

Bruk av data og evidens i udviklingsarbejde



Bruk av data og evidens i et utviklingsarbeid - Barnehage

- ▶ I utviklingsarbejder i Københavns Kommune og i Kolding Kommune er der arbejdet med, hvordan faglig og databaseret ledelse i dagtilbud understøtter de pædagogiske medarbejderes læring og udvikling.
- ▶ Undersøgelsen viser, at faglig ledelse i hele organisationen har betydning, og at når lederne selv indsamler data og analyserer kvaliteten i deres eget dagtilbud, så fører det til forbedret kvalitet i daginstitutionerne

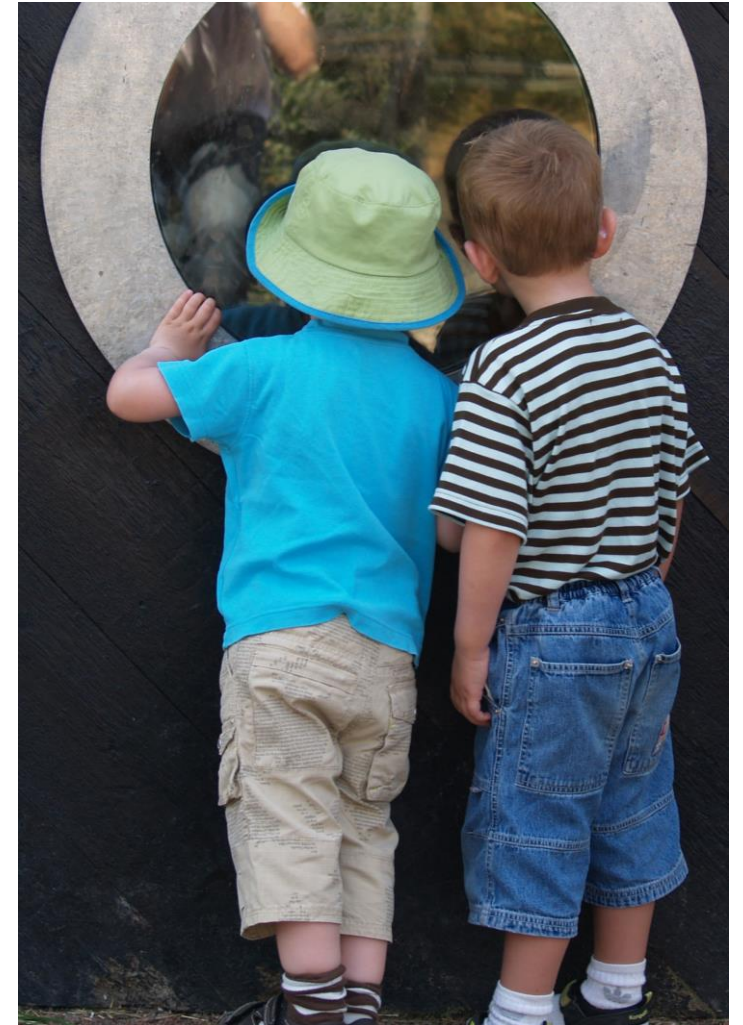
Charlotte Ringsmose, professor LSP Aalborg Universitet

Marianne Lund Sørensen, dagtilbudsleder Kolding Kommune



Bruk av data og evidens i et utviklingsarbeid - Barnehage

- Bruk av data og evidens i utviklingsarbeider
- Præsentation av KIDS som redskab til dataindsamling
- Eksempler fra arbejdet med data og evidens i udviklingsarbejder
 - › Daginstitutionen Kastaniegården Kolding Kommune
 - › Resultater fra Ledelse med Mærkbar Effekt for Børnene, Københavns Kommune



Data - vigtige pointer

Grisen bliver ikke federe af at blive vejet!



- Når vi taler om data i pædagogisk praksis, taler vi om sandsynlig og ikke sikker viden.
- Når vi taler om data taler vi om billeder på egen og fælles praksis.



- Det er ikke data i sig selv, der skaber forbedring, men hvad vi gør med dem
- Data i en pædagogisk praksis kan anskues som et redskab. Hvad vi får ud af redskabet handler bl.a. om, hvordan vi bruger det.
- Data skal analyseres for at blive til viden – viden skal omsættes til handling for at blive til **forbedring** i dagtilbuddets pædagogiske læringsmiljø (Nordahl & Hansen, 2016).



