

# Uddybning af anbefalinger fra **Pædagogisk Kvalitetsudvalg** for dagtilbud 0 - 18 år



Børne- og Ungdomsforvaltningen har nærmere konkretiseret forslagene fra Pædagogisk Kvalitetsudvalg som afsæt for den politiske behandling og det videre arbejde med forslagene herefter.

# Forslag I:

## Sociale normeringer i dagtilbud, udbredelse af socialrådgiverordning og bedre understøttelse af tværfagligt samarbejde

### Sociale normeringer

Der er stor variation i de vilkår, som institutionerne og klyngerne skal agere indenfor. Nogle har en børnegruppe, der er præget af overskud. Andre skal håndtere socialsager, bruge penge på tolkebistand og lære børnene helt elementære færdigheder. Der er derfor behov for, at de lokale ressourcer i højere grad afspejler den lokale opgave, samt at det sikres, at de indsatser og ressourcer institutionerne har at arbejde med er koordineret og supplerer hinanden. Med øgede midler til sociale normeringer kan institutionerne yde en ekstra indsats over for udsatte børn og derved være med til at øge chanceligheden.

Der skal samtidig stilles øgede krav til institutionernes anvendelse af midlerne. Her kan de gode erfaringer fra kommunens Familiepladsprojekt anvendes til at stille krav om, at institutioner arbejder med:

- Inklusion af udsatte børn i børnegruppen
- Systematik i en helt konkret, anerkendende pædagogik
- Det gode forældresamarbejde
- Erfaringsudveksling i netværk.

Der stilles krav om, at institutionerne skal udvælge en konkret pædagogisk metode, som giver både det pædagogiske personale og forvaltningen øgede muligheder for en løbende opfølgning på de opstillede mål.

Kompetenceudvikling af det pædagogiske personale vil ligeledes være central, da solid pædagogisk faglighed øger indsigten i, hvordan institutionerne bedre kan gribe det systematiske pædagogiske arbejde an over for de udsatte børn. Ved at blive uddannet i en metode til systematisk opfølgning på det pædagogiske arbejde, kan institutionerne dokumentere og evaluere deres praksis og reflektere over, hvordan der kan arbejdes videre med at kvalificere det pædagogiske arbejde.

Kompetenceudviklingen udbydes via BUF-Akademi og vil være obligatorisk for de yderligere institutioner, der fremadrettet vil modtage midler til sociale normeringer. De ca. 40 institutioner, der i 2012 modtager social kompensation, deltager i et kompetenceudviklingsforløb i 2012 og vil således ikke være omfattede af det nye forløb. Det er vigtigt, at personalets deltagelse i kompetenceudviklingen aftales med institutionerne, sådan at u hensigtsmæssigt fravær – i forhold til den daglige rytme i institutionen – i videst muligt omfang undgås.

Uddannelsen omfatter to temadage for hele institutioner i forhold til grundlæggende indføring i metoden samt yderligere ca. fem uddannelsesdage for den pædagogiske leder samt 1-2 uddannede pædagoger, som bliver daglige tovholdere på at anvende og udbrede metoden i institutionen.

I dag omfatter puljen til sociale normeringer kun dagtilbud på 0-5-årsområdet. Ved at udvide målgruppen for puljen til sociale normeringer, så også 6-13-års-området indgår, kan der sikres en mere sammenhængende og helhedsorienteret indsats omkring alle potentielt udsatte børn og unge.

De ekstra ressourcer foreslås blandt andet anvendt til at understøtte sårbare børn i overgange fra daginstitution til fritidshjem og fra fritidshjem til fritidsklub. Derudover foreslås midlerne også anvendt til at skærpe det pædagogiske personales fokus i eftermiddagstimerne på de børn, der ikke deltager i aktiviteter på stuerne, men derimod udviser tegn på manglende trivsel. Her er det vigtigt, at det pædagogiske personale taler med børnene

og hjælper dem i gang med forskellige aktiviteter og lege og er med til at sikre, at alle børn indgår i fællesskabet.

### **Hypotesetestning af, hvad der virker bedst for udsatte børn**

For systematisk at øge viden om, hvad der virker i forhold til arbejdet med udsatte børn inviteres institutionerne til at deltage i afprøvning af forskellige hypoteser. Der knyttes forskerkompetencer til formuleringen og afprøvningen af hypoteserne baseret på eksisterende viden om, hvad der antages at have en positiv effekt. Hypoteserne formuleres inden for projektet, men kunne f.eks. omhandle:

- Måltidets betydning og ernæringens sammenhæng med social udsathed. I Københavns Kommune er der, som i den øvrige del af landet en klar sammenhæng mellem sunde mad- og måltidsvaner og socioøkonomiske forhold. Daginstitutionen er en oplagt arena for at støtte udviklingen af børns madvaner i positiv retning. Særligt i udsatte områder, hvor nogle børn ikke får for eksempel morgen- eller aftensmad. I forlængelse af undersøgelsen af måltidets betydning skal der ske en revidering af Københavns Kommunes mad- og måltidspolitik, så den tager højde for, at udsatte børn kan have behov for mere energi, end der er fastlagt i den nuværende politik.
- Uddannet personales betydning. Et andet oplagt parameter at teste er betydningen af personalets uddannelse som en positiv kvalitetsfaktor i daginstitutioner. Undersøgelser har vist, at personale med højere uddannelse er mere stimulerende og støttende og skaber bedre alderssvarende oplevelser for barnet. Det har positive effekter på børnegruppen, når personalet er uddannet og har viden og indsigt til at støtte op om børnenes udvikling og til at reflektere over egen adfærd og handlemønstre i forhold til børnegruppen.
- Flere medarbejders betydning/betydningen af mindre børnegrupper. Ligeledes er det relevant at teste effekten af bedre normeringer som et kvalitetsparameter i institutioner med en stor andel af udsatte børn. En bedre normering vil skabe mere tid, overskud og ro til at lære det enkelte barns behov at kende samt skabe mulighed for at støtte op omkring dets udvikling. Flere medarbejdere omkring børnegruppen øger alt andet lige sandsynligheden for personale, som er mere lyttende og til stede for både det enkelte barn og børnegruppen.
- Forældresamarbejdet. Et godt forældresamarbejde er vigtigt i indsatsen for udsatte børn. I et udvidet forældresamarbejde kan den pædagogiske indsats række ud over tiden i daginstitutionen og ind i hjemmet. Forældre og pædagogisk personale kan på kort tid sammen vende udviklingen og få barnet i trivsel, når de samarbejder om at finde ud af, hvordan forældre bedre kan støtte deres barn. I familiepladskonceptet i Københavns Kommune mødes forældrene fx med pædagogerne ca. hver femte uge, hvor de udveksler information om barnets trivsel i institutionen og i hjemmet. Her lægger de i fællesskab planer for, hvordan de kan hjælpe barnet både derhjemme og i institutionen. Det skaber helhed og sammenhæng og giver hurtigt resultater i form af bedre trivsel for barnet.

Hypotesetestningen kunne også anvendes i forhold til andre tiltag, hvor der mangler viden om de faktiske effekter. Det kunne for eksempel være i forbindelse med aktionslæringsforløbene i projektet Klynger i Udvikling II (et kompetenceudviklingsforløb for kommunale institutioner med aktionslæring som omdrejningspunkt).

### **Ny model for sociale normeringer**

Øgede midler til sociale normeringer foreslås at ske i en model med to faser.

I første fase øges midlerne til sociale normeringer med op til knap 21 mio. kr. årligt fra 2013 og frem. Midlerne stammer dels fra den specialreform, der er under implementering, dels fra midler til indfasning af den nuværende budgetmodel.

I anden fase kan midlerne herudover øges med de ca. 50 mio. kr., som forventes at være Københavns Kommunes andel af de ekstra 500 mio. kr. til ekstra normering, der er afsat på finansloven fra 2013 og frem. Udmøntningen af midlerne indgår i økonomiforhandlingerne mellem KL og regeringen.

Forslag til den konkrete udmøntning af midlerne i en ny model for sociale normeringer udarbejdes i dialog med de faglige organisationer i København, der har et tæt kendskab til den nuværende model. Modellen udarbejdes med henblik på at kunne træde i kraft pr. 1. januar 2013. Fordelingen af de nuværende ca. 20 mio. kr. (i 2013) til sociale normeringer fastholdes dog i 2013 efter de gældende kriterier. Det skyldes, at de institutioner, der er berettiget til midlerne i 2012 og 2013 allerede har fået besked om dette, og at der er tale om en toårig bevilling.

### **Udbredelse af ordning med socialrådgivere**

Der har i samarbejde mellem SOF og BUF været forsøg med at knytte socialrådgivere til udvalgte institutioner i udvalgte områder. Pilotprojektet kører fra januar 2011 til udgangen af 2012.

Der er i øjeblikket 10,5 socialrådgivere tilknyttet projektet i fem udvalgte bydele (Valby-Vesterbro-Kgs. Engave, Vanløse, Brønshøj-Husum, Bispebjerg og Amager Vest).

Målene for det direkte udbytte af aktiviteterne i projektet er bl.a. at oparbejde et rutinesamarbejde mellem socialrådgiveren og daginstitutionen. Samtidig skal pædagogerne øge deres viden om identifikation af udsatte børn, om forældresamarbejde og om at hjælpe udsatte børn. Målene for projektet er at sikre en tidlig opsporing af udsatte børn i daginstitutioner, og at SOF, forældrene og andre tværfaglige samarbejdspartnere inddrages tidligere ved bekymring for et barn, så der kan skabes en fælles koordineret indsats. Endelig skal der igangsættes en hurtigere og mere målrettet indsats over for barnet og familien.

Der er foreløbigt rigtig gode erfaringer med forsøget med at tilknytte socialrådgivere til udvalgte institutioner. Midtvejsevalueringen peger på, at de deltagende institutioner har fået et kvalitetsløft gennem ordningen, som kommer både børnene, forældrene og det pædagogiske personale til gode, samt styrker samarbejdet mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og Socialforvaltningen.

- Institutionerne oplever, at de er blevet mere opmærksomme på bekymringer, og de føler sig klædt på til at handle på bekymringen
- Pædagogerne har fået en konkret metode og redskaber til at håndtere og kvalificere bekymringer samt et fælles sprog med socialrådgiveren, hvor fokus er på barnets/familiens ressourcer
- Pædagogerne har fået et øget kendskab til det socialfaglige arbejde og er mere trygge ved at samarbejde med og evt. underrette socialforvaltningen
- Pædagogerne oplever, at forældresamarbejdet i bekymringssager er mindre konfliktfyldt
- Socialforvaltningen oplever, at henvendelser og underretninger fra institutionerne er kvalificerede og rettidige, og det gør sagsbehandlingen lettere.

Det foreslås derfor at gøre forsøget permanent og udbrede det yderligere.

Socialforvaltningen – hvor socialrådgiverne organisatorisk er placeret – har til brug for budgetforhandlingerne for 2013 udarbejdet forslag hertil. Her foreslås det at ansætte i alt 19 socialrådgivere, der hver knyttes til to klynger/netværk (afhængig af størrelsen på klyngerne/netværket). Hermed vil ordningen dække ca. 38 af de mest socialt belastede institutionsklynger og netværk, hvilket svarer til ca. 1/3 af alle 0-6-årsinstitutioner i Københavns Kommune. Forslaget om, at socialrådgiverne fremadrettet skal være tilknyttet to klynger/netværk skal ses i lyset af, at de foreløbige erfaringer fra ordningen indikerer, at ressourcetrækket har været forskelligt i forskellige institutioner.

I dag har institutionerne et eller to faste møder om måneden med socialrådgiveren, men socialrådgiverne følger behovet og opholder sig væsentligt mere i den enkelte institution. Af socialrådgiverens arbejdstid bruges syv af de af de ugentlige 37 timer i den lokale børnefamilieenhed, mens der anvendes 30 timer til arbejde i institutioner inkl. forældresamarbejde og samtaler mv. I den fremtidige model vil socialrådgiveren således bruge i snit 15 ugentlige timer pr. klynge.

## Bedre understøttelse af det tværfaglige samarbejde

BUF arbejder på flere måder med organiseringen af de faglige støttefunktioner for at skabe større tværfaglighed i indsatsen, enklere adgang for institutioner (én indgang) til at søge hjælp og styrkelse af kendskabet til de faglige støttefunktioner, så institutioner søger hjælp og vejledning tidligere. Dette sker med en indsats på en række områder:

- Ansættelse af tværfaglige chefer med et blik på helheden frem for de særlige fagligheder
- Udarbejdelse af ydelses/servicekataloger for samtlige faglige støttefunktioner
- Kompetenceudvikling af en række medarbejdere i de faglige støttefunktioner i at arbejde konsultativt
- Proces omkring organisering af en tværfaglig rådgivningsfunktion, der i lighed med ressourcecentre på skoleområdet kan bidrage med et tværfagligt syn på udfordringer samt arbejde ud fra principper om tidlig indsats, hjælp til selvhjælp og fokus på den kontekst, hvori problemerne opstår.

Der kan med henblik på det videre arbejde med samtlige ovennævnte tiltag – særligt organiseringen af den tværfaglige rådgivningsfunktion og implementeringen af en ressourcecentermodel på daginstitutionsområdet - formuleres en række principper for udmøntningen af støtten til institutioner m.fl.:

- En synlig og opsøgende enhed: Konkret rådgivning, som foretages bl.a. i institutionen med deraf lettere tilgængelig mulighed for råd og vejledning i forhold til både bekymringer, afklaringer og konkret pædagogisk indsats samt opfølgning på denne
- En entydig indgang til hjælp og rådgivning fra enheden/institutionen, der omfatter en bred vifte af fagligheder (sund-hedsfaglig, pædagogisk, psykologisk og socialfaglig)
- Hurtige og systematiske indsatser i et lokalt forankret samarbejde
- Etablering af tættere relationer og gensidigt kendskab bl.a. via besøg i faste kadencer af repræsentanter fra alle de faglige støttefunktioner (evt. med større hyppighed end i dag, som nogle områder allerede forsøger sig med) og deltagelse af udvalgte ressourcepersoner fra enheden i dagtilbuddets personalemøder og pædagogiske dage eller andre fora
- Nøglepersoner på institutions- eller klyngeniveau, som har et mere løbende kontakt og samarbejde med enheden
- Tidlig inddragelse af forældrene og deres ressourcer med henblik på et ligeværdigt bidrag i relation til rådgivningen omkring konkrete børn
- Brug af systemiske og anerkendende metoder, for eksempel LP-modellen, SMTTE-modellen m.fl. i enheden/institutionen
- Altid opfølgning på enhedens/institutionens rådgivning
- Opkvalificering af det pædagogiske personale igennem sidemandsoplæring (bl.a. via det konsultative arbejde fra psykologer og støttepædagoger, konkret pædagogisk psykologisk vejledning og i indsatsen omkring tidlig opsporing).



## Forslag 2:

### Faglig refleksion, videndeling og forskningstilkobling



#### **Pædagogiske dage til alle institutioner**

Det foreslås, at der afsættes midler til kompensation, når personalet afholder pædagogiske dage på lukkedage eller i weekender. Disse dage, hvor hele personalegruppen samles og har tid til at have en dialog om den pædagogiske praksis i institutionen, skal ses som et led i dialogen om Københavns samlede dag- og fritidstilbud. Det vil sige, at der indføres et krav om, at man på sine pædagogiske dage beskæftiger sig med, hvordan man i praksis arbejder med pejlemærkerne, og hvad det er for nogle fortællinger, der skal bringes videre ud af institutionen og i sidste ende blive en del af dialogen med politikerne. Konkret skal dette ske i form af metafortællinger fra den pædagogiske praksis.

#### **Jobswop**

Det foreslås, at der indføres mulighed for kortere 'jobswopforløb' mellem personalet i institutionerne for at understøtte institutionernes videndeling. Det at være på arbejde i en anden institution vil give anledning til refleksion over egen praksis – og formodentlig på nogle områder inspirere til at udvikle sin egen praksis.

Jobswop ordningen skal være frivillig og gå på tværs af klynger, netværk, KKFO'er, klubber og børnehaveklasser. Udvælgelsen af, hvem der skal jobsoppe kan både ske ved, at medarbejderen ytrer ønske om det eller ved, at lederen opfordrer en medarbejder til at deltage. Det foreslås, at ønsket om at indgå i en jobswop ordning drøftes i forbindelse med MUS, og at aftale om dette indgås som en del af medarbejderens kompetenceudvikling. Det vil være relevant at tage udgangspunkt i arbejdet med pejlemærkerne, så udvælgelsen får en mere strategisk karakter.

Der skal beskrives en ramme så de ansatte, der har været på udveksling, forpligtes til at dele deres erfaringer med kollegaerne.

Omfanget af ordningen forventes at være i gennemsnit 30 medarbejdere pr. område, der vil benytte sig af ordningen. Ordningen vil bygge på, at den ansatte er i 'praktikinstitutionen' i tre dage, og at der i den periode gives vikarkompensation til den afgivende institution. Medarbejderen er fortsat ansat på sit oprindelige tjenestested med de samme løn- og ansættelsesvilkår i den pågældende periode.

Ordningen vurderes efter to år på baggrund af de foreløbige erfaringer med den. Det afgøres i forlængelse heraf, om ordningen skal fortsætte og i givet fald, om der er behov for at justere den. Der udfærdiges nærmere rammer for jobswop ordningen, hvor der bl.a. tages stilling til ledelsesforhold (hvem leder og fordeler arbejdet i praktik/bytteperioden), hvem meddeler medarbejderen fravær til, udlevering af mødeskema til medarbejderen/ arbejdstidsregler mv. De nærmere rammer for ordningen drøftes og aftales med de faglige organisationer.

Det foreslås ligeledes, at ordningen knyttes an til BUF's ordning fagligt inspirationsnetværk (hvor et antal pædagoger uddannes til at formidle deres erfaringer og interesserede institutioner kan rekvirere dem til at komme og inspirere dem i deres pædagogiske arbejde), således at de involverede også forpligtes til at dele deres erfaringer i et bredere forum.

#### **Forskningsprojekter**

Det foreslås, at der oprettes en funktion i BUF som er bindeled mellem institutionerne og forskningsverdenen. Det skal gøre det lettere og mere attraktivt for institutionerne at deltage i forskningsprojekter og/eller

samarbejde med relevante uddannelsesinstitutioner. Også for de institutioner, der allerede arbejder med en særlig metode eller en specifik tilgang, skal det gøres attraktivt og nemt at få knyttet forskning på dette arbejde. Kort sagt skal vejen fra idé til handling gøres kortere.

Funktionen skal være proaktiv og løbende erhverve sig viden (både gennem formelle og uformelle netværk) om de løbende aktiviteter på forskningsinstitutioner, udbud af puljer og fonde mv. Funktionen skal samtidig være i løbende dialog med området og orientere om de aktuelle muligheder, samt indsamle viden om områdets behov. Det tilsigtes, at forskningen knyttes tæt til praksis i dagtilbuddene og bygger på data fra institutionernes daglige arbejde. Målet er, at den genererede viden er umiddelbar anvendelig i det pædagogiske arbejde. Funktionen skal konkret kunne bistå institutionerne med at ansøge puljer til forskningsprojekter, lave projektbeskrivelser, sparring med institutionerne mv. Det skal også ligge i funktionen at være ansvarlig for, at de opnåede forskningsresultater spredes i hele kommunen.

Ansøgninger til fonde eller initiativer til samarbejde med forskningsinstitutioner kan både ske for området som helhed (dvs. på centralt initiativ), men kan også iværksættes ud fra et ønske fra en eller flere institutioner.

Organiseringen og adgangen til funktionen skal fastlægges i samarbejde med en gruppe af ledere, så det sikres, at funktionen tager udgangspunkt i områdets behov og bliver så let tilgængelig som muligt.

### **Afprøvning af redskaber til faglig refleksion og opsamling på eksisterende erfaringer**

Der foreslås, at der iværksættes en række praksisnære udviklingsforløb, hvor en række institutioner melder sig til at afprøve en metode. Mange institutioner arbejder allerede aktivt med en konkret pædagogisk metode og med løbende at tilpasse praksis på baggrund af arbejdet med metoden. Der ligger dermed allerede rigtig mange erfaringer og viden om brugen af systematiske metoder i institutionerne. For at understøtte de institutioner, der endnu ikke har valgt en metode eller måske ønsker at afprøve nye metoder, skal denne viden opsamles og spredes.

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. En række af de pædagogiske konsulenter har en særlig viden inden for disse metoder, sådan at de institutioner, der ikke arbejder med en metode eller ønsker at afprøve en ny metode, kan hente hjælp både i værktøjskassen og hos den pædagogiske konsulent. Der skal være særligt fokus på, hvordan disse metoder kan bidrage til forløbet omkring evalueringsfællesskaber, jf. del V nedenfor.

For klyngerne vil disse udviklingsforløb foregå i regi af kompetenceudviklingsforløbet 'Klynger i udvikling II', som iværksættes medio 2012. De klynger, der er interesserede, vil som en del af deres medvirken i 'Klynger i udvikling II' kunne melde sig til at arbejde med en bestemt metode med henblik på at afprøve metoden og udlede erfaringer, som kan spredes til andre institutioner. Den metode, der vælges, kan både være en, som institutionen i forvejen har erfaring med, og som man ønsker en systematisk afprøvning af, eller en ny metode, som man ønsker at afprøve.

For de selvejende tilrettelægges ligeledes en række praksisnære udviklingsforløb. Det anslås, at omkring 35 selvejende institutioner vil melde sig (ca. syv pr. område). De institutioner, der ønsker at deltage, peger på en metode, som de ønsker at afprøve, på samme vilkår som de kommunale klynger.

Forløbene vil vare fire måneder og blive gennemført mellem september og december 2012. Der gennemføres to erfaringsopsamlinger undervejs samt en 'forundersøgelse' i klyngen/institutionen. Erfaringsopsamlingerne gennemføres som en midtvejsevaluering og en afsluttende evaluering. Evalueringerne vil foregå i en form, der tilgodeser 'værktøjskassetanken' – altså at institutionernes erfaringer skal kunne videreformidles i en let tilgængelig form til andre institutioner. I den afsluttende evaluering skal institutionerne bidrage med, hvordan de bedst mener, at deres erfaringer kan formidles til andre institutioner.

## Forslag 3:

### Ledelsesudvikling, lederrekruttering og talentudvikling



#### Fokus på talentkultur og kriterier for ledertalenter

Der er en grundlæggende udfordring i at arbejde med ledertalentudvikling i en organisation som Børne- og Ungdomsforvaltningen, fordi vi har en kultur, som et langt stykke ad vejen hviler på værdier som lighed og fællesskab. Den ledelsesmæssige opgave består derfor i at skabe gennemsigtighed om muligheder, så der ikke opstår en følelse af uretfærdighed i den øvrige personalegruppe, samt om at skabe forståelse for organisationens fælles behov for at sikre rekrutteringsgrundlaget.

Talentspotting er en proces med flere led: At få øje på talentet, udvælge til afklaringsforløbet samt vurdere, om talentet skal medvirke i et længere forløb. Herefter skal der tilrettelægges muligheder for medledelse i det daglige, hvor lederpotentialer kan foldes ud. Talentudvikling er således en ledelsesopgave, som lederen skal tænke ind i sin daglige ledelsespraksis. Derfor er det også afgørende, at lederne er klædt på til at spotte talenter – og det kræver tydelighed omkring, hvad et ledertalent er karakteriseret ved i BUF.

Det foreslås derfor, at forvaltningen – sammen med repræsentanter for lederne – formulerer kriterier for at udvælge ledertalenter på institutionsområdet. Kriterierne skal både have fokus på offentlig ledelse som disciplin og på ledelse af pædagogisk faglighed og i øvrigt knyttes tæt sammen med tydeliggørelsen af de forskellige ledelsesroller.

I vekselvirkning med både afklaringsforløb og BUF-LUP (se nedenfor) er det værdifuldt, at der findes en ”træningsbane” for ledertalenterne. Det er derfor relevant, at der i hele organisationen arbejdes mere målrettet med medledelse – dvs. at der er opmærksomhed på at identificere opgaver med et ledelsesmæssigt indhold – eksempelvis mødeledelse og projektledelse i forbindelse med udviklingsprojekter, deltagelse i arbejdsgrupper med strategisk sigte etc. Derved skabes der praktiske muligheder for, at ledertalenter kan udvikle og træne deres lederpotentialer i det daglige.

#### Afklaringsforløb – ’Er ledelse noget for mig?’

BUF har allerede et eksisterende afklaringsforløb kaldet ”Er ledelse noget for mig?” Det giver deltageren større indsigt i sine stærke sider og udviklingsområder set i forhold til ledelsesmæssige udfordringer. Deltagerne udarbejder en udviklingsplan og indgår aftaler med nærmeste leder om de videre skridt frem mod en eventuel lederstilling. Kurset er i dag bygget op af bl.a. en afdækning af kompetencer og motivation, et todages internatkursus, hvor der tages afsæt den enkeltes fokusområder, og en individuel opfølgningssamtale med særligt fokus på de videre skridt frem mod en lederstilling.

Det foreslås, at den nuværende indsats styrkes ved, at der iværksættes yderligere afklaringsforløb for ledertalenter i overensstemmelse med rekrutteringsbehovet de kommende år.

Det vurderes hensigtsmæssigt at udbyde to forløb med hver 20 pladser i hhv. 2013 og 2014, samt mindst et forløb årligt i 2015 og 2016. Forløbets målgruppe er ledertalenter uden ledelseserfaring fra både det kommunale og det selvejende område.

Hidtil har deltagerne i afklaringsforløbet haft mulighed for at gå videre med BUF’s grunduddannelse for ledere (BUF-tonede diplommoduler – det professionelle lederskab). Det foreslås, at denne mulighed erstattes af et tilbud om at gå videre ind i et egentligt ledertalentudviklingsforløb som beskrevet nedenfor. Forløbet



beskrevet nedenfor vil rumme de samme to diplommoduler som grunduddannelsen – men desuden en række andre elementer, som er målrettet til ledertalentudviklingen.

### **LUP- forløb**

I dag har Børne- og Ungdomsforvaltningen ca. 15 pladser årligt på Københavns Kommunes tværgående lederudviklingsprogram, LUP 3 (talentudvikling i forhold til ledelse af borgernære enheder). Forløbet giver deltagerne ledelsesteoretisk indsigt og træning ift. ledelsesmæssige opgaver i praksis. Desuden giver forløbet grundlag for at danne netværk.

Som led i faglighedspakken på skoleområdet er iværksat et BUF-LUP med et særligt fokus på skoleledelse. Ledertalentudviklingen på institutionsområdet bør styrkes tilsvarende ved at udvikle et BUF-LUP, hvor der sættes særligt fokus på ledelse inden for det pædagogiske felt.

Indholdsmæssigt vil der være gevinster forbundet med at koble BUF-LUP-forløbene fra hhv. skole- og institutionsområdet sammen. Det skaber blandt andet gode muligheder for videndeling på tværs, for fokusering på børns overgange og på den ledelsesmæssige opgave, der knytter sig til et styrket lærer-pædagogamarbejde. Og det giver erfaringsmæssigt en anden inspiration og læring at arbejde med ledelse i en bredere kontekst end den faglighed og praksis, man til daglig er en del af. Det kan derfor overvejes at arbejde videre på en kobling mellem BUF-LUP-forløbene på hhv. skole- og institutionsområdet. Der kan desuden søges etableret en kobling i form af fx fælles temadage med det tværgående LUP-forløb med henblik på at videndele på tværs af kommunen.

Målgruppen for BUF-LUP-forløbet er personer, der har potentiale til at blive pædagogisk leder, KKFO-leder eller leder af en selvejende institution. Dvs. både medarbejdere helt uden ledelsesfunktion og personer, der har en vis ledelsesfunktion, som fx afdelingsleder eller souschef i en selvejende institution. Ift. pædagogiske ledere har mange af dem i forvejen en fuld diplom i ledelse eller er i gang med den – og hvis ikke, så skal de prioritere den type lederuddannelse frem for et talentforløb som det, der er beskrevet her.

Ved at bygge forløbet op om skræddersyede diplommoduler får vi mulighed for at tage udgangspunkt i BUFs styringsgrundlag og ledelsesgrundlag, samt de særlige vilkår og udfordringer, der gør sig gældende på dagtilbudsområdet – samtidig med, at vi sikrer deltagerne ETCS-point, så de i praksis har påbegyndt en diplom i ledelse. Diplommodulerne suppleres med en række andre aktiviteter, herunder udviklingen af og arbejdet med personlige udviklingsplaner, interne undervisningsdage og netværk.

BUF-LUP-forløbet spænder over ca. 1½ år og vil blive udbudt på BUF-akademi. Det vil være relevant at planlægge ét hold årligt med ca. 28 deltagere. Diplommodulerne kan tilrettelægges, så der kan søges SVU til deltagerne.

### **Netværk for nye pædagogiske ledere, nye KKFO-ledere og nye klyngeledere**

Det er vigtigt at have fokus på støtte til nye ledere, så de hurtigt bliver i stand til at udfylde deres ledelsesrolle – og have blik for, hvad de forskellige lederroller indebærer, og hvordan de kan supplere hinanden bedst muligt. Der foregår allerede en række støttende tiltag i BUF, men det vil være relevant med en mere systematisk indsats i form af netværk for nye ledere.

Der kan med fordel udvikles to tværgående netværkstilbud: Et til nye pædagogiske ledere og KKFO-ledere, samt et til nye klyngeledere. Der er fokus på det kommunale område, fordi lederne her er mere alene i deres daglige ledelsesrolle, end de selvejende ledere er (hvor der stadig er souschefer). Netværkstilbuddene kan evt. etableres som led i et introforløb for nye ledere.

I skiftet fra en medarbejderstilling til en lederstilling – eller fra én lederrolle til en anden - er der en ny praksis at lære og en gammel praksis, som skal aflæres. Netværkstilbuddene kan benyttes til at have fokus på skiftet fra én rolle til en anden, og dermed danne grundlag for udvikling og indtagelse af lederrollen via gensidig sparring.

Netværkene etableres med maksimum 10 nye ledere i hvert netværk. Der tilknyttes en facilitator til netværkene med henblik på at drive det, samt at sikre kvalitet i indhold og forankring af læring. Derudover indhentes ekstern bistand i forhold til oplæg mv.

Det foreslås, at der sættes to netværk i gang i foråret 2013; et for nye klyngeledere og et for nye pædagogiske ledere. Netværkene afholder fire faciliterede netværksmøder i en periode hen over et år. Herudover kan netværket mødes selv efter behov. Efter et år evalueres forløbet, og erfaringerne bringes ind i tilrettelæggelsen af de næste netværk, der igangsættes, når der er et passende antal nye ledere.

### **Aktionslæring for ledere**

Der foregår en omfattende kompetenceudviklingsindsats i 2012/2013, hvor institutionerne tilbydes praksisnære aktionslæringsforløb med udgangspunkt i den enkelte enheds konkrete pædagogiske praksis. For lederne bliver det derfor et ledelsesmæssigt fokuspunkt at forankre brugen af de metoder, der afprøves og arbejdes med i forløbet – og i øvrigt at skabe gode rammer for den fortsatte faglige udvikling.

I forlængelse af 'Klynger i udvikling I' er der igangsat et aktionslæringsforløb for klyngeledere og pædagogiske ledere for at give systematik, redskaber og metoder til at arbejde med udviklings- og forandringsprocesser på arbejdspladsen med udgangspunkt i den pædagogiske praksis. Forløbet er bygget op om to diplommoduler, og deltagerne uddannes til aktionslæringskonsulenter, der kan drive og facilitere udviklingsarbejde ud fra aktionslæringsmetoden.

Forløbet har været meget givtigt for de deltagende ledere. Andet hold er pt. i gang. Det foreslås, at der fremadrettet igangsættes flere tilsvarende aktionslæringsforløb, så flere ledere forsynes med praksisorienterede redskaber og metoder til at forankre og drive det faglige udviklingsarbejde.

Konkret foreslås endnu et forløb i 2012 (igangsættes i 4. kvartal) samt et forløb i hhv. 2013 og 2014. Det foreslås, at forløbet tilbydes til klyngeledere, pædagogiske ledere, KKFO-ledere, samt ledere fra det selvejende område.

### **Fokus på ledelsesroller og klyngernes ledelsesteam**

Det foreslås, at der arbejdes med en skærpelse af lederrollerne i klyngerne i områdevis seminarer, og at det samtidig understøttes med en opdatering af den eksisterende hvidbog for klynger i Københavns Kommune.

Desuden foreslås det, at der i 2012 støttes op om klyngeledelserne med et mindre teamcoachingforløb, som kan bygge videre på ledelsesteamets arbejde i 'Klynger i udvikling I'. Formålet er videreudvikling og konsolidering af deres samarbejde i lyset af det øgede fokus på udvikling af den pædagogiske praksis.

### **Ledernetværk for nuværende ledere**

I BUF eksisterer der en række mere eller mindre formaliserede netværk for ledere. Nogle centrerer sig om pædagogisk/faglige emner eller tager udgangspunkt i geografisk placering og områdetilhørsforhold, mens andre netværk er relationsbaserede og uformelle – fx fortsættelse af netværksgrupper fra diplomuddannelsen.

Der kan med fordel suppleres med nogle tværgående ledernetværk, hvor omdrejningspunktet er ledelse. Netværkene skal have karakter af lærende grupper, hvor deltagerne lærer af hinanden og får nye perspektiver på deres egen ledelsesmæssige praksis og egne "blinde pletter".

Det foreslås, at der i første omgang etableres tre netværk i 2013 med 6-8 deltagere i hver. Målgruppen er selvejende ledere, klyngeledere, pædagogiske ledere og KKFO-ledere. Deltagelse udbydes på BUF-Akademi, og grupperne sammensættes på tværs af byen således, at ingen kommer i netværk med egen leder, en daglig samarbejdspartner el. lign. Der planlægges fem faciliterede møder hen over ét år, og netværkene faciliteres af forvaltningen. Formen evalueres afslutningsvis, hvorefter der kan træffes beslutning om den videre indsats.

## DEL V:

# Ramme for institutionernes arbejde med de tre forslag: Evalueringssællesskaber som rum for systematisk dialog om kvalitet og udviklingsbehov

Alle dagtilbud til børn mellem 0 og 6 år skal ifølge dagtilbudsloven udarbejde en pædagogisk læreplan. I fritidshjemmene/KKFO'erne skal man udarbejde en børnemiljøvurdering, og på klubområdet skal der udarbejdes klubbydelsplaner. Ud over at disse dokumenter fungerer som pædagogisk udviklingsredskab, kan de også dokumentere det pædagogiske arbejde. Dokumentations- og handleplansarbejdet skal lede til refleksion over den enkelte klynge/netværks faglige praksis og virkninger for børnene – men i dag er det redskaber, der primært bruges lokalt og ikke til dialog med forvaltning og politikere. Der er et udtalt behov for, at personalet, lederne, forvaltningen og politikerne kan samles omkring en refleksions- og dokumentationsform, der kan danne afsæt for en fælles dialog, hvor de vigtigste udfordringer for området kan diskuteres, hvor man sammen kan pege på udviklingspotentialer og indsatsområder, og hvor man kan evaluere egen praksis i forhold til tilsigtede virkninger.

Med arbejdet i Pædagogisk Kvalitetsudvalg er der formuleret en række pejlemærker for, hvilken retning dagtilbudsområdet skal bevæge sig i, og hvor det især er vigtigt at sætte ind, så vi skaber en højere kvalitet for børnene og de unge.

Pejlemærkerne skal behandles politisk i Børne- og Ungdomsudvalget og her evt. suppleres med yderligere pejlemærker baseret på allerede politisk besluttede prioriteringer. De politiske visioner og pejlemærker for dagtilbudsområdet skal fungere som retningsgivende for etableringen af de refleksionsrum, både fælles og lokalt, der er helt centrale for at styrke den pædagogiske kvalitet.

Pejlemærkerne er et udtryk for de vigtigste politiske prioriteringer for området og skal være retningsgivende for det lokale pædagogiske arbejde.

Det er centralt, at institutionerne lokalt arbejder med at formulere deres pædagogisk faglige grundlag, og hvordan de kan se, om de gør den forskel, de gerne vil – og som de politiske pejlemærker er udtryk for. Og at institutionerne samtidig arbejder med, hvordan de kan formidle dette arbejde med at styrke den pædagogiske kvalitet til andre. Herved sikres et lokalt ejerskab til arbejdet med at styrke den pædagogiske kvalitet, der samtidig tænkes sammen med de politiske målsætninger.

Forvaltningen understøtter arbejdet. Både gennem facilitering af arbejdet med konkrete modeller, som institutionerne kan bruge til at arbejde refleksivt med, men også gennem dialog om både de lokale og de politiske fastsatte pejlemærker for arbejdet.

Der sikres systematisk videre dialog mellem dagtilbuddene og det politiske udvalg via faste årlige møder mellem ledere og politikere, hvor det diskuteres, hvordan det går med dels at udvikle det pædagogisk faglige grundlag, dels med at nå de tilsigtede virkninger for byens børn.

Den systematiske dialog tager udgangspunkt i evalueringssællesskaber. Evalueringssællesskaber er et kvalitativt redskab, hvor det pædagogiske personale udarbejder læringshistorier om specifikke læringsituationer. Disse ligger efterfølgende til grund for samlende metafortællinger, som drøftes på tværs af institutionsniveauet over forvaltningen til politikerne. Redskabet kan ikke anvendes til at måle og sammenligne kvalitet ud fra indikatorer, men det kan danne rammen om en dialog med henblik på at tage temperaturen på den pædagogiske kvalitet, samt i fællesskab drøfte fremadrettede tiltag og udviklingsmuligheder.

Fortællinger og evalueringsfællesskaber består af tre delredskaber: Læringshistorier, det pædagogiske evalueringsfællesskab og det kommunale evalueringsfællesskab. Idéen med det pædagogiske evalueringsfællesskab er bl.a. at se mønstre og sammenhænge i forhold til børns lege-, udviklings- og læringsmiljø. Ved at italesætte refleksioner om, hvordan børns leg og læring kan understøtte og fremme børns kulturfællesskaber og kulturproduktion, kan evalueringsfællesskabet anvendes som hjælp og inspiration til den løbende udvikling af lege- og læringsmiljøet.

Efterfølgende løftes drøftelserne op på politisk niveau i et dialogforum for pædagoger, ledere, forvaltning, forældre og politikere. Idéen med det kommunale evalueringsfællesskab er at gøre deltagelse fra forskellige positioner mulig, knytte egne konkrete erfaringer til – før man går over i generaliserede meninger, forklaringer, konklusioner, samt lytte, reflektere og skabe fælles viden – i stedet for at stille spørgsmål/svare og diskutere. Dialogen skal være præget af anerkendelse, respekt og med blik for, at den skal føre til læring og udvikling. Der skal arbejdes med at turde tale om udfordringerne i et læringsperspektiv.

Efterfølgende skal der arbejdes med at omsætte dialogen til konkrete justeringer, initiativer og udviklingsprocesser samlet set og i den enkelte institution.

Startskuddet for arbejdet vil være en konference i august 2012, hvor resultaterne fra Pædagogisk Kvalitetsudvalg præsenteres. På konferencen vil lederne blive bedt om i mindre grupper at forholde sig til, hvordan de kan arbejde med at omsætte pejlemærkerne til praksis i deres institution. Målet er dels, at pejlemærkerne introduceres, dels at lederne kan lade sig inspirere af hinanden.

Der skal findes en pædagogisk leder og en netværksleder fra hver klynge og hvert netværk, som skal fungere som ansvarlig for det pædagogiske evalueringsfællesskab i klyngen/netværket. Dette kan eventuelt være den samme person, som indgår i det fremtidige faglige inspirationsnetværk for enhedsledere.

Initiativet indføres over to år, hvor den første fjerdedel af institutionerne introduceres til redskabet det første halv år, og det andet halvår kommer den næste fjerdedel med og så videre. Institutionerne vælges på tværs af områderne, og det skal sikres, at gruppen består af forskellige institutionstyper, samt institutioner med forskellige erfaringer og kompetencer. Udvælgelsen sker efter drøftelse blandt lederne i de enkelte områder.

Det er vigtigt, at indsatsen forankres klart i forvaltningen og institutionerne, og der vil derfor kun i begrænset omfang blive brugt eksterne kræfter. I opstartsfasen inddrages der dog en ekstern underviser, der kan introducere arbejdet med evalueringsfællesskaber og facilitere den første udviklingsfase.

Forløb for den første gruppe af institutioner:

## **Efterår 2012**

I løbet af efteråret introduceres pædagogiske ledere, klyngeledere og ledere til redskabet evalueringsfællesskaber december 2012 – maj 2013. Ledere introducerer arbejdet med metafortællinger i deres egen institution. Alle institutioner udarbejder mindst en metafortælling med relation til et af pejlemærkerne (det kan f.eks. ske på en pædagogisk dag)

## **Juni-september 2013**

Der afholdes møde i det pædagogiske evalueringsfællesskab i hver klynge/netværk. Møderne faciliteres af en underviser, som kan sikre, at dialogen har et lærings/udviklings-perspektiv. Deltagere er pædagogiske ledere, klyngeledere og ledere fra de selvejende institutioner. Der kan eventuelt holdes flere møder, således at deltagerkredsen bliver mindre. I det pædagogiske evalueringsfællesskab skal dialogen struktureres omkring pejlemærkerne.

## Oktober 2013

Der afholdes et opsamlingsmøde i hvert område med det formål at forberede dialogen med politikerne.

## November 2013

Der afholdes to møder i det kommunale evalueringsfællesskab med deltagelse af udvalgte ledere, forvaltning og det politiske niveau. Det vurderes, om andre interessenter kan være relevante – f.eks. skoleledere ifm. overgange.

Dialogen struktureres omkring pejlemærkerne og skal handle om:

- Hvordan har institutionerne arbejdet med pejlemærkerne (metafortællinger)?
- Institutionernes bud på, hvordan man i institutionen kan se, at de gør den forskel for børnene, de gerne vil
- Hvordan tilrettelægges indsatsen over det næste år? Er der nogle pejlemærker, vi særligt vil sætte fokus på? Skal der suppleres med yderligere pejlemærker?

