

TURN AROUND TIL ØGET CHANCELIGHED OG ALLETIDERS AMAGERBRO

**IMPLEMENTERINGSANALYSE BASERET PÅ ER-
FARINGER BLANDT LEDELSE OG PERSONALE**



IMPLEMENTERINGSANALYSE BASERET PÅ ERFARINGER BLANDT LEDELSE OG PERSONALE

Indhold

1.	INDLEDNING	1
1.1	Hvad er formålet med erfaringsopsamlingen?	1
1.2	Kort om indsatserne	1
1.3	Hvad er baggrunden for et fokus på implementering?	2
1.4	Rapportens fokus	3
1.5	Hvordan er erfaringsopsamlingen gennemført?	4
1.6	Læsevejledning	4
2.	SAMMENFATNING	5
2.1	Centrale erfaringer i Turn Around til øget Chancelighed	5
2.2	Centrale erfaringer i Alletiders Amagerbro	7
3.	TURN AROUND TIL ØGET CHANCELIGHED	10
3.1	Indsatsen	10
3.2	Drivkræfter og barrierer i implementeringsprocessen	11
3.3	Drivkræfter og barrierer for de anvendte implementeringsgreb	27
3.4	Foreløbigt udbytte af indsatsen	30
4.	ALLETIDERS AMAGERBRO	32
4.1	Indsatsen	32
4.2	Drivkræfter og barrierer i implementeringsprocessen	34
4.3	Foreløbigt udbytte af indsatsen	43
5.	TVÆRGÅENDE ANALYSE	44
5.1	Kernen i indsatsen: Udvikling af læringsmiljøet	44
1.2.	Kompetencer som drivkræft i implementeringen	45
1.3.	Ledelse som drivkræft i implementeringen	46
1.4.	Organisering som drivkræft i implementeringen	46

1. INDLEDNING

I Københavns Kommune har Børne- og Ungdomsforvaltningen i 2015 igangsat to mere omfattende dagtilbudsindsatser i udvalgte institutioner i udsatte boligområder. Begge indsatser har til formål at styrke kvaliteten i institutionernes læringsmiljøer for derigennem at øge børnenes trivsel, udvikling og læring.

Den ene indsats, kaldet *Turn Around til Øget Chancelighed*, er et centralt igangsat initiativ, mens den anden indsats, *Alletiders Amagerbro*, er et lokalt initiativ i Område Amager. En af vejene til at løfte kvaliteten i læringsmiljøet handler i begge indsatser bl.a. om at styrke personalets systematiske faglige refleksion i planlægningen og opfølgningen på egen praksis.

På nuværende tidspunkt, hvor perioden for implementeringen af initiativerne er omtrent halvvejs, har Børne- og Ungdomsforvaltningen ønsket en opsamling på de hidtidige erfaringer med de to initiativer på alle niveauer i organisationen, herunder de deltagende institutioner.

1.1 Hvad er formålet med erfaringsopsamlingen?

I arbejdet med *Turn Around til øget chancelighed* og *Alletiders Amagerbro* har ledelse og personale høstet en række erfaringer med at igangsætte og drive forandringsprocesser i dagtilbud. På baggrund af disse erfaringer ønsker Børn- og Ungeforvaltningen at uddrage viden og læring, der kan kvalificere det videre arbejde med at omsætte og udbrede indsatser på dagtilbudsområdet. De to indsatser giver mulighed for at undersøge styrker og svagheder ved forskellige tilgange til at igangsætte forandringer i den pædagogiske praksis.

Det er målet, at erfaringerne fra de to indsatser mere bredt kan give viden om, hvordan Børne- og Ungdomsforvaltningen mest hensigtsmæssigt arbejder med at omsætte politiske mål og strategier i praksis - med blik for både forskellig kompleksitet af de indsatser, der sættes i gang og dagtilbuddenes forskellige rammer.

Det er også målet at give stemme til såvel positive som negative erfaringer med de igangsatte forandringer og ad denne vej skabe byggestenene til en fælles forståelse af, hvad der skal til for at støtte arbejdet med nye indsatser i dagtilbud.

Fagligt Center i Børne- og Ungdomsforvaltningen har derfor bedt Rambøll Management Consulting om at indsamle de foreløbige erfaringer med *Turn Around til chancelighed* og *Alletiders Amagerbro* blandt ledelse og personale samt foretage en analyse med fokus på indsatsernes *implementering*.

1.2 Kort om indsatserne

Mens de to initiativer overordnet set har samme mål om at løfte kvaliteten i læringsmiljøet er midlerne til at nå målene forskellige.

Med ***Turn Around til Øget Chancelighed*** (herefter Turn Around) har Børne- og Ungdomsforvaltningen udviklet en model, hvor der arbejdes med gennemgribende forandringer i de *organisatoriske rammer* for syv udvalgte institutioners arbejde. Konkret omfatter initiativet følgende fire centrale elementer, som skal sikre de rette organisatoriske rammer for, at pædagogiske ledere og medarbejdere kan styrke institutionernes læringsmiljøer.

- En målrettet ansættelse af uddannede pædagoger med høj faglighed ved at omrokere pædagogmedhjælpere til andre institutioner og rekruttere nye personaler, så børnenes behov og pædagogernes kompetencer er afstemt.

- Udarbejdelse af en ekstern kvalitetsvurdering af læringsmiljøet i den enkelte institution, som den pædagogiske leder skal omsætte i en handleplan for, hvordan institutionen konkret vil arbejde med at styrke læringsmiljøet på de fokuspunkter, hvor kvalitetsvurderingen er lav.
- Ekstern supervision fra UCC til personalet og praksisnær kompetenceudvikling, som understøtter de valgte fokuspunkter i handleplanen.
- Tæt sparring og opfølgning, hvor den decentrale ledelse og personale i dagtilbuddene får "grøn bølge" til support af i områdernes ressourceteams, så udfordringer i implementeringen hurtigt kan imødegås både i forhold til individuelle børn og børnegrupper.

Med udgangspunkt i kvalitetsvurderingens fokusområder for læringsmiljøet har dagtilbuddene frie hænder til selv at tilrettelægge den konkrete pædagogiske indsats i dagtilbuddet.

Heroverfor er **Alletiders Amagerbro** en områdebaseret indsats, som er i gangsat af områdeforvaltning Amager i 11 institutioner i samarbejde med Amagerbro Skolen. Initiativet består af to delindsatser, hhv. en sprogindsats og en trivselsindsats, ligesom der er iværksat en række tiltag, som skal understøtte indsatsens implementering.

Som led i sprogindsatsen arbejder de deltagende dagtilbud med minimum én ud af tre på forhånd udvalgte metoder, hvor der findes dokumentation for en positiv effekt på børns udvikling. Dagtilbuddene forpligtes derudover til at etablere fysiske sprogmiljøer og inddrage forældrene i arbejdet. I trivselsindsatsen skal der arbejdes med Mary Fondens metode 'Fri for Mobberi' i sammenhæng med institutionernes igangværende aktiviteter med at styrke børnenes trivsel. Både i forhold til sprog og trivsel skal der udarbejdes individuelle handleplaner for børn med behov for en særlig indsats. Følgende elementer skal understøtte at indsatsen omsættes i praksis:

- Gennem handleplaner beskriver de enkelte dagtilbud, hvordan metoderne tænkes implementeret i den daglige pædagogiske praksis, så der igangsættes målrettede aktiviteter for børnene, samt hvordan disse aktiviteter evalueres.
- Inspirationstur i udlandet for pædagogiske ledere
- Udvikling af metode- og idékatalog til at igangsætte målrettede sprogaktiviteter
- Udpegning og opkvalificering af ambassadører for henholdsvis sprog og trivsel i alle dagtilbud, som skal understøtte arbejdet i praksis.
- Tværinstitutionelle netværk for ambassadørerne for at sikre videndeling og gensidig inspiration samt fokus på indsatsen i ledernetværk
- Opfølgning på børnenes udvikling gennem sprogvurderinger af alle tre- og femårige samt gennem trivselsmålinger to gange årligt.

1.3 Hvad er baggrunden for et fokus på implementering?

Nye indsatser, som fx *Alletiders Amagerbro* og *Turn Around*, indebærer at vi ændrer adfærd og gør ting på nye måder for at få det bedste udbytte af indsatsen til gavn for børns trivsel, udvikling og læring. Når en ny indsats skal omsættes i den pædagogiske praksis, er det derfor vigtigt at se på, hvordan *implementeringen* af indsatsen - og dermed de planlagte forandringer - kan hjælpes på vej og understøttes bedst muligt. Det er netop veldokumenteret, at virkningsfulde indsatser ikke er tilstrækkelige i sig selv, men kræver et eksplicit fokus på implementeringen for at øge sandsynligheden for, at indsatsen får en betydning for børnene.

Når vi ser på indsatsernes implementering handler det om at være opmærksom på de forskellige faktorer både i forhold til ledelse, kompetencer og organisering, der har betydning for, om personalet tager indsatserne fuldt i brug i hverdagen på den tiltænkte måde. Disse faktorer vil være til stede uanset, om vi forholder os aktivt til dem eller ej. Men ved at arbejde aktivt med både de

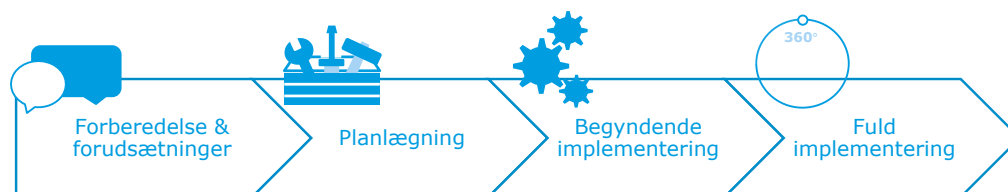
organisatoriske, ledelsesmæssige og kompetencemæssige faktorer, som fremmer eller hæmmer, at en indsats tages i brug, er der en større sandsynlighed for, at indsatsen sætter positive spor i praksis og fører til den ønskede udvikling for børnene.

De aktiviteter, som Fagligt Center, områder og institutioner sætter i værk midlertidigt for netop at støtte arbejdet med indsatsen, både organisatorisk, kompetencemæssigt og ledelsesmæssigt, kalder vi implementeringsgreb (fx kurser, vejledninger, redskaber, særlige ressourcer mv.) I *Turn Around* er de fire centrale elementer med omrokering, supervision, grøn bølge til support, og ekstern kvalitetsvurdering i høj grad implementeringsgreb, som skal understøtte arbejdet med den pædagogiske indsats i institutionerne, mens implementeringsgrebene i *Alletiders Amagerbro* omfatter ambassadører, netværksaktiviteter, inspirationsmateriale mv.

Når indsatserne er taget fuldt i brug, vil implementeringsgrebene blive faset ud. Spørgsmålet er, hvordan implementeringsgrebene bedst kan hjælpe personalet til at skabe praksisforandringer i dagtilbuddet, og hvornår i forandringsprocessen støtten bør ske.

Selve processen for implementeringen kan opdeles i forskellige faser, hvor hver fase kræver en særskilt opmærksomhed. Figuren nedenfor viser implementeringsprocessen i fire faser¹.

Figur 1: Faser i implementeringsprocessen



I den første fase er fokus på at definere selve problemet, at undersøge organisationens behov og definere indsatsen. I fase 2 planlægges indsatsen, sådan at alle deltagere bliver bedst muligt klædt på til at arbejde med de ønskede forandringer på alle niveauer, mens fase 3 er den fase, hvor institutionerne begynder at tage indsatsens elementer i brug i praksis – dvs. de første skridt i implementeringen. Efterhånden som læring bundfælder sig og forandringer etableres som rutiner i hverdagen, nås den fulde implementering i fase 4. Denne fase har *Turn Around* og *Alletiders Amagerbro* dog ikke nået endnu, idet implementeringen fortsat er i gang.

Rapporten bygger samlet set på en forståelse af, at implementering er en kompleks proces, hvor der i de enkelte faser skal arbejdes aktivt med at opbygge kapacitet i institutionerne til at kunne oversætte og arbejde med indsatsen bl.a. gennem fx systematisk træning, supervision og løbende opfølgning.

1.4 Rapportens fokus

Rapporten omfatter dels en selvstændig implementeringsanalyse af hhv. hhv *Turn Around* og *Alletiders Amagerbro*, dels en tværgående analyse af indsatserne.

I de selvstændige analyser sætter vi fokus på erfaringer med at drive implementeringsprocessen i de enkelte faser, herunder hvordan de forskellige typer af implementeringsgreb har været anvendt til at understøtte forandringer i indsatserne. Vi søger at indkredse både drivkræfter og barrierer for at understøtte en god implementering. Derudover ser vi også på hvordan ledelse og personale oplever udbyttet af det foreløbige arbejde med indsatserne. I den tværgående analyse indkredser vi ligeledes drivkræfter og barrierer for arbejdet på tværs af de to indsats og sammenligner de forskellige tilgange til at hjælpe praksisforandringer på vej i dagtilbuddene.

¹ Fasemodellen indgår som et element i Active Implementation Framework, der er udviklet af Fixen et al, 2013

Det er væsentligt at nævne, at der er gennemført en del flere interview i *Turn Around*, hvorfor denne analyse er mere dybtgående og går tættere på styrker og barrierer ved de enkelte implementeringsgreb end det gør sig gældende for analysen af *Alletiders Amagerbro*. Det har således været prioriteret at inddrage alle institutioner i *Turn Around* i analysen, fordi dele af dette initiativ skal udbredes til række institutioner i forbindelse med Tidlig indsats.

1.5 Hvordan er erfaringsopsamlingen gennemført?

Rapporten bygger på data indsamlet i perioden oktober til november 2016, herunder både skriftlig dokumentation og interview.

Indledningsvis har vi gennemgået materiale om de to indsatser i form af projektbeskrivelser, udviklingspapirer, procesplaner og handleplaner mv. som afsæt for at forstå mål, intentioner, indhold og implementeringsreb i de to indsatser. Herefter har vi undersøgt erfaringerne med at omsætte indsatserne gennem kvalitative interview med ledere og personale på alle niveauer i organisationen. I tabellen nedenfor fremgår en oversigt over hvilke aktører, der har deltaget i interviewene.

Tablet 2: Oversigt over gennemførte interviews

Turn Around til øget chancelighed	
Pædagogisk personale	• Gruppeinterview med 2-3 pædagoger i hvert af de 7 dagtilbud
Nyansatte pædagoger	• Gruppeinterview med 4 pædagoger fra 3 forskellige dagtilbud
Pædagogiske ledere	• Personligt interview med 4 ledere og et gruppeinterview med 3 ledere
Klyngeledere	• Gruppeinterview med 4 klyngeledere
Tværfaglige chefer	• Gruppeinterview med 5 områdechefer
Områdechefer	• Gruppeinterview med 3 tværfaglige chefer
Fagligt Center	• gruppeinterview med 2 repræsentanter for fagligt Center
Forældre	• To gruppeinterview med i alt fem forældre fra to dagtilbud
Alletiders Amagerbro	
Pædagogisk personale	• Gruppeinterview med 2 pædagoger i fra tre udvalgte dagtilbud
Pædagogiske ledere	• Personlige interview med tre ledere fra tre udvalgte dagtilbud
Tovholdere (herunder klyngeleder)	• Gruppeinterview med 2 tovholdere og klyngeleder
Områdechef	• Personligt interview med områdechefen

1.6 Læsevejledning

Rapporten er disponeret på følgende måde:

I **kapitel 2** sammenfatter vi resultater af de to selvstændige analyser af indsatserne

I **kapitel 3** belyser vi erfaringer med at implementere *Turn Around til øget Chancelighed* - både baggrund, forandringsprocessen, de anvendte implementeringsgreb og foreløbigt udbytte af praksisændringerne.

I **kapitel 4** belyser vi erfaringer med implementeringen af *Alletiders Amagerbro* - både rammerne, processen, de anvendte implementeringsgreb og foreløbigt udbytte af indsatsen.

Kapitel 5 indeholder tværgående analyse af drivkræfter og barrierer i implementeringsprocessen i *Turn Around til øget chancelighed* og *Alletiders Amagerbro*

2. SAMMENFATNING

På baggrund af en række interview om indsatserne, *Turn Around til øget chancelighed* og *Alletiders Amagerbro*, belyser vi erfaringerne med at igangsætte praksisforandringer i forskellige faser i implementeringsprocessen. I dette afsnit sammenfatter vi de centrale erfaringer i de enkelte faser i implementeringen – først for *Turn Around til øget Chancelighed*, dernæst for *Alletiders Amagerbro*. En tværgående analyse af indsatserne findes i kapitel 5.

2.1 Centrale erfaringer i Turn Around til øget Chancelighed

Over det lange træk har den igangværende implementeringsproces i *Turn Around til Øget Chancelighed* skabt en begyndende positiv forandring i forhold til at højne fagligheden i det pædagogiske arbejde i hverdagen. Pædagogiske ledere og personale oplever, at fagligheden er blevet styrket gennem en øget faglig refleksion og en øget systematik i forhold til at organisere, planlægge og løbende følge op på børnenes udbytte af de pædagogiske aktiviteter. Samtidig tilkendegiver flere personaler, at samarbejdet i institutionen er forbedret i kraft af en styrket fælles tilgang til at strukturere dagen og anvende ressourcer mere effektivt på tværs af stuer/grupper.

Der er positive indikationer på, at de implementeringsgreb, som er anvendt i implementeringsprocessen i *Turn Around* i en vis udstrækning har været med til at understøtte de oplevede forandringer i læringsmiljøerne. Det vil sige brugen af kvalitetsvurderinger af læringsmiljøet, handlingsplaner, omrokering og ansættelse af personale samt løbende supervision. Særligt kvalitetsvurderingen af læringsmiljøet og supervisionen har været en væsentlig drivkraft for refleksionen over egen praksis.

Imidlertid tegner der sig nogle risici i forhold til at opnå en fuld implementering af den nuværende model, fordi det har vist sig vanskeligt at realisere omplaceringer og rekruttere uddannet personale efter intentionerne. Dertil kommer en række barrierer knyttet til kommunikationen om indsatsen, igangsættelse af processen samt sikre tilstrækkeligt tydlige rammer og retning for indsatsens indhold og proces. Ledere og pædagogisk personale mangler overblik over forandringsprocessen samt klarere fælles billeder af, hvordan forandringerne i det pædagogiske arbejde kan gribes an og koordineres med de eksternt igangsatte tiltag og tilførelsen af ressourcer. Det vil sige supervisionen, tovholderens understøttelse af dagtilbuddene i de enkelte områder, den faglige support og ansættelse af nye pædagoger som forandringsagenter og sparringspartnere i hverdagen.

Samlet set viser analysen følgende drivkræfter og barrierer, når vi ser på de tre forskellige faser i forandringsprocessen, dvs. 1) Forberedelse- og forudsætningerne for at igangsætte *Turn Around* 2) planlægningen af *Turn Around* 3) og de første skridt i arbejdet med at styrke læringsmiljøet i institutionerne.

Forberedelse - og forudsætninger for at igangsætte indsatsen:

I forbindelse med forberedelsen og undersøgelsen af forudsætninger for at igangsætte *Turn Around* tegner sig følgende drivkræfter og barrierer:

- Eksterne parametre med afgørende betydning for institutioners kvalitet er anvendt til at afdække dagtilbuddenes behov. Disse har været en vigtig drivkraft til at skubbe til praksisforandringer i institutionerne og arbejde med ydre forudsætninger for at praksisforandringer kan ske. Parametrene omhandler karakteristika ved personalegruppen i form af sygefravær, trivsel og uddannelsesniveaue ligesom et redskab til vurdering af læringsmiljøerne har givet et positivt udgangspunkt for forståelsen af nødvendige forandringer i det pædagogiske arbejde.

- Ledelse og personale i dagtilbuddene havde imidlertid fra starten en vag forestilling om, hvordan målet om øget chancelighed konkret skulle nås. Det var uklart, hvordan indsatsen spillede sammen med hidtidige tiltag, og hvordan det eksisterende personale selv skulle være del af forandringen. Fokus var i den indledende fase primært rettet mod opgaven om at tilføre institutionerne ressourcer udefra i form af omrokeringer og nye ansættelser, hvilket samtidig skabte stor usikkerhed i personalegrupperne og modvilje mod indsatsen.
- Ledere og personale er ikke blevet involveret i afdækningen af institutionens behov og afdækningen opleves udelukkende problemfokuseret med begrænset blik for den enkelte institutions samlede situation, historik og ressourcer. Det har gjort det vanskeligt for ledere at skabe forståelse og engagement for de planlagte forandringer fra starten.
- Ændret klyngestruktur og faldende børnetal i nogle institutioner er to centrale ydre faktorer, som har været væsentlige risici for forandringsprocessen. I nogle institutioner betyder det faldende børnetal, at der er udfordringer med at fastholde pædagoguddannet personale som intenderet, mens andre institutioner er udfordret af skift i ledelsesstrukturen, hvilket i perioder har skabt forvirring om hvordan indsatsen, skal gennemføres.