Bruk av data og evidens

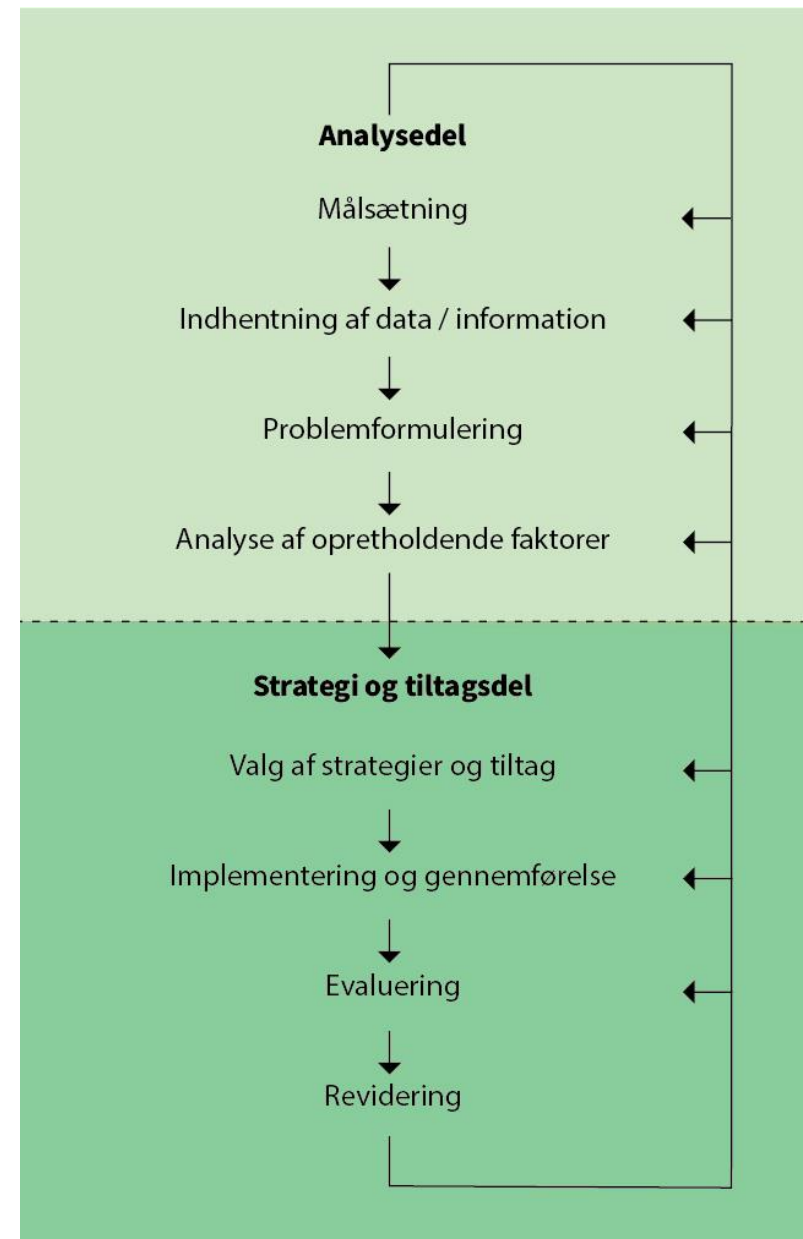
Pædagogisk analyse

som systematik i arbejdet med forbedring

- Arbejdet med faserne i pædagogisk analyse:
 - Støtter identificering af sammenhængen mellem læringsmiljøet og børns trivsel, læring og udvikling
 - Et data- og forskningsinformeret arbejde med forbedring af pædagogisk praksis
 - Samarbejde og videndeling mellem de fagprofessionelle
 - Udvikling af dagtilbuddets evalueringskultur og -faglighed



AALBORG UNIVERSITET



(Nordahl, 2016)

