

Anbefalinger fra **Pædagogisk Kvalitetsudvalg** for dagtilbud 0 - 18 år



FORORD

Hver dag møder cirka 34.000 børn og unge op i en af Københavns Kommunes daginstitutioner, fritidsinstitutioner og klubber. Der har vi muligheden for – i samarbejde med forældrene – at skabe trygge, livsduelige og kompetente børn og unge. Ligesom vi har en unik mulighed for at give børn og unge, der kommer fra socialt udsatte hjem, øgede forudsætninger for at klare sig bedre.

Det er et stort ansvar og en stor opgave, som medarbejderne i daginstitutionerne løfter. For børnene betyder det alverden. De tilbringer en stor del af deres liv i dag- og fritidsinstitutionen. Det er her, de lærer meget af det, der skal klæde dem på til at begå sig i samfundet.

I de seneste år har fokus på institutionsområdet i København især været på at sikre gode økonomiske og strukturelle rammer. Nu er tiden kommet til at sætte fokus på den pædagogiske kvalitet.

Vi skal skabe gejst. Vi skal give rum til systematisk dialog om kvalitet og udviklingsbehov i daginstitutionerne. Vi skal sikre, at institutionerne får ressourcer, der svarer til den sociale udfordring, de løfter. Vi skal afskaffe unødvendige og tyngende dokumentationskrav og regler, og tænke dokumentation anderledes og mere praksisnær end vi har gjort hidtil. Vi skal gøre det enkelt at søge hjælp til indsatser for udsatte børn. Vi skal sikre, at vores institutioner har de dygtigste og mest engagerede ledere og pædagogiske medarbejdere.

Derfor har vi i København nedsat Pædagogisk Kvalitetsudvalg. Udvalget har udarbejdet konkrete bud på, hvordan vi styrker institutionernes arbejde med den pædagogiske kvalitet. Det er disse bud, denne pjece præsenterer.

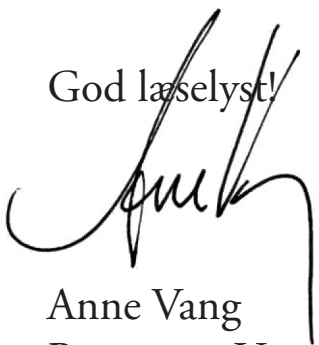
Forslagene kan deles op i tre grupperinger, der hver især repræsenterer de indsatsområder, udvalget har peget på som de vigtigste for at skabe kvalitet for alle børn i de københavnske dag-, fritids- og klubtilbud:

- 1) Fokus på chancelighed for at styrke det pædagogiske arbejde med at sikre, at dagtilbudsområdet udnytter sin unikke mulighed for at give alle børn og unge de bedste opvækstmuligheder.
- 2) Fokus på faglighed og gejst for at sikre refleksion, dialog om og udvikling af den pædagogiske kvalitet.
- 3) Fokus på ledelsesudvikling, rekruttering og talentudvikling, så vi også fremadrettet har stærke ledere, der kan være drivkraft for at øge chanceligheden og styrke udviklingen af den pædagogiske kvalitet.

Som en ramme om de tre forslag skal der arbejdes med at skabe dialog gennem evalueringsfællesskaber. En dialog der skal foregå i og på tværs af institutioner, om hvordan man arbejder med chancelighed, faglighed og ledelse i byens institutioner.

Pædagogisk kvalitetsudvalg ønsker at introducere en ny velfærdsledelse: En ledelse, hvor krav om faglighed og refleksion går i hånd i hånd med tillid til og anerkendelse af vores medarbejdere.

God læselyst!



Anne Vang
Børne- og Ungdomsborgmester



DEL I:

Præsentation af Pædagogisk Kvalitetsudvalg og sparringsgruppe

Der har været afholdt 5 møder i hhv. Pædagogisk Kvalitetsudvalg og i sparringsgruppen under udvalget. Emnerne har været:

1. møde: Kvalitet i dagtilbuds kerneydelse/dokumentation af pædagogisk kvalitet.
2. møde: Chancelighed og tidlige indsatser/alsidighed i pædagogiske tilbud for både ressourcestærke og ressourcesvage.
3. møde: Tema om sammenhæng og kontinuitet i det daglige tilbud og ved overgang.
4. møde: Tema om ledelse af pædagogisk arbejde i klynge- og netværksstruktur.
5. møde: Fælles afsluttende møde.

Diskussionerne i Pædagogisk Kvalitetsudvalg og i sparringsgruppen præsenteres i henholdsvis en kort og en mere uddybet udgave. Denne version er den korte udgave og rummer ud over ovenstående:

- Del II – præsentation af visionerne for en styrket pædagogisk kvalitet
- Del III – resumé af forslagene.

I den uddybende udgave, som er rettet mod forvaltningens videre arbejde, er forslagene detaljeret beskrevet og fulgt af tidsplaner mv.

Se mere på: www.kk.dk/pku

Medlemmerne af Pædagogisk kvalitetsudvalg:

Anna Fisker, leder af Marthahjemmet, Københavns Kommune

Anne Vang, Børne- og Ungdomsborgmester

Anne-Gitte Kleis, pædagogisk leder, Københavns Kommune

Bent Madsen, Forum for Social og Pædagogisk Inklusion, professionsforsker, konsulent og forfatter

Bente Jensen, lektor, Institut for læring, Dansk Pædagogisk Universitet, Aarhus Universitet
Bjarne Nielsen, klyngeleder, Københavns Kommune
Bo Morthen Petersen, pædagog, Præstekær Fritidshjem og Klub
Camilla Wang, dekan, Professionshøjskolen Metropol
Hanne Warming, professor (MSO), Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitet
Henriette Brochdorff, formand, BUPL Hovedstaden
Jan Helmer-Petersen, selvstændig konsulent
Jan Hoby, næstformand, Landsforeningen for Socialpædagoger
Janne Schirmer, klyngeleder, Københavns Kommune
Kirsten á Rogvi, sekretariatschef, Ungdomsringen
Kirsten Bergstrup, leder, Saxoly Fritidshjem, Københavns Kommune
Nina Refstrup, medlem af bestyrelsen i Københavns Forældreorganisation (KFO)
Pernille Hviid, lektor, Københavns Universitet
Søren Smidt, Cand.Psych. Ph.D., programmet Børn og unge, Videreuddannelsen Professionshøjskolen UCC
Tobias Børner Stax, direktør, Børne- og Ungdomsforvaltningen, Københavns Kommune.

Medlemmer af sparringsgruppen under Pædagogisk Kvalitetsudvalg

Anette Gwinner, pædagogisk leder, Pandekagehuset
Bent Madsen, leder, KKFO Akeleje
Carsten Allan Hansen, leder, Samuelsgården
Erik Nielsen, leder, børnehaven Hylet
Flemming Klysner Nielsen, klyngeleder, Klynge VA5
Helle Bak, klyngeleder, Klynge A10
Lissy Hahn, pædagogisk leder, Drivhuset
Mai-Lis Hansen, leder, Artillerivejens vuggestue
Mark Burvad, klyngeleder, Klynge B12.

DEL 2:

Vision for en styrket pædagogisk kvalitet

Pejlemærker for pædagogisk kvalitet i Københavns Kommune

Et af de centrale begreber i Pædagogisk Kvalitetsudvalgs arbejde har været *gejst*. Gejst forstået som engagement, arbejdsglæde og vilje til at ville gøre en forskel for børn og unge. Det har været tydeligt for udvalget, at gejsten hos ledere og pædagogisk personale er helt central. Hvis gejsten er til stede, sætter det sine tydelige positive spor i det pædagogiske arbejde og børnenes, de unges og forældrenes oplevelse af institutionen. Gejst kan ikke sættes på formel, men for den enkelte medarbejder er gejsten det, der driver værket og giver arbejdslivet mening. Gejsten er det, der danner grundlag for den pædagogiske faglighed, de pædagogiske metoder, pædagogernes kompetencer og medvirker til at skabe en god institution for børnene og for de unge.

Andre centrale begreber i diskussionerne om pædagogisk kvalitet har været *tid og rum til dialog og refleksion* og valg af en *metodisk tilgang* til den pædagogiske praksis. Det er tydeligt for udvalget, at hvis den pædagogiske kvalitet skal styrkes og udvikles, så kræver det refleksion og systematik i det pædagogiske arbejde. Det betyder ikke, at alle skal bruge den samme metode. For at arbejdet med den udvikling skal lykkes, er det vigtigt, at institutionerne selv vælger metode og tilpasser den til deres pædagogiske praksis. Der stilles altså ikke krav om, hvilken metode – men om at der arbejdes metodisk med den pædagogiske praksis.

Disse overvejelser og kernebegreber har udmøntet sig i en række pejlemærker, som skal fungere som en konkret retning for det pædagogiske arbejde i daginstitutionerne.

Det er hensigten, at pejlemærkerne skal være afsæt for, at hver enkelt klynge og institution forholder sig til, hvordan man lokalt vil formulere og praktisere sit pædagogiske faglige grundlag. Pejlemærkerne beskriver således en fælles retning for den mangfoldighed af pædagogikker, metoder og strategier, der eksisterer og udvikles i institutionerne. Dette gælder også for arbejdet med de

pædagogiske læreplaner på 0-5-årsområdet, hvor pejlemærkerne bliver den strategiske retning for det konkrete pædagogiske arbejde og de aktiviteter, der beskrives i læreplanen.

Når pejlemærkerne er politisk besluttede, skal de fungere som retningsgivende for etableringen af de fælles og lokale refleksionsrum, der er centrale for at styrke den pædagogiske kvalitet. Der skal skabes rum til, at institutionerne kan forholde sig til pejlemærkerne, og at der kan ske en systematisk refleksion over institutionernes arbejde med dem. Hvad er det, jeg gør? Hvad gør mine kollegaer, og hvad gør vi sammen for at ramme pejlemærkerne? Hvordan kan vi formidle resultaterne af dette arbejde?

Ligeledes skal der skabes refleksionsrum, hvor disse fortællinger skal danne grundlag for en dialog mellem institutioner, forvaltning og politikere. Denne dialog skal medvirke til at videreudvikle resultaterne af det pædagogiske arbejde, vise hvilke udfordringer og muligheder institutionerne har, og ikke mindst give mulighed for, at der i fællesskab lægges en strategi for det fremadrettede arbejde. Dialogen skal give politikere et blik for, hvor institutionerne er i deres arbejde med pejlemærkerne, og et indblik i, hvilke indsatser, der arbejdes med i institutionerne for at nå i retning af pejlemærkerne. Ligeledes skal parterne forholde sig til pejlemærkerne; giver de stadig mening, skal de suppleres eller reduceres i det kommende år?

Pejlemærkerne skal ligeledes være det strategiske udgangspunkt for de fælles indsatser, der igangsættes frem over på dagtilbudsområdet. Det kan f.eks. være efteruddannelse, kompetenceudvikling, udviklings- og forskningstiltag mv. Det indebærer, at forvaltningen – gennem dialog og tillidsbaseret ledelse – understøtter institutionerne i deres kompetence- og kvalitetsudvikling, sådan at institutioner og forvaltning udvikler sig gennem fælles indsats og i takt med hinanden.



Pejlemærker for pædagogisk kvalitet:

Sociale relationer

Alle børn og unge har ret til positiv voksenkontakt hver dag – og udsatte børn og unge har et særligt behov for at blive set og få omsorg. Alle børn og unge skal opleve et trygt og omsorgsfuldt miljø, hvor de mødes med respekt og anerkendelse.

Inklusion og fællesskab

Alle børn og unge skal opleve at være en del af et socialt fællesskab. Børn og unge med særlige behov skal inkluderes i fællesskabet med udgangspunkt i deres behov og muligheder. Personalets respekt for børnene og de unges egne kulturfællesskaber er central.

Sprogindsatsen

Alle børn og unge skal have de bedste udviklingsmuligheder for deres sprog.

Forældresamarbejde

Forældre og institution skal indgå i et tæt og ligeværdigt samarbejde om det enkelte barns eller unges udvikling og trivsel. Forældre er en ressource i forhold til samarbejdet om deres børn og skal ses som del af et partnerskab.

Sammenhæng og overgange

Alle børn og unge skal opleve en helhed i deres liv. Ved overgangen fra et tilbud til et andet, skal barnet/den unge og deres forældre opleve, at der samarbejdes om at skabe en tryk og god overgang.

Krav om refleksion og metodisk systematik i den pædagogiske praksis

Alle institutioner skal vælge en konkret metode, således at der – på mangfoldige måder - arbejdes systematisk og reflekteret. Institutionerne skal skabe rum for refleksion over det pædagogiske arbejde og kunne indgå i en dialog omkring deres pædagogiske praksis. I valg af metode skal der tages afsæt i den enkelte institutions børne- og ungegruppe og øvrige lokale forhold.

DEL 3:

Resumé af forslagene

Forslag 1: Sociale normeringer i dagtilbud, socialrådgivere og bedre tværfagligt samarbejde

Allerede i daginstitutionen bliver det tydeligt, hvem der har væsentlig social ballast og færdigheder, og hvem der ikke har. Nogle børn kan allerede høre efter, hvad der bliver sagt, udvise empati og tage flyverdragt på, når de starter i børnehave. Det har de nemlig lært derhjemme, i vuggestuen eller i andre sammenhænge. Andre børn mangler helt basale sociale færdigheder som at indgå i lege med andre børn eller at vente på, at det bliver deres tur. Alligevel sker der kun en meget lille systematisk omfordeling af midlerne således, at der følger en større pose penge med til de børn, der har brug for en ekstra indsats.

Pædagogisk Kvalitetsudvalg mener, at vi har en særlig forpligtigelse over for de børn og unge, der har det svært og som møder omverdenen med færre ressourcer.

Forskningen peger på, at en tidlig indsats over for børn fra familier med færre ressourcer kan skabe blivende effekter for børnenes læring og udvikling. Forskningen peger dog ikke entydigt på, hvilke indsatser, som giver de bedste muligheder for at skabe chancelighed på dag- og institutionsområdet.

Nogle børn har det endnu vanskeligere. Derfor skal det gøres enkelt for medarbejderne i dag- og fritidsinstitutionerne at tage hånd om barnets behov – og f.eks. foretage en indberetning, hvis de får mistanke om, at et barn har brug for hjælp. Sådan som situationen er i dag, er der alt for mange fejlkilder: Hvem skal jeg indberette hos? Hvem kan jeg tale med, hvis jeg er i tvivl om, om en indberetning er nødvendig?

Hvis den tidlige indsats skal lykkes, er det nødvendigt, at det pædagogiske personale, der arbejder med børn, har let adgang til den rette faglige hjælp hos de relevante fagpersoner. Det skal være sådan, at organiseringen af arbejdet i de faglige støttefunktioner og det tværfaglige samarbejde internt i Børne-

og Ungdomsforvaltningen og på tværs af forvaltninger tager udgangspunkt i institutionernes behov i arbejdet med de udsatte børn.

Pædagogisk Kvalitetsudvalg foreslår derfor:

- At øge midlerne til sociale normeringer, så der er råd til at styrke den pædagogiske indsats over for børn og unge i mindre ressourcestærke familier.
- At de øgede midler følges af en række krav til institutionernes anvendelse af midlerne, f.eks. til ekstra hænder, kompetenceudvikling mv.
- At indsatsen med sociale normeringer udvides til også at omfatte 6-13-årsområdet.
- At der igangsættes en forskningsmæssig belysning af, hvilke indsatser, som bedst understøtter arbejdet med børn og unge i udsatte positioner, så vi får en mere systematisk viden om, hvad der virker bedst og kan udbrede den viden. Det kan f.eks. være ved at afprøve betydningen af flere hænder, måltidets betydning eller uuddannede vs. uddannede medarbejdere.
- At samarbejdet styrkes mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og Socialforvaltningen omkring de børn, som daginstitutionerne vurderer har sociale vanskeligheder. Det skal ske ved, at institutioner med flest udsatte børn har en fast socialrådgiver fra Børnefamiliecentret tilknyttet. Den nuværende forsøgsordning med socialrådgivere skal gøres permanent og udbredes til flere institutioner.
- At der etableres en synlig og opsøgende tværfaglig enhed. Enheden skal være en entydig indgang til hjælp og rådgivning, og rådgivningen skal ske ude i institutionerne, hvor børnene og det pædagogiske personale er.

Forslag 2: Faglig refleksion, vidensdeling og forskningstilkobling

Det er afgørende, at der i den enkelte daginstitution, fritidsinstitution og/eller klub skabes rum for udviklende dialog og refleksion, sådan at medarbejderne kan bevare det kritiske blik på deres egen praksis. Rigtig meget refleksion sker og udvikles i den daglige praksis, men samtidig er der også brug for indimellem at kunne "lukke dørene" og samle personalegruppen en hel dag. Det er her personalet har ro og tid til at idéudvikle, reflektere over den daglige praksis sammen og på baggrund af dette planlægge konkrete aktiviteter og tiltag i institutionerne.

For at medarbejderne kan få det bedste udbytte ud af at reflektere over deres egen pædagogiske praksis, kræver det en høj grad af videndeling mellem medarbejderne om, hvad der skaber og styrker den pædagogiske kvalitet. En sådan videndeling foregår allerede i nogle institutioner i dag, men der skal være rum for at styrke den. I institutionerne ligger der masser af erfaringer og viden om at bruge systematiske metoder, der skal have bedre mulighed for at blive aktiveret og brugt.

Refleksion over den daglige praksis skal yderligere styrkes ved i højere grad at koble forskning på den pædagogiske praksis. Det vil have den fordel, at det genererer viden om, hvad der virker, så de bedste metoder og erfaringer kan blive delt. Men for den enkelte institution kan forskningstilkoblingen være en uoverkommelig mundfuld. Det er ressourcekrævende at skrive ansøgninger til fonde og at udarbejde projektbeskrivelser og evalueringer. Samtidig er det ikke muligt for den enkelte institution at have overblikket over, hvilke områder, der er i fokus blandt forskere, hvad den nyeste forskning viser mv.

Pædagogisk Kvalitetsudvalg foreslår derfor:

- At der afsættes midler til, at personalet kan afholde pædagogiske dage. Midlerne skal følges af krav om, at der afholdes, hvad der svarer til en pædagogisk udviklingsdag om året i alle institutioner, og at personalet og ledelsen forholder sig til, hvordan man i institution arbejder med et eller flere af pejlemærkerne.
- At der indføres en frivillig jobswop ordning, som går på tværs af klynger, netværk og KKFO'er med det formål at inspirere og udfordre de ansatte på deres viden, samt at sikre at institutionernes erfaringer spredes.
- At der oprettes en servicefunktion i forvaltningen med det formål at gøre det lettere for institutionerne at deltage i forskningsprojekter.
- At der iværksættes en række praksisnære udviklingsforløb, hvor institutioner melder sig til at afprøve metoder. Forløbet skal bygge på aktionslæringstanken, og der knyttes en faglig supervisor til at facilitere, følge og opsamle på institutionens arbejde med metoden. Afslutningsvist samles erfaringerne i en værktøjskasse, som kan anvendes af alle institutioner i Københavns Kommune.

Forslag 3: Stærke ledere og udvikling af ledertalenterne

God og tydelig ledelse er en forudsætning for at skabe og understøtte gejst og for at sikre løbende refleksion over den daglige pædagogiske praksis. God ledelse er derfor en vigtig forudsætning for at skabe de bedste rammer for børnene og de unge i København. Ledelse på dag- og fritidsinstitutionsområdet er en stor og kompleks opgave, og det er af afgørende betydning, at vi sikrer, at vi også fremover har dygtige ledere nok med de rette ledelseskompetencer til at møde de udfordringer, vi står overfor på dagtilbudsområdet.

I København står vi over for en udfordring i forhold til at rekruttere ledere til dag- og fritidsinstitutionsområdet samt klubberne. En del af de nuværende ledere kan forventes at forlade arbejdsmarkedet inden for en overskuelig periode. Ud fra den aktuelle aldersfordeling og det fratrædelsesmønster vi kender i dag, tegner det til, at der inden for de næste 10 år vil være brug for at rekruttere ca. 160 ledere til den kommunale del af institutionsområdet. På det selvejende område ser det ud til, at der inden for de næste 10 år bliver brug for at rekruttere ca. 120 ledere.

Pædagogisk Kvalitetsudvalg foreslår derfor:

- At der sker en styrkelse af arbejdet med at spotte og udvikle ledertalenter.
- At der etableres et særligt lederudviklingsprogram for dagtilbudsområdet, hvor den generelle ledelsesvinkel suppleres med fokus på ledelse inden for det pædagogiske felt.
- At forventningerne til klyngelederen som strategisk leder og til den pædagogiske leder som personale- og faglig leder tydeliggøres, og at der sker en styrket indsats for at få dem foldet ud i praksis i den enkelte klynge.
- At der etableres en række netværk for hhv. nye og nuværende ledere til sparring og udvikling af deres ledelsespraksis, og at lederne desuden gennem aktionslæring får en række konkrete redskaber og metoder, de kan bruge i deres daglige faglige ledelse.