Planlægningen af indsatsen

I den efterfølgende planlægning af indsatsen, hvor alle niveauer i organisationen klædes på til at arbejde med indsatsen, peger analysen på følgende drivkræfter og barrierer:

- Områdeledelserne oplever et grundigt forarbejde med at konkretisere de fire implementeringsgreb, der skal skabe de rette forudsætninger for at dagtilbuddene kan styrke læringsmiljøet. Der er endvidere gode erfaringer med at etablere et tættere samarbejde mellem område og Fagligt Center om specifikke behov, hvor der kræves særlige kompetencer (fx rekruttering).
- Involverede ledere på alle niveauer og personale mangler generelt et samlet overblik over implementeringsprocessen, og hvordan de forskellige tiltag er tilrettelagt gennem alle faser.
- Initiativet om omplaceringer og rekruttering af personale har samtidig været vanskeligt at realisere i praksis, hvilket har skabt negative efterdønninger i dagtilbuddenes arbejdsmiljø. Derudover har ledere og personale haft vanskeligt ved at gennemskue processen omkring omplaceringen, hvilket har taget fokus fra den pædagogiske udviklingsproces.
- Tovholderrollen for *Turn Around* i de enkelte områder har til tider været vanskeligt at udfylde i praksis. Tovholdere udtrykker et behov for viden om og sparring i rollen, og hvordan ledere understøttes bedst muligt i at drive forandringerne.
- Det har været en vanskelig opgave at omsætte scores for kvalitetsvurderingen af læringsmiljøet i en konkret og samlet handleplan. Nogle pædagogiske ledere efterlyser derfor mere end generelle kompetencer i facilitering af forandringsprocesser kompetenceudvikling, som knytter sig til de konkrete pædagogiske tiltag i dagtilbuddet samt sparring i, hvordan kvalitetsvurderingen kan omsættes til pædagogiske tiltag i praksis.
- Erfaringerne viser, at en tydelig projektorganisering på områdeniveau i tæt kobling til ledelsesstregen – og en tydelig feedback og tilbageløb af viden mellem alle niveauer fra pædagogisk personale til områdechef - skaber motivation og fremdrift i opgaven. Der er behov for større klarhed over projektorganiseringen for Turn Around som helhed herunder fordelingen

af rolle og ansvar mellem forskellige ledelsesniveauer i områderne, samt mellem Fagligt Center og områder.

De første skridt i implementeringen i institutionerne

Dagtilbuddenes første skridt med at reorganisere, strukturere og synliggøre læringsmiljøer samt afprøve og omsætte pædagogiske tiltag i praksis, tegner et billede af følgende drivkræfter og barirer:

- Personalet oplever i vid udstrækning, at de enkelte pædagogiske tiltag er meningsfulde og bidrager til at styrke læringsmiljøerne. Der mangler imidlertid en rød tråd i indsatsen i forhold til at etablere en tydelig sammenhæng mellem interne aktiviteter og mål, og hvordan eksterne tiltag kan koordineres med udgangspunkt i en samlet handleplan for indsatsen, herunder supporten og ekstern supervision.
- Der er således stor forskel på i hvilket omfang, handleplanen anvendes som et levende styringsværktøj for arbejdet i praksis, eller hvorvidt den primært er håndteret som en administrativ opgave. I enkelte dagtilbud er handleplanen således udviklet sammen med personalet i en inddragende proces og blevet omdrejningspunkt for klyngeleder, pædagogisk leder og personalets omstilling af praksis og løbende opfølgning på arbejdet. Her overfor er det en barriere for overblik sammenhæng og retning i arbejdet, at handleplanen ikke anvendes som et aktivt styringsværktøj.
- Der er i dagtilbuddene stor uklarhed om rolle og funktion blandt de pædagoger, der er nyanstattede som led i *Turn Around*, herunder hvordan de konkret skal understøtte omstillingen af det pædagogiske arbejde. Det samme gælder de områdeansatte finanslovspædagoger, som er tilknyttet udvalgte dagtilbud, om end deres midlertidige ansættelse har givet en bedre mulighed for at få rollen som sparringspartnere i spil på en positiv og understøttende måde.
- Der er eksempler på gode erfaringer med, hvordan den pædagogiske leder konkret kan understøtte implementeringen positivt. Med afsæt i disse erfaringer peger interviewene på et behov for et større fokus på at gøre den pædagogiske leder til omdrejningspunkt for forandringsprocessen

2.2 Centrale erfaringer i Alletiders Amagerbro

Interviewene viser samlet set en oplevelse af, at den foreløbige implementering af *Alletiders Amagerbro* har skabt en øget systematik og et fælles sprog om det pædagogiske arbejde internt i institutionerne, men også styrket samarbejdet på tværs af fagligheder og institutioner i området. Samtidig peger ledere på, at disse resultater i den pædagogiske praksis allerede afspejler sig i børnenes sproglige og trivselsmæssige udvikling, hvilket den løbende datadrevne opfølgning dokumenterer. De greb, som har været anvendt til at understøtte forandringsprocessen opleves fra alle sider primært positive.

Den indledende inddragelse af institutionernes perspektiver på behov kombineret med tydelige rammer og retning har ifølge deltagerne været væsentlige drivkræfter for alle implementeringens faser. Der er sammen med det eksisterende personale i institutionen og gennem tværinstitutionelle medarbejdernetværk samt faglige tovholdere for hhv. sprog og trivsel opbygget kompetencer i dagtilbuddene til at arbejde reflektivt med praksis i lærings og evalueringsprocesser omkring konkrete pædagogiske forløb.

Det har imidlertid ikke været lige nemt at omsætte de to fokusområder i praksis, som indsatsen omhandler. Trivselsindsatsen har været sværere at implementere end den sproglige indsats, som bygger på en eksisterende organisering omkring sprogansvarlige og sprogvejledere og dermed også har en stærkere faglig forankring fra starten. Interviewene peger desuden på et behov for

en stærkere understøttelse af de pædagogiske ledere. Netværkene omkring den faglige indsats er således primært orienteret mod ambassadører på medarbejderniveau. Der har også været fokus på indsatsen i ledelsesnetværk, men der har ikke været tilført støtte og kompetencer udefra til at støtte den praksisnære implementering i hverdagen.

Analysen viser samlet set følgende drivkræfter og barrierer for de forskellige faser i forandringsprocessen:

Forberedelse og forudsætninger for at igangsætte indsatsen

I *alletiders Amagerbro* er den første fase med fokus på forberedelse og forudsætninger for indsatsen præget af følgende drivkræfter og barrierer:

- Ledelse og personale i dagtilbuddene har haft en klar forståelse af behovene for at gennemføre en helhedsindsats, hvilket har skabt engagement og villighed til at indgå i indsatsen. Det har således været en drivkræft at problemforståelse og løsninger har været knyttet til en fælles indsats i området som helhed mere end det enkelte dagtilbuds udfordringer alene.
- Indsatsens konkretisering i pædagogiske tiltag og metoder i tilknytning til udvalgte kompetenceområder (sprog og trivsel) har skabt et tydeligt billede for personalet af, hvad forandringen indebærer.
- Der har fra start været gennemsigtighed i organiseringen af indsatsen, med en tydelig rollefordeling for alle aktører. Det har skabt en fælles forståelse for, at alle er vigtige for at lykkes med at skabe øget chancelighed for udsatte børn.

Planlægning af indsatsen:

I forbindelse med den konkrete planlægning af implementeringen og arbejdet med at klæde de involverede aktører på til indsatsen, tegner analysen et billede af, at følgende drivkræfter og barrierer har påvirket processen:

- Det har været en drivkræft, at indsatsen bygger på et forudgående grundigt analysearbejde i forhold til at afdække behovene. Med baggrund i analysen er indsatsen udviklet med en klar retning og klare rammer, som opleves at skabe fokus. Samtidig er der i af metoder og tilrettelæggelse af indsatsen, hvilket giver et lokalt råderum og udvikler ejerskab for arbejdet.
- Indsatsen tager udgangspunkt i metoder og pædagogiske tilgange og strukturer, som allerede er kendte i dagtilbuddene, men lægger op til en øget systematik gennem krav om bestemte metoder, tidsrammer, handleplaner samt fokus på refleksion og evaluering i en fast kadence. Dette giver ledere og personale udtryk for, at de tidligere har haft svært ved selv at prioritere i dagligdagen, men at indsatsen har hjulpet dem til at integrere dette i hverdagen.
- Den interne kapacitet i dagtilbuddene til at arbejde med indsatsen er blevet bygget op gennem kompetenceudvikling, deltagelse i tværinstitutionelle netværk og afholdelse af kurser og temadage

De første skridt i implementeringen:

- Indsatsen giver institutionerne muligheden for at arbejde struktureret med udfordringer i det pædagogiske arbejde, som de alligevel skulle arbejde med, men nu bliver understøttet i.
- Ledelsen har taget opgaven på sig og skabt både organisatoriske og faglige rammer for, at indsatsen kan implementeres i institutionerne.

- Det tætte ledelsesmæssige fokus i institutionerne skaber resultater i praksis og har stor betydning for engagementet og for at gå i gang med forandringen.
- For at 'holde gryden i kog' er det fortsat nødvendigt med et stærkt ledelsesmæssigt fokus, så indsatsen prioriteres gennem skabelse af rammer for, at det pædagogiske personale kan løfte opgaven.
- Indsatslederen, dvs. den daglige leder af indsatsen, foretager en tæt, løbende opfølgning på både resultater og proces i de enkelte institutioner, hvilket skaber energi og engagement om indsatsen. De interviewede ledere og personale oplever, at de bliver hørt, og at uhensigtsmæssigheder bliver tilrettet undervejs.

3. TURN AROUND TIL ØGET CHANCELIGHED

I dette kapitel belyser vi erfaringer med at omsætte elementerne i 'Turn Around til øget chancelighed' i praksis. Analysen består samlet set af fire dele:

1. En introduktion til **elementer i Turn Around** og de anvendte implementeringsgreb
2. En belysning af drivkræfter og barrierer i **implementeringsprocessen**. Hvad har fungeret godt i de forskellige trin i processen, og hvad kunne have været gjort anderledes?
3. En opsamling på **styrker og svagheder ved de konkrete implementeringsgreb**. Hvad har betydning for, at de forskellige greb understøtter de igangsatte forandringer konstruktivt eller mindre konstruktivt?
4. Ledernes og personalets oplevelser **af udbyttet af det foreløbige arbejde** med *Turn Around*

3.1 Indsatsen

3.1.1 Baggrunden for at igangsætte indsatsen

Med *Turn Around til øget Chancelighed* ønskede Børne- og Ungdomsforvaltningen at afprøve metoder til at styrke udsatte institutioners vilkår for at støtte *alle* børn mest muligt i deres trivsel, udvikling og læring. Initiativet afspejler, at tidligere og mangeårige initiativer ikke har haft et tilstrækkeligt udbytte for børnenes udvikling, og at institutionerne derfor stadig har en høj andel af børn, som er udfordret socialt, sprogligt og kognitivt.

Børne- og Ungdomsforvaltningen havde derfor et stort ønske om og behov for at finde nye veje til at styrke udsatte børns chancelighed, så børnene får mulighed for at lære og udvikle sig på lige fod med andre børn. Institutionernes tidlige indsats spiller en afgørende rolle i forhold til at øge den sociale mobilitet og kompensere for de forudsætninger, som nogle børn ikke har med sig hjemmefra.

Børne- og Ungdomsforvaltningens udgangspunkt var, at institutioner med en høj andel af udsatte børn står med en fagligt krævende opgave, som forudsætter en personalegruppe med særlige kompetencer til at løse den. Fagligt Center og områdeledelser så endvidere en udfordring i, at udvalgte dagtilbuds kvalitet var påvirket af et højt sygefravær blandt personalet, lave trivselsmålinger i personalegruppen og lavt uddannelsesniveau, som udgjorde barrierer for at udvikle en høj faglighed og kontinuitet i det pædagogiske arbejde.

Fagligt Center har i samråd med områdeforvaltningerne udpeget syv institutioner til at indgå i indsatsen: Tre institutioner i Tingbjerg (område Brønshøj/Vanløse) en institution i Indre By/Østerbro, en institution i Nørrebro/Bispebjerg, en institution på Amager og en institution i Valby/Vesterbro/Kgs. Enghave.

3.1.2 Indsatsens elementer og implementeringsgreb

For at imødegå de beskrevne udfordringer har Børne- og Ungdomsforvaltningen udviklet en model, hvor der arbejdes med gennemgribende forandringer i de *organisatoriske rammer* for institutionernes arbejde.

Indsatsen består af fire elementer:

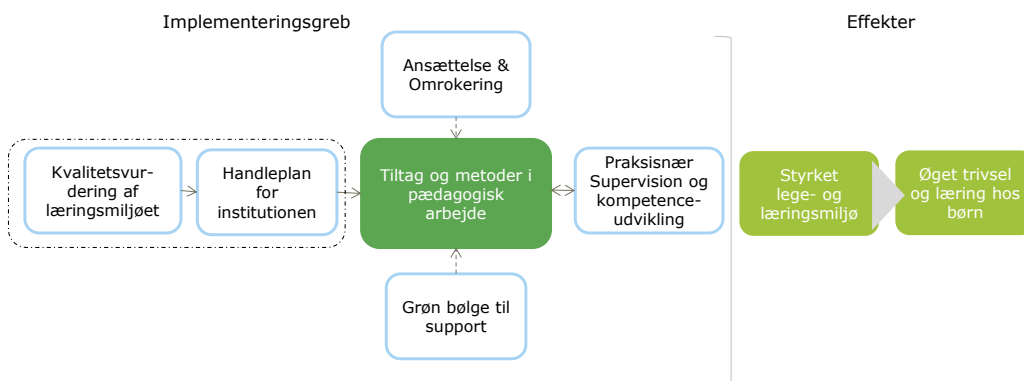
- En målrettet **ansættelse af uddannede pædagoger** med høj faglighed ved at **omrokere pædagogmedhjælpere** til andre institutioner og rekruttere nye personaler, så børnenes behov og pædagogernes kompetencer er afstemt.

- Udarbejdelse af en **systematisk kvalitetsvurdering af læringsmiljøet** i den enkelte institution, som den pædagogiske leder skal omsætte i en handleplan for, hvordan institutionen konkret vil arbejde med at styrke læringsmiljøet på de fokuspunkter, hvor kvalitetsvurderingen er lav. Kvalitetsvurderingen, som varetages af eksterne konsulenter, gentages efter ca. et år for at følge udviklingen og kvaliteten i institutionernes læringsmiljøer.
- **Ekstern supervision** fra UCC til personale og ledelse og praksisnær **kompetenceudvikling**, som understøtter de valgte fokuspunkter i handleplanen.
- Tæt sparring og opfølgning, hvor den decentrale ledelse og personale i dagtilbuddene får **”grøn bølge” til support**, så udfordringer i implementeringen hurtigt kan imødegås både i forhold til individuelle børn og børnegrupper.

De fire elementer skal skabe de rette forudsætninger for, at pædagogiske ledere og medarbejdere kan styrke institutionernes læringsmiljøer. På den måde kan elementerne forstås som egentlige *implementeringsgreb*, der skal understøtte, at forandringerne i læringsmiljøerne bedst muligt kan ske, så børnenes kompetencer styrkes (de hvide bokse i fig. 2 nedenfor).

Børne- og Ungdomsforvaltningen har dermed ikke defineret selve indsatsen i den pædagogiske praksis (den grønne boks), dvs. hvilke tiltag og metoder, der skal bringes i spil for at styrke den pædagogiske praksis. Institutionerne har haft frie hænder til at udvælge og prioritere de pædagogiske metoder og organisatoriske tiltag med udgangspunkt i resultaterne af kvalitetsvurderingen som en fælles ramme for, hvad der definerer kvalitet i læringsmiljøerne.

Figur 3: Indsats og implementeringsgreb i Turn Around til øget chancelighed



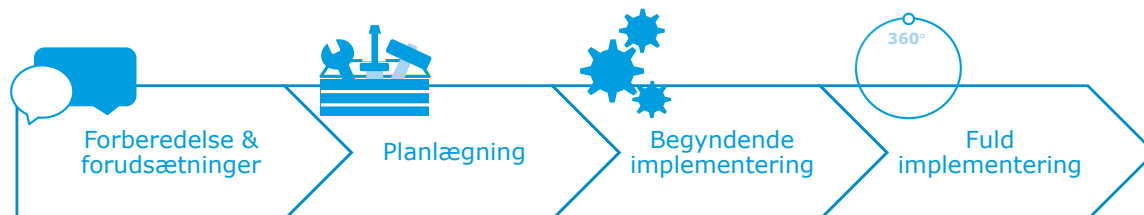
Supportens rådgivning og UCCs supervision er tænkt som værende målrettet til de fokusområder, som institutionen har valgt at prioritere i den pædagogiske praksis. Samlet set er der tale om en indsats, som både omfatter top down-tiltag i de organisatoriske rammer og bottom up-tiltag i den pædagogiske praksis.

3.2 Drivkræfter og barrierer i implementeringsprocessen

I det følgende ser vi på, hvordan ledelse og medarbejdere i Børne- og Ungdomsforvaltningen, områdeforvaltningerne og i de deltagende dagtilbud har indgået i arbejdet med at udvikle, forberede og begynde arbejdet med indsatsen. Vi ser på både de understøttende tiltag i rammerne og selve arbejdet med læringsmiljøet i de enkelte dagtilbud.

Til at belyse processen anvender vi en fasemodel, der kan hjælpe til at give et fælles sprog for at planlægge og strukturere implementering (Figur 4). Modellen bygger på en forståelse af, at implementering ikke sker på én gang men er en proces i flere trin eller faser, hvor hver fase kræver en særlig opmærksomhed.

Figur 4: Faser i implementeringsprocessen



Vi retter fokus mod de første tre ud af fire faser i implementeringen af Turn Around, idet implementeringen forsat er i gang. Typisk vil der gå 2-4 år inden, en indsats kan kaldes fuldt implementeret (fase 4) i den forstand, at nye arbejdsprocesser er veletablerede, og det pædagogiske personale har tilegnet sig nye kompetencer og rutiner som en del af hverdagen til at støtte børnenes udvikling og læring.

3.2.1 Forberedelse - og forudsætninger for at igangsætte Turn Around til øget chancelighed

Den første fase i implementeringen har til formål at undersøge organisationens behov. Det handler om at afklare i hvilket omfang, den nye indsats passer til organisationens kompetencer og arbejdsgange, og hvordan den spiller sammen med øvrige tiltag. Dette indebærer også en opmærksomhed på, om indsatsen er tilstrækkelig operationel til at kunne tages i brug, og hvilke ressourcer det kræver på kort og længere sigt.

I boksen nedenfor er de centrale drivkræfter og barrierer i denne første undersøgende fase i implementeringen af af *Turn Aorund* kort opsummeret. Disse uddybes og forklares i de følgende afsnit.

Centrale drivkræfter og barrierer

Drivkræfter:

- Eksterne kvalitetskriterier (personalesammensætning og kvalitet i læringsmiljøer) har været vigtige midler til at skubbe til praksisforandringer og arbejde med forudsætningerne for at kunne udvikle læringsmiljøerne positivt.

Barrierer:

- Ledelse og personale i dagtilbuddene havde fra starten en vag forestilling om, hvordan målet om øget chancelighed konkret skulle nås. Det var uklart, hvordan indsatsen spiller sammen med hidtidige tiltag, og hvordan personalet selv skulle være del af forandringen, idet fokus primært var rettet mod at tilføre ressourcer udefra.
- Institutioner er ikke blevet involveret i afdækningen af lokale behov ligesom afdækningen opleves udelukkende problemfokuseret med begrænset blik for institutionens samlede situation og eksisterende ressourcer. Det har gjort det vanskeligt for ledere at skabe forståelse og engagement for de planlagte forandringer.
- Ændret klyngestruktur og faldende børnetal i nogle institutioner er ydre strukturelle faktorer, som medvirker til at forsinke implementeringen.