Bruk av data og evidens

kompetencepakker



- ▶ En kompetencepakke er et temaforløb med en række moduler.
- ▶ Rammen er forsknings- og udviklingsprojekter på Laboratorium for praksisrettet dagtilbuds- og skoleforskning. Det første forløb blev lavet i 2015.
- ▶ En kompetencepakke tager afsæt i forskningsviden indenfor et bestemt område. Afsættet er oftest en 'Det ved vi om...'-bog, hvor forskning om et givet emne er formidlet på en praksisnær måde. Til hvert modul findes refleksionsspørgsmål samt korte videooplæg v. bogens forfatter, der opsummerer bogens indhold.
- ▶ Hver kompetencepakke har sit eget digitale rum. Her findes kompetencepakkens moduler, videoer og ressourcer. Derudover findes henvisning til supplerende ressourcer og materialer mv.
- ▶ Der findes pt kompetencepakker inden for en række forskellige emner, og der udvikles løbende nye forløb. Forløbene er tænkt responsive, og de revideres og forbedres løbende.

Nuværende temaer

- Bedre læringsmiljøer gennem evaluering og professionelt samarbejde
- Betydningen af kvalitet i dagtilbud
- Børns leg og eksperimenterende virksomhed
- Forældresamarbejde
- Læringsmiljøet for de yngste børn
- Rum og læring
- Science og matematisk opmærksomhed
- Små børns hjerneudvikling
- Social kompetence
- Sprogstimulerende læringsmiljøer i dagtilbud
- Tryghed og læring i gode rutinesituationer
- Voksen-barn-kommunikation og -relation.
- Æstetiske læreprocesser

Bruk av data og evidens

Børns utvikling er afhængig af de muligheder for læring og udvikling, der er til stede i omgivelserne

Forskning viser, at der er en sammenhæng mellem kvaliteten i læringsmiljøet og børns udvikling (Taggart et. al. 2015)

Dagtilbud har et stort medansvar for de 0-6-årige børns udvikling, trivsel og læring både nu og her og i et fremadrettet perspektiv, herunder udsatte børns muligheder for at bryde social arv (Heckman, 2006; Taggart, Sylva, Melhuish, Sammons, & Siraj, 2015, OECD, 2018).

Læringsmiljøet kommer til udtryk i de fysiske omgivelser, i relationer og samspil, i lege og aktiviteter

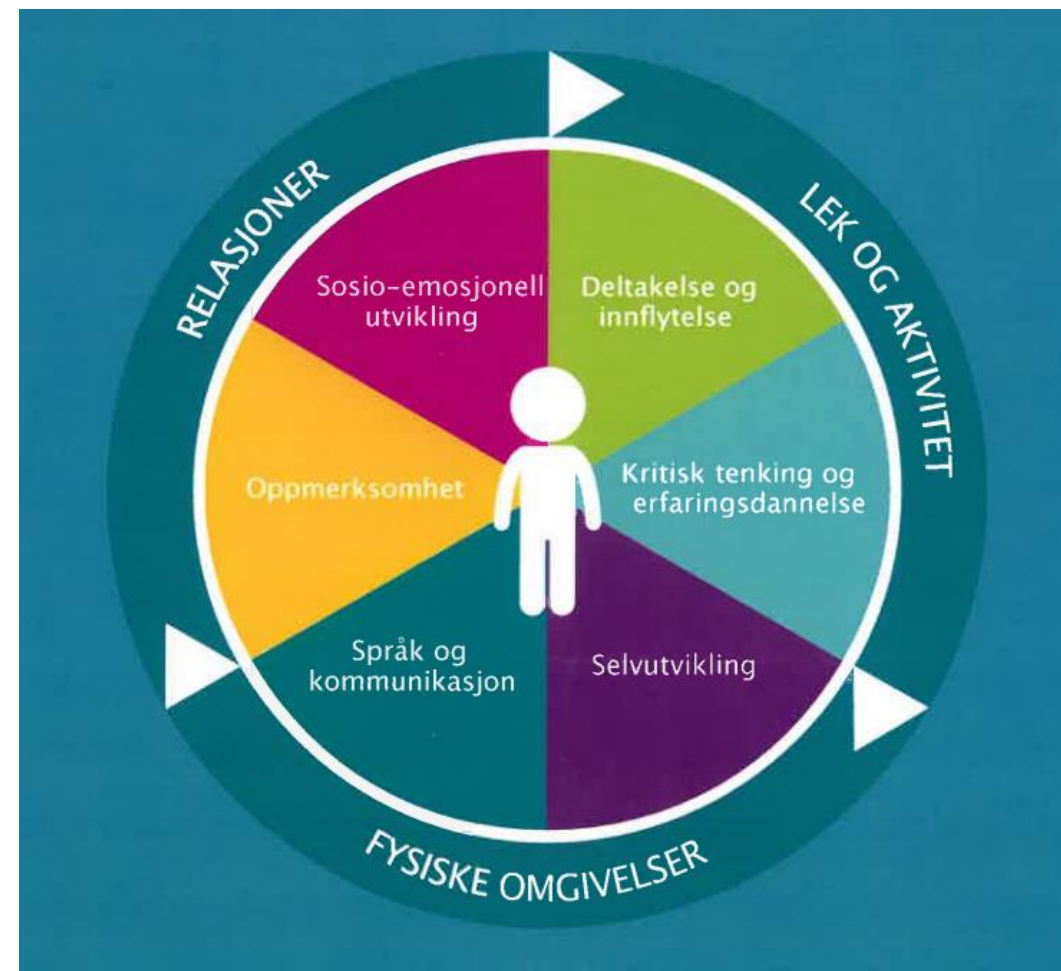


Bruk av data og evidens KIDS

KIDS er designet, så områdene i den yderste ring kan anvendes til en overordnet og prinsipiell vurdering av kvaliteten

De tre yderste områder, idet disse svarer til de viktigste kontekster for et barns utvikling

Den inderste ring i KIDS modellen er utviklet, så man kan arbeide med børnenes muligheter for utvikling på spesifikke områder



Kvaliteten i omsorgen for barnet.
Muligheter for utviklingsstøttende
relasjoner (barn-barn + barn-voksne), små
og store fællesskaber



Mulighederne for
varierede lege og
aktiviteter, børns
indflydelse på lege og
aktiviteter. Voksnes
støtte til børnenes leg
og aktiviteter

Rum og indretning som rammer for lege og aktiviteter
samt hvordan rummet understøtter de pædagogiske
målsætninger



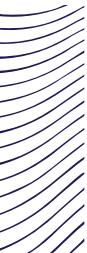


1.1. Rum i rummet

Graduér på skalaen mellem de fem udsagn. (Angiv kun ét svar)

Rummet er ikke opdelt, ud over med borde og stole.	Der er 1-2 rum i rummet.	Der er 3-4 rum i rummet.	Der er 5-6 rum i rummet.	Der er 7 eller flere rum i rummet.
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐





1.7. Tematisering indendørs

Graduér på skalaen mellem de fem udsagn. (Angiv kun ét svar)

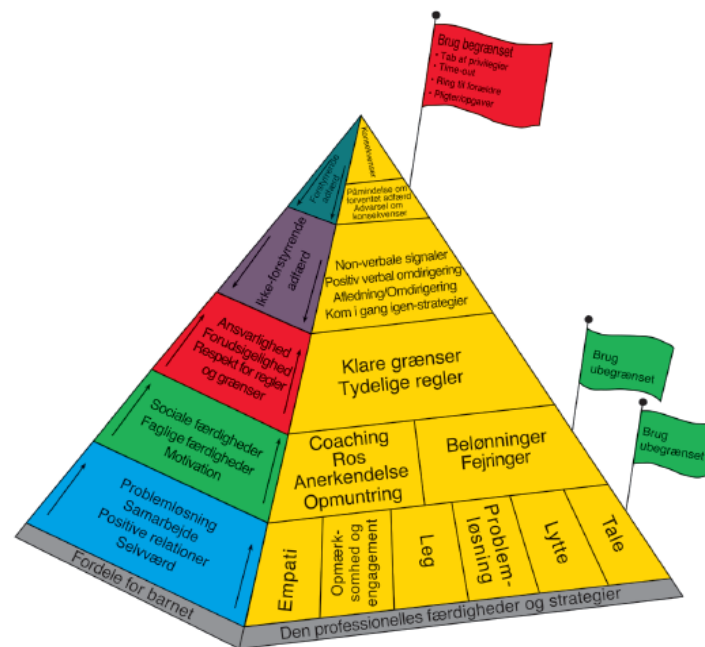
Der er ikke tematiserede lege- og aktivitetsområder i rummet.	Der er 1-2 tematiserