EVATEMA
Nº 29
Forskning og ny viden om dagtilbud



Faglig sparring

DIN INDGANG TIL FORSKNING OM DAGTILBUD FOR BØRN

Forskning:
God faglig kollegaledelse kræver fælles faglige standarder

BUPL, FOA og KL:
Hvordan skaber vi en stærk reflektionskultur?

Dagtilbudsleder:
Pædagogerne går forrest i udviklingen af praksis

Signatur

Hvem har ansvar for den pædagogiske kvalitet på stuen?

EVA TEMA – Nr. 29
Faglig Sparring

© Danmarks
Evalueringsinstitut 2024

Eftertryk med
kildeangivelse er tilladt

Redaktion
Dina Celia Madsen (ansvh.)
Marie Louise Poulsen
Laura Detlefsen
Line Buer Bjerre

Design
Essensen

Fotos
Istock

Tryk
Stibo Complete A/S

ISBN
TRYKT: 978-87-7182-773-6
WEB: 978-87-7182-772-9

ISSN
TRYKT: 2596-5353
WEB: 2596-5352

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.

I dette nummer af EVA TEMA stiller vi skarpt på, hvordan dagtilbudslederen kan fremme en samarbejdskultur, hvor medarbejderne på stuen og i institutionen spiller hinanden fagligt stærkere. Formålet er, at de stærke pædagogiske kompetencer i daginstitutionerne sættes i spil, så medarbejdernes faglighed og erfaringer bedst muligt kan styrke det pædagogiske læringsmiljø på hele stuen og på tværs af stuer. Og dermed også styrke den kvalitet, børnene møder hver dag.

For som EVA tidligere har været med til at vise, er kvaliteten i mange dagtilbud ikke høj nok. Det betyder bl.a., at læringsmiljøet ikke kan gøre en positiv forskel for børn i udsatte positioner. Samtidig kan der i et dagtilbud være forskel på kvaliteten mellem stuerne og inden for den samme stue. Det betyder, at Alba på fire år kan risikere at møde et ringere pædagogisk læringsmiljø på blå end på rød stue og kl. 8 end kl. 11. Og kvaliteten er bl.a. afhængig af, hvem fra det pædagogiske personale, hun er sammen med.

Oveni har mange dagtilbud svært ved at få besat ledige pædagogstillinger. På den lange bane arbejder mange interessenter for at styrke rekrutteringen af uddannede pædagoger, foruden der også er en stor opmærksomhed omkring mere strukturelle forhold såsom styrket grunduddannelse, løn og arbejdsvilkår og deres betydning for den samlede kvalitet.

Men hverdagen med børn sker rundt om os her og nu, og det er et vilkår, at den medarbejdergruppe, som skal højne kvaliteten, består af medarbejdere med og uden pædagogisk uddannelse og pædagogisk erfaring. I dette EVA TEMA åbner vi for en samtale om, hvordan dagtilbud bedst kan fremme høj kvalitet i det pædagogiske læringsmiljø – og hvordan kollegafællesskabet bedst muligt kan styrke hinandens faglighed på stuen. Det gør vi ved at spørge forskere, praktikere og interessenter, hvordan den pædagogiske faglighed bedst og i endnu højere grad kan bringes i spil. Formålet er at finde en balance mellem en åbenhed over for de perspektiver og de erfaringer, hver medarbejder har, og samtidig få endnu mere gavn af særlige kompetencer og en stærk faglighed hos erfarne og uddannede pædagoger og medhjælpere.

Vi kan afsløre, at magasinet her kommer til at handle om fælles faglige standarder, et fælles fagligt sprog og muligheden for faglig kollegaledelse, hvor pædagoger går forrest for at styrke kvaliteten i det samlede pædagogiske arbejde. Og ikke mindst om en kollegial samarbejdskultur, hvor feedback og refleksioner er en integreret del af praksis. Vi får også perspektiver fra BUPL, FOA og KL.

Læs med, og bliv inspireret til at drøfte, hvordan den pædagogiske faglighed styrkes rundt om på stuerne, så den kommer endnu flere børn til gode – hele dagen.

God læselyst!



Dina Celia Madsen
Chef for dagtilbud,
Danmarks
Evalueringsinstitut

Indhold

Forskning 4
God faglig kollegaledelse kræver fælles faglige standarder

"Faglig sparring, faglig udvikling og ikke mindst fælles ansvar for kvaliteten hele dagen er nødt til at være en del af fremtidens pædagogiske samarbejde," siger forskningsleder No Emil Sjöberg Kampmann.



Taletid 10
Hvordan skaber vi en stærk reflektionskultur blandt pædagogisk personale?

EVA har spurgt FOA, BUPL, KL og en pædagogisk konsulent om betydningen af hverdagens sparring i dagtilbud – og hvad de mener om begrebet "kollegaledelse".

Interview 14
Dagtilbudsleder: Pædagogerne går forrest i udviklingen af praksis

Pædagogerne giver input til, hvordan unge medhjælpere kan understøtte børnenes selvhjulpenhed i garderoben eller åbne børnenes øjne for hinanden, siger dagtilbudsleder i Ryet Børnehus, Trine Fromberg.



Reflektionsværktøj 17
Inspiration til arbejdet med faglig sparring i hverdagen

Værktøjet indeholder fire opmærksomhedspunkter til kollegafællesskabet og ét til lederen – og en række refleksionsspørgsmål. Udarbejdet med input fra forskningsleder No Emil Sjöberg Kampmann.

AF MARIE LOUISE POULSEN

God faglig kollegaledelse kræver fælles faglige standarder

”Faglig kollegaledelse handler om, at nogle medarbejdere går foran for at sikre kvaliteten på stuen, men også om, at kolleger træder ind i hinandens professionelle rum og stiller nysgerrige og åbne spørgsmål,” siger No Emil Sjöberg Kampmann, forsknings- og udviklingsleder på Københavns Professionshøjskole.

”Tim, det er ikke nok bare at sige undskyld til Harald! Du skulle have tænkt over det, inden du slog med puden. Og du skal mene undskyldningen!”

Sådan lyder en reaktion fra en medarbejder, da to børn kommer i konflikt i puderummet i en børnehave. En erfaren pædagog står ved siden af og hører sin kollega forsøge at løse konflikten. Hun har selv et andet bud på, hvordan børnene bedst hjælpes videre. Men hun siger eller gør ikke noget. Hun er i tvivl om, hvordan hun skal gribe ind, for hun vil ikke gøre sin kollega forlegen, og hun vil ikke forvirre børnene yderligere. I næste øjeblik er der frokost, og situationen går i glemmebogen. Men børnene fik ikke den bedst mulige støtte, og den unge og mindre erfarne medarbejder og kollega fik ikke støtte til at møde børnenes perspektiver og behov bedre næste gang. En vigtig faglig indsigt fra den erfarne pædagog gik til spilde, selvom den var til stede på stuen en halv meter fra de børn, der havde brug for den.

Børnene har brug for, at pædagogerne kan bringe deres faglighed mere i spil

Situationen er et eksempel på, at pædagoger i nogle situationer har brug for at være mere trygge for i højere grad at kunne bringe deres faglighed i spil. Men de kan være i tvivl om to helt centrale spørgsmål: Kan jeg tillade mig at blande mig? Hvem har ansvaret for kvaliteten på min stue? →



Hvad er faglig kollegaledelse?

Ifølge No Emil Sjöberg Kampmann handler faglig kollegaledelse om at skabe rammer og kultur for, at dygtige pædagoger har mandat og evne til at forholde sig aktivt til deres kollegaers arbejde med børnene, så man i fællesskab styrker den pædagogiske kvalitet.

> "Tal med hinanden om, hvorfor I gør, som I gør, og hvilke overvejelser I gør jer i de mange pædagogiske dilemmaer, der er i hverdagen."
>
> NO EMIL SJÖBERG KAMPMANN



Det er de spørgsmål, som begrebet faglig kollegaledelse udspringer af. For faglig kollegaledelse kan være en del af svaret.

Opgaven med at forholde sig til sine kollegaers arbejde er naturligvis ikke ny, men ifølge No Emil Sjöberg Kampmann, der er forsknings- og udviklingsleder på pædagoguddannelsen på Københavns Professionshøjskole, er faglig kollegaledelse i dag mere relevant end nogensinde før.

Det skyldes først og fremmest, at kvaliteten i mange daginstitutioner i dag ikke er god nok til at kunne imødekomme alle børns trivsel, læring og udvikling. I ni ud af ti daginstitutioner har kvaliteten brug for at blive styrket, hvis dagtilbud skal gøre en positiv forskel for børn i udsatte positioner. Oveni har nogle daginstitutioner svært ved at få besat ledige pædagogstillinger. Og færre pædagoger kan potentielt gøre det til en større udfordring at arbejde med at styrke kvaliteten, fastslår No Emil Sjöberg Kampmann:

"Både forskning og kvalitetsundersøgelsen fra 2023, som EVA og VIVE udarbejdede, peger på, at kvaliteten af det pædagogiske læringsmiljø er højere på de stuer, hvor der er en pædagog til stede, end der, hvor der ikke er. Det giver pædagogiske ledere en udfordring i hverdagen: Hvordan kan de med de personaleressourcer, de har nu og her, arbejde med en høj pædagogisk faglighed på hele stuen, hele dagen?".

Udfordringer med kvaliteten kalder på kollegaledelse og faglig sparring

Mens en række forskellige aktører, fx politikere, professionshøjskoler og kommunerne selv, arbejder med at få højnet andelen af pædagoger i daginstitutioner på længere sigt, bl.a. med fokus på strukturelle ændringer som bedre uddannelse, løn, arbejdsvilkår mv., ligger der en stor og vigtig opgave hos daginstitutionsledere, pædagogiske ledere og pædagoger nu og her.

"Som situationen er nu, og ser ud til at være de næste år frem, er faglig sparring, faglig udvikling og ikke mindst fælles ansvar for kvaliteten hele dagen nødt til at være en del af fremtidens pædagogiske samarbejde," siger No Emil Sjöberg Kampmann.

Og det er her, faglig kollegaledelse kommer ind i billedet:

"Èn måde at sikre en høj pædagogisk faglighed er ved at give dygtige pædagoger mandat til faglig kollegaledelse. Formålet er at styrke den samlede faglighed i institutionen, så den kommer så mange børn som muligt til gode. Og i næste led, at alle medarbejdere, både uddannede pædagoger, pædagogiske assistenter samt erfarne og mindre erfarne medhjælpere, bliver dygtigere af at samarbejde med dem, som ved og kan meget på forskellige områder," siger No Emil Sjöberg Kampmann.

Gør det til en rutine at tale højt om de pædagogiske intentioner

Ifølge No Emil Sjöberg Kampmann er første skridt for faglig kollegaledelse med en tilhørende stærk faglig sparring, at de uddannede pædagoger sætter fokus og ord på deres pædagogiske intentioner. Det handler om, at dygtige pædagoger også skal blive rutinerede i at fortælle, hvorfor de gør, som de gør:

"Tal med hinanden om, hvorfor I gør, som I gør, og hvilke overvejelser I gør jer i de mange pædagogiske dilemmaer, der er i hverdagen. Og gør det i forhold til konkrete situationer, fx når børnene skal være med til at dække bord, bygge bål eller tage på tur. Sig så højt, hvorfor I inddrager børnene netop sådan, og hvorfor I taler sådan med to børn i konflikt. Det er vigtigt, at fagligt kompetente og erfarne pædagoger sørger for at have den form for dialoger med deres kollegaer, så de bidrager til øget refleksion over pædagogiske valg og handlinger, og er med til at inspirere til, eller i nogle tilfælde 'instruere' i, hvordan man kan gå til arbejdet – også hvis nogen har brug for at få justeret deres måde at være sammen med børnene på."

Åbenhed for andre perspektiver og ideer må ikke skygge for de bedste

No Emil Sjöberg Kampmann ser et muligt benspænd i den stolte, danske dagtilbudstradition, der dyrker en flad struktur med respekt for alle perspektiver:

"Den pædagogiske faglighed har en iboende åbenhed over for perspektiver fra andre, der på den ene side kan betyde, at man er nysgerrig på sine kollegaer og har respekt for deres arbejde. Det er godt. Men det kan på den anden side også skabe en lighedskultur, hvor det kan være vanskeligt at sige: Det her er den bedste løsning i den her situation."

Her mener han, at den pædagogiske leder spiller en afgørende rolle.

"Respekt for alle perspektiver skal ikke betyde, at alle perspektiver er lige gode. Som pædagogisk leder bør man spørge sig selv: Hvordan undgår vi en kvalitetsrelativisme, hvor alle de valg, der tages i forhold til det pædagogiske læringsmiljø, er lige gode?"

Fælles faglige standarder giver mandat til kollegaledelse

En del af svaret er, at den pædagogiske leder eller ledelsesteamet sørger for, at der er nogle tydelige, faglige standarder, som alle, både uddannede pædagoger, assistenter og medhjælpere, kender, forstår og arbejder for at leve op til. Og at institutionen har et fælles, fagligt sprog, som ledelse og personale kan forstå og tale om pædagogisk kvalitet ud fra. →

Svingende kvalitet i det pædagogiske læringsmiljø for 0-2-årige

4/10

Kvalitetsundersøgelsen fra 2023 peger på at 4 ud af 10 daginstitutioner har en kvalitet af "utilstrækkelig" eller "ringe" kvalitet. Kvaliteten her kan kun i mindre grad forventes at understøtte børnenes udvikling, læring og trivsel. Det er særligt bekymrende for børn i udsatte positioner.

https://eva.dk/udgivelser/2023/maj/undersoegelse-af-kvalitet-i-dagtilbud-for-0-2-aarige-boern

Læs og lyt til mere om emnet her:

Udgivelse:
Kampmann, N. E. S., & Raakjær, E. S. (2021). Faglig ledelse og refleksion: en model til udvikling af pædagogisk praksis. I H. Rander, & E. Weinreich (red.), Ny faglig ledelse (s. 129-153). Samfundslitteratur.

https://www.ucviden.dk/da/publications/faglig-ledelse-og-refleksion-en-model-til-udvikling-af-p%C3%A6dagogisk

Udgivelse:
Bergmann, R. (Projektleder), **Kampmann, N. E. S.** (Projektleder), **Rander, H.** (Projektdeltager), Raakjær, E. S. (Projektdeltager) & Plotnikof, M. (Projektleder). Velfærdsprofeten #81: Refleksiv ledelse - om multiverser, lommelygter og nye briller

https://www.ucviden.dk/da/publications/velfærdsprofeten-81-refleksiv-ledelse-om-multiverser-lommelygter-

Udgivelse:
Pædagogfaglig ledelse i dagtilbud. Danmarks Evalueringsinstitut, 2024.

https://eva.dk/udgivelser/2024/sep/paedagogfaglig-ledelse-i-dagtilbud

Udfordringer med at rekruttere pædagoger ses især i storbyerne:

36%

af dagtilbudschefer i bykommunerne oplever udfordringen i nogen grad.

64%

af dagtilbudschefer i bykommunerne oplever i høj grad problemer med at rekruttere pædagoger.

https://eva.dk/udgivelser/2024/apr/kommunernes-indsatser-for-at-sikre-nok-paedagoger-i-vores-daginstitutioner

Fastholdelse kan være en udfordring:

49%

af kommunerne oplever i nogen grad udfordringer med at fastholde de pædagoger, de har ansat.

https://eva.dk/udgivelser/2024/apr/kommunernes-indsatser-for-at-sikre-nok-paedagoger-i-vores-daginstitutioner

Optag på pædagoguddannelsen falder:

8%

færre blev optaget på pædagoguddannelsen i 2024 end i 2023.

https://ufm.dk/uddannelse/statistik-og-analyser/sogning-og-optag-pa-videregaende-uddannelser/2024/hovednotat-2024-optag.pdf



> "Et fælles fagligt sprog, alle kan reflektere over og tale ud fra, sikrer, at feedback og dialog bliver professionelt i den forstand, at der fx ikke blot tales om 'synsninger' eller 'personlige egenskaber', men i stedet ud fra faglige standarder og formål, alle er enige om."
>
> HANNA BJØRNØY SOMMERSEL



No Emil Sjöberg Kampmann
Forsknings- og udviklingsleder på pædagoguddannelsen på Københavns Professionshøjskole



Hanna Bjørnøy Sommersel
Chefkonsulent på EVA i enheden for dagtilbud

Det mener Hanna Bjørnøy Sommersel, der er chefkonsulent på EVA og står bag en række undersøgelser om pædagogisk ledelse og samarbejde i daginstitutioner.

"Et fælles fagligt sprog, alle kan reflektere over og tale ud fra, sikrer, at feedback og dialog bliver professionelt i den forstand, at der fx ikke blot tales om 'synsninger' eller 'personlige egenskaber', men i stedet ud fra faglige standarder og formål, alle er enige om. Hvis det fx står helt klart, at måltidet har til formål at gøre børnene mere selvhjulpne og styrke deres relationer, virker det mere selvfølgeligt, at det er vigtigt, at pædagogisk personale lader børnene hjælpe hinanden med at øse op og række skålene videre til den, de sidder ved siden af, og at personalet hjælper børnene til at fortælle hinanden om deres oplevelser."

Fælles faglige standarder gør det også mere oplagt for lederen at gøre de fagligt erfarne pædagoger til bannerførere for fagligheden og for at udføre og udbrede de faglige standarder i praksis, siger hun:

"Når en pædagog under frokosten siger til en kollega: 'Jeg lagde mærke til, at du tog skålen fra Noor og gav den til Vibe. Næste gang kunne du lade Noor selv give skålen videre til Vibe. På den måde kan hun opleve at bidrage til måltidet, og du hjælper børnene med at få øje på hinanden,' taler pædagogen ud fra en position som faglig garant og samtidig ind i en fælles opgave, som alle er enige om at ville løse sammen. Det gør påmindelsen til en del af en fælles refleksion snarere end en bedømmelse af den andens praksis."

Pædagogisk praksis er altid et samarbejde

Hanna Bjørnøy Sommersel ser i det hele taget en bevægelse mod, at pædagoger og pædagogisk personale i højere grad ser deres praksis som et fælles anliggende og ikke som en privat og individuel praksis:

"Teamet på en stue har et samlet ansvar for kvaliteten i løbet af dagen. Hvis Emil på to år er i vuggestue fra kl 8-16, skal han hele dagen igennem møde god kvalitet. Det er en opgave, ingen kan løse alene. Så præmissen for det pædagogiske arbejde er, at det er et samarbejde."

Hanna Bjørnøy Sommersel ser, at opgaver og ansvar i nogle daginstitutioner er flydende, men også at lederen i nogle daginstitutioner fordeler opgaverne efter uddannelse og erfaring, så unge og endnu ikke erfarne medhjælpere fx i højere grad hjælper med nogle af de praktiske opgaver, som børnene ikke nødvendigvis er involverede i. Sådan en fordeling kan være meningsfuld, siger hun, men tilføjer:

"Selvom man er enig om, at det er den unge medhjælper, der fejer efter frokosten, så er den samme medhjælper jo sammen med børnene på legepladsen en halv time efter. Hvor Nelly måske har brug for at blive trøstet eller hjulpet ind i leg med andre børn – og om hun bliver det af en uddannet pædagog, en erfaren medhjælper eller en yngre medhjælper, betyder mindre, end hvordan det hjælper hende videre. Set ud fra børnenes perspektiver er det altså ofte ikke nok at fordele opgaverne fornuftigt. Det er også vigtigt konstant at dygtiggøre alle medarbejdere, så de kan være med til at styrke børnenes trivsel og udvikling i løbet af dagen."

Det kræver tryghed at gribe ind i hinandens praksis

Lad os vende tilbage til den pædagog, der overværede en mindre hensigtsmæssig håndtering af en konflikt mellem de to børn Tim og Harald. Fælles faglige standarder ville gøre det langt lettere for hende at træde til i situationen og vise sin kollega, hvordan man bl.a. kan spørge ind for at forstå børnene og hjælpe dem med at håndtere og komme videre efter konflikten. Og fx finde frem til, at begge børn gerne ville lege slåskamp med puderne, men at Harald ikke ville rammes i hovedet.

En sådan håndtering kræver, at medarbejderne på stuen har tillid til hinanden og er trygge nok til at gribe ind i hinandens praksis. Og sammen tager ansvaret for kvaliteten på stuen på sig, siger No Emil Sjöberg Kampmann:

"Faglig kollegaledelse handler om, at nogle medarbejdere har mandat til og går foran for at sikre kvaliteten på stuen, men også om, at alle kolleger træder ind i hinandens professionelle rum og skaber et fælles rum, hvor man kan stille nysgerrige og åbne spørgsmål, både når noget fungerer rigtig godt, og når noget virker mindre godt."

Samarbejdskulturen i institutionen afgør muligheden for kollegaledelse

Hvis man som leder i en daginstitution kan genkende behovet for at bringe den pædagogiske faglighed, der er i institutionen, endnu bedre i spil, peger No Emil Sjöberg Kampmann på, at kulturen for faglig sparring i institutionen er et godt sted at starte:

"Hvis man allerede er vant til at arbejde systematisk med faglig feedback og sparring – fx som led i at have studerende i praktik – vil man typisk lettere kunne gå i gang med faglig kollegaledelse, fordi man er vant til at skabe små refleksionsrum, hvor man taler om, hvad man gør og hvorfor. Kort sagt handler det om, at man i løbet af en travl hverdag formår at inspirere hinanden til at blive dygtigere – og det gælder sådan set også erfarne pædagoger imellem," siger han.

Hvordan skaber vi en stærk refleksionskultur blandt pædagogisk personale?

EVA har spurgt FOA, BUPL, KL og en pædagogisk konsulent om betydningen af hverdagens sparring i dagtilbud – og hvad de mener om begrebet ”kollegaledelse”



Elisa Rimpler
formand for BUPL

BUPL:

Faglig sparring kræver, at man prioriterer tid til det

1. Hvorfor er det vigtigt med sparring i hverdagen?

For at kunne sikre høj kvalitet i det pædagogiske arbejde er det både vigtigt, at der er tid og rum til faglig sparring, og at der er pædagogkollegaer at sparre med. Som flere undersøgelser fra EVA har vist, er kompleksiteten i det pædagogiske arbejde kun steget i de senere år, og vi ved, at det har stor betydning for kvaliteten, at der er pædagoger til stede hele dagen. Derfor er den aktuelle pædagogmangel i mange daginstitutioner selvfølgelig en kæmpe udfordring.

2. Hvordan oplever uddannede pædagoger samarbejdet med kolleger både med og uden pædagogfaglig uddannelse?

Vores egen undersøgelse fra sidste år viste, at det er et vilkår for hver fjerde pædagog at være den eneste faste pædagog på stuen. Det betyder, at hver fjerde pædagog ingen har at sparre med, som de også deler vidensgrundlag og professionel tilgang til arbejdet med. Så mangler man altså én, som kan være med til at spille én bedre, ligesom man står alene med det faglige ansvar for at vejlede og være rollemodel for unge vikarer uden uddannelse.

3. Hvad kræver det af lederen, hvis kolleger skal give hinanden brugbar sparring i hverdagen?

Det er ikke hensigtsmæssigt at skulle evaluere og give sparring på konkrete situationer hen over hovedet på børnene til frokosten eller på vej på legepladsen. Faglig sparring kræver, at man prioriterer tid til det, og at der er etableret en faglig kultur for, at man stiller sig nysgerrigt over for sine kollegers handlinger og selv inviterer til feedback på egen praksis. Sådan et miljø drives selvsagt af fagligt ambitiøse pædagoger og ledere, så det er igen noget, der forudsætter, at man er nok pædagoguddannede. Utilstrækkelig forberedelses- og refleksionstid er ifølge en ny undersøgelse, som UCL har udarbejdet i samarbejde med os, desuden en stor udfordring. Selvom ni ud af 10 ledere mener, at forberedelsestid hæver kvaliteten, har de fleste pædagoger kun op til én times forberedelsestid om ugen.

4. Taler du helst om ”kollegaledelse” eller om sparring?

Pædagogerne står jo med det faglige ansvar på stuen qua deres uddannelse og bruger selvfølgelig også tid på at vejlede deres mindre erfarne og uuddannede kollegaer. Men de er ikke ledere og skal ikke være det. Den pædagogfaglige ledelse er institutions- eller afdelingslederens ansvar, og derfor er det også så vigtigt, at de ledere rent faktisk har tid til at være til stede, være nærværende og tage ansvar for den faglige ledelse på stuerne.

AF MARIE LOUISE POULSEN





Lisbeth Due
chefkonsulent
KL's dagtilbudsenhed

KL:

Lederen skal gå foran for at skabe en stærk refleksionskultur

1. Hvad ser du som forvaltningens rolle i en stærk refleksionskultur?

Forvaltningen har en dobbeltrolle her. Dels skal forvaltningen sætte fokus på faglig ledelse af den pædagogiske praksis og understøtte, at der kan udvikles en stærk refleksionskultur i det enkelte dagtilbud. Dels skal dagtilbudschefen være opmærksom på, at det, forvaltningen prioriterer og værdsætter, også er det, dagtilbudslederen arbejder på at levere. Dvs., at hvis forvaltningens fokus er på administration, budgetter og bygningssager mv., så vil dagtilbudslederens fokus også være der. Hvis fokus derimod er på at prioritere den faglige ledelse, vil det også have betydning for dagtilbudslederens prioriteringer. Og faglig ledelse i hverdagens praksis er netop afgørende for udvikling af en stærk refleksionskultur blandt det pædagogiske personale i dagtilbuddet.

2. Kan en stærkere refleksionskultur være med til at løse udfordringen med daginstitutionernes kvalitet?

Arbejdet med at udvikle kvaliteten i de pædagogiske læringsmiljøer er en super kompleks opgave – og er et langt sejt træk. Så vi må ikke bilde os ind, at en stærkere refleksionskultur eller kollegaledelse er noget quickfix. Vi ved fra den nationale kvalitetsundersøgelse fra 2023, at der kan være god og mindre god kvalitet på forskellige stuer i samme institution. Det tyder på, at ud over børnegruppens sammensætning og strukturelle forhold har den pædagogiske faglighed stor betydning for kvaliteten af det pædagogiske læringsmiljø. Og den pædagogiske faglighed udfolder sig stærkest i et fagligt fællesskab, der er præget af en klar faglig retning, og hvor det at give og modtage feedback og sparring er en integreret del af hverdagens praksis. Det styrker den faglige dømmekraft – og kvaliteten for børnene.

3. Hvor ser du den pædagogiske leders rolle?

Lederen skal gå foran i udvikling af et fagligt fællesskab og en stærk evalueringskultur. Det kræver en tryg og tillidsfuld relation mellem leder og medarbejdere – og internt i personalegruppen – at lykkes med at skabe rum for den faglige refleksion over en konkret situation i garderoben eller om valg af pædagogiske metoder. Dvs., at lederen skal være tæt på praksis, være tilgængelig – og have et stærkt fagligt fundament at spejle den pædagogiske praksis i. Men lederen har en mindst lige så vigtig opgave i at facilitere, at det pædagogiske personale sammen udvikler deres praksis ved at inspirere hinandens praksis og give faglig feedback til hinanden. I dagtilbud er personalegruppen sammensat og har forskellige faglige forudsætninger. Derfor spiller pædagogerne naturligvis også en særlig vigtig rolle i udviklingen af et fagligt fællesskab i praksis. Det er det, kollegaledelse handler om for mig. Den rolle kan pædagogen ikke påtage sig uden ledelsens understøttelse.

> "Både ledelsesteam og personalet selv kan øve sig i at tale tydeligt om, at der også i forhold til arbejdet med relationer kan være forskelle på de faglige kompetencer blandt kollegerne."
>
> STINA HENDRUP, PÆDAGOGISK KONSULENT



Stina Hendrup
pædagogisk konsulent
i Furesø Kommune

PÆDAGOGISK KONSULENT:

Pædagogisk personale arbejder tæt sammen – lad os udnytte det til flere fælles refleksioner

1. Taler du helst om "kollegaledelse" eller sparring?

Pædagogisk personale er gode til at bruge hinandens kompetencer i hverdagen. Fx er det tydeligt, hvem der er faglige fyrtårne eller sprogansvarlige, og hvem der er på i forhold til det kreative, og mange steder er det de unge medhjælpere, der bliver sendt på fodboldbanen eller i tumleleg. Men når det kommer til den pædagogiske kerneopgave, fx relationskompetence og tilknytning, så bliver det sværere at tale om, hvis man selv oplever, at man har mere faglighed at byde ind med end nogle kolleger. Her tror jeg, at både ledelsesteam og personalet selv kan øve sig i at tale tydeligt om, at der også i forhold til arbejdet med relationer kan være forskelle på de faglige kompetencer blandt kollegerne. Og ikke mindst hvordan man kan lære af hinanden.

2. Hvad er vigtigt for en stærk refleksionskultur?

For mig at se ligger guldet i de uformelle evalueringer i hverdagen. Det er her, man især kan styrke børnenes trivsel og deltagelsesmuligheder. Men jeg ved, at det ikke er let. Vilkårene i en refleksionskultur i et dagtilbud er jo fx skiftende arbejdstider og vagter, så hvis man sammen med en kollega skal håndtere en svær konflikt mellem to børn, er man måske ikke på arbejde sammen igen før to dage efter, og så er man videre til næste opgave, og selv på dagen er man hurtigt videre til næste måltid, næste relationelle samspil, næste potentielle konflikt. Omvendt er pædagogfaget velsignet af, at man som kollegerne er sammen en stor del af dagen. Det kan vi godt bruge mere konstruktivt, også som konsulenter, til at hjælpe personalet til at spille hinanden bedre.

3. Så hvad kan vi gøre for at styrke sparring og refleksioner i hverdagen?

Ofte er pædagogisk personale mere klar på en mundtlig refleksion end på en skriftlig. Så længe det er struktureret, er det også en god ide. Men det bedste er, når pædagogisk personale, helt kort, skriver ned, hvad de taler om. Jeg har udarbejdet nogle særlige refleksionskort til vores institutioner, der indeholder fire korte spørgsmål: "Hvad skete der?", "Hvad oplevede børnene/ Hvad oplevede den voksne?" og "Hvad kunne være gjort anderledes?" Min erfaring er, at alt, der ikke skrives ned, forsvinder.

4. Hvordan vil du understøtte, at pædagoger kan udføre kollegaledelse?

Jeg tror, at det er lettest at gå til, når det handler om de yngre medhjælpere, fx 4.g'erne. De er ofte rigtig gode til at lege og tumle med børnene, men når der så opstår konflikter, eller der er behov for at arbejde med tilknytning og børnefællesskaber, så har de brug for vejledning – og de vil gerne lytte og lære. Det kan være sværere for en pædagog at skulle "instruere" en kollega, hun måske har været kollega med i årevis, og som fx har en uddannelse som pædagogisk assistent. Her tror jeg, at man er nødt til at få en leder på banen, der kan kridte banen op og udstyre pædagogen med nogle muligheder for at give sparring til kollegaen, enten her og nu eller senere. Men det kræver en tryg refleksionskultur, som det er lederens ansvar at etablere og opretholde.

> "Vi må ikke bilde os ind, at en stærkere refleksionskultur eller kollegaledelse er noget quickfix."
>
> LISBETH DUE, KL



Kim Henriksen
formand for
pædagogisk sektor
i FOA

FOA:

Vi skal have mere fokus på det faglige fællesskab på stueniveau

1. Hvilken betydning har det i dine øjne for kvaliteten på en stue, at medarbejderne ikke altid er pædagogisk uddannede?

Vi skal have langt flere uddannede i vores dagtilbud. EVA og VIVE har udarbejdet en undersøgelse for Børne- og undervisningsministeriet, som har vist, at kvaliteten halter gevaldigt på 0-2-årsområdet. Så der er ingen tvivl om, at vi skal højne kvaliteten, og det skal vi også ved at løfte andelen af uddannet personale. Her skal vi bare huske, at der findes to pædagogiske uddannelser, nemlig både pædagoger og den lige så lange erhvervsuddannelse til pædagogisk assistent. Lige nu er der tusindvis af pædagogmedhjælpere, som allerede er ude på stuerne, og som på grund af en årelang erfaring kan få merit og tage erhvervsuddannelsen som pædagogisk assistent på mindre end et år. Dem skal vi have uddannet. Det vil også sikre en flerfaglighed på stuerne, som vil komme børnene til gavn.

2. Taler du helst om faglig "kollegaledelse" eller om sparring?

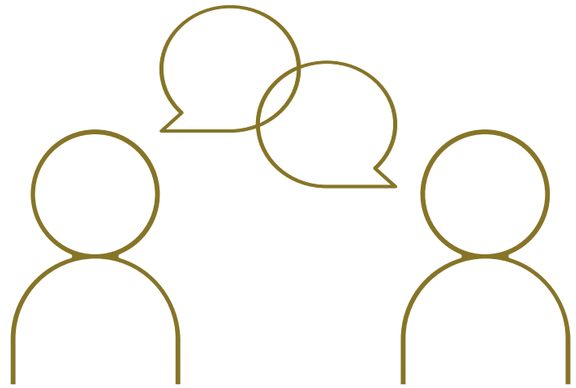
Jeg synes ikke, at kollegaledelse er et anvendeligt begreb. Fordi man er en dygtig, uddannet pædagog med en stærk faglighed, er man jo ikke uddannet teamleder. Derfor handler det i højere grad om, at alle medarbejdere på stuen skal spille hinanden stærkere som team.

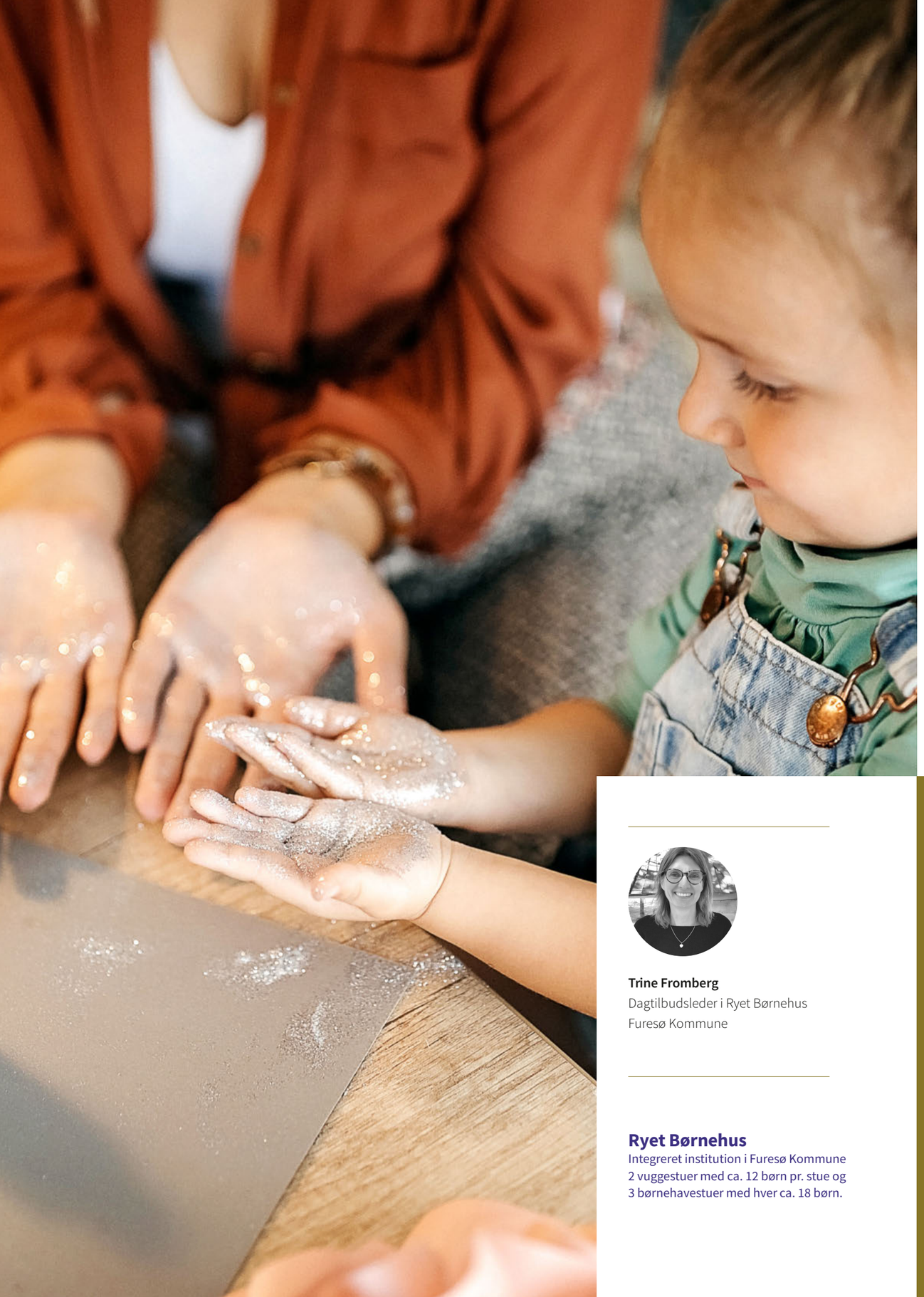
3. Så hvordan kan vi nærme os stærkere teams?

En stærk faglig ledelse fra dagtilbudslederen kan kun få medarbejderne et stykke af vejen, resten er op til kollegaskabet og dermed de enkelte medarbejdere. For selvom man i en institution har fælles retningslinjer for, hvordan man arbejder fx med den styrkede pædagogiske læreplan, er det jo op til det pædagogiske team, hvordan de gør det i praksis og i de situationer, der opstår i løbet af en dag.

4. Hvad er vigtigt i en stærk refleksionskultur?

Det kan jo godt gøre ondt, hvis man gerne vil spille hinanden stærkere. Man skal jo kunne tage imod også negativ feedback. Og det er vi ofte ikke så gode til på vores arbejde. Vi har selv en undersøgelse, der peger på, at det pædagogiske teamsamarbejde ikke fungerer optimalt rundt omkring i dagtilbuddene. Vi skal simpelt hen have mere fokus på det faglige fællesskab på en stue. Refleksionskulturen bør styrkes, både for den enkelte medarbejders faglige udvikling, og også fordi faglig refleksion er det, der bringer os sammen som team.





Interview

AF MARIE LOUISE POULSEN

Dagtilbudsleder: Pædagogerne går foran i hverdagen

De vælger aktiviteter og organiserer dagen, og de giver input til, hvordan unge medhjælpere kan understøtte selvhjulpenhed og hjælpe børnene med at få øje på hinanden, siger dagtilbudsleder i Ryet Børnehus, Trine Fromberg.

Trine Fromberg
Dagtilbudsleder i Ryet Børnehus
Furesø Kommune

Ryet Børnehus
Integreret institution i Furesø Kommune
2 vuggestuer med ca. 12 børn pr. stue og
3 børnehavestuer med hver ca. 18 børn.

Hvordan skaber man som leder en fælles faglig forståelse blandt alle medarbejdere på tværs af uddannelse og erfaring?

I Ryet Børnehus introducerer vi altid nye medarbejdere – såvel medhjælpere, pædagogiske assistenter som pædagoger – til vores pædagogiske værdier. Vi har løbende samtaler med fokus på især vores børnesyn, og hvordan det hænger sammen med den organisering, vi har. Og så kompetenceudvikler jeg altid mine medarbejdere samlet i stedet for at bruge krudt på at sende fx én medarbejder på kursus. På den måde bidrager kompetenceudviklingen til et fælles fagligt sprog og styrker den fælles faglige indsats. Det, tror jeg, øger sandsynligheden for, at ny viden og nye måder at gøre tingene på kommer alle børn til gode. Vi har også et månedligt møde kaldet "Tværfagligt team, hvor en gruppe medarbejdere kan fremlægge en pædagogisk udfordring og få feedback på den fra tværfaglige medarbejdere.

Skelner du mellem uddannede pædagoger og medhjælpere i udvikling af praksis?

Alle fastansatte deltager på lige fod i både kompetenceudvikling og faglige refleksioner, men jeg har ikke de samme forventninger til, hvad medhjælpere fx kan trække ud af forskningsartiklerne eller et forløb med en forsker. Der er respekt for, at de unge medhjælpere har vigtige observationer at byde ind med, men de har ikke en faglighed at spille deres oplevelser op imod. Der skal pædagogerne på banen. De formår at trække egne og de unge medhjælperes observationer med ind i udviklingen af praksis. Ligesom de sætter dagsordenen for praksis på stuen ved at vælge aktiviteter og organisere dagen. Og så går pædagogerne foran i hverdagssituationer ved at give input, fx til, hvordan en ung medhjælper kan understøtte børnenes selvhjulpenhed i garderoben eller åbne børnenes øjne for hinanden ved at fokusere på fælles interesser.

→

> Jeg siger højt, hvorfor jeg gør, som jeg gør – og jeg siger det højt, når jeg synes, at jeg selv begår fejl."
>
> TRINE FROMBERG

I hvor høj grad har du fokus på jeres feedback-kultur?
Sammen med min medarbejdergruppe har jeg arbejdet målrettet med feedback og fælles faglig refleksion, og på vores stue- eller personalemøder er evaluering næsten altid et punkt på dagsordenen. Udgangspunktet for evalueringen er fx en iagttagelse fra praksis eller en film af en bestemt rutine eller en situation, som en af medarbejderne har optaget. Så byder vi alle ind med observationer og opmærksomheder. Men pointen er, at vi byder anerkendende ind. Det er jo noget af det, vi som pædagoger er gode til. At anerkende hinanden.

Men hvad så, når det bliver svært? Altså hvis man ser noget hos andre, som ikke fungerer?
Min oplevelse er, at fordi vi er enige om, hvad vores børnesyn og vores kerneopgave er, og fordi vi kan reflektere fagligt sammen, så går medarbejderne ikke og putter med det, de synes fungerer mindre godt. Jeg hører dem ofte spørge hinanden: "Hvad så du i den situation, hvad oplevede du?" Medarbejderne kommer ofte selv på banen med det, der har udfordret dem – og åbner på den måde for, at andre kan komme med feedback. Det kan fx ske, når vuggestuebørnene er blevet puttet, eller når de fleste børn er hentet om eftermiddagen. Vi tager også hverdagens små pædagogiske dilemmaer op på stuemøder.

Hvad er din opgave som leder, når det handler om at opretholde en stærk feedback-kultur?
Jeg gør selv en indsats for at være en god rollemodel, fx ved at være åben omkring min egen praksis. Jeg siger højt, hvorfor jeg gør, som jeg gør – og jeg siger det højt, når jeg synes, at jeg begår fejl. Det væsentlige ved kollegial feedback er for mig, at den altid handler om kerneopgaven, det vil sige relationen til børnene. Feedback om fx medarbejderens påvirkning på arbejdsmiljøet skal altid foregå mellem medarbejderen og mig som leder.



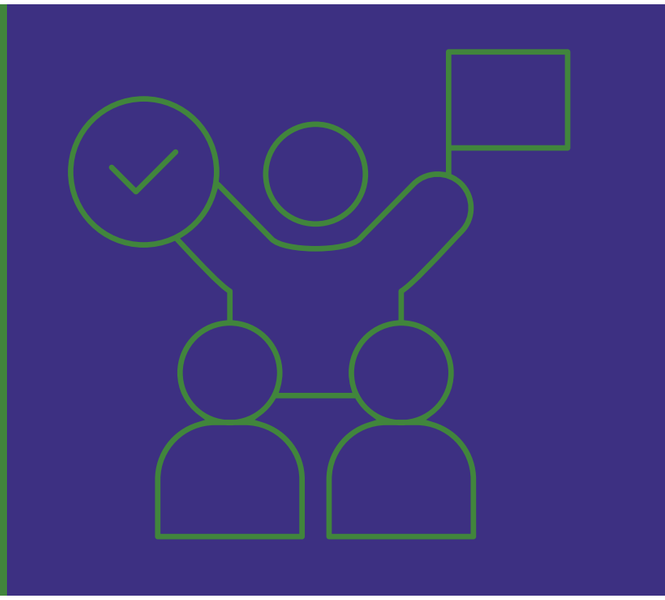
Inspiration til arbejdet med faglig sparring i hverdagen

Magasinet her har kastet begreber som "faglig sparring", "faglig kollegaledelse" og "evalueringskultur" op i luften og sat dem i spil i forskellige sammenhænge. Dette refleksionsværktøj griber begreberne igen og viser, hvordan de konkret kan bruges som inspiration ind i den pædagogiske hverdag.

Værktøjet indeholder fire opmærksomhedspunkter til jer i kollegafællesskabet og ét til dig som leder – og derudover en række refleksionsspørgsmål. Værktøjet er udarbejdet med input fra No Emil Sjöberg Kampmann, forsknings- og udviklingsleder på pædagoguddannelsen på Københavns Professionshøjskole.

Opmærksomhedspunkt til lederen:

Lederen kan som rollemodel vise vejen ved at have særligt fokus på at stille nysgerrige og faglige spørgsmål til den pædagogiske praksis – fx med fokus på betydningen af personalets initiativer og handlinger i konkrete situationer. Lederen har også et særligt ansvar for at sætte ord på pædagogiske intentioner ud fra fælles faglige standarder og dermed vise, at det er legitimt og et afsæt for udvikling at udvise tvivl og reflektere over egen, andres og fælles praksis. Og så kan lederen se på, om konkrete ændringer i rammer og organisering kan gøre det lettere for medarbejderne at sparre med hinanden i hverdagen, fx ved at prioritere faglig feedback og sparring i mødestrukturen i dagtilbuddet.



4 opmærksomhedspunkter til kollegafællesskabet



1:

Fælles faglige standarder legitimerer sparring

Fælles faglige standarder gør det mere legitimt at tage fælles ansvar for og involvere sig i den fælles pædagogiske praksis. Når en personalegruppe samlet har haft fx fysisk indretning på dagsordenen, oparbejder de også et fælles fagligt blik og sprog for, hvordan man kan indrette berigende fysiske miljøer. Dermed bliver det legitimt som kollega at forholde sig refleksivt og nysgerrigt til daginstitutionens indretning af stuer, alrum og fx stillerum og dukke- og køkkenkroge. Og at spørge ind til kollegernes intentioner med indretningen, både der, hvor man oplever, at den fungerer rigtig godt, og der, hvor den ikke gør. Fælles faglige standarder kan hermed lette den enkelte medarbejders adgang til at modtage og give feedback.

2:

Sparringen skal også handle om samspillet med børnene

Hverdagens samtaler kan ofte gå med at drøfte praktik, overordnet organisering eller udfordringer med fx enkelte børn eller forældre. Men udviklingen af praksis sker først og fremmest, når kollegafællesskabet sætter fokus på det pædagogiske samspil med børnene i hverdagen, fx håndteringen af en konflikt mellem to børn i garderoben eller gårsdagens frokost, hvor flere børn ikke ville spise. Derfor er det afgørende, at kollegafællesskabet hjælpes ad med at holde fokus også på samspillet med børnene i hverdagens sparring.

3:

Formen på sparring har betydning for, at den kan finde sted i hverdagen

Det kan være sårbart at stille sin praksis til skue, og derfor er det afgørende, hvordan man som kollega giver faglig feedback og sparring. Fx giver det ofte en god samtale at holde fokus på at inspirere – frem for at finde fejl i den eksisterende praksis. Det kan også være en støtte i kollegafællesskabet at vælge eller udvikle en særlig tilgang eller ramme for feedback og sparring. Det kan fx være i form af bestemte formuleringer, man kan støtte sig op ad, når man giver eller beder om sparring, og det kan være forslag til nye øvehandlinger. Det vigtige er, at kollegafællesskabet har en fælles, kendt ramme, som giver tryghed for alle.

4:

Faglig kollegaledelse handler om at gå forrest og tale højt om pædagogiske intentioner

Faglig kollegaledelse opstår, når dygtige og erfarne pædagoger kan gå forrest i udviklingen af praksis på stuen og i institutionen. Præmissen er, at kollegafællesskabet og lederen sammen skaber gode rammer og en kultur for, at pædagoger har mandat og evner at forholde sig aktivt til den fælles pædagogiske praksis, så de i fællesskab med kollegerne styrker den pædagogiske kvalitet. Kollegaledelse er en svær opgave, som kræver noget af både af den, der giver, og den der modtager feedback og sparring. For man kan nemt komme til at blande sig for lidt, eller man kan blande sig på måder, der ikke understøtter kollegaernes praksis. Derfor kræver faglig kollegaledelse øvelse og en nysgerrighed på hinandens faglige overvejelser og tvivl.



Refleksionsspørgsmål til jer i kollegafællesskabet

I hvilken grad giver I hinanden faglig feedback og sparring i kollegafællesskabet i dag?

Giv gerne et eksempel på, hvornår sparringen sker, hvad der er fokus på, og hvad I får ud af sparringen.

Hvordan er formen på og tonen i den faglige feedback og sparring, I giver hinanden i dag?

Giv gerne et eksempel på, at I har modtaget eller givet faglig feedback, og tal om, hvordan det fungerede.

Hvordan kan I i højere grad end i dag skabe rum for at give hinanden faglig feedback og sparring?

Tal gerne konkret om, hvad der skal til – fx ændringer i dagens organisering eller en fælles formulering af bestemte spørgsmål, I kan stille hinanden?

Refleksionsspørgsmål til dig som leder

Hvordan lykkes du som leder med at være rollemodel for faglig feedback og sparring i konkrete situationer i hverdagen?

Hvilke barrierer ser du for, at dine medarbejdere kan give hinanden mere faglig sparring og feedback – kan det fx handle om rammerne for dagen?

Hvad kan være næste skridt for dig som leder ifht. at styrke faglig sparring?



Danmarks
evalueringsinstitut

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) gør uddannelse og dagtilbud bedre. Vi leverer viden, der bruges på alle niveauer – fra institutioner og skoler til kommuner og ministerier.

DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT

T 3555 0101
E eva@eva.dk
H www.eva.dk