levende i det enkelte dagtilbud.

Hvordan arbejder vi med børnenes perspektiv i vores pædagogiske praksis? Hvordan ser stærke børnefællesskaber ud hos os? Og spiller legen sammen med rutiner og aktiviteter i vores pædagogiske praksis? Det kan være komplekse spørgsmål som disse, der indgår i jeres dialog, når I begynder på arbejdet.

Arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan handler om det mest centrale i et dagtilbud. Nemlig samspillet mellem jeres pædagogiske arbejde, det pædagogiske læringsmiljø og børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.

For dig som pædagogisk leder er det et komplekst arbejde, som kræver fokus og prioritering. Selve ledelsesopgaven afhænger af, hvilken personalegruppe og børnegruppe I har hos jer. Måske skal du arbejde med forandringsledelse, hvor du har fokus på at skabe engagement, motivation og samarbejde blandt det pædagogiske personale? Måske er det distribueret ledelse med fokus på medledelse og selvledelse?

Eller pædagogisk faglig ledelse, der går tæt på den pædagogiske praksis, fx gennem observation og analyser af børns trivsel?

Uanset hvilken ledelsestilgang der giver mest mening og værdi hos jer, så må ledelsesfokus starte og slutte med børnene. Det bliver udfoldet i dette nummer af EVA TEMA som børnecentreret ledelse. En tilgang, der kort fortalt handler om at fokusere på børnene, hvad enten det drejer sig om organisering af det pædagogiske personales tid og kompetencer, efteruddannelse, tilrettelæggelse af forældresamarbejde o.lign.

Arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan vil se forskelligt ud i dagtilbud landet over. Det er op til jer at vælge, hvordan I griber det an. Og hvad der er rigtigt, afhænger af personalet og børnegruppen, af jeres motivation, behov og forudsætninger. Sikkest er det kun, at arbejdet vil give jer mulighed for pædagogiske refleksioner om jeres strukturer, forståelser, tilgange og praksis. Og for at stille helt skarpt på børnenes læring, trivsel, udvikling og dannelse. Det er jo det, det hele handler om.



Signe Bohm
Chef for dagtilbud
Danmarks Evalueringsinstitut



KVALITETSVURDERET FORSKNING I DAGTILBUD

Forskningsdatabasen NB-ECEC.org, der står for Nordic Base of Early Childhood Education and Care, samler hvert år kvalitetsvurderet forskning i dagtilbud fra Danmark, Norge og Sverige. EVA TEMA-hæfter tager afsæt i forskning fra forskningsdatabasen, samt i anden viden og undersøgelser om dagtilbud. Artikler, der er baseret på forskning fra forskningsdatabasen, er markeret med et stempel.

INDHOLD



INDBLIK

4

Prioritering og ledelse med barnet i centrum

Med den styrkede pædagogiske læreplan får du som dagtilbudsleder både en ramme og en masse valgmuligheder. Din prioritering har betydning for jeres praksis – og for børnenes udvikling, læring, trivsel og dannelse.

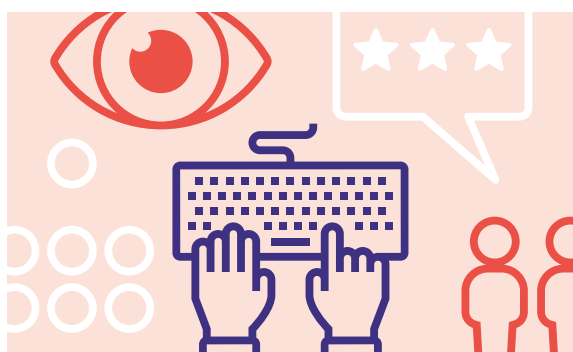


CASE

8

Når ledere bliver klogere sammen

I Ikast-Brande Kommune gør man den styrkede pædagogiske læreplan levende i netværk, hvor lederne deler deres erfaringer og øver sig sammen.



GUIDE

10

7 spørgsmål, enhver leder bør overveje, når den styrkede pædagogiske læreplan skal implementeres

Der er ikke én rigtig måde at tilrettelægge implementeringen af den styrkede pædagogiske læreplan på. Her er 7 overvejelser, I vil støde på, når I organiserer arbejdet i jeres dagtilbud.



DIALOGKORT

12

Sæt gang i jeres faglige drøftelser

Brug dialogkortet i jeres faglige drøftelser af, hvordan I vil lægge de bedste ledelsesmæssige rammer for arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan.

Prioritering og ledelse med barnet i centrum

Med den styrkede pædagogiske læreplan får du som leder af et dagtilbud både en ramme og en masse valgmuligheder. Din prioritering har betydning for jeres praksis – og for børnenes udvikling, læring, trivsel og dannelse.

Af Trine Beckett

Den styrkede pædagogiske læreplan giver dig som leder i et dagtilbud en helt særlig rolle. Du får en ny ramme for systematisk at arbejde med og udvikle kvaliteten i jeres pædagogiske læringsmiljø. Og du får en række muligheder for at træffe beslutninger om, hvordan pædagogik og faglig udvikling skal se ud i jeres dagtilbud og spille sammen med jeres børnegruppe.

Fra lovgivning til praksis

Men hvad er det helt konkret, du har på bordet af ledelsesopgaver? Først og fremmest skal du omsætte den lovgivningsmæssige ramme til en læreplan, der afspejler jeres børnegruppes sammensætning og børnenes forskellige forudsætninger og behov. Det vil sige, at du skal omsætte de ni elementer i det fælles pædagogiske grundlag, de seks læreplanstemaer og de tilhørende læreplansmål til pædagogisk praksis. Du har også ansvar for at inddrage forældrebestyrelsen og lokalsamfundet samt for at udvikle en evalueringskultur, som gør, at det pædagogiske personale får en fælles bevidsthed om, hvor de lykkes, og hvor der er rum til udvikling.

Prioriter, hvor I starter

Den styrkede pædagogiske læreplan rummer mange muligheder for at arbejde med kvaliteten i kerneopgaven. Men den kan også være en stor mundfuld. Især hvis man forsøger at gabe over det hele på en gang. Derfor er det vigtigt,

at du får prioriteret, hvad du vil lægge vægt på og hvornår, lyder det fra chefkonsulent i Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) Britta Conny Carl, der har mange års erfaring med ledelse på dagtilbudsområdet.

“Den styrkede pædagogiske læreplan kalder på ledelse. Og et allerførste skridt i den retning er at prioritere, hvad man vil starte med at sætte fokus på, for at kunne skabe den kvalitet, man gerne vil.”

Hvor er vi i dag?

Det kan være en god idé at bruge tid på at analysere og evaluere sin nuværende pædagogiske praksis, pointerer Britta Conny Carl.

“Det er en måde at få øje på, hvor der er brug for udvikling i forhold til læreplanen. Hvor er vi i dag? Er der nogle elementer, vi er mere motiverede for at se på end andre? Eller nogle, hvor vi har særligt brug for at udvikle os? Den analyse vil for mange være en rigtig god start,” siger Britta Conny Carl og understreger, at der kan være mange veje at gå.

“Starter man med at kaste sig over et konkret læreplanstema? Eller danner man sig et overblik over, hvordan man i forvejen arbejder med elementerne i det fælles pædagogiske grundlag? Går man i dybden med at undersøge egen praksis, eller sammenligner man sig med andre? Og hvordan skal man etablere en evalueringskultur? Der er mange måder at gøre det på. Man kan bare ikke gøre det hele på en gang,” siger Britta Conny Carl.

Fokuser på barnets udbytte

Men på hvilken baggrund skal man afgøre, hvad man vælger til og fra? Hvor man starter – og hvad man venter med at sætte i værk? Margrethe Andersen, lektor og chefkonsulent på Københavns Professionshøjskole, er ikke i tvivl. Hun er inspireret af newzealandske Viviane Robinson, der har forsket i, hvordan ledelse bedst understøtter skolebørns udbytte og lige adgang til det.

“Robinsons forskning peger direkte på, hvad lederen skal gøre i ledelsesfaget, ud fra en viden om, at ledelse er den mest betydningsfulde faktor for en organisations løsning af kerneopgaven. Forskningsviden fra Robinson kan vi godt overføre til dagtilbudsområdet. Naturligvis oversat og tilpasset til vores egen kontekst,” mener Margrethe Andersen.

Ny praksis for Bent fra Blå

Robinsons forskning viser, at hvis skoleledelsen arbejder med at sætte kvalitet i undervisningen systematisk i fokus, øges børnenes udbytte.



Det vil sige, at ledelsen altså skal flytte fokus fra alene at styre input – fx undervisning, time-tal osv. – til et fokus på, hvad eleverne får ud af hvilke indsatser, og om det er det, de har brug for.

Omsat til dagtilbud betyder det, at ledelsen skal rette blikket mod børnenes udbytte af de pædagogiske læringsmiljøer og ikke alene de pædagogiske aktiviteter og planlægningen af dem. Margrethe Andersen uddyber med et eksempel.

“At gå fra aktiviteter til udbytte betyder, at Bent fra Blå ikke bare skal lave påskeklip, fordi det er en påsketradition, og det plejer at være ham, der står for det. Han skal lave påskeklip, fordi han har et intenderet formål for børnene. Fx at arbejde med en bestemt gruppe af børn, så de lærer at mestre noget, de har behov for. Måske handler det om at få kendskab til traditionerne omkring påske? Eller børnegruppens sproglige eller alsidige udvikling, finmotorik eller?” forklarer Margrethe Andersen.



“

Den styrkede pædagogiske læreplan kalder på ledelse. Og et allerførste skridt i den retning er at prioritere, hvad man vil starte med at sætte fokus på, for at kunne skabe den kvalitet, man gerne vil”

Britta Conny Carl
Chefkonsulent, EVA

Dimensioner i børnecentreret ledelse

Frit efter Viviane Robinson og *Pixi om elev-centreret ledelse* (UVM) og Margrethe Andersen.

Hvad er lederens væsentligste opgaver?

- 1. Etablering af mål og forventninger:** Målsætningen skal give retning for det pædagogiske personale i forhold til at prioritere indsatser.
- 2. Strategisk udnyttelse af ressourcer:** Fordelingen af ressourcer skal afspejle målene.
- 3. Planlægning, koordinering og evaluering:** Det styrker børnene, når lederen er involveret i det pædagogiske læringsmiljø.
- 4. Ledelse af professionelles læring og udvikling:** Lederens fokus på faglig udvikling af det pædagogiske personale har betydning for børnene.
- 5. Etablering af et trygt læringsmiljø:** Sørg for et ordentligt og trygt læringsmiljø – for børn og pædagogisk personale.

Hvordan skal lederen arbejde med de væsentligste opgaver?

- 1.** Anvend og omsæt relevant og forskningsbaseret viden i de ledelsesmæssige beslutninger og praksisser.
- 2.** Sørg for at løse komplekse problemstillinger.
- 3.** Skab relationer, hvor børn, forældre og medarbejdere har tillid til de beslutninger, som træffes.





Skab et læringsmiljø for pædagoger med børnene i centrum

For dig som leder har den børnecentrerede tilgang en anden vigtig konsekvens. Nemlig at sikre en kultur, hvor personalet samler data og dokumentation i forhold til, hvad de observerer med hensyn til børnenes udvikling og læring – og hvordan børnene reagerer på de løbende forbedringer i det pædagogiske læringsmiljø. Dette materiale bruges i forbindelse med faciliterede refleksioner, der retter sig mod tilpasning og forbedring af læringsmiljøer. I den styrkede pædagogiske læreplan er det beskrevet som at skabe en evalueringskultur. Margrethe Andersen ser det som et læringsmiljø for det pædagogiske personale.

“Det er helt nødvendigt, at lederen skaber et læringsmiljø for det pædagogiske personale, så det pædagogiske personale kan skabe et læringsmiljø for børnene. Det hænger sammen. Hvad skal vi lære, for at de kan lære? Du skal som leder facilitere de læreprocesser, der afføder forbedringer.”

Dokumenter jer klogere

Børnecentreret ledelse handler altså også om at dokumentere og evaluere jeres praksis og samle op på den i personalegruppen, så I kan justere og sammen blive klogere, forklarer Margrethe Andersen:

“Du kan ikke styre, hvad det pædagogiske personale lærer. Men I skal kunne dokumentere, at I arbejder med det læringspotentiale, der opstår i forbindelse med, at I evaluerer, reflekterer og justerer i jeres institution. I kan dokumentere bevægelser, processer og resultaterne for organisationen i form af et bedre udbytte for børnene.”



“
I det øjeblik,
ledelsen ikke har
blikket rettet mod
dokumentationen, bliver
den ikke brugt til at
udvikle praksis. Og så
mister den sin
pædagogiske værdi”

Søren Voxsted

Ph.d. og lektor ved Syddansk Universitet

Børnecentreret ledelse er at følge op

Søren Voxsted er lektor på SDU og har i mange år forsket i ledelse i dagtilbud. Han er enig i, at den styrkede pædagogiske læreplan er en anledning til, at man som leder skærper sit fokus på, hvad det pædagogiske læringsmiljø har af reel effekt for børnene.

“Pædagogisk personale har i mange år dokumenteret. Men de har ikke altid været gode til at dokumentere effekten af det pædagogiske arbejde ved at følge op. Og det kræver ledelsesmæssig opmærksomhed. I det øjeblik, ledelsen ikke har blikket rettet mod dokumentationen, bliver den ikke brugt til at udvikle praksis. Og så mister den sin pædagogiske værdi.”

De rigtige kompetencer

Både Søren Voxsted og Margrethe Andersen understreger, at dokumentation ikke handler om at udvikle store regneark. Det handler om at skabe en kultur, hvor medarbejderne er opmærksomme på, hvordan læreplanerne spiller sammen med børnegruppens og det enkelte barns trivsel, læring, udvikling og dannelse. At de aktivt indsamler viden om det og deler den. Og her er lederen nødt til at sikre sig, at de rigtige kompetencer er til stede, og at de er organiseret rigtigt, forklarer Søren Voxsted.

“Lederen skal have pædagogisk personale med en faglighed, der matcher dagtilbuddets, forvaltningens og lovgivningens mål og børnegruppens behov. Hun skal tage ansvar for at se, om den aktuelle organisering af det pædagogiske personale matcher den faglighed, som hun gerne vil opnå.”

Britta Conny Carl tilføjer, at det også handler om, at man som leder har det in mente, at man er forpligtet på et tværgående samarbejde: “Her er det vigtigt at have fokus på, hvad man gerne vil opnå for børnene i de tværfaglige samarbejder og sammenhænge, fx med social-, sundheds- og skoleområdet. De rette kompetencer og den rette faglighed handler om at kunne spille egen faglighed på banen, fx i dialoger om børn i udsatte positioner, og om at kunne skabe synergi med andres faglighed og på den måde løfte den fælles faglighed omkring læringsmiljø, børn og familie.”

Ledelse tæt på

Som leder er du altså bindeled mellem mål og ambitioner i den styrkede pædagogiske læreplan og den pædagogiske hverdag. En opgave, der kun kan løses, hvis du rent faktisk jævnligt er tæt på den pædagogiske praksis, konstaterer Søren Voxsted med et eksempel på hvorfor.

“Mit yndlings eksempel er en leder, der sad på kontoret, da en pædagog kom hjem fra tur og stak hovedet ind. ‘Vi har haft en dejlig tur,’ sagde pædagogen til lederen. Lederen kiggede op og spurgte ‘og?’ ‘Ja, børnene var glade,’ svarede pædagogen. ‘Og?’ spurgte lederen og fortsatte: ‘Hvad var formålet? Hvad har turen bidraget med af pædagogiske observationer? Hvad skal der skrives i logbogen? Og hvad skal der reflekteres over med kollegerne?’ Det er lige præcis dér, ledelse viser sin værdi,” fastslår Søren Voxsted.

Vær ledere frem for koordinører

Men, erkender forskeren, at være tæt på praksis er også en balance. For der er samtidig brug for at skabe sig et ledelsesrum, så man kan stå i spidsen for læringsprocesser.

“Dagtilbudsledere er ofte også på stuerne. Måske har de åbne- og lukkevagter. Typisk er de en del af normeringen. Det kan være en fordel

i forhold til at komme helt tæt på det pædagogiske arbejde. Men det stiller krav til lederne om, at de passer på ikke at blive overpædagogiseret eller koordinatoren. De skal turde tage på sig at være ledere,” siger Søren Voxsted og understreger, at kommunerne kan benytte den nye dagtilbudslov til at vurdere, om man ledelsesmæssigt har indrettet sig på den bedste måde i forhold til at give alle ledere en mulighed for både at komme tæt på praksis og at skabe sig det ledelsesrum, der er nødvendigt for at gøre den styrkede pædagogiske læreplan til et levende dokument.

Vær nysgerrig

Britta Conny Carl slutter af: “At gøre den styrkede pædagogiske læreplan levende handler især om, at du som leder får skabt en refleksionskultur baseret på gode professionelle relationer, tillid, nysgerrighed, åbenhed. Medarbejderne skal have så meget tillid, at de tør undre sig og stille reflekterende spørgsmål. Og her skal du som leder gå forrest.”

Undersøgelser bag artiklen

Robinson, Viviane:
Elevcentreret skoleledelse, 2014.

Voxsted, Søren:
Faglig ledelse i offentlige organisationer, 2016.



Margrethe Andersen
Chefkonsulent og lektor
på Københavns Professions-
højskole. Underviser i ledelse
og organisation.



Søren Voxsted
Ph.d. og lektor på Syddansk
Universitet. Han har gennem
mange år forsket i offentlig
ledelse og organisering, med
særlig fokus på frontlinje-
lederens rolle og opgaver
i forandringsprocesser.



Britta Conny Carl
Chefkonsulent hos Danmarks
Evalueringstinstitut (EVA),
hvor hun bl.a. er ansvarlig
for EVA's netværk for fagpro-
fessionelle. Hun har tidligere
været dagtilbudschef i Odense
Kommune.



FORSKNING

To måder dagtilbudsledere skaber en fælles forståelse af børns læring blandt personalet

Dagtilbudsledere leder og organiserer på forskellige måder – både formelle og uformelle – lærings- og udviklingsprocesser hos personalet for at fremme en fælles forståelse af børns læring. Det viser et norsk studie fra 2016, der bygger på interview med 16 dagtilbudsledere.

Ifølge studiet oplever dagtilbudslederne det som udfordrende at skabe en fælles forståelse af børns læring blandt medarbejderne, især fordi det er meget tidskrævende. Hvis der desuden er en stor andel af ikke pædagogisk uddannet personale, kan det blive ekstra tidskrævende, fordi det er sværere at diskutere teoretiske perspektiver på børns læring.

Der er typisk to veje, man som leder vil gå, når man tager det pædagogiske lederskab på sig:

1

Direkte pædagogisk lederskab

Ved direkte pædagogisk lederskab, hvor man som leder arbejder med perspektiver på børns læring på en tydelig og eksplicit måde. Man har stor opmærksomhed på begrebet læring og diskuterer læringsbegrebet med sine medarbejdere på forskellige måder. Perspektiver på børns læring bliver inkorporeret i dagtilbuddets årsplan, visioner, hjemmesideprofil osv.

2

Indirekte pædagogisk lederskab

Ved indirekte pædagogisk lederskab, hvor dagtilbudslederen skaber nogle særlige rammer og formelle strukturer, der er et forum for medarbejdernes læring. Inden for disse rammer kan medarbejderne dele deres erfaringer, refleksioner og viden med hinanden og derved udforske hinandens værdier og perspektiver på børns læring.

Forskning bag

Bygger på et studie fra forskningsdatabasen nb-ecec.org, som rummer kvalitetsvurderet skandinavisk forskning på dagtilbudsområdet: Moen, K. H. (2016): *Leadership for Developing Consensus of Perspectives on Children's Learning in Early Childhood Centers.*

Du kan finde flere studier om ledelse i databasen, fx: Bøe, Marit & Hognestad, Karin (2015): *Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: best practices in early childhood education.*



CASE

I Ikast-Brande øver lederne sig sammen

I Ikast-Brande Kommune er man godt i gang med at gøre den styrkede pædagogiske læreplan levende. Det sker blandt andet i netværk, hvor lederne deler deres erfaringer og øver sig sammen, fortæller daginstitutionschef Merete Villsen.



Fortalt til Trine Beckett

Hvordan kommer man bedst i gang med den opgave, der ligger i at omsætte den styrkede pædagogiske læreplan? En af måderne er at bruge sit faglige netværk som sparringspartner. Det mener daginstitutionschef i Ikast-Brande Kommune Merete Villsen.

Hun har nedsat nogle læreplansgrupper med sine dagtilbudsledere. Her deltager typisk tre institutionsledere og fire-fem medarbejdere. Institutionerne kan være vidt forskellige steder i forhold til, hvordan de arbejder, eller hvad de er optaget af. Men de inspirerer og lærer af hinanden, forklarer Merete Villsen.

“De prøver noget af i institutionerne og evaluerer det sammen i netværket. Hvert kvartal har vi en dag med ledergruppen, hvor vi hører om, hvad de har lavet siden sidst. Hvad er opmærksomhedspunkterne? Hvad har de lært? Der er masser af energi i det.”

Inspirerende øvebaner

Forvaltningen har ikke sat konkrete mål for arbejdet i læreplansgrupperne, andet end at det handler om at skabe øvebaner. Og så ligger der en fælles prioritering i at starte med at tale om det fælles pædagogiske grundlag.

“Vi er stadig i midten af blomsten. Vi taler om, hvordan vi får implementeret det pæda-

gogiske grundsyn og arbejdet med de brede læringsmål. Vi er slet ikke nået ud i bladene med læreplanstemaerne endnu.”

Kollegaformidling og fokus på mellemrum

Men hvordan er institutionerne helt konkret gået i gang? Merete Villsen giver nogle eksempler: “En institution har fx nedsat en læreplansgruppe, hvor pædagogerne har tygget hele den styrkede læreplan, målene og rammerne igennem og efterfølgende holder oplæg for deres kolleger. De fortæller, at det er betydningsfuldt, at det er en kollega, der formidler og er med til at tage ansvar for at omsætte den styrkede pædagogiske læreplan i praksis. En anden institution har sat kameraer op i garderoben og i forbindelse med spisesituationen. Det har man gjort for at undersøge, hvordan rutinesituationerne er pædagogisk læringsmiljø, og få fokus på, at mellemrummene ikke bare er noget, der skal overstås, men har pædagogisk kvalitet.”

Udfordrede på organisering

Noget af det, der fylder i dialogen i netværket, er organiseringen af læringsmiljøet. En del af institutionerne er udfordrede med hensyn til at sikre pædagogisk læringsmiljø hele dagen, fortæller Merete Villsen.

“

De prøver noget af i institutionerne og evaluerer det sammen i netværket. Hvert kvartal har vi en dag med ledergruppen, hvor vi hører om, hvad de har lavet siden sidst. Hvad er opmærksomhedspunkterne? Hvad har de lært? Der er masser af energi i det”

Merete Villsen
Daginstitutionschef i
Ikast-Brande Kommune



“Vi har jo en del deltidstillinger, hvor medarbejderne har været vant til at møde kl. 8 og gå hjem kl. 13. Institutionerne er blevet bedt om at lave en analyse af, hvordan det ser ud hos dem i forhold til at have pædagogisk læringsmiljø hele dagen. Jeg siger ikke, hvad de skal gøre, men beder dem vurdere, om de har en hverdag, hvor de er organiseret godt.”

En anden udfordring er, hvordan samarbejdet med forældrebestyrelsen skal prioriteres.

“Skal institutionerne lave fælles dage med bestyrelserne? Hvordan skal samarbejdet konkret se ud? Den styrkede pædagogiske læreplan er jo vores pædagogiske redskab og omdrejningspunktet for vores praksis. Så hvordan skal vi involvere dem? Det diskuterer lederne med hinanden,” siger Merete Villsen og slutter af:

“Det har taget tid at lære at udvikle sig i fællesskabet i læreplansgrupperne. Men de drøftelser, lederne nu har om den styrkede pædagogiske læreplan, gør det meget klart, at de ikke er i konkurrence, men at de er hinandens forudsætninger og kan bruge hinandens erfaringer.”



Merete Villsen

Dagtilbudschef i Ikast-Brande Kommune og formand for dagtilbudsnetværket i Børne- og Kulturföreningen.



Fakta om Ikast-Brandes netværk

Ikast-Brandes netværk består af samtlige dagtilbudsledere. Netværkene er ikke altid de samme, de sættes sammen fra opgave til opgave. Dagtilbudsnetværkene er p.t. ud over forum for drøftelser om den styrkede pædagogiske læreplan også forum for kompetenceudvikling. Netværkene samles en gang om måneden med deltagelse af daginstitutionschef Merete Villsen og kommunens pædagogiske konsulenter.

5 processer, der skærper jeres blik for løsninger

Læring og udvikling i netværk som i Ikast-Brande Kommune er en af flere muligheder for at skabe gode processer omkring jeres arbejde med den styrkede pædagogiske læreplan. *Redskab til forankringsproces* giver jer fem bud på, hvordan I kan udvikle og forankre nye perspektiver på praksis:

1

Supervisionsforløb

er en række samtaler mellem en medarbejder og en supervisor, der er trænet i at sætte gang i reflekterende processer. Supervisionen bygger på, at man sammen er nysgerrig på et konkret element i den styrkede læreplan og udforsker og udfordrer sin forståelse af sin pædagogiske praksis i forhold til elementet for at få øje på nye handlemuligheder.

2

Aktionslæring

handler om at skabe en forbedret pædagogisk praksis på baggrund af ny faglig viden og en hypotese om dagtilbuddets udviklingsbehov. Personalegruppen indhenter faglig viden, følger en undren over eksisterende praksis og afprøver ny praksis.

3

Professionelt læringsnetværk

er en form for studiegruppe mellem pædagogisk personale fra forskellige dagtilbud og evt. aktører fra relevante organisationer på området. Netværket dannes på baggrund af deltagerens fælles interesse for den styrkede pædagogiske læreplan og faciliteres af en netværksleder. Til hvert møde medbringer deltagerne og netværkslederen ny viden fra forskning, undersøgelser eller dokumentation af egen praksis, og deltagerens faglige viden kommer i spil i den fælles refleksion.

4

Besøgslæring

handler om, at personale med samme uddannelsesbaggrund for en periode bytter arbejdsplads for at indgå i og blive inspireret af god praksis i et andet dagtilbud.

5

Kollegial observation

kan give indblik i, hvordan man kan arbejde med et udvalgt element i den styrkede pædagogiske læreplan. Det kan gennemføres som en observation af en mere erfaren kollega eller som en gensidig observation mellem to kolleger. Ved gensidig observation gentages observationen i en periode.

Redskab til forankringsproces kan downloades her: www.emu.dk/modul/redskab-til-forankringsproces

GUIDE

7

spørgsmål, enhver leder bør overveje, når den styrkede pædagogiske læreplan skal implementeres

Der er ikke én rigtig måde at tilrettelægge implementeringen af den styrkede pædagogiske læreplan på, siger chef-konsulent Britta Conny Carl. Hun peger her på nogle af de overvejelser, som I vil støde på, når I vil skabe den bedste organisering af arbejdet i eget dagtilbud.

1



**Involvere
få eller flere?**

Hvem skal arbejde med at udarbejde læreplanen? Skal det ske i et lille team, fx bare med lederen og et fagligt fyrtårn, eller med mange medarbejdere? Hvis I vælger det lille team, kan I måske hurtigere få det gjort og bruge færre ressourcer, som I senere kan få brug for til at realisere vores ambitioner i læreplanen – men omvendt, hvis I vælger, at mange skal bidrage, får I måske flere perspektiver og kompetencer i spil, og det kan styrke vores faglige fællesskab.

2



**Skrive først
eller sidst?**

Jeres læreplan skal være klar i 2020, så der er nogle år til. Der er to veje at gå; enten kan I begynde at skrive på den med det samme, mens I undersøger jeres praksis – eller I kan vente, til I har lavet jeres analyser, og skrive efterfølgende. Hvis I vælger at skrive med det samme, så skal I måske skrive om igen, og hvis I vælger at vente, kan det måske føles som en lang proces. Det kan være en god idé at komme tidligt i gang, for selvom man måske skal skrive lidt om undervejs, kan det at få ting på skrift skærpe opmærksomheden og gøre det nemmere at kommunikere og dele med andre.

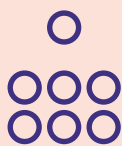
3



**Overblik
eller indblik?**

Har I brug for at starte med et samlet overblik over jeres pædagogiske praksis – hvor er I lykkedes godt, og hvor er der plads til forbedringer? Eller vil I hellere dykke ned i områderne i læreplanen et efter et og undersøge i dybden, hvad I skal arbejde med inden for hvert enkelt område? Fordelen ved at starte med overblikket er, at det giver jer et vidensgrundlag for at afgøre, hvordan I vil prioritere, og hvor I vil starte. Det kan give jer en nysgerrig proces, hvor der er rum til løbende at blive klogere og mere fokuseret på de områder, som I synes, giver mest værdi hos jer.

4



Solo eller sammen?

Alle andre dagtilbud står i samme situation som jer og skal til at indlede arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan. Nogle kommuner laver netværk, hvor dagtilbudsledere kan udveksle erfaringer og bruge hinanden i drøftelserne af vigtige spørgsmål – fx om, hvordan man bedst strukturerer hele opgaven. Det kan være godt for nogle dagtilbudsledere, mens andre kan foretrække at arbejde sammen med deres nære medarbejdere. Der kan være fordele ved at få inspiration og gode idéer fra andre – og I kan også berige andre med jeres og have nogen at vende udfordringer med. Det kan også være en fordel at give sig selv lov til at fokusere på sit eget og give plads til at udvikle sine egne idéer.

5



Starte, hvor vi allerede er gode, eller hvor vi skal blive bedre?

Når I kigger på jeres praksis, vil der være nogle områder, hvor I lykkes rigtig godt, og andre, hvor der er rum til forbedring. Det er op til jer, hvilke områder I vil starte med at fokusere på. Der kan være en overvejelse at tage først fat der, hvor kvaliteten måske ikke er som ønsket, så der kan skabes resultater hurtigt. Det kan også være en overvejelse at gribe fat i det, som der er størst motivation for, måske fordi der er noget, I er særligt gode til i jeres dagtilbud, og I dermed kan bruge de positive erfaringer videre frem. Måske er det vigtigste ikke, hvad I vælger først, bare I kommer godt gang med opgaven og sørger for at få en god proces i forbindelse med det.



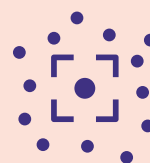
6



Fokusere på det helt nye eller det, I kender godt i forvejen?

Der er mange nye elementer i den styrkede pædagogiske læreplan: Nye begreber som dannelse og science, 12 nye mål og et fokus på børneperspektivet og børns værdi i sig selv. Vi har fået et fælles pædagogisk grundlag, og sammenhængen mellem de seks læreplanstemaer skal stå tydeligere frem. Og der er meget mere. Det kan være en fordel at fokusere på det, der er helt nyt, for at være sikre på, at vi har øje på, hvad vi skal udvikle/justere i vores læringsmiljø. En ulempe kan være, at det for nogle kan virke overvældende, og som om vores pædagogiske praksis skal vendes på hovedet. Samtidig kan nogle af de nye ting være krævende at gå til. Hvordan ved vi fx, at vores læringsmiljø danner børnene? På den anden side kan det være en fordel at fokusere på det, der er genkendeligt, fx at der stadig er seks læreplanstemaer, og at legen er grundlæggende. En ulempe kan være, at det for nogle kan virke, som om vi skal gøre, som vi plejer i vores pædagogiske praksis. Med det blik alene kan det derfor blive vanskeligt at realisere ambitionerne i den styrkede pædagogiske læreplan.

7



Løbende eller afsluttende evaluering?

Et element i den styrkede pædagogiske læreplan handler om at evaluere jeres praksis. Den første evaluering skal ifølge loven finde sted, to år efter at den styrkede pædagogiske læreplan er omsat i praksis i jeres dagtilbud, og jeres løbende pædagogiske dokumentation skal indgå i evalueringen. Men I kan også med fordel gå i gang allerede nu og løbende evaluere jeres læringsmiljø og børnenes trivsel. Det kan nemlig være en omfattende opgave, hvis I venter med at planlægge evalueringen til to år efter, at læreplanen foreligger, og det kan betyde, at I er mindre fokuserede i arbejdet med at opbygge en stærk evalueringskultur. Omvendt, hvis I går i gang i god tid, kan I tillade jer at bruge god tid til at involvere medarbejdere, forældre og relevante samarbejdspartnere. Samtidig med at I har tiden til at skærpe blikket i forhold til den samlede opgave i forbindelse med evaluering.



DIALOG- KORT

EVA's dialogkort giver jer forslag til spørgsmål, I kan bruge som udgangspunkt for faglig refleksion og dialog. På personale-, leder- eller forældremødet eller i det hele taget dér, hvor der er brug for at spørge og tale sammen på en anden måde, end I plejer. Du finder alle EVA's dialogkort på vores hjemmeside www.eva.dk

LEDELSE AF DEN STYRKEDE PÆDAGOGISKE LÆREPLAN

Den pædagogiske læreplan skal være et ramme-sættende og levende dokument

Hvordan vil vi gå i gang med processen? Vil vi danne os et overblik over, hvordan vores pædagogiske praksis ser ud nu? Eller vil vi gå i gang med det, der motiverer os mest? Eller der, hvor vi mener, der er plads til forbedring?

Alle dagtilbud skal til at indlede arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan

Vil vi arbejde sammen med andre om dele af opgaven? Fx sparre med netværk eller enkelte samarbejdspartnere? Hvilke spørgsmål giver det mening for os at samarbejde med andre om? Og hvilke giver det mening for os at arbejde med alene?

Den styrkede pædagogiske læreplan indeholder både nye og genkendelige elementer

Hvor vil vi sætte ind først? Ved at blive klogere på det, vi ikke kender? Eller kigge dybere ind i det, vi allerede arbejder med?