Samspil med hidtidige tiltag

Tydelighed om, hvorfor en ny indsats igangsættes, og hvordan den både adskiller sig fra og spiller sammen med eksisterende strategier og praksis, kan være vigtig for at gøre indsatsen meningsfuld for både ledelse og personale. Dette styrker loyaliteten over for de planlagte forandringer. Vi ser derfor i det følgende på oplevelsen af, hvordan Turn Around spiller sammen med eksisterende tiltag.

Overordnet er der på tværs af interviewede ledere og personale på alle niveauer enighed om, at målet om større chancelighed blandt børn i udsatte positioner kræver en særlig opmærksomhed og indsats i institutionerne. Derved spiller initiativet sammen Børne- og Ungdomsforvaltningens styrkede fokus på tidlig indsats og en række andre tiltag, som skal understøtte dette mål. Der tegner sig samtidig et billede af, at mange hæfter sig ved *Turn Around til øget chancelighed* som en ny eller markant anderledes tilgang til praksisudvikling i institutionerne snarere end ved indsatsens samspil med hidtidige tiltag. Her gives både udtryk for positive og negative opfattelser af denne forandring.

Områdecheferne oplever i kraft af de fire implementeringsgreb en klar fælles tilgang og mandat til at arbejde målrettet med de organisatoriske rammer for at løfte kvaliteten i institutionerne og, i højere grad end tidligere, at arbejde mere helhedsorienteret med udviklingen af praksis. Der peges ligeledes på, at *Turn around til Øget Chancelighed* er mere konkret og systematisk end tidligere indsatser. Den adskiller sig ved at stille nogle konkrete og ufravigelige eksterne krav til forandringer i institutionen, som er begrundet i en forudgående analyse af udfordringer på nogle afgørende parametre for kvaliteten i den pædagogiske praksis, dvs. sygefravær, uddannelsesniveau og trivsel i personalegruppen.

I forhold til den pædagogiske praksis er det på samme vis eksterne parter, som i kraft af en systematisk kvalitetsvurdering af læringsmiljøet har afdækket de udfordringer, som er centrale at fokusere på i institutionerne. Dette adskiller sig fra en tradition for at udvikle praksis primært med udgangspunkt i institutionernes egne oplevede behov. Ligeledes peger tovholdere på, at forvaltningen 'går tættere på' det pædagogisk faglige arbejde, end man tidligere har gjort i udviklingsopgaver og i tilsynet generelt.

Nogle ledere både på områdeniveau, på klyngerniveau og i institutionerne ser et stort behov for en indsats, som netop er defineret og drevet af direktionens og forvaltningens krav til konkrete tiltag i institutionerne.

Med andre ord har de eksterne analyser og den tvungne deltagelse givet nogle ledere det nødvendige rygstød til at ændre organiseringer, italesætte krav til kompetencer og udfordre den hidtidige pædagogik. Ledere udtrykker bl.a. dette på følgende måder:

"Vi manglede en stabil base, hvor der var en høj faglighed. Der var ikke ro til at fordybe sig i pædagogik. Det tror jeg gik op for folk, der kom udefra. Vi har efterspurgt et 'turn around' i flere år" (interview med pædagogiske ledere).

"Det jeg har arbejdet med længe, har jeg fået belæg for. Man står ikke med hele arbejdet selv, man får noget hjælp til det [gennem tiltag i Turn Around]" (interview med klyngeledere).

Samtidig viser interviewene, at selvom pædagogiske ledere og personale kan beskrive en tydelig problemforståelse, oplever mange, at behovsafklaringen har været meget problemfokuseret. De har således oplevet et begrænset blik for de ressourcer og hidtidige tiltag i institutionerne, som indsatsen også kunne bygge videre på. I forlængelse heraf peges blandt nogle klyngeledere og tovholdere på, at større blik for institutionens samlede situation og de specifikke lokalt definerede behov og ressourcer vil være med til at styrke institutionernes motivation for at arbejde med læringsmiljøerne.

"Min tanke er generelt, at vi som forvaltning ofte arbejder uden at være særligt nysgerrige på, hvor institutionen er. Det var en meget stor aha-oplevelse for mig i den her sammenhæng, at det skal vi blive bedre til" (Interview med tovholdere).

“Jeg kunne godt tænke mig en model, hvor man [institutionen] var med til at identificere, hvad der skal arbejdes med, og hvor personalet blev inddraget i hvilke problemstillinger, der skal arbejdes med” (Interviews medklyngeledere).

“Man skal give folk indflydelse på rammerne og på, hvad der giver mening det enkelte sted. Det der med at man lytter, for blikket kan hurtigt blive negativt. Det handler om at grave faglighed i husene frem. Man skal arbejde med anerkendelse og arbejde videre med det positivt” (Interview med tovholdere).

Disse oplevelser af behovet for et større fokus på de enkelte institutioners udgangspunkt skal også ses i lyset af en vis ‘projekttræthed’ i nogle institutioner. Pædagogiske personaler giver udtryk for, at de har indgået i en række tidligere indsats, som de ikke oplever, er blevet fulgt helt til dørs eller er blevet bundet sammen på tværs, herunder med Turn Around-indsatsen.

Forståelse for og engagement i de planlagte forandringer

Allerede med de første skridt i undersøgelsen af forudsætninger er man i gang med at præge forståelsen af forandringerne i de miljøer, der skal implementere forandringerne. Ledernes og det pædagogiske personales indsigt i og forståelse for selve indsatsens indhold og konkrete mål kan være vigtige for den videre proces.

Ifølge Fagligt Center skal implementeringsprocessen ses i lyset af, at indstillingen til politisk niveau skete uden forudgående praksisinvolvering. Den første information til involverede pædagogiske ledere og klyngeledere fra BUF skete derfor på et fælles møde i forvaltningen kort tid før indsatsen gik i gang. Forinden var pædagogiske ledere orienteret om institutionens deltagelse gennem klyngeleder og områdechef.

Der gives blandt ledere og personale generelt udtryk for, at udmeldingen om indsatsen opleves meget pludselig og til dels uplanlagt. Der var stor uklarhed om, hvad indsatsen indebar, og hvad der konkret skulle ske. Mens baggrunden for indsatsens igangsættelse samt målet om chancelighed således stod forholdsvis klar, har mange personaler vanskeligt ved at definere og afgrænse, hvad indsatsen konkret indebærer. Interviewene tegner et billede af, at forskellige forhold påvirker denne oplevelse.

For det første spiller tidsperspektivet en rolle. Både fagligt Center og ledere på alle niveauer peger på, at opstarten med omplaceringer gik meget stærkt. Umiddelbart efter udmeldingen om indsatsens igangsættelse og som det første konkrete skridt i personalets inddragelse, blev der lokalt gennemført kompetencevurderinger af alle personaler. Herefter kom besked om omplaceringer, mens kvalitetsvurderinger af læringsmiljøet blev gennemført parallelt hermed.

For det andet oplever personalet en begrænset information om initiativerne, hvilket har skabt et stort fortolkningsrum og usikkerhed i personalegruppen om, hvem omplaceringen berørte – om alle ansatte kunne være i spil mv.

I forlængelse heraf peger både Fagligt Center og repræsentanter for områdeledelser på, at der er behov for et større fokus på, at indsatsen formidles og konkretiseres fra starten, og et ønske fra Fagligt Center om i højere grad at involvere fagprofessionelle i institutionerne i udviklingen af indsatserne. Samtidig peger nogle områdechefer på, at en tydelig kommunikation om, hvad Turn Around skal og kan er vigtig fra starten: *“Vi skal være bedre til at formidle, hvad det er for en fortælling, vi kommer med i forhold til Turn Around, og hvorfor der skal ske alle de ændringer” (Interview med områdechefer).*

Ydre strukturelle faktorer

Endelig når vi ser på forudsætninger for at igangsætte indsatsen, så der er der nogle ydre faktorer, som ser ud til særligt at have påvirket implementeringsprocessen. Der er parallelt med *Turn Around* gennemført en ændret klyngestruktur og visse sammenlægninger af institutioner. Dette har skabt en ustabilitet i indsatsens implementering, om end det også for nogens vedkommende har givet nye ledelsesrum til at sætte andre dagsordener i klyngen.

Interviewene peger på et behov for et større eksplicit fokus på rolle- og ansvarsdeling i forbindelse med omorganiseringen for hurtigst muligt at kunne skabe den nødvendige kontinuitet i ledelsesrummet. Flere ledere på forskellige niveauer oplever således, at klyngeskiftet har skabt forvirring om, hvordan indsatsen skulle gennemføres, herunder særligt i perioder uden ledelse. Her oplever pædagogisk personale i nogle institutioner, at de har stået alene.

Derudover er økonomi en ydre barriere for implementeringen, fordi flere institutioner står over for et svingende eller decideret faldende børnetal. Indsatsens mål om at fastholde et højt uddannelsesniveau og kontinuitet i personalegruppen er derfor udfordret af periodisk underkapacitet set i forhold til normeringen. Det kommer til udtryk ved, at ledere på forskellige niveauer finder det vanskeligt at håndtere underkapacitet inden for projektets ressourcemæssige rammer. Derudover oplever pædagogiske personaler et pres i dagligdagen over, at det uddannede personale, som de oprindeligt var blevet lovet, ikke kan fastholdes.

3.2.2 Planlægning af implementeringen

Efter afklaringen af behov samt information og indsigt i indsatsen følger selve planlægningen, som skal sikre at medarbejdere får de bedst mulige betingelser for at forandre praksis – dvs. at gøre at arbejdet med forandringerne så nemt og gennemskueligt som muligt. Det være sig ved at opbygge nye teams, sikre udstyr og redskaber, omlægge arbejdsgange, igangsætte kompetenceudvikling og træning mv.

Dertil kommer planlægning af hvilke data, der løbende skal hjælpe til at styre implementeringen, og som kan pege på, hvor der er behov for at justere og udvikle implementeringsgreb og aktivt udnytte drivkræfter i processen. Som del af planlægningsfasen ser vi på projektstyring, omplacement af personale, understøttelse af kompetencer, projektorganisering samt rolle- og ansvarsfordeling.

I boksen nedenfor er de centrale drivkræfter og barrierer i planlægningsfasen opsummeret. Disse uddybes og forklares i de følgende afsnit.

Centrale drivkræfter og barrierer i planlægningen

Drivkræfter

- I forhold til projektstyringen oplever områdeledelser et grundigt forarbejde med at konkretisere de implementeringsgreb, der skal styrke dagtilbuddenes forudsætninger for at skabe stimulerende læringsmiljøer. Der er gode erfaringer med at etablere et tættere samarbejde med Fagligt Center om specifikke behov og konkrete opgaver i området.
- En tydelig projektorganisering på områdeniveau i tæt kobling til ledelsesstregen skaber motivation og fokus på opgaven. Der er behov for større klarhed over projektorganiseringen for indsatsen som helhed, herunder fordelingen af rolle og ansvar mellem forskellige ledelsesniveauer i området, samt mellem Fagligt Center og områder.

Barrierer

- Imidlertid mangler involverede ledere og personale generelt et samlet overblik over implementeringsprocessen, og hvordan de forskellige tiltag er tilrettelagt gennem alle faser.
- At initiativet om omplaceringer og rekruttering af personale har været vanskeligt at realisere i praksis, samtidig med at ledere og personale har haft vanskeligt ved at gennemskue processen, har taget fokus fra den pædagogiske udviklingsproces i praksis.
- Tovholdere har behov for viden om og sparring i selve rollen som tovholder, og hvordan ledere understøttes bedst muligt.
- Pædagogiske ledere har behov for kompetenceudvikling, som knytter sig tæt til den konkrete indsats i institutionerne samt sparring i, hvordan kvalitetsvurderingen omsættes til en konkret handleplan.

Projektstyring

Som led i planlægningen tilrettelægges selve implementeringsprocessen og styringen af projektet. Den overordnede projektstyring varetages af Fagligt Center, mens der er i hvert område er udpeget en pædagogisk konsulent som tovholder for den lokale styring og implementering af *Turn Around*. Tovholderen koordinerer med områdets ledelse og samarbejder med den pædagogiske leder i institutionen om at planlægge og gennemføre indsatsen.

De forberedende materialer om de forskellige implementeringsgreb (omplacering, kvalitetsvurdering, supervision og grøn bølge til support) og vejledning i, hvordan initiativerne skal rulles ud, er udarbejdet af Fagligt Center.

Områdechefer giver udtryk for, at initiativerne har været godt forberedte ved, at vigtige forudsætninger var på plads fra starten. Det opleves således som en styrke, at der er indgået fælles aftale med LFS i forhold til omplaceringer men også aftaler med ekstern leverandør om form og frekvens af supervision.

Der har ikke været defineret en egentlig støtte af områderne, men enkelte områder har haft et tættere samarbejde med Fagligt Center end andre i forhold til at imødekomme områdespecifikke behov. Her er der gode erfaringer med at bruge kompetencer i Fagligt Center til at understøtte og klæde området på i forhold til udvalgte opgaver, som er opstået undervejs. Det har særligt handlet om, at kortlægge muligheder for at styrke områdets rekruttering af pædagoger, som har været yderst udfordrende. Derudover har der været tale om særlige kompetenceudviklingsforløb for udvalgte personalegrupper

"Vi har kunnet søge hjælp hos Fagligt Center, når der var noget, man ikke selv kunne håndtere" (Interview med områdechefer).

Interviewene tegner imidlertid et billede af et stort behov for at give involverede ledere og personale et samlet overblik over implementeringsprocessen, og hvordan de forskellige tiltag er tilrettelagt gennem alle faser. På tværs af interview med klyngeledere, pædagogiske ledere, pædagogisk personale og tovholdere peges på, at det er vanskeligt at skabe overblik over indsatsens forløb – hvad sker før og senere, og hvordan er sammenhængen mellem tiltag. Flere oplever, at tiltag så som kompetencevurderinger, kvalitetsvurderinger, supervision, kompetenceudviklingsdage annonceres med begrænset varsling i et komprimeret tidsforløb, og at 'stien er trådt, mens man har gået den'.

Oplevelsen af, at indsatsen ikke er færdigudviklet eller konkretiseret fra starten bliver en barriere for at kunne sikre, at tiltag kobles meningsfuldt med kadencen i det pædagogiske arbejde og de udviklingstager, som er igangsat i institutionen:

"Det er rigtig vigtigt, at lederen er klædt på til at møde sit personale. Man skal lade rystelsen lægge sig og følge op på samtaler. Og medarbejderne udvikler sig også i forskelle tempi, og det skal kunne håndteres" (Interview med pædagogiske ledere).

Når vi ser på, hvordan de pædagogiske ledere oplever sig klædt på til at omsætte indsatsen, viser interviewene med ledere og personale, at udfordringerne med at skabe overblik har været en hæmsko for at kunne informere det pædagogiske personale bedst muligt.

Omplacering af personale

Som led i planlægningen af implementeringen har omplaceringer af personale været en vigtig opgave. Som nævnt oplevede personalet en begrænset information om initiativet, hvilket skabte usikkerhed om, hvem omplaceringen berørte. Dette skabte derfor store dønninger i personalegrupperne og tog fokus fra den pædagogiske udviklingsproces, som institutionerne også stod overfor.

Blandt pædagogiske ledere og personaler lægges vægt på, at det ikke er omplaceringerne i sig selv men processen, som skabte utryghed og en vis demotivation i institutionerne – navnlig i opstarten men også i den senere implementeringsproces. Ejerskab og forståelse for indsatsens indhold er således opbygget senere i processen i takt med et større indblik i indsatsens indhold.

At det særligt er processen, som har skabt utryghed og demotivation skyldes særligt, at tiltaget med omplacering har været vanskeligt at realisere i praksis. Ledere og personaler i flere institutioner fortæller, at stemningen i institutionen er mærkbart præget af, at kolleger forsatte med at arbejde i institutionen længe efter, at de var udpeget til omplacering, fordi der ikke kunne findes alternative jobmuligheder i klyngen. Derudover fremhæver mange ledere, at det har været - og til stadighed er - en stor udfordring at rekruttere pædagoger til institutionerne, hvilket betyder, at flere dagtilbud mangler personale og må dække ind med vikarer. Pædagoger udtrykker bl.a. oplevelserne på følgende måde:

"Det er kommet rigtig skidt fra start. Den dårlige historie, der blev skabt fra start, hænger stadig fast og er blevet overtaget af de nye pædagoger, der er kommet til" (interview med pædagoger).

"Jeg hører dem sige 'det kan vi godt', men selvværdet er helt i bund. Jeg kan godt høre, at der er blevet pillet noget godt fra dem og en nervøsitet for hvem, der bliver den næste [der skal omplaceres]" (interview med klyngeledere).

Samlet set har det været ganske vanskeligt at effektuere initiativet om omplaceringer som forudsætning for den videre implementering af et styrket læringsmiljøet, samtidig med at personalet efterspørger en større gennemsigtighed i processen. Grundet opstarten bliver *Turn around* i in-

interviewene i stort omfang forbundet med omplaceringer på trods af, at mange initiativer er igangsat i det pædagogiske arbejde i forlængelse af kvalitetsvurderingen af læringsmiljøet.

Understøttelse af kompetencer

Det at klæde involveret personale på til at arbejde med indsatsen indebærer også egentlig kompetenceudvikling. Her oplever tovholdere, at orienteringen om de enkelte tiltag har været grundig og informativ, ligesom materialer med beskrivelser af tiltag lokalt har kunnet anvendes mere eller mindre direkte med kun få tilpasninger.

Til gengæld efterspørges mere fokus på rollen som tovholder, og hvordan man bedst kan understøtte institutionerne og give ledelsessparring, så praksisforandringer forankres og bliver varige. De fælles møder i tovholdergruppen har i høj grad handlet om de aktuelle opgaver og udfordringer, som skulle løses. Disse har været vigtige, men interviewene peger på, at den rolle, som tovholdere varetager som direkte understøttende af implementeringen, kræver viden og sparring om understøttelse af implementeringen.

Som del af forberedelsen har pædagogiske ledere og klyngeledere deltaget i kompetenceudviklingsdage med fokus på rollen som sparringspartnere og facilitatorer i forandringsprocessen. For nogen har det været en god mulighed for at udveksle erfaringer med andre ledere og derigennem få indspark til, hvordan tiltag kan gribes an.

Andre ledere nævner, at kompetenceudviklingen har været for generel og uden tilstrækkelig sammenhæng til de opgaver, som de står overfor i hverdagen. De savnede input til hvilke initiativer, der konkret kunne sættes i værk i institutionen for at højne den faglige kvalitet, og efterspørger en større inddragelse i, hvad deres konkrete behov er.

I forlængelse heraf efterspørger nogle pædagogiske ledere større sparring om og guidning i, hvordan indsatsen i institutionen konkret kan gribes an. Både blandt klyngeledere, tovholdere og ledere peges på, at det har været en stor og meget udfordrende opgave for institutionerne at skulle omsætte resultatet af kvalitetsvurderingen af læringsmiljøet til en anvendelig, konkret og retningsanvisende handleplan. Det vil her være en fordel med tiltag, som kan understøtte denne proces. En pædagogisk leder foreslår, at kompetenceudviklingen for ledere kunne omhandle materialet bag kvalitetsvurderingen, og hvordan scoringen kan bruges i praksis, eller lederen kunne få direkte en-til-en sparring i at omsætte materialet.

"(...) der har ikke været nogen, der kunne guide mig og det samtidig med, at man går med det pres med, om man gør det godt nok" (interviews med pædagogiske ledere)

"Jeg kunne godt tænke mig, at personen fra UCC, der observerer, kunne have 10-15 timer til at hjælpe i gang med, hvordan man kunne arbejde med det og videreudvikle på det. Jeg har ikke set det med samme øjne, som hun har" (interviews med pædagogiske ledere).

Der tegner sig et billede af, at efterspørgslen på sparring også afspejler, at der har været tale om et intenst forløb, hvor omplaceringer, rekruttering og daglig drift har fyldt meget ved siden af.

Derudover viser interviewene, at der er forskel på i hvilket omfang, lederne har samarbejdet med hhv. tovholdere og klyngeledere om opgaven. I et område er udarbejdelsen af handleplanen anvendt som afsæt for en tæt dialog mellem pædagogisk leder og klyngeleder om pædagogisk kvalitet og faglige visioner for institutionen. Handleplanen er dermed udarbejdet som en fælles opgave, hvilket har været gensidigt forpligtigende. Samtidig har det givet ejerskab til handleplanens indhold, fordi handlinger er drøftet indgående og blevet konkretiseret, så handleplanen reelt bliver et fælles styringsværktøj. Ledere og klyngeledere er enige om, at handleplanen er vital i

forhold til at samle trådene og give det pædagogiske personale et overblik over mål, fokuspunkter og proces. Andre ikke oplevet samme anvendelighed af handleplanen fordi den har været for overordnet beskrevet og derfor ikke anvist de skridt, som er nødvendige i processen.

Endelig viser interviewene, at flere af lederne oplever et behov for mere systematisk erfaringsudveksling med andre ledere - uanset omfanget af den sparring, lederne har fået. Nogle ledere har selv etableret et ledernetværk for at støtte hinanden i arbejdet:

"Institutionerne er ikke ens, handleplaner og vanskeligheder er ikke ens, men det, der skal implementeres fra centralt hold, er ens, og det er rart at snakke med hinanden om " (interview med pædagogiske ledere).

Der tegner sig derfor et potentiale i at supplere understøttelsen af implementeringen med egentlige ledernetværk på tværs af områder.

Projektorganisering og rolle- og ansvarsdeling

Projektorganiseringen er central, fordi den udgør det stillads, der skal understøtte, at indsatsen dels koordineres mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og områdeforvaltninger, dels sikrer feedback og opfølgning på indsatsen mellem det enkelte dagtilbud og klynge- og områdeledelse.

Projektorganiseringen i Turn Around er bundet op på tovholdergruppen, der fungerer som bindeled mellem initiativer fra Fagligt Center og arbejdet i praksis i de enkelte områder. Der er således etableret en tværgående organisering på det udførende plan, mens det strategisk- og ledelsesmæssige arbejde omkring indsatsen primært sker områdevist.

Det har været op til de enkelte områder at etablere en organisering omkring den lokale indsats samt definere roller og ansvar. Det betyder, at områderne har grebet organiseringen an på forskellig vis. I nogle områder er roller og ansvar samt tilknyttede opgaver primært taget og givet efter behov, mens man i andre områder har etableret en egentlig projektorganisering, som sikrer systematisk feedback og tilbageløb af viden og erfaringer mellem alle niveauer fra områdechef til det pædagogiske personale.

Grundlæggende viser interviewene med flere klyngeledere, områdechefer og tovholdere, at der forekommer en vis uklarhed om, hvordan forskellige ledelsesniveauer skal indgå i indsatsen og i hvilken rolle. Både tværfaglige chefer og tovholdere oplever, at det har været vanskeligt at gennemskue hvem, der er ansvarlig for de forskellige tiltag, som iværksættes i institutionerne. Dette gør det vanskeligt at allokere egne ressourcer ind i arbejdet.

Dette kalder samlet set på et behov for skærpe at fordelingen mellem projektledelsesansvaret hos Fagligt Center og hos områderne for at skabe en større klarhed over, hvad ansvaret indebærer på bydækkende niveau, og hvad der forventes af ledelser på områdeniveau. Dette kan samtidig medvirke til at sikre den nødvendige ledelseskraft i implementeringsprocessen, som alle aktørniveauer fremhæver som afgørende for, at indsatsen kan omsættes i praksis.

Særligt peger erfaringerne på, at tovholderens gennemslagskraft som sparringspartner for dagtilbuddene er meget afhængig af, at indsatsen er koblet tæt til den formelle ledelsesstreng i området, dvs. klyngeleder og områdechef. Mange fremhæver, at forandringsprocesser som Turn Around kræver et ledelsesmandat tæt på, både for at fastholde fokus og for at etablere en fælles ramme om indsatsen, der vedrører alle niveauer i organisationen- og ikke dagtilbuddet alene.

I de områder, hvor tovholder og pædagogisk leder har haft tæt samarbejde med klyngeleder og/eller områdechef ser det ud til, at der opleves et større fælles fokus om opgaven og en større fremdrift i forhold til at arbejde systematisk med de definerede punkter i handleplanen

Konkret har man i et område gode erfaringer med en fast projektorganisering, som ledere og personale oplever virker understøttende for indsatsens fremdrift og personalets motivation.

Her er der i institutionen nedsat et pædagogisk udvalg/styregruppe, som har til opgave at sikre, at handleplanens fokuspunkter bliver en del af stuerne pædagogiske arbejde. I udvalget deltager tre pædagoger fra forskellige stuer, tovholderen og den pædagogiske leder samt de finanslovspædagoger, som er midlertidigt knyttet til institutionen i forbindelse med indsatsens implementering. Med styregruppen sikres en tæt og systematisk involvering af personalet i de konkrete beslutninger om indsatsen, der vedrører det daglige arbejde.

De deltagende pædagoger er efterfølgende ambassadører for at udbrede styregruppens fokuspunkter i arbejdet på de enkelte stuer/grupper. For derudover at sikre en tæt kobling mellem dagtilbuddet og området holdes hver anden måned faste opfølgende møder i institutionen med deltagelse af områdechef, klyngeleder, og styregruppen, hvor fremdriften i handleplanen bliver drøftet. På den ene side giver personale og ledere udtryk for, at områdeledelsens fokus smitter positivt af på personalets engagement. På den anden side er møderne et vigtigt talerør for personalet i forhold til at give områdeledelsen et konkret indblik i den pædagogiske praksis samt hvorfor, nogle tiltag kræver justeringer eller er vanskeligere at arbejde med end andre. Et opmærksomhedspunkt, som nævnes i forhold til møderne er, at de tilrettelægges på en måde, så de også kan bruges til et fælles overvejelser og sparring om institutionens strategiske udvikling og ikke kun med fokus på institutionens præstationer den forgangne periode.

Slutteligt peger nogle klyngeledere og tovholdere på et behov for at skabe et mere samlet og fælles fokus på Turn Around til øget Chancelighed som en indsats, der rækker bredere end det institutionsspecifikke fokus i områderne og tovholdergruppen. Konkret kunne det udmøntes i halvårslige eller kvartalsvise tværgående statusmøder. Formålet er at fastholde fokus på den fælles vision og strategi med indsatsen og opretholde en samlet motivation omkring arbejdet og de resultater, som opnås undervejs. Dette ville derfor indebære deltagelse af ledelsen fra Fagligt center og klyngeledere.

3.2.3 De første skridt i implementeringen

Efter planlægningen af indsatsen begynder den egentlige implementering. I denne tredje fase tages nye indsatser og praksisformer i brug af frontpersonalet, dvs. de medarbejdere i dagtilbuddene, som er direkte berørt af forandringerne. Forandringer vil være vigtige at understøtte ved kontinuerligt at arbejde med lærings- og forbedringscirkler (planlægge, handle, følge op og justere for igen at handle).

Som led i dette kan der med fordel anvendes systematisk dokumentation til at følge op på implementeringen. Denne fase i forandringsprocessen kræver som oftest et højt beredskab for at imødegå de udfordringer, som naturligt kommer til undervejs.

I boksen nedenfor er de centrale drivkræfter og barrierer i den begyndende implementering af indsatsen opsummeret. Disse uddybes og forklares i de efterfølgende afsnit.

Drivkræfter og barrierer i de første skridt i implementeringen

Drivkræfter

- Institutionerne har igangsat et arbejde med en øget systematik og struktur i det pædagogiske arbejde og personalet oplever en begyndende positiv udvikling med praksisændringerne.
- Der er eksempler på gode erfaringer med, hvordan den pædagogiske leder konkret kan understøtte implementeringen positivt. Med afsæt i disse erfaringer peger interviewene på et behov for et større fokus på at gøre den pædagogiske leder til omdrejningspunkt for forandringsprocessen.

Barrierer

- Personalet oplever i vid udstrækning, at de enkelte pædagogiske tiltag er meningsfulde. Der mangler imidlertid en rød tråd i indsatsen i forhold til sammenhængen mellem aktiviteter og mål, og hvordan eksterne tiltag kan koordineres med udgangspunkt i en samlet handleplan for indsatsen.
- Der er stor forskel på i hvilket omfang, handleplanen anvendes som et levende styringsværktøj for arbejdet i praksis, eller hvorvidt den primært er håndteret som en administrativ opgave
- Der er i institutionerne uklarhed om nyansatte pædagogers rolle i forandringsprocessen. Det samme gælder finanslovspædagoger om end deres midlertidige ansættelse har givet en bedre mulighed for at få rollen som sparringspartnere i spil på en positiv og understøttende måde.

Den pædagogiske indsats

Som tidligere beskrevet har dagtilbuddene selv skulle definere og afgrænse de handlinger og metoder, som skal løfte kvaliteten i det pædagogiske arbejde. Resultaterne af kvalitetsvurderingen af læringsmiljøet har givet en fælles pædagogisk ramme at arbejde indenfor. Det gælder både i forhold til at tale om pædagogisk kvalitet og udpege de læringsrum og læringssituationer med børnene, som er vigtige at udvikle og styrke, for at børnene opnår bedre trivsel og læring.

Når man ser på tværs af de pædagogiske personales fortællinger om nye tiltag i det pædagogiske arbejde, kredser de sig i høj grad om tiltag, der er med til at understøtte fælles og systematiske refleksioner over det pædagogiske arbejde samt de rammer, som børnene og deres forældre møder i institutionen. Det handler om nye strukturer og organiseringer i institutionen - fx om-dannelse fra stueopdeling til funktionsopdeling og derigennem også et større fokus på samarbejde og ressource- og ansvarsdeling i institutionen som helhed. Særligt arbejdet med at opdele børnene i mindre grupper og anskue læringsmiljøet som flere rum i institutionen samt sætte gode rammer for rutiner (fx morgenmodtagelse og frokost) har været omdrejningspunkt for indsatsen.

Derudover peger mange på, at systematisk arbejde med løbende opfølgning og evaluering indgår som en del af praksisændringerne. Dvs. sætte mål for børnene, planlægge længere perioder og følge op løbende. Dette indebærer også en øget struktur og skemalægning af dagen, sådan at planlagte pædagogisk aktiviteter kan gennemføres, selvom der måske sker uforudsete ændringer i løbet af dagen. Der er også arbejdet med nye metoder i samspelet med børnene, fx dialogisk læsning, piktogrammer mv.

På trods af frustrationer over navnlig opstarten af *Turn Around* viser interviewene en stor faglig stolthed hos ledere og personale over det udviklingsarbejde, som er igangsat i institutionerne. Erfaringer i de tidligere faser i implementeringsprocessen påvirker imidlertid arbejdet med indsatsen i praksis, både positivt og negativt. Det belyser vi i det følgende.

Fokus og sammenhæng i indsatsen: Den røde tråd

Som tidligere beskrevet er der stor forskel på i hvilket omfang, handleplanen er blevet et levende kvalitetsstyringsværktøj i institutionen - det vil sige et værktøj, som personalet kender, og som udpeger de enkelte trin i at styrke læringsmiljøet hen mod de fastsatte mål for børnenes udvikling. Dette påvirker arbejdet i hverdagen. Selvom institutionerne har igangsat et arbejde med en øget systematik og struktur i det pædagogiske arbejde, og personalet oplever en begyndende positiv udvikling med praksisændringerne, så oplever mange, at det er vanskeligt at finde retning i og sammenhæng mellem de forskellige tiltag i institutionen. De enkelte tiltag opleves grundlæggende meningsfulde, men sammenhængen mellem mål og aktiviteter er uklar. Interviewene indikerer, at det pædagogiske personale i flere institutioner mangler en samlet handleplan, som kan skabe en fælles retning i arbejdet:

"Alle kan se fordelene i at det her projekt kører og at der er fokus på faglighed. For os havde det været nemmere med mere tydelighed. Fx en plan for start og slut og hvad der kommer til at ske undervejs" (Interview med pædagogiske personaler).

Dette udfordres yderligere af, at der er flere samtidige tiltag i institutionerne, som ikke er koordineret med udgangspunkt i en samlet handleplan for indsatsen og i sammenhæng med institutionens fokuspunkter i læringsmiljøet. Det gælder fx den eksterne supervision, støtteforløb igangsat af supportfunktionerne, støttepædagoger, der observerer udvalgte forløb og gennemførelse kvalitetsvurderinger. Og det gælder egne lokale initiativer, fx igangsat af finanslovspædagoger.

I lighed med det pædagogiske personale efterlyser flere tovholdere en rød tråd i indsatsen og at der skabes en større sammenhæng og koordinering mellem iværksatte tiltag fra Fagligt Center, supporten i områdeforvaltningen og aktiviteter i dagtilbuddet. Nogle tovholdere oplever, at den manglende indsigt i UCCs planlægning gør det vanskeligt at støtte indsatsen på en god måde og få initiativer til at spille sammen i form af et samlet løft i indsatsen: *"Der er mange sammenhænge, hvor man træder ind i noget og føler sig dekket"* (Interview med tovholdere).

For institutionerne giver fraværet af den røde tråd sig bl.a. udslag i en oplevelse af, at der kommer mange mennesker i institutionen, og det kan være svært at få ro til at fordybe sig i de nye tiltag: *"De spor vi har sat, skal vi nu kunne se en stabilitet. Jeg håber, at vi får ro til at arbejde med tegn på læring"*.

Der tegner sig et billede af, at personalet i højere grad har været involveret i selve udarbejdelsen af handleplanen i de institutioner, hvor den fungerer som en del af hverdagen. Både klyngeleder og pædagogisk leder peger på, at en større anvendelse af handleplanen kræver en hyppigere løbende opfølgning på arbejdet. Herigennem skal det sikres, at den passer med virkeligheden og evt. justeres undervejs i processen i takt med, at der skabes læring om egen praksis.

Ledelsesroller i arbejdet

Den pædagogiske ledelse i dagtilbuddet er afgørende for at kunne løfte den pædagogiske kvalitet i dagtilbuddet og understøtte det pædagogiske personale i de nødvendige praksisændringer i hverdagen. På trods af et forholdsvis stort råderum til selv at kunne prioritere, hvad skal arbejdes med og i hvilke trin, så opleves det ikke nødvendigvis som et råderum, fordi det har været svært at omsætte kvalitetsvurderingen, og fordi der har været tvivl om rammerne.

Givet udfordringer med omplaceringer, rekrutteringen af nye personaler og i nogle institutioner efterfølgende fejlansættelser, har de pædagogiske ledere haft en stor opgave med at skulle vende den negative stemning, usikkerhed og tvivl, som blev skabt om indsatsens fokus og mål.

Når vi ser på tværs af interviewene med det pædagogiske personale og pædagogiske ledere, så er der en række faktorer, som samlet set har betydning for, hvordan ledere konkret understøtter implementeringen af arbejdet:

- Lederen drøfter udfordringer med personalet undervejs og er imødekomende over for de bekymringer, som er til stede. Nogle personaler oplever, at der blevet lagt låg på de frustrationer, som er opstået i kølvandet på omrokeringer, mens andre oplever en større mulighed for at kunne vende oplevelser.
- Det pædagogiske personale føler sig anerkendt af lederen og ser egne styrker i arbejdet med praksisændringerne: *"Jeg tror at jeg har fokuseret på den enkelte medarbejders kompetencer og arbejdet videre med dem. Måske er mit blik skærpet ved, at jeg skulle kompetencevurdere personalet"* (Interview med pædagogiske ledere)
- Lederen følger systematisk op på arbejdet med indsatsen, fremhæver succeser i arbejdet med børnene og tydeliggør, hvordan succeser knytter sig til handleplanen og de mål, som institutionen arbejder med. Fx følger tæt op på, om planer er udarbejdet, om der er anvendt SMTTE-model i forhold til pædagogiske forløb for derigennem at vise vigtigheden af nye tiltag. *"Den ene gruppe har haft svært ved at planlægge, og har gjort det lidt ad hoc. Der har jeg så sagt, at det ikke er godt nok. Vi skal planlægge to uger frem. Når vi møder mandag, skal vi være opmærksomme på, hvad vi vil i pædagogikken"*.
- Lederen er mest muligt til stede og synlig i det daglige arbejde i institutionen. Nogle pædagogiske personaler og ledere giver udtryk for en oplevelse af, at lederen mangler tid til tæt ledelsesopfølgning og faglig sparring med og feedback til personalet - at lederen er udfordret af for mange opgaver.
- Lederen skaber tydelige rammer for tid til planlægning og refleksion, fx på faste stuemøder eller faste mødedage og sikrer samtidig en struktur for dagen, hvor den enkelte ved, hvordan, er der dækket ind for ens fravær og hvem der viderefører aktiviteter med børnene. Nogle ledere oplever, at det er en udfordring at arbejde med intern refleksion fordi mange personalemøder allokeres til ekstern støtte, hvormed det bliver vanskeligt at planlægge indsatsen med medarbejderne.
- Lederen hjælper med en plan B, når grundplanen ikke holder pga. sygdom eller andre akutte situationer. Der er fokus på at fastholde pædagogiske aktiviteter og kontinuiteten i rutiner men i en revideret form.
- *Turn Around* er en integreret del af hverdagen, fx ved også at være udgangspunktet på alle personalemøder: *"Hun [lederen] sætter rammerne for, at det kan lade sig gøre. Hun udstikker kurs i styregruppen osv. Og hun sætter tingene i gang"* (interview med pædagogiske personaler).

Alle lederniveauer fremhæver, at i og med en omfattende indsats som *Turn Around* til øget chancelighed kræver en stærk pædagogisk ledelse i dagtilbuddene, så er det ikke tilstrækkeligt at arbejde med udvikling af aspekter af det pædagogiske miljø. Flere ser derfor et behov for et større fokus på ledelsens rolle og kompetencer til at løfte opgaven. Heri ligger også et stærkere fokus på, hvordan den pædagogiske ledelse kan være omdrejningspunkt for igangsættelsen af praksisforandringer og blive klædt på til og opbygge den organisatoriske kapacitet, som skal til for at implementere indsatsen.

Brug af kompetencer og faglig sparring

Der har i *Turn Around* været forskellige måder at 'understøtte' forandringsprocessen på i dagtilbuddenes hverdag. Det at forandre kulturer og rutiner og ikke mindst sikre varige ændringer af nye tiltag kan kræve, dels personer, som er mere perifere i forhold til den eksisterende praksis;

dels personer med bestemte kompetencer i forhold at udvikle læringsmiljøer, både pædagogiske metoder og didaktiske rammer.

For at højne uddannelsesniveaut i institutionerne og styrke den pædagogiske faglighed er der arbejdet med at ansætte pædagoger med en overbygning i faste stillinger i institutionerne. I nogle af institutionerne er der derudover blevet tilknyttet ressourcepersoner (finanslovspædagoger) i en midlertidig periode. Ressourcepersonerne er ansat i områdeforvaltningen og har en pædagogisk baggrund, evt. konsultativ erfaring eller kan have arbejdet som pædagogisk ledere. Derudover har der været løbende støtte af fagpersoner fra supporten og ekstern supervision af UCC, som er kommet jævnlige i institutionerne samt den løbende understøttelse af tovholderen.

Nye pædagoger

Ansættelse af nye pædagoger i implementeringsperioden har skullet fungere som faglige fyrtårne ved at understøtte, at kolleger har den nødvendige viden og de rette redskaber til at løse opgaven og sikre, at indsatsen udføres på et opdateret og vidensbaseret grundlag.

I interviewene med det pædagogiske personale gives udtryk for manglende klarhed, hvilken rolle nye pædagoger skal spille i forhold til at drive den pædagogiske omstillingsproces, og hvordan kompetencer kan bringes i spil. Dilemmaet består i, at nye pædagoger på den ene side skal indgå i det pædagogiske arbejde på lige fod med øvrige personaler i det daglige arbejde og på den anden side understøtte, at nye metoder tages i brug, ligesom de skal være rollemodeller for god praksis. Nyansatte pædagoger oplever, at de mangler en klarere funktionsbeskrivelse, og at der generelt mangler en større gennemsigtighed i, hvilke opgaver de konkret skal varetage for at kunne løfte opgaven. For tidligere ansatte pædagoger har det på samme vis været vanskeligt at gennemskue, hvori forskellen i rollerne lå med en oplevelse af, at nyansatte pædagogers faglighed har en højere værdi end andres faglighed. Denne uafklarethed i roller og opgaver og manglende forventningsafstemning har haft en negativ afsmitning på arbejdsmiljøet med anspændte relationer og til dels konflikter i samarbejdet. Derfor oplever nyansatte pædagoger, at det har været en vanskelig opgave at forene nye og gamle kulturer i ændrede tankemåder uden den nødvendige ledelsesopbakning til at tydeliggøre opgaver. Endelig har en komplicerende faktor været, at nye pædagoger i enkelte institutioner er blevet ansat inden omplaceringen af pædagogmedhjælperne var plads. I forlængelse heraf fortæller klyngeledere og pædagogiske ledere, at det ikke kun har været vanskeligt at rekruttere men også fastholde nye personaler. Pædagoger, som er ansat som led i Turn Around til Øget Chancelighed savner sparring på tværs af institutioner. De ser en mulighed for at give hinanden inspiration og fastholde motivation samt at få kolleger til at reflektere over behov og muligheder i institutionernes omstilling.

Finanslovspædagoger

I forhold til tilknytningen af finanspædagoger i institutionerne peger interviewene på nogle af de samme problematikker, der er opstået forbindelse med nye institutionsansatte pædagoger. Pædagogiske ledere og personale fortæller, at det fra starten var meget uklart, hvordan finanspædagoger konkret skulle indgå i hverdagen. Hvor nogle finanspædagoger i starten primært var observerende i forhold til praksis, blev de efterfølgende en aktiv del af det pædagogiske arbejde med børnene. Først her er udbyttet af deres tilstedeværelse blevet tydeligere for personalet, fordi den konkrete sparring og 'små faglige forstyrrelser' sker med udgangspunkt i de konkrete situationer med børnene og i det faglige samarbejde om hverdagens opgaver. Interviewene tyder således også på, at finanspædagogernes faglige rolle med at understøtte praksisforandringer i handleplanen har været mere eksplicit fra starten. Dette skal ses i lyset af, at tilknytningen er midlertidig, hvormed det bliver mere legitimt at tale om en særlig rolle. Der er dog stor forskel på, hvordan det pædagogiske personale oplever den faglige sparring fra finanspædagogerne. Nogle pædagoger oplever finanspædagogens tilstedeværelse som en kontrol, hvor man konstant føler sig sat på prøve i forhold til egen faglighed. Andre pædagogiske personaler oplever, at de

på trods af en lidt vanskelig opstart har været med til styrke en bevidst faglig refleksion i takt med, at rollen blev mere afklaret: *"Jeg kan rigtig godt lide initiativet. Det har også været en god sparring for mig, også fordi de har fokus på det pædagogiske og ikke personalet. De har fokus på det praktiske. Det har helt sikkert givet noget"* (Interview med pædagogiske personale).

Interviewene viser, at anti- og sympatier hænger sammen med den måde, hvorpå personalet oplever finanspædagogens sparring og forvaltning af egen rolle og . Der, hvor det har fungeret godt, har finanspædagogen praksisnær viden og bliver en sparringspartner, som personalet kan spejle sig i gennem hverdagssituationer.

Supporten

For at understøtte arbejdet med læringsmiljøer og sikre kvalificeret støtte til alle børn har et af tiltagene i Turn Around også været at sikre hurtig og kontinuerlig rådgivning fra **supporten** både om individuelle børn og børnegrupper (Grøn bølge til support). Områdechefer og tværfaglige chefer fremhæver, at kvalificeringen af supporten ikke er afledt af Turn Around men af den nyligt gennemførte omorganisering af supporten, som er sammenfaldende med Turn Around. Her har der bl.a. været fokus på at styrke kontinuiteten i supporten, så faste ressourcepersoner er knyttet til institutionerne, herunder sikring af kendskab til institutioner og børnegrupper samt øgning af tilgængeligheden til støtten. Pædagogiske ledere og personaler oplever generelt en langt bedre support end tidligere, både hvad angår tilgængelighed, kontinuitet og responstider. Det pædagogiske personale oplever bl.a. forandringerne ved, at støttepædagoger nu er fast tilknyttet børnegrupper fremfor enkelte børn: *"Det er noget pædagogerne har fået meget ud af fagligt, fordi det opkvalificerer deres egen faglighed"* (Interview med pædagogiske ledere). Derudover fortæller pædagogisk personale, at en psykolog og en tale-hørepedagog nu kommer fast i institutionen svarende til en-to gange om måneden, hvilket opleves som af meget stor betydning for støtten til børnene. I forbindelse med Turn Around til Øget Chancelighed har man i nogle institutioner endvidere anvendt støttepædagogens ressourcer på nye måder. Det pædagogiske personale har gode erfaringer med, at støttepædagogen observerer situationer i hverdagen – fx frokost med børnene - og efterfølgende sparrer med personalet om, hvordan børnene deltager og støttes bedst muligt. Det har også afstedkommet nye aktiviteter sammen med børnene, fx tilrettelæggelsen af et bevægelsesprojekt.

Samlet set peger tværfaglige chefer på, at institutioner i Turn Around ikke tildeles flere ressourcer eller større tilgængelighed til supporten end andre institutioner, men at der tages institutionsspecifikke hensyn til måden hvorpå, ressourcerne anvendes. At institutionerne i Turn Around bliver mere bevidste om egen praksis skaber nye muligheder for at bruge supporten mere målrettet og i højere grad koble rådgivning til institutionens fokuspunkter. De tværfaglige chefer peger her på, at institutionerne ad denne vej også bliver bedre klædt på til at bruge supporten rettidigt og kvalificeret.

Når det er sagt, er der som tidligere beskrevet en udfordring i at koble de forskellige initiativer til handleplanen, så alle arbejder med udgangspunkt i institutionens fokuspunkter. En pædagogisk leder peger da også på, at det ville være en fordel, hvis tilknyttede ressourcepersoner fra supporten var med fra starten, da handleplanen blev udarbejdet.

Ekstern supervision

Det pædagogiske personale oplever hele vejen rundt, at den eksterne supervision (UCC) har været et meget positivt tiltag. Nogle personaler har i forbindelse med supervisionen arbejdet med principper bag aktionslæring, hvor der er arbejdet med udvalgte fokuspunkter mellem observationer: *"Supervisionen bekræfter os i, hvad vi arbejder med, og hvordan vi kan blive bedre til det. Det er altid godt, fordi man tænker på noget nyt og reflekterer over det, man gør, og ændrer på sin praksis"* (Interview med pædagogiske personaler). Interviewene viser endvidere, at det har

været vigtigt at følge op med superviserende samtaler i forlængelse af resultaterne af kvalitetsvurderingen. Gennem supervisionen oplever nogle personaler, at kvalitetsvurderingen kan bruges i praksis.

I en institution peges dog fra ledelsens side på, at supervisionen er for ressourcekrævende og bør udfases hurtigere, så personale og ledere selv kan videreføre dialoger om den faglige praksis og bygge videre på det fundament, som er etableret med supervisionen: *"UCC bliver et projekt i projektet. De har været med til at bygge fundamentet, men nu kan de godt selv bygge væggene"* (Interview med pædagogiske ledere). Dette peger på et ønske om at opbygge kompetencer internt i personalegruppen til at reflektere over praksis. På samme vis gives blandt udvalgte klyngeledere udtryk for, at det ville støtte udviklingen af faglige miljøer, hvis personalet opøver kompetencer til at observere egen praksis.

Pædagogiske konsulenter/tovholdere

Endelig har pædagogiske konsulenter i rollen som tovholdere haft til opgave at understøtte planlægning og koordinering af indsatsen i det daglige arbejde sammen med den pædagogiske leder. Spørgsmålet er, hvordan tovholderen bliver en god støtte for institutionen, så leder og personale får den rette indsigt i at styre og lede indsatsen, samtidig med at de fastholder ejerskabet for de beslutninger, som træffes undervejs. Områdechefer giver udtryk for, at det er området, som skal løfte denne støtte, og de mener, at det virker godt, når den pædagogiske konsulent er så tæt på den enkelte institution. Det er dog forskelligt, hvor stor en rolle tovholderen har haft i Turn Around.

Nogle tovholdere har primært arrangeret møder, udarbejdet dagsordener samt været sparringspartnere for finanspædagogerne. Andre beskriver, at de i vid omfang næsten har skrevet handleplanen og løbende hjælper med at sætte fokuspunkter for arbejdet, fordi institutionen har haft megen brug for guidning i og hjælp til struktur.

Der tegner sig et billede af, at samarbejdet mellem tovholdere og pædagogiske ledere i nogle sammenhænge har været en vis udfordring. Interviewene indikerer, at det bl.a. skyldes den rolle tovholderne er blevet tildelt fra starten. De oplever, at de i høj grad har haft en opgave med at pege på de udfordringer, som præger læringsmiljøet i institutionen, mens der som tidligere nævnt i mindre grad har været fokus på institutions ressourcer og konkrete udgangspunkt for at begynde en forandringsproces. Derudover viser sig en barriere i, at tovholderen på flere områder ikke er del af en projektorganisering og på den måde har en rolle og et ansvar gennem organiseringen. Det betyder, at tovholderen i vid udstrækning skal invitere sig selv med i de rette sammenhænge. Men som tidligere beskrevet gøres dette måske uden det fornødne overblik: *"Vi skal være lidt med, når det bliver præsenteret derude, for ellers bliver vores opgave at kontrollere. Det ville komme et spadestik dybere, hvis vi blev koblet på og ikke selv skulle koble os på"* (Interview med tovholdere).

Erfaringerne peger samlet set på, at tilførslen af ressourcer udefra har været omfattende. Det har virket i flere institutioner, og det pædagogiske personale samt ledere oplever, at de er på vej. Men der mangler en større koordinering af tiltag i institutionen, så de nødvendige ledelseskompetencer kan bringes i spil og styrkes gennem opbygning af kapacitet i institutionen med henblik på at drive forandringer. Derudover peger erfaringerne på, at det har været udfordrende at anvende de redskaber og tiltag i forhold til alle institutioner i samme tempo og på samme måde: *"Det med at alle er på samme frekvens har været rigtig svært. Tovholdere peger også på, at de behov, som opstår undervejs, gør det svært at anvende samme model på alle"* (Interview med Fagligt Center).

3.3 Drivkræfter og barrierer for de anvendte implementeringsgreb

Ovenfor har vi belyst de forskellige faser i implementeringen, og hvordan implementeringsgrebene har spillet ind i og påvirket forandringsprocessen. I dette afsnit sammenfatter vi de specifikke drivkræfter og barrierer, som har haft betydning for, om grebene har virket mere eller mindre understøttende i forhold til målet om at styrke læringsmiljøet.

3.3.1 Kvalitetsvurdering af læringsmiljøet og handleplaner

Kort om tilrettelæggelsen

Formålet med kvalitetsvurderingen af læringsmiljøet er at give institutionerne et konkret afsæt for at udvikle og reflektere over egen praksis, og give børnenes muligheder for at udvikle sig. Derudover anvendes redskabet til at måle udviklingen i læringsmiljøet. Det er UCC, der på baggrund af én dags observation på udvalgte stuer/grupper i hver institution har gennemført vurderingen. Det ECERS/Reflector-redskabet, som er brugt til målingen. Efterfølgende har UCC udarbejdet en rapport med resultaterne af kvalitetsvurderingen og præsenteret den for leder og personale på et møde i institutionen. På baggrund af kvalitetsvurderingen skal institutionerne udarbejde en *handleplan* for den pædagogiske indsats med mål og tiltag både for børn, personale og forældre. Handleplanen er udfyldt af den pædagogiske leder og nogle enkelte steder i tæt samarbejde med klyngelederen og/eller med sparring fra tovholderen, mens enkelte institutioner også har inddraget personalet. Der skal foretages en ny kvalitetsvurdering halvvejs i projektperioden, som opfølgning på udviklingen af læringsmiljøet i institutionerne, hvorefter der skal udarbejdes en ny/revideret handleplan.

Interviewene peger på følgende drivkræfter/barrierer for brugen af kvalitetsvurderinger og handleplaner:

Figur 5

Fokuspunkter	Drivkræfter og barrierer
Kendskab til vurderingsredskabets formål og principper	Nogle pædagogiske personaler peger på, at de ikke kendte formål, principper og indhold i ECERS værktøjet inden, kvalitetsvurderingen blev igangsat. Set i lyset af, at det har været uvant for personalet med eksterne observationer og vurderinger kombineret med omplaceringerne, er kvalitetsvurderingen primært blevet opfattet som kontrol mere end et afsæt for refleksion og læring. Grundlæggende oplever personalet, at de over tid har fået en større forståelse for og kendskab til redskabet. Flere peger på, at de har genkendt sig selv i mange af nedslagspunkterne i kvalitetsrapporten, og det har været fremmede, at vurderingsredskabet er konkret og handlingsanvisende, så det står klart hvad, der skal arbejdes med for at forbedre praksis.
Sparring og undervisning i at omsætte kvalitetsvurderingen til en handleplan	Det har været omfattende og vanskeligt, at omsætte resultaterne fra kvalitetsvurderingen til konkrete mål og handlepunkter i handleplanen. I de institutioner, hvor praksisnær supervision er givet i tæt sammenhæng med kvalitetsvurderingens gennemførelse, oplever pædagogiske ledere og personaler, at der skabes en bedre forståelse for hvilke nye handlinger, der kan udledes af resultaterne. Imidlertid oplever ikke alle, at der har været fokus på eller tid til at reflektere over resultatet af kvalitetsvurderingen, hvori der ligger en risiko for, at blikket rettes snævert mod scoren alene. Kvalitetsvurderingen i sig selv grundlægger ikke et fælles børnesyn og fundamentet til en fælles pædagogisk tilgang. Det er i højere grad processen om at drøfte egne handlinger og formulere pædagogiske tiltag. Samlet set viser interviewene et behov for sparring og undervisning i, hvordan handleplanen kan bruges som styringsværktøj, og hvordan indsatsen inddeles i forskellige trin, hvor der fokuseres på et tiltag ad gangen. Dertil kommer fokus på handleplanens kobling til de eksternt iværksatte tiltag i insti-

	tutionerne, så alle involverede parter arbejder systematisk med de udvalgte fokuspunkter.
Inddragelse af personalet i udarbejdelse af handleplanen	Der er stor forskel på, om personalet har været involveret i handleplanen, og forskel på, om handleplanen er blevet omdrejningspunktet for forandringsprocessen i hverdagen eller i højere grad udfyldt som en administrativ opgave. Interviewene peger på, at det er vigtigt at gøre noget ud af processen, så udarbejdelsen af handleplanen skaber sammenhæng mellem fokuspunkter i kvalitetsvurderingen, tiltag i pædagogisk praksis og mål for arbejdet. I de institutioner, hvor personalet har været involveret i udarbejdelsen af handleplanen i forhold til at drøfte praksisforandringer og baggrunden for dem, er der et større overblik over og forståelse for processen, og handleplanen bliver 'levende' i det pædagogiske arbejde. Dvs., handleplanen giver en fælles forståelse af hvorfor og hvordan, institutionen konkret arbejder med at udvikle praksis.
Løbende opfølgning på handleplanen	For at understøtte at handleplanen bliver den 'røde tråd' i udviklingsarbejdet peger klyngeledere og pædagogiske ledere på et behov for en hyppigere opfølgning og evaluering på handleplanens fokuspunkter og mål. Dette indebærer også et behov for, at handleplanen tilpasses undervejs, så den justeres i takt med, at der skabes læring om egen praksis, og eventuelle nye behov opstår. Dertil kommer et behov for et løbende fokus på, hvordan handleplanen kobler sig til planer for pædagogiske forløb og aktiviteter i de enkelte grupper/stuer.

3.3.2 Ansættelse og omrokering

Kort om tilrettelæggelsen

For at sikre de rette og nødvendige kompetencer i institutionerne skulle den pædagogiske leder fortage en kompetencevurdering af alle medarbejdere ud fra et skema med BUFs indsatsområder. Efterfølgende har den pædagogiske leder, klyngeleder og evt. tovholder afholdt samtaler med alle medarbejdere i institutionen. Ud fra samtalerne blev det besluttet, hvem der skulle omplaceres, og nogle steder er der medarbejdere, som selv har valgt at flytte. Det er især medhjælpere, som er blevet omplaceret, men i nogle institutioner har det også været pædagoger. Derudover skulle der ansættes nye pædagoger med en relevant overbygning.

Interviewene peger samlet set på følgende drivkræfter/barrierer for tiltaget vedr. ansættelser og omrokeringer:

Figur 6

Fokuspunkter	Uddybning af drivkræfter/barrierer
Tidsperspektivet og information	Ledere og personaler oplever, at omplaceringen skulle ske meget hurtigt uden den fornødne information om og gennemsigtighed i processen. Der har været uklarhed om, hvilke personaler, der var berørt af omplaceringen, hvilket har skabt usikkerhed. Dette har præget den videre implementeringsproces. Interviewene peger på et behov for fra starten at give det pædagogiske personale en indsigt i, hvordan omplaceringen og ansættelse af nye personaler kobler sig til den forandringsproces, som de, der allerede er ansat, skal være med til at løfte,
Rekruttering af personale	Initiativet omkring omplaceringen er udfordret af, at det har været vanskeligt, at tiltrække relevant personale til institutionerne, hvorfor der fortsat er ubesatte stillinger, som dækkes ind ved hjælp af vikarer. I interviewene peges derfor på, at nogle institutioner i en vis grad er dårligere stillet i forhold til personalesituationen, end de var tidligere. Dertil

	<p>kommer, at nogle institutioner har haft vanskeligt ved at fastholde nye pædagoger, ligesom der har været ansættelser, hvor matchet ikke var det rigtige. Erfaringerne peger på, at institutionen ikke kan varetage rekrutteringen alene, men at denne kræver intensivt fokus på klyngeni-veau. Samtidig er det centralt, at den pædagogiske leder er tæt involveret, så lederen kender den information, som nye personaler får. Der er desuden gode erfaringer med tæt samarbejde med Fagligt Center omkring rekrutteringen, hvor der er arbejdet med stillingsopslag og infomøder for interesserede kandidater.</p>
<p>Forventningsafstemning om nye pædagogers roller og opgaver</p>	<p>Det har været udfordrende at få nye pædagogers kompetencer i spil i praksis på en måde, så de aktivt understøtter de ønskede praksisforandringer i institutionen. Nye pædagoger oplever, at deres rolle og opgaver har været uklare samtidig med, at allerede ansat personale oplever, at de får en mindre betydning i forhold til at understøtte forandringsprocessen. Samlet set tegner sig et behov for en forventningsafstemning om hvilke rolle og opgaver, nye pædagoger har, og hvordan ledelsen kan understøtte rollen i hverdagen.</p>

3.3.3 Grøn bølge til support

Kort om tilrettelæggelsen

Med tiltaget omkring 'grøn bølge til support' skal der sikres hurtig og nem adgang til ressource-teams i områdets supportfunktioner. Den pædagogiske leder kan henvende sig til ressource- teamet for at få support på de problemstillinger, som personalet møder og har behov for rådgivning om.

Figur 7

Implementeringsfaktor	Uddybning af drivkræfter/barrierer
<p>Konkretisering af, hvad tiltaget indebærer i Turn Around</p>	<p>Pædagogiske ledere og personale oplever en stor positiv forandring i adgangen til support, både ift. tilgængelighed og en større kontinuitet i hvilke ressourcepersoner, der er tilknyttet institutionen. Områdechefer og tværfaglige chefer peger på, at denne forandring ikke er afledt af <i>Turn Around</i> men af den parallelle organisationsændring på området. Interviewene viser således, at der ikke er et fælles billede af, hvordan supporten konkret skal indgå i indsatsen, og hvad målet med indsatsen er.</p>
<p>Sammenhæng mellem supportens tiltag og institutionens mål og fokuspunkter i handleplanen</p>	<p>Tværfaglige chefer peger på, at der med institutionernes fokusering på udvalgte fokusområder og mål skabes mulighed for at udnytte supportens rådgivning og kompetencer på nye måder og tilrettelægge rådgivningen til de institutionsspecifikke behov. Eksempelvis er støttepædagogernes ressourcer i en institution bl.a. tilrettelagt i form af observations- og supervisionsforløb.</p> <p>Nogle pædagogiske ledere peger samtidig på, at det er vigtigt at målrette supportens ressourcer i institutionen yderligere. Eksempelvis, at det ville styrke indsatsen, hvis de tilknyttede fagpersoner i supporten havde været involveret i processen omkring udarbejdelsen af handleplanen. Et kendskab til handleplanen, herunder drøftelser omkring børnegrupper og kompetencer, kunne målrette supportens rådgivning yderligere samt understøtte, at handleplanen blev omdrejningspunkt for den samlede indsats i institutionen.</p>

3.3.4 Praksisnær supervision og kompetenceudvikling

Kort om tilrettelæggelsen

Det er planlagt, at alle institutioner skal deltage i supervision, hvor UCC kommer ud i institutionen og observerer det pædagogiske arbejde i en til to uger. Efter hver observationsdag evalueres der på dagens observationer og efter supervisionsforløbet er slut, holdes et refleksionsmøde med superviseren og det pædagogiske personale. De pædagogiske ledere har derudover deltaget i kompetenceudvikling med fokus på bl.a. sparring og facilitering af forandringsprocesser på møder mv.

Figur 8

Implementeringsfaktor	Uddybning af drivkræfter/barrierer
Timing	<p>Det er med igangsættelsen af supervision og støtteforløb, at forandringen ifølge nogle personaler er begyndt at ske, og de planlagte fokuspunkter får betydning for praksis og for børnenes miljø.</p> <p>Pædagogiske personaler peger på, at det er godt, at supervisionen ikke kun foregår på en dag, men at der bliver observeret i institutionen over flere dage, så de får set flere forskellige situationer. Derudover oplever de, at det er godt, at det er konkret og foregår nede på gulvet. De institutioner, hvor supervisionen er foregået på et tidspunkt, hvor der ikke er foregået for mange andre ting samtidig, har den fungeret rigtig godt, da der har været tid til at holde møder med observatøren. Andre institutioner oplever, at den kom for tidligt og samtidig med, at der var sat andre ting i gang, hvormed de synes, at det var svært at finde tid dertil. Omvendt er der nogle institutioner, der oplever, at supervisionen er kommet sent i forløbet. Flere pædagogiske personaler peger på, at det er godt, der kommer en neutral observatør udefra. Derudover peger pædagogiske ledere og personaler på, at supervisionsgangene ikke skal komme for hurtigt efter hinanden, da man skal nå at arbejde med det, man har fået supervision på, før der kommer noget nyt. Der tegner sig dermed et billede af, at inddragelse af institutionen i forhold til timing og tilrettelæggelse af supervisionen kan være en fordel.</p>
Tilrettelæggelse efter institutionens lokale behov	<p>Nogle pædagogiske ledere peger på, at den kompetenceudvikling, de fik inden <i>Turn Around</i> gik i gang, ikke modsvarede behovet. De ønsker at blive inddraget mere i, hvad de mangler, for at kunne understøtte implementeringen af indsatsen. Flere pædagogiske ledere har efterspurgt undervisning i at udarbejde handleplanen og omsætte punkter fra kvalitetsvurderingsrapporten til praksis herunder også at få inspiration til, hvordan den pædagogiske indsats konkret kan gribes an.</p>

3.4 Foreløbigt udbytte af indsatsen

Uagtet en række barrierer i forandringsprocessen giver mange af de interviewede ledere og personaler udtryk for en faglig stolthed over den udvikling, som de har været del af i det pædagogiske arbejde. Blandt flere pædagogiske ledere og personaler gives udtryk for en oplevelse af, at forandringerne har haft en positiv betydning for børnenes hverdag. Eksempler på dette er, at personale oplever, at børnene er blevet nysgerrige, stiller spørgsmål og henvender sig til personalet på en anden måde. En leder udtrykker forandringen for børnene på følgende måde:

”Hvor det tidligere var børnene, der skulle passe ind i rammerne til, at det her barn har brug for nogle rammer. Ændret børnesyn og mere fokus på det enkelte barn. Det handler om tilstedevæ-

relse, og hvordan jeg gør det rart for det enkelte barn. Hvordan skaber vi en ramme for det enkelte barn, som det trives i" (Interview med pædagogisk leder)

Det pædagogiske personale fortæller således også om, hvordan forandringer har påvirket det pædagogiske arbejde og højnet fagligheden i personalegruppen. Der lægges vægt på, at der er etableret rum for fælles planlægning, hvor der arbejdes efter nogle af de samme mål, og hvor der er blik for fælles ressourcer på tværs af stuer. Dette har styrket samarbejdet og givet større ro og overblik i hverdagen.

Derudover fremhæves det, at der er skabt en øget refleksion omkring det pædagogiske arbejde med fokus på at bevidstgøre baggrunden for handlinger og aktiviteter – 'hvorfor gør vi, som vi gør': *"Mange af de ting, vi laver, har vi faktisk hele tiden lavet, men nu har vi tænkt over, hvorfor vi laver dem, - vi taler om det"*. Det betyder, at planlægningen af pædagogiske forløb er gået fra daglig planlægning om morgenen til planlægning af en uge eller to uger af gangen. Der er derfor også i højere grad afsat tid til planlægning, teammøder og stuemøder i løbet af ugen.

Endelig peger pædagogiske personaler på, at der er skabt en øget struktur i hverdagen, som hjælper til at skabe overblik og sikrer, at der netop er plads til planlægning og dokumentation samtidig med, at de pædagogiske aktiviteter med børnene kan fortsætte i løbet af dagen. Denne struktur gør også, at personalet i højere grad kan arbejde med børnene i små børnegrupper: *"Jeg bliver helt vildt stolt, når man kigger på, hvor langt vi er nået"* (Interview med pædagogisk personale).

De interviewede forældre oplever ligeledes, at der er sket en forandring i institutionerne, både hos personalet og hos deres børn. De oplever, at personalet har udviklet sig i løbet af indsatsperioden, hvor der er kommet mere opmærksomhed på det enkelte barn. Samtidig er der kommet mere dialog mellem det pædagogiske personale og forældrene, hvor der bl.a. fortælles små historier om barnets hverdag. En forælder fortæller følgende:

"Jeg oplever at mit barn bliver set! Hver dag. Ikke som før hvor vi bare kunne læse på en seddel, hvor lang tid barnet havde sovet. Nu er der små fortællinger om ting som jeg godt kan genkende derhjemme, så jeg ved, at det er mit barn, de har set. Personalet kan også alle navnene på børnene, og der er blevet en god hilsekultur. Det er meget rarere at aflevere sit barn om morgenen, det ved vi også, at de har arbejdet rigtig meget med." (Interview med forældre)

Forældrene oplever således, at de i højere grad kan genkende deres barn i det personale fortæller, og de oplever en større tryghed, når de afleverer deres barn om morgenen. Derudover peger forældrene på, at de generelt oplever at der er sket en forandring i personalets tilgang til det pædagogiske arbejde, hvor der er: *"... flere aktiviteter med børnene og der er mere organisering"*. Forældrene oplever således også den øgede struktur der er skabt i hverdagen, og hvordan det giver plads til flere aktiviteter for børnene. Forældrene oplever samtidig at forandringer smitter af på børnene: *"Han har ting med hjem og han snakker om farverne. Han lærer meget"* (interview med forældre). Forældrenes oplevelse er således, børnene lærer mere i den tid, de er i institutionen, og forældrene får flere informationer med hjem, omkring hvad der sker i daginstitutionen.

4. ALLETIDERS AMAGERBRO

I dette kapitel belyser vi erfaringer med at omsætte indsatsen 'Alle Tidens Amagerbro' i praksis.

Analysen af består af tre dele:

- Først beskriver vi kort baggrunden for at igangsætte indsatsen samt dennes komponenter og de planlagte implementeringsgreb
- Dernæst belyser vi, hvordan implementeringsprocessen er forløbet – fra undersøgelse af behovet, over selve forberedelsen af forandringerne, til det egentlige arbejde og læring med pædagogiske metoder samt tiltag i institutionernes hverdag. Hvad har fungeret godt i de forskellige trin i processen, og hvad kunne have været gjort anderledes?
- Til sidst belyser vi lederes og personales oplevelser af det foreløbige udbytte af arbejdet.

4.1 Indsatsen

Indledningsvis belyser vi baggrunden for indsatsen

4.1.1 Baggrunden for at igangsætte indsatsen

Med Alle Tidens Amagerbro ønskede man fra områdeledelsens side at iværksætte en helhedsindsats for hele området omkring den lokale skole på Amagerbro. Indsatsens formål er at styrke børn og unges udvikling af de nødvendige kompetencer og færdigheder for at skabe lige vilkår og muligheder for at få en ungdomsuddannelse. Indsatsen er iværksat med baggrund i skolens udfordringer ift. at præstere fagligt, ift. børnenes trivsel, samt ift. at antallet af børn og familier, der tilvalgte skolen som et naturligt valg i området, var lavt.

Indsatsen er en 'skal-opgave' for daginstitutionerne og er tænkt ind i den tidlige indsats. Det er tydeliggjort, at skolen ikke kan løfte opgaven alene. Men gennem iværksættelse af en områdebaseret indsats, hvor man koordinerer indsatsen i dagtilbud og skole, kan man nå målet, og dagtilbuddene spiller en meget vigtig rolle heri. Alle Tidens Amagerbro er derfor udviklet som en helhedsindsats for både Skolen på Amagerbro og dagtilbuddene i skoledistriktet, med henblik på at skabe et fælles kvalitetsløft af læringsmiljøet i hele området.

I dagtilbuddene er kvalitetsløftet af læringsmiljøet specifikt rettet mod at støtte børnenes sproglige udvikling og børnenes trivsel.

4.1.2 Indsatsens elementer og implementeringsgreb

For daginstitutionerne består indsatsen således af to centrale delindsatser og en model for de implementeringsunderstøttende tiltag.

Sprogindsatsen har til formål, at alle børn skal tilegne sig de nødvendige sproglige kompetencer for at kunne gennemføre en ungdomsuddannelse uanset etnisk eller social baggrund.

Alle daginstitutionerne skal i indsatsen arbejde med minimum én ud af tre metoder, hvor der er dokumentation for, at de har en positiv effekt. Disse metoder er udvalgt af indsatsgruppen, og institutionerne vælger selv hvilken af de tre, de vil arbejde med og må desuden gerne supplere med egne evidensbaserede metoder.

Gennem handleplaner beskriver de enkelte dagtilbud, hvordan metoderne tænkes implementeret i dagtilbuddets daglige pædagogiske praksis, så der igangsættes målrettede aktiviteter for børnene, samt hvordan disse aktiviteter evalueres. Der udpeges sprogansvarlige i alle institutioner. I netværksgrupperne for de sprogansvarlige udarbejdes et idékatalog for sprogaktiviteter. Det skal

ligeledes klargøres, hvordan forældrene konkret og aktivt inddrages i deres børns sproglige udvikling. Alle enheder forpligtes til at etablere fysiske sprogmiljøer, der skaber gode rammer for det systematiske sprogarbejde.

Resultatet af sprogarbejdet følges op gennem sprogvurderinger af alle tre- og femårige, hvor børnenes progression kan ses.

I *trivselsindsatsen* rammesættes de pædagogiske aktiviteter i forhold til de igangværende og aktiviteter med fokus på at styrke trivsel. Der arbejdes med Mary Fondens metode 'Fri for Mobberi'. Hver institution vælger selv metode og systematik af redskab til at følge børnenes trivsel, f.eks. smilesystemet eller børnemiljøvurderinger. Der udarbejdes individuelle handleplaner for børn med særlige behov eller der, hvor der er brug for en indsats i forhold til børns trivsel/del af et fællesskab.

Der udpeges trivselsambassadører i alle institutioner, som skal danne netværk på tværs af "alle tiders Amagerbro". De samles til ide- og erfaringsudveksling i forhold til metoder, systematik og aktiviteter

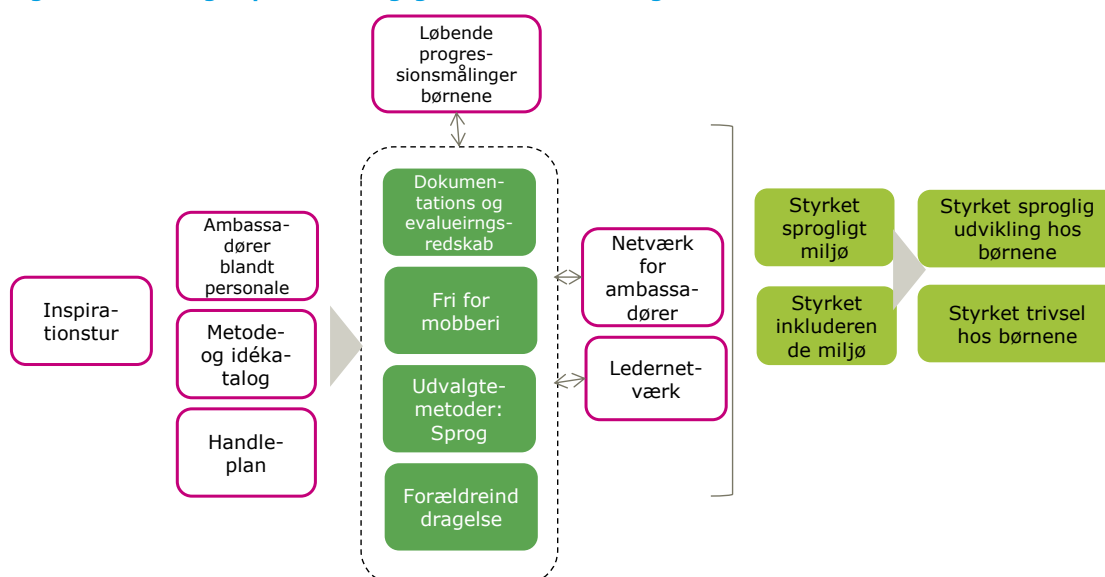
Børnenes trivsel følges op gennem trivselsmålinger to gange årligt.

De *implementeringsunderstøttende tiltag* skal skabe de rette forudsætninger for at lykkes med at skabe forandringer i læringsmiljøet, så det fælles faglige løft i området kan ske.

Elementerne er:

- Inspirationstur til London for at se et skoledistrikt, der er lykkedes med en lignende indsats.
- Udvikling af metode- og idékatalog for at gøre indsatsen så tilgængelig og let omsættelig som mulig for det pædagogiske personale i dagtilbuddene.
- Udpegning og opkvalificering af ambassadører for henholdsvis sprog og trivsel i alle dagtilbud for at sikre lokal forankring omkring viden og metoder.
- Etablering af ledernetværk på tværs af institutionerne til at vidensdele omkring udfordringer og succeser.
- Løbende progressionsmålinger af børnene for at kunne se udbyttet af de iværksatte tiltag.
- Tværinstitutionelle netværk for at sikre videndeling og gensidig inspiration.

Figur 9: Indsats og implementeringsgreb i Alletiders Amagerbro



Metoderne i selve indsatsen har for både sprog- og trivselsindsatsen været veldefinerede og udvalgt på forhånd men med råderum for, at institutionerne kan omsætte og afstemme det i forhold til deres eksisterende praksis. I forhold til valg af dokumentations- og evalueringsredskab har de enkelte institutioner kunnet vælge frit, men de har skullet beskrive og begrunde deres valg i en handleplan - ligesom de også i indsatsen er forpligtet til at arbejde med forældreinddragelse men selv kan arbejde med metoder dertil. Der har været metodefrihed til at arbejde med tiltagene i det fysiske læringsmiljø.

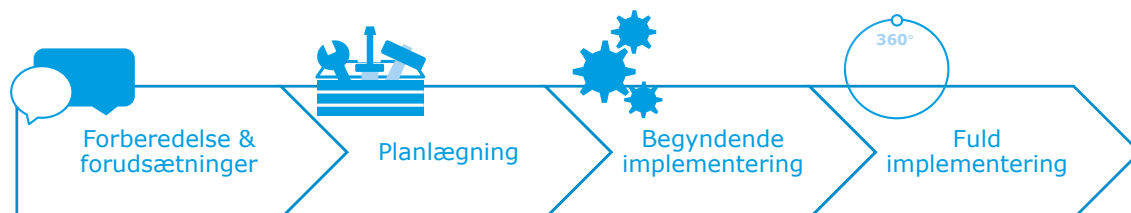
Institutionerne har med indsatsen fået sat nogle ret konkrete rammer og en klar retning for deres deltagelse, hvor der er anbefalet forskellige metoder, hvis positive effekt bakkes op af evidens. Institutionerne har derefter kunnet modellere og tilpasse indsatsen til deres eksisterende praksis, så det nye i indsatsen opleves som en forlængelse af, 'det de gjorde i forvejen'.

4.2 Drivkræfter og barrierer i implementeringsprocessen

I det følgende belyser vi, hvordan ledelse og personale i forvaltning, områdeforvaltning og dagtilbud har indgået i at udvikle, forberede og begynde arbejdet med indsatsen. Til at belyse implementeringsprocessen anvender vi en fasemodel², der kan hjælpe til at give et fælles sprog for at planlægge og strukturere implementering (Figur 10).

Vi retter fokus mod de første tre faser i implementeringen af *Alletiders Amagerbro*, idet processen forsat er i gang. Typisk vil der gå 2-4 år, inden en indsats er fuldt implementeret (fase 4) i den forstand, at nye arbejdsprocesser er veletablerede, og det pædagogiske personale har tilegnet sig nye kompetencer og rutiner som en del af hverdagen i arbejdet med at støtte børnenes udvikling og læring.

Figur 10; Faser i implementeringsprocessen



4.2.1 Forberedelse og forudsætninger for at igangsætte indsatsen

Første fase i implementeringen har til formål at undersøge organisationens behov. Det handler om at afklare i hvilket omfang, den nye indsats passer til organisationens kompetencer og arbejdsgange, og hvordan den spiller sammen med øvrige tiltag. Dette indebærer også en opmærksomhed på, om indsatsen er tilstrækkelig operationel til at kunne tages i brug, og hvilke ressourcer, det kræver på kort og længere sigt. Det kan være relevant at overveje inddragelse af interne og eksterne interessenter, fx nøglemedarbejdere, ledere eller samarbejdspartnere i denne fase, da disse vil være afgørende for implementeringens succes.

I boksen nedenfor er de centrale drivkræfter i denne første undersøgende fase i implementeringen af *Alletiders Amagerbro* kort opsummeret. Disse uddybes og forklares i de følgende afsnit.

² Fasemodellen indgår som et element i Active Implementation Framework, der er udviklet af Fixen et al, 2013

Drivkræfter for forberedelsen

Drivkræfter

- Ledelse og personale i dagtilbuddene har haft en klar forståelse af behovene for at igangsætte en helhedsindsats, hvilket har skabt engagement og villighed til at indgå i indsatsen.
- Indsatsen tager udgangspunkt i at skabe bedre muligheder for alle børn, hvilket er i god overensstemmelse med tankegangen i det pædagogiske arbejde i området.
- Der har været en meget klar rolleafklaring i forhold til at få indsatsen til at lykkes og dermed skabe øget chancelighed for alle børn.
- Der har været en gennemsigtig organisering af indsatsen fra start, og dette har skabt stor tillid

Erkendelse og forståelse af behov

Alletiders Amagerbro er igangsat med afsæt i en klar behovsanalyse: At skolen på Amagerbro har udfordringer i forhold til at præstere fagligt og trivselsmæssigt, samtidigt med at antallet af børn og familier, der tilvalgte skolen, var lavt.

På tværs af de interviewede ledere og medarbejdere viser nogen af de væsentlige drivkræfter sig at være etableringen af den fælles forståelse for hvorfor indsatsen igangsættes, samt at elementerne i indsatsen opleves meningsfulde for de involverede institutioner at implementere

Denne fælles forståelse er skabt ved, at Alle Tidens Amagerbro bygger på en grundig analyse af behovene. Både de pædagogiske ledere og medarbejdere giver udtryk for, at det har været godt, at indsatsens indhold er defineret ud fra et datadokumenteret behov og tager udgangspunkt i, at alle børnene skal løftes.

“Vi har haft valide data, som viste her var vi nødt til at gøre noget og kunne gøre noget” (interview med tovholder).

Denne datadrevne behovsanalyse har været gennemgående i kommunikationen omkring igangsættelsen af Alletiders Amagerbro, både i de indledende ledelsesdialoger og i kommunikationen i de enkelte institutioner. Det betyder, at der på tværs af interviewene tegner sig et billede af en fælles erkendelse om, at der i området er et behov for at finde nye løsninger i forhold til at øge chanceligheden blandt alle børn.

“Vi har alle sammen taget godt imod indsatsen. Fordi vi gerne vil fagligheden. Det kunne vi se i indsatsen. Vi vil læring, udvikling og trivsel for børnene. Det grundlag kunne vi se i indsatsen” (Interview med pædagogisk personale).

Det har ligeledes været en klar del af afsættet og i kommunikationen om igangsættelse af Alletiders Amagerbro, at dagtilbuddene spiller en central rolle i forhold til at understøtte den tidlige læring blandt børnene, og at der er tiltro til, at der blandt ledere og medarbejdere i området er de fornødne kompetencer og ressourcer til at løfte dagsordenen. Både områdechef, tovholdere, klyngeleder og pædagogiske ledere nævner, at særligt studieturen til engelske institutioner, som har været gennem en lignende proces med positive effekter, har været en væsentlig årsag til, at der er skabt en fælles oplevelse af, at man kan lykkes med indsatsen.

Dette betyder, at der gennem den indledende kommunikation med problemanalysen og løsningsforståelsen er skabt en klar retning for Alletiders Amagerbro. Dette kommer konkret til udtryk ved, at der i interviewene er en gennemgående og enslydende fortælling om baggrunden for og målet med iværksættelsen af Alletiders Amagerbro på tværs af de organisatoriske niveauer og på tværs af dagtilbud. Den klare retning og det positive afsæt i en helhedsorienteret indsats rettet mod at skabe bedre muligheder for alle områdets børn betyder, at der har været et højt enga-

gement og en stor villighed blandt institutionerne til at indgå i indsatsen, både blandt kommunale og selvejende institutioner.

Områdebaseret forankring

Alletiders Amagerbro er en områdebaseret indsats, hvor skole og daginstitutioner i hele området er sammen om at igangsætte handlinger, som kan understøtte en øget chancelighed for områdets børn. De involverede klyngeledere har haft mulighed for at beslutte, om de vil indgå i arbejdet, og har derefter deltaget i at definere formål og mål – samt rammer for indsatsen.

At det er en områdebaseret indsats betyder, at man i høj grad har kunnet bygge på eksisterende

strukturer og organiseringer i området og har kunnet aktivere de forskellige ledelseskræfter i området. Den eksisterende organisering har været suppleret med en styregruppe for Alletiders Amagerbro bestående af den indsatsansvarlige, klyngeledere og en tovholder for hvert af de to definerede indsatsområder, hhv. sprog og trivsel, som har været varetaget af klyngeledere.

På tværs af lederinterviewene tegner sig et billede af, at det er en organisering, som på den ene side har skabt en stærk ledelsesmæssig forankring og opmærksomhed både i området og ind i forvaltningen qua etableringen af styregruppen, og på den anden side har skabt et stort lokalt ejerskab, fordi organiseringen har trukket på områdeorganiseringen – og har haft en stærk involvering af de forskellige ledelseslag i området allerede i det forberedende arbejde, herunder fx studieturen til engelske daginstitutioner.

Det er imidlertid også erfaringen, at der har været en smule usikkerhed omkring anvendelsen af de etablerede fagpersoner i området, da beslutningskompetencer i forhold til indsatsen er lagt ud til styregruppen og indsatsgruppen, hvor disse ikke sidder med. Fagekspertene er dermed blevet sekundære i forhold til at tilpasse indsatsen og kan kun indtage en vejledende rolle. Tovholderen understreger styregruppen som en styrke med ledere, der brænder for det og driver indsatsen, men at det samtidig er en pudsig konstruktion, at fagekspertene er sekundære.

4.2.2 Planlægning af implementeringen

Efter afklaringen af behov og information om indsatsen følger en planlægningsfase, som har til formål at sikre, at medarbejdere får de bedst mulige vilkår for at forandre praksis – dvs. at gøre det så nemt og gennemskueligt som muligt at arbejde med forandringerne. Det være sig ved at opbygge nye teams, sikre udstyr og redskaber, omlægge arbejdsgange, igangsætte kompetenceudvikling og træning mv. Dertil kommer planlægning af hvilke data, der løbende skal hjælpe til at styre implementeringen, og som kan pege på, hvor der er behov for at justere og udvikle implementeringsgreb og drivkræfter i arbejdet.

I boksen nedenfor er de centrale drivkræfter i planlægningsfasen opsummeret. Disse uddybes og forklares i de efterfølgende afsnit.

Figur 11 Områdebaseret projektorganisering



Drivkræfter for planlægningen

Drivkræfter

- Indsatsen har en klar retning og klare rammer, som skaber tydelighed, og samtidig fleksibilitet og lokalt råderum, som skaber ejerskab.
- Indsatsen tager udgangspunkt i metoder og pædagogiske tilgange og strukturer, som allerede er kendte i dagtilbuddene, men tilbyder en øget systematik, som dagtilbuddene oplever, de tidligere har haft svært ved at få integreret i dagligdagen.
- Kapaciteten til at arbejde med indsatsen er blevet bygget op gennem kompetenceudvikling, deltagelse i netværk og fælles inspirations- og vidensdeling gennem afholdelse af kurser og temadage

Rammer og lokalt råderum

I Alletiders Amagerbro har styregruppen fra starten defineret sprog og trivsel som de overordnede indsatsområder. Inden for hvert af disse temaer er der udvalgt et mindre antal pædagogiske metoder, institutionerne kan anvende, ligesom der har været udpeget forskellige redskaber, som institutionerne skulle vælge mellem i forhold til at indsamle dokumentation til løbende opfølgning på indsatsen. Dette har udgjort de faglige og pædagogiske rammer for indsatsen, mens institutionerne har haft råderum til selv at vælge og prioritere ressourcer inden for disse overordnede rammer.

På tværs af interviewene tegner sig et billede af, at der har været anerkendelse af og respekt for de faglige kompetencer hos de pædagogiske ledere og medarbejdere i institutioner i forhold til at tilrettelægge indsatserne inden for de overordnede rammer. Det betyder, at der på tværs af interviewene med ledere og medarbejdere i dagtilbuddene bliver givet udtryk for, at der har været en god balance mellem et top-down-perspektiv, hvor retningen og rammerne er blevet sat, og et bottom-up-perspektiv, hvor rammerne bliver omsat i det daglige arbejde ud fra de lokale betingelser. Dette ses bl.a. af følgende citat:

“Rammerne var tydelige fra start. Det var meget tydeligt for mig, at det var en ramme, der var sat oppefra, men jeg var medskaber af, hvad det så var, vi gjorde (Interview med tovholder)”

Sammenhæng til hidtidige tiltag og strategi

Når en forandringsproces igangsættes er det vigtigt, at der er en vis sammenhæng og samspil med den eksisterende praksis på området, så indsatsen opleves som meningsfuld. Er forandringen for stor, er der risiko for, at praktikerne skubber indsatsen fra sig, og er den for lille, adapteres den i den eksisterende praksis, og det nye går tabt.

Interviewene tegner overordnet et billede af, at Alletiders Amagerbro spiller sammen med institutionernes hidtidige praksis og strategi for henholdsvis sprog- og trivselsindsatsen og opfattes som en naturlig udvikling af disse.

Både medarbejdere og ledere giver udtryk for, at de generelt har oplevet, at indsatsen hang sammen med det, de gjorde i forvejen, men tilbød en systematisk tilgang, som de selv oplevede som noget, de manglede i deres praksis, og som de havde svært ved selv at få etableret. Det er det systematiske som både tovholdere, pædagogiske ledere og medarbejdere beskriver som det nye (og det der giver stort udbytte).

For sprogindsatsen var der allerede en eksisterende struktur og organisering med sprogvejledere, sprogansvarlige og tværgående netværk, som indsatsen kunne tage udgangspunkt i. På tværs af

roller i indsatsen nævnes dette som en af grundene til, at sprogindsatsen har været nem at implementere.

For trivselsindsatsen er det nyt at arbejde med ambassadører i institutionerne og mødes i netværk, og det har vist sig at være sværere at få denne delindsats prioriteret på samme måde som sprogindsatsen. Omvendt har erfaringerne med implementeringen af sprogindsatserne skabt en tro på, at de samme positive erfaringer og resultater kan skabes med trivselsindsatsen, men at det blot tager længere tid, fordi afsættet er svagere.

Understøttende organisering

Der har været en meget tydelig projektorganisering, der har sikret en kobling mellem den øverste ledelse og de enkelte dagtilbud. Dette er opnået gennem en tydelig rolle og opgavefordeling med tydelige beskrivelser af de enkeltes roller og ansvar.

Der har været klare rammer for de ledelsesmæssige roller og opgaver i forbindelse med indsatsen. Områdechefen var i begyndelsen meget tæt på indsatsen for dels at sikre, at der var fremdrift, men også for at signalere, at dette var en vigtig og prioriteret indsats. Klyngelederen var bindeleddet til de pædagogiske ledere og sad med i styregruppen.

Det er gennem synlighed og tæt dialog fra områdeledelsen lykkedes at skabe en høj grad af engagement og motivation i indsatsen. Dette er gjort gennem afholdelse af orienteringsmøder omkring de forskellige tiltag, indsatsen indeholder, og hvordan indsatsen er tænkt implementeret. Dette er fulgt op i de enkelte dagtilbud på personalemøderne, hvor behov, indsats og gennemførelse i praksis er blevet drøftet. De pædagogiske ledere har haft til opgave at klæde det pædagogiske personale på til opgave gennem informering, inddragelse og tilrettelæggelse af de konkrete tiltag i indsatsen.

"Jeg sætter mig ind i det og tager det med på personalemøde. Jeg har stor opmærksomhed på, at sige til personalet, at vi skal gøre det, vi er gode til, og at vi skal se, hvordan vi konkret kan bruge de nye ting. Så beder jeg dem om at læse materialet hver især, og når de alle har læst det, så diskuterer vi, hvordan de har forstået det, og til sidst går vi ind på stuerne og samler op på, hvordan de vil omsætte de forskellige ting hver især" (Interview med Pædagogisk leder).

Der har været store mængder af information, og af medarbejderne nævnes det som et væsentligt element, at de pædagogiske ledere har været gode til at 'oversætte' det til den konkrete praksis i det enkelte dagtilbud. Alle tre pædagogiske ledere udtrykker også, at de har set det som en af deres væsentligste opgaver i forhold til at få skabt engagement, ejerskab og motivation for at gå i gang med indsatsen. De pædagogiske ledere italesætter det forskelligt - som at være 'brobygger' fra intention til praksis, 'en si', der sorterer de væsentligste kerneelementer fra til personalet, og en 'der sælger det, jeg er blevet bedt om'. Generelt er det oplevelsen på tværs af de interviewede ledere og medarbejdere, at de pædagogiske ledere har taget opgaven til sig og har arbejdet meget loyalt med at omsætte indsatsen i de enkelte institutioner.

På tværs af ledere og medarbejdere opleves det dog som meget værdifuldt at deltage i de forskellige møder, kurser osv. Og særligt de selvejende institutioner bliver her tilbudt at deltage i netværk, som de ikke i forvejen er en del af. Der efterspørges generelt tid og ressourcer til at omsætte det hele, så der ikke går tid fra den direkte børnetid.

Der har været tovholdere på de to delindsatser, men der har været en del variation i hvordan, man har oplevet, det har virket i praksis. For sprog var denne organisering allerede eksisterende, og det har været naturligt at gå i gang med denne. I forhold til trivsel nævner både medarbejdere og pædagogiske ledere, at det har været svært at få denne del bygget op, da det var klynge-

lederen, der havde denne opgave sammen med alle hendes andre opgaver, og at der ikke tidligere har været bygget en struktur op omkring arbejdet med trivsel.

Kompetenceudvikling til forskellige roller og ansvar

Der har i Alletiders Amagerbro været arbejdet målrettet med at klæde ledere og medarbejdere på til deres respektive roller og ansvar i implementeringen.

For de pædagogiske ledere blev projektet lanceret med en fælles studie- og inspirationstur til England. Interviewene med lederne tegner et billede af, at denne inspirationstur i høj grad har medvirket til at skabe en tiltro til, at dagtilbuddene vil kunne vende udviklingen og lykkes med at skabe øget chancelighed, og den har dermed medvirket til at skabe øget motivation for den forestående implementering.

Alle institutioner har udpeget en eller flere sprogansvarlige, og i langt de fleste tilfælde var de allerede sprogansvarlige inden, indsatsen gik i gang. De sprogansvarlige deltager løbende i netværksmøder, hvor det er sprogvejlederen fra forvaltningen, der faciliterer og videreformidler den nyeste viden om børns sprogudvikling og understøtter, hvordan det kan omsættes til pædagogiske praksis. Sprogvejlederen er også ude i institutionerne i forhold til sparring og vejledning. Der har været tilrettelagt kurser om sprog både for de sprogansvarlige og for det øvrige pædagogiske personale.

De pædagogiske medarbejdere har generelt oplevet stor guidning og engagement fra forvaltning, tovholdere og ledere. Det har givet dem mod på og stor lyst til at gå i gang med indsatserne. Særligt med sprogarbejdet er der enighed om, at man er nået rigtig langt. Det har generelt været meget nemmere at komme i gang med at arbejde systematisk med sprogarbejdet, da der var en allerede eksisterende struktur for dette, og da institutionerne allerede arbejdede målrettet med det, men nu har fået høj grad af systematik omkring det.

Trivselsarbejdet har de tre steder været lidt sværere at komme i gang med, og dette begrundes med, at de har prioriteret sprog, og først nu er ved at have opbygget en struktur og organisering omkring trivselsarbejdet.

De øvrige medarbejdere er blevet introduceret for et ide- og metodekatalog, som har været drøftet på interne workshops i institutionerne som afsæt for valg af hvilke metoder, man har ønsket at arbejde med i det enkelte dagtilbud. Som tidligere nævnt er det generelt oplevelsen, at denne proces har været positiv i forhold til at skabe motivation for og ejerskab til implementeringsarbejdet i den enkelte institution, fordi det har skabt rum for lokale prioriteringer og tilpasninger i forhold til den eksisterende praksis.

4.2.3 De første skridt i implementeringen

Den begyndende implementering sker i den tredje fase, hvor indsatser og nye praksisformer tages i brug af frontpersonalet - dvs. af de medarbejdere i dagtilbuddene, som er direkte berørt af forandringerne. Forandringer vil være vigtige at understøtte ved kontinuerligt at arbejde med lærings- og forbedringscirkler (planlægge, handle, følge op og justere for igen at handle). Som led i dette anvendes data systematisk til at følge op på implementeringen.

Denne fase i implementeringen kræver ofte et højt beredskab for at imødegå de udfordringer, som kommer til undervejs. Forandringer kan virke forstyrrende, og det er anstrengende at lave om på rutiner og udvikle nye kompetencer, fordi de er dybt forankret i kultur og organisation. I boksen nedenfor er de centrale drivkræfter og barrierer i den begyndende implementering af indsatsen opsummeret. Disse uddybes og forklares i de efterfølgende afsnit.

Drivkræfter og barrierer for de første skridt i implementeringen

Drivkræfter

- Indsatsen giver det pædagogiske personale muligheden for at arbejde med og få støtte til at arbejde med det, der er svært.
- Ledelsen har taget opgaven på sig og har skabt både organisatoriske og faglige rammer for, at indsatsen kan implementeres i institutionerne.
- Det tætte ledelsesmæssige fokus skaber resultater i praksis og har stor betydning for engagementet i indsatsen.
- Indsatslederens tætte opfølgning på både resultater og proces skaber energi og engagement i forhold til indsatsen. Dagtilbuddene oplever, at de bliver hørt, og at uhensigtsmæssigheder bliver tilrettet.
- Det har skabt stolthed omkring indsatsen, at data allerede kan dokumentere en tendens til, at indsatsen virker

Barrierer

- For at 'holde gryden i kog' er det fortsat nødvendigt med stærkt ledelsesmæssig fokus, så indsatsen prioriteres gennem skabelse af rammer for, at det pædagogiske personale kan løfte opgaven
- Det har været en meget stor opgave at varetage implementeringen udelukkende med eksisterende ressourcer, ligesom det er en udfordring for nogle ledere at afse tiden til at give den tætte implementeringsunderstøttelse, som er nødvendig i hverdagen.

Lokal ledelsesforankring og tydelig faglig ledelse

Den nærværende faglige ledelse bliver fremhævet af både ledere og medarbejdere som en væsentlig drivkraft i forhold til at sikre en god implementering. De faglige ledere skal sikre, at de organisatoriske og ressourcemæssige rammer for implementeringen er til stede gennem arbejdstilrettelæggelse og ressourceplanlægning. De skal også være tæt på og kunne understøtte, sparre og sikre, at forandringen i den pædagogiske praksis sker - også når der er sygdom, omorganisering osv.

"Det tager tid at implementere 100 pct. hele vejen rundt. Det kræver meget af dem, der er på gulvet, og som har den faglige stolthed til at få det implementeret. (...). Det er mit ansvar at sikre, at der er tid" (Interview med pædagogisk leder).

De pædagogiske ledere er gået ind i denne rolle med forskellige tilgange. Flere af de interviewede leder og medarbejdere fremhæver, at de pædagogiske ledere har understøttet implementeringen ved bl.a. at etablere understøttende organisering med mødecyklus, hvor implementeringen har været omdrejningspunktet gennem arbejde med udarbejdelse af og opfølgning på handplaner og gennem kollegial sparring.

Andre fremhæver, hvordan den pædagogiske leder har været helt tæt på implementeringen med konkret guidning og feedback til både de samlede personalegrupper (fx ved at stille spørgsmål vedr. den fysiske indretning af læringsmiljøerne) eller mere målrettet enkelte medarbejdere, hvor der fx er behov for nogle praksisændringer og behov for at støtte op om dette. Her fremhæver flere af lederne, at der er behov for en understøttelse, der tager afsæt i, at medarbejderne har forskellige forudsætninger og dermed også forskellige behov for understøttende faglig ledelse og sparring i implementering.

I interviewene med både tovholdere, klyngeledere og medarbejderne tegner der sig et billede af, at implementeringen i høj grad spejler, hvordan de pædagogiske ledere tilgår den faglige ledelsesopgave. Her ses væsentlige individuelle forskelle på tværs af institutionerne og lederne. I

nogle institutioner bringer institutionslederen sig selv i centrum for implementeringen, som det fx kommer til udtryk i nedenstående citat.

"Jeg skaber rammerne for indsatsen og understøtter personalet. Og jeg prøver at lade min egen begejstring smitte til personalet. Jeg har lagt vægt på åbenhed og mulighed for sparring. Personalet kan komme med alle bekymringer" (Interview med pædagogisk leder).

Og i andre institutioner har lederen oplevet, at implementeringsopgaven har været overvældende, og at lederen selv har haft svært ved at løfte implementeringsopgaven, og at hun derfor kunne have haft brug for mere understøttelse i denne rollevaretagelse. Dette kommer bl.a. til udtryk i nedenstående citat.

"Det er for mange ting. Man burde sende professionelle ud og hjælpe med implementeringen. Hvis der kommer en ekspert ud i institutionen på et personale møde og fortæller om tingene, så de får en professionel undervisning på, så det ikke er mig, der skal undervise. Jeg tror, at man ville få en bedre og hurtigere implementering, hvis der var en anden, der kunne implementere, så jeg ikke hele tiden skulle gå fra" (Interview med pædagogisk leder).

4.2.4 Det daglige arbejde med indsatsen: Den røde tråd

Et væsentligt omdrejningspunkt for implementeringen af Alletiders Amagerbro i de deltagende institutioner har været at omsætte målene for indsatsområderne i konkrete handleplaner og løbende følge op på de handlinger, som iværksættes. Den understøttende metode til dette har været aktionslæringstilgangen, hvor der arbejdes med læringscirkler af planlægning, udførelsen, opfølgning og justering.

Interviewene tegner et billede af, at der i de tre institutioner har været arbejdet systematisk med at udarbejde lokale handleplaner, som skal omsætte de overordnede mål og rammer i konkrete handlinger i det daglige arbejde med børnene. Det er på tværs af institutionerne erfaringen, at arbejdet med handleplanerne som omdrejningspunkt har medført en øget systematik i arbejdet og har dannet afsæt for en mere fælles indsats og et styrket samarbejde med forældrene.

Det er dog også erfaringen, at handleplanerne har været stærkest implementeret i sprogindsatsen, mens det fortsat er en udfordring at bruge handleplaner ind som et aktivt redskab i arbejdet med trivsel. Dette skyldes som tidligere nævnt også, at sprogarbejdet allerede før indsatsen var understøttet af sprogvurderingsredskaber, sprogpædagoger/sprogansvarlige og sprogvejledere, mens der ikke tidligere har været sådanne tiltag på trivselsområdet.

Institutionerne har ligeledes som del af indsatsen arbejdet mere systematisk med dokumentation som afsæt for refleksion og læring. Det har således været et krav, at institutionerne skulle vælge et dokumentationsredskab for hvert indsatsområde, mens den enkelte institution selv har kunnet vælge hvilke konkrete redskaber, de vil anvende. Det er generelt erfaringen, at den løbende dokumentation har været oplevet som et stærkt afsæt for refleksion og ikke som et kontrolredskab, og flere af institutionerne har anvendt forskellige løbende observationer som et fælles afsæt for planlægning og tilrettelæggelse af indsatsen.

Brug af kompetencer og allokering af ressourcer i forhold til indsatsen

Alletiders Amagerbro har i høj grad været implementeret med afsæt i de kompetencer og ressourcer, der i forvejen var i institutionerne, men har med forskellige tiltag understøttet og kvalificeret disse kompetencer.

Et væsentligt element har her været dels at udpege sprogansvarlige og trivselsambassadører i hver institution, hvor udvalgte medarbejdere får et særligt ansvar i implementeringen af de to

indsatsområder. Dette har virket motiverende for de konkrete medarbejdere og har skabt et medansvar for implementeringen i personalegruppen. For at understøtte disse medarbejdere i implementeringen er der etableret pædagogisk forum med læringscirkler på tværs af institutionerne, hvor de sprogansvarlige og trivselsambassadørerne deler erfaring og viden og bringer dette tilbage i egne institutioner, fx gennem oplæg på personalemøder.

Også for de øvrige pædagogiske medarbejdere har der været et løbende fokus på ejerskab og motivation som afsæt for implementeringen – og på, at det ikke handler om at sætte medarbejderne i gang med implementeringsopgaven men om at lære personale, hvordan de gør, så de selv tager medansvar for implementeringen. En af lederne fortæller fx, hvordan hun har indført stuedagbøger, hvor personalet skal notere implementeringsopgaver med deadline, så de holder sig selv og hinanden ansvarlig for implementeringen, mens andre fortæller, hvordan de fx har skabt medansvar og ejerskab ved at få medarbejderne til hver især at foretage observation af forandringer og medbringe disse til personalemøder som afsæt for drøftelserne.

Ledere og medarbejdere fortæller samstemmende om et fagligt løft som følge af den nye systematik i arbejdet, og at det har skabt øget opmærksomhed på den faglige kvalitet i institutionen. Det betyder også, at ledere og medarbejdere i nogle institutioner fortæller, at det har betydning i forhold til ansættelser, hvor der er kommet tydeligere forventninger til nye medarbejdere, og at der derfor også er nogle medarbejdere, som er stoppet, fordi de ikke har oplevet at passe ind i institutionen. En medarbejder fortæller således:

“Vi har haft en del ansættelser, hvor nogle er stoppet igen. Vi er blevet mere tydelige på, hvem vi skal have ind. De skal passe til det her sted og den pædagogiske kvalitet, vi har her” (Interview med pædagogisk personale).

Faglig sparring og opfølgning på implementeringen

De indledende klare mål og rammer for Alletiders Amagerbro er løbende gennem hele implementeringsprocessen blevet omsat i en klar organisering, en klar plan for implementeringsprocessen og en løbende dokumentation og opfølgning.

Dette har betydet, at organiseringen og processen har været mindre sårbar over for udskiftninger på centrale poster, fordi det har været forholdsvis nemt for nye aktører at sætte sig ind i projektet og dets fremdrift. Fx blev der undervejs ansat en ny projektleder, uden at det gav anledning til mindre fremdrift.

Konkret er der udviklet en implementeringsplan med specifikke implementeringsmål, hvor status på målene løbende markeres med grøn, gul, rød. Det har betydet, at der hele tiden har været klarhed over, hvor langt projektet er i forhold til implementeringen og dermed også mulighed for løbende at følge op på evt. mangelfuld implementering. I styregruppen følges op på implementeringsplanen hver 6. uge. Foruden implementeringen følges op på børnenes udvikling i løbet af indsatsperioden. Det sker på baggrund af halvårlige trivselsvurderinger af alle børn samt årlige sprogvurderinger af alle børn, hvor der er på baggrund af disse data etableret en baseline ved indsatsens start. Projektlederen (indsatslederen) for indsatsen fortæller således:

“Hele indsatsen er dataunderstøttet, fx via trivselsmålinger, hvor vi etablerer en baseline og får mulighed for tidlig opsporing. Jeg samarbejder med klyngelederen om, hvordan vi kan sikre den progression, vi gerne vil have. Hvis der er et sted, hvor der ikke sker noget, følger vi op på det. Hver sjette uge kigger vi på data og ser på, om vi kan gøre det på en smartere måde”.

4.3 Foreløbigt udbytte af indsatsen

På tværs af erfaringsopsamlingen tegner der sig et billede af en overordnet vellykket implementering, hvor der er tilvejebragt en række positive erfaringer med både de konkrete indsatser og med implementeringsprocessen, og hvor der er positive oplevelser af udbyttet for børnene.

Implementeringsprocessen: Den klare retning og ramme for projektet med plads til lokal om-sætning og implementering sammen med den områdebaserede tilgang har udgjort et stærkt afsæt for implementeringen. Ledere og personale har kunnet se relevansen af indsatsen og har også kunnet tilrettelægge implementeringen med afsæt i egen praksis. Dette har skabt en stærk motivation og et stort ejerskab gennem hele organisationen i området.

Den tværgående organisering omkring tovholderne har været en løftestang for implementeringen, men har også været sårbar i forhold til, at tovholderen har skullet finde ressourcer og kompetencer til at løfte denne rolle, parallelt med dennes øvrige opgaver. Oprindeligt var tovholderrollen varetaget af to klyngeledere for at sikre en tæt binding til det formelle ledelsesansvar tæt på praksis. Efter ændret klyngestruktur, hvor alle deltagende institutioner er blevet organiseret i samme klynge og kun én klyngeleder derfor indgår, er den ene tovholderrolle (trivsel) overtaget af en pædagogisk leder.

Forandringer i pædagogisk praksis

Det er erfaringen, at de konkrete meder og redskaber, der er implementeret gennem projektet har haft en række positive virkninger for den pædagogiske praksis.

Først og fremmest fremhæves på tværs af institutioner, at projektets understøttende redskaber (handleplan, dokumentation og aktionslæring) har bidraget til en øget systematik i de pædagogiske aktiviteter og til en bedre planlægning af dagen. En medarbejder fortæller således:

"Aktiviteterne bliver mere systematiske, så det øger motivationen, fordi vi er blevet stærkere fagligt, og fagligheden bliver mere tydelig, når den beskrives " (Interview med pædagogisk personale).

Ledere og medarbejdere oplever således, at der gennem projektet er skabt et fælles sprog og et tættere samarbejde - ikke alene internt i institutionen men også tværfagligt med eksperter og med forældrene.

Ligeledes fremhæves det på tværs af institutionerne, at projektet har skabt mere sammenhængende læringsforløb for børnene, både internt i institutionerne og på tværs fra vuggestue, til børnehave og videre til skolen. Både ledere og medarbejdere fremhæver også, at de gennem den løbende dokumentation og evaluering ser forandringerne for børnene og dermed også, at det faktisk virker at arbejde mere systematisk.

5. TVÆRGÅENDE ANALYSE

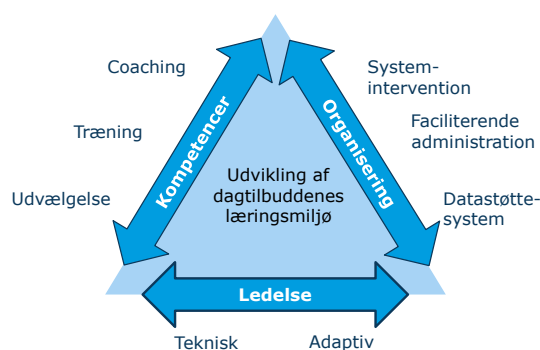
I dette afsnit belyser vi *Turn Around til øget chancelighed* og *Alletiders Amagerbro* ud fra en tværgående analyse af, hvordan de tre centrale implementeringskræfter, kompetencer, ledelse og organisering er bragt i spil og adresseret i indsatserne. Forskning peger på, at særligt disse tre implementeringskræfter og hvordan de adresseres, har betydning for fremdriften i indsatsens implementering.

5.1 Kernen i indsatsen: Udvikling af læringsmiljøet

Begge indsatsen har et grundlæggende fokus på at udvikle og styrke læringsmiljøet i de deltagende institutioner som afsæt for at styrke børnenes trivsel, udvikling og læring. Denne styrkelse af læringsmiljøet handler for begge indsatsen i høj grad om at understøtte udviklingen af en mere systematisk og målrettet pædagogisk praksis, hvor der arbejdes med opstilling af mål, planlægning og opfølgning på de pædagogiske aktiviteter og på det samlede læringsmiljø.

Det er erfaringen på tværs af de to indsatsen, at der gennem implementeringsprocessen er sket en positiv udvikling i den pædagogiske praksis, hvor der i højere grad arbejdes med systematisk planlægning, opfølgning og refleksion i institutionerne. I begge indsatsen er der positive eksempler på erfaringer med at arbejde med aktionslæring som understøttende metode til at implementere praksisændringerne.

Figur 12: Implementeringstrekanten



	Turn Around til øget chancelighed	Alletiders Amagerbro
Afsættet	<ul style="list-style-type: none"> Data i forhold til personalet sygefravær, trivselsmålinger, personalets uddannelsesniveau og andelen af udsatte børn 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser af lærings- og trivselsmæssige udfordringer i skoledistriktet
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> Børns chancelighed i forhold til alle seks læreplanstemaer 	<ul style="list-style-type: none"> To indsatsområder: Sprog og trivsel
Rammer	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitetsvurdering af læringsmiljøet udført af eksterne konsulenter 	<ul style="list-style-type: none"> Inspirationskatalog med udvalgte metoder med dokumenteret effekt Krav om valg af redskab til løbende dokumentation

Der er også væsentlige forskelle mellem de to indsatsen, dels i forhold til afsættet for forandringsprocessen, dels i forhold til rammerne for indsatsen. I *Alletiders Amagerbro* har den tydelige problemanalyse, klarheden over rammer og retning samt italesættelsen af institutionerne som havende en vigtig rolle i at løfte børnenes trivsel, udvikling og læring givet et stærkt afsæt for implementeringen med stor opbakning og ejerskab på tværs af organisationen. Samtidig har afsættet i de to faglige indsatsområder, hhv. sprog og trivsel, betydet, at der var en klar sammenhæng – særligt om sprogindsatsen – til eksisterende praksis, fordi man har udnyttet den eksisterende indsats omkring sprogansvarlige og sprogvejledere. De udvalgte pædagogiske metoder som er omdrejningspunkt for ambassadørernes arbejde har medvirket til at gøre indsatsen konkret fra starten samt gøre ambassadørernes rolle og opgave tydelige i institutionerne.

I *Turn Around til øget chancelighed* har der også været en tydelig ekstern problemanalyse begrundet i børnenes udsathed, men også i høj grad begrundet i risikofaktorer i forhold til persona-

legruppens muligheder for at løfte den pædagogiske kvalitet. Indsatsen er derfor igangsat med afsæt i en forståelse af, at ressourcerne ikke var til stede i institutionerne til at skabe forandringen. Det har været uklart, hvordan institutionerne skulle være med til at skabe, de forandringer der skal styrke målet om at øge børns chancelighed, hvilket har skabt en usikkerhed om institutionernes rolle og indsatsens konkrete indhold.

1.2. Kompetencer som drivkraft i implementeringen

I begge indsatsen har der været fokus på, at implementeringen af praksisændringerne vil kræve medarbejdere med stærke faglige kompetencer i forhold til de indsatsområder, der arbejdes med i institutionerne. Derfor er der iværksat følgende tiltag til hhv. udvælgelse/rekruttering af medarbejdere, kompetenceudvikling og undervisning samt løbende coaching og supervision.

	Turn Around til øget chancelighed	Alletiders Amagerbro
Udvælgelse/rekruttering	<ul style="list-style-type: none"> Institutionerne tilføres ressourcer udefra i form af finanslovspædagoger og nyansatte pædagoger, som skal fungere som forandringsagenter Der iværksættes rotation af eksisterende personale ift. at sikre stærke faglige kompetencer i institutionerne 	<ul style="list-style-type: none"> Udvælgelse af forandringsagenter internt i institutionen (trivselsambassadør/sprogpædagog)
Undervisning	<ul style="list-style-type: none"> Institutionsledere modtager kompetenceudvikling i sparring og facilitering af processer 	<ul style="list-style-type: none"> Forandringsagenter modtager undervisning og deltager i tværgående pædagogisk forum/netværk med fokus på erfaringsudveksling. Øvrigt personale modtager undervisning som del af pædagogiske dage mm i institutionen
Coaching og supervision	<ul style="list-style-type: none"> Ekstern supervision og observation Rådgivning og støtteforløb gennem områdets ressource teams i supporten 	<ul style="list-style-type: none"> Sparring af personale foregår internt i institutionen og gennem tværinstitutionelle netværk og ledernetværk

Som det fremgår af oversigten ovenfor, har de to indsatsen haft væsentlige forskellige tilgange til at adressere kompetencedimensionen i implementeringen. I *Turn Around* har fokus i høj grad været på at tilføre ressourcer udefra gennem både finanslovspædagoger- og nyansatte pædagoger med en overbygning samt gennem ekstern support i form af grøn bølge og supervision fra UCC. I *Allertiders Amagerbro* er der derimod fokus på at kvalificere de allerede eksisterende ressourcer i institutionerne gennem udvælgelse og opkvalificering af hhv. sprogpædagoger og trivselsambassadører. Her er coaching og sparring ligeledes forankret internt i institutionen samt gennem tværinstitutionelle netværk for de medarbejdere, som har en rolle som forandringsagenter. Frem for ressourcer udefra er der givet nogle konkrete trædesten for det pædagogiske indhold og fokus i indsatsen, som har været omdrejningspunkt for undervisning, sparring og erfaringsudvekslingen i netværk.

Udvælgelse af forandringsagenter internt i institutionerne har været uproblematisk og en naturlig videreudvikling fra de sprogansvarliges rolle til også at have forandringsagenter/ambassadører i forhold til trivsel. Ved primært at basere indsatsen på interne ressourcer er der en risiko for, at 'de forstyrrelser' der skal til for at skabe praksisforandringer, ikke bliver tilstrækkeligt mærkbare. Imidlertid har en tæt opfølgning på implementeringsprocessen i de enkelte institutioner fra den indsatsansvarliges side samt forandringsagenternes deltagelse i faglige netværk på tværs af institutioner bidraget til at skabe fremdrift og fokus i implementeringen.

I *Turn Around* har inddragelsen af eksterne ressourcer i høj grad skabt forstyrrelser praksis og medvirket til at bryde med eksisterende vaner og rutiner, som ikke i alle tilfælde har været gun-

stige for stimulerende læringsmiljøer. Men indsatsen er igangsat og udviklet med et begrænset ejerskab til de ønskede praksisforandringer. Der har været en begrænset involvering af det eksterne personale, som har skabt en manglende tiltro til egne kompetencer i institutionen, og som har gjort det svært at skabe overskud til udvikling af egen praksis.

1.3. Ledelse som drivkræft i implementeringen

I begge indsatsen er ledelse italesat som en afgørende forudsætning for implementeringens succes. Følgende tiltag er iværksat i forhold til at understøtte de pædagogiske ledere i at omsætte indsatsen i det daglige arbejde.

	Turn Around til øget chancelighed	Alletiders Amagerbro
Samlet handleplan/ implementeringsplan	<ul style="list-style-type: none"> De pædagogiske ledere har haft ansvar for udarbejdelse af lokale handleplaner evt. med sparring fra tovholder, der 	<ul style="list-style-type: none"> Der har været udarbejdet samlet implementeringsplan for hele programmet som er fulgt tæt af projektlederen De pædagogiske ledere har haft ansvar for udarbejdelse af lokale handleplaner for implementeringen
Ledelsesrum og ressourcer	<ul style="list-style-type: none"> Det er en tvungen opgave Områdespecifik understøttelse knyttet til den enkelte klynge- og områdeledelse 	<ul style="list-style-type: none"> Det er en tvungen opgave

I begge indsatsen tegner sig et modsatrettet billede af ledelsesrollen i institutionerne. På den ene side mindskes ledelsesrummet i en vis udstrækning med en skal-opgave som 'pålægges' udefra, på den anden side tildeles i kraft af implementeringen mange faglige og administrative ledelsesopgaver, som er ressourcekrævende og nye for lederen. Det er opgaver, som ikke alle ledere oplever sig tilstrækkeligt klædt på til at udføre, og som de derfor efterspørger sparring og aflastning på. For begge indsatsen gælder det også, at der i begrænset omfang har været fokus på at adressere ledelse som en aktiv drivkræft, idet fokus har været rettet mod det pædagogiske personales arbejde med læringsmiljøet. Når det er sagt, har begge indsatsen bragt handleplanen i spil som et væsentligt styringsværktøj for den pædagogiske leder, men den egentlige sparring omkring dette har varieret meget fra institution til institution og i Turn Around været afhængig af klyngeledelsens og områdeledelsens fokus på sparringsbehovet.

Derudover har tovholdere i *Turn Around* arbejdet sammen med de pædagogiske ledere om at skabe fremdrift i implementeringen. Der tegner sig imidlertid en risiko for, at tovholdere utilsigtet kommer til at overtage arbejdet med handleplanen frem for at give egentlig ledelsessparring i at drive og lede forandringsprocessen. Derudover er det ekstra komplekst for ledere i Turn Around, fordi der ikke er en samlet implementeringsplan for processen. Således står de pædagogiske ledere for at koordinere og skabe det samlede overblik over de igangsatte tiltag – interne som eksterne tiltag i institutionen. I Alletiders Amagerbro er lederne hjulpet af en implementeringsplan fra områdets side, som de har kunnet koble sig på og bruge til at strukturere processen ud fra.

1.4. Organisering som drivkræft i implementeringen

I forhold til de organisatoriske drivkræfter i implementeringen har følgende tiltag været iværksat i hver af de respektive indsatsen.

	Turn Around til øget chancelighed	Alletiders Amagerbro
Implementeringsteam	<ul style="list-style-type: none"> Ekstern gruppe med tovholdere 	<ul style="list-style-type: none"> Tværgående implementeringsteam med forankring ind i driften: Styregruppe, projektleder, to indsatsrettede tovholdere, lokale forandringsagenter og tværinstitutionelt pædagogisk forum

Opfølgning på implementering

- Ekstern opfølgning i form af kvalitetsvurdering som del af samlet evaluering. Ingen krav om intern dokumentation til opfølgning
- Implementeringen understøttes på alle niveauer af data; i den enkelte institution gennem opstilling af tegn og løbende observation, på tværs gennem sprogvurderinger og trivselsmålinger og samlet på programmet gennem implementeringsmål

De organisatoriske implementeringskræfter er væsentlig forskellige mellem de to indsatser. I *Alletiders Amagerbro* har der været en tydelig sammenhængende projektorganisering, som bygger bro mellem den enkelte ambassadør/forandringsagenter i institutionerne og områdeledelsen, hvorved der skabes mulighed for løbende feed back mellem alle implementeringsled i organisationen. En væsentlig organisatorisk drivkræft i *Alletiders Amagerbro* er desuden, at indsatsen bygger på en løbende datainformeret implementering, som er integreret i det pædagogiske arbejde i praksis og som fastholder fokus på indsatsens betydning for børnenes udvikling. Derudover foretages en løbende opfølgning på implementeringsprocessen i de enkelte institutioner ud fra faste kriterier.

I *Turn Around* har der i enkelte områder været en egentlig lokal projektorganisering, mens projektorganiseringen for den samlede indsats mellem BUF og områderne er tilrettelagt efter en programledelsestænkning, hvor tovholdere fra områderne er organiseret i en tovholdergruppe. Her skabes stærk mulighed for en tæt koordinering med lokalt iværksatte tiltag og tiltag fra Fagligt center. Organiseringen er imidlertid ekstern i forhold til institutionerne, som ikke indgår i organiseringen. Dette indebærer en risiko for, at der ikke skabes det fornødne overblik og koordinering af indsatsen i sammenhæng med institutionsspecifikke behov. I forhold til løbende opfølgning på indsatsens implementering anvendes en ekstern vurdering af kvaliteten i læringsmiljøet en gang årligt. Et eksternt blik på praksis er væsentligt i forhold til at skubbe til forandringsprocessen og kvalificere refleksionen over egen praksis. Kvalitetsvurderingen kan dog ikke anvendes til systematisk og løbende opfølgning på udviklingen i forandringsprocessen, ligesom der er et udviklingspotentiale i forhold til at informere implementeringen med udgangspunkt i data om børnenes udvikling og læring.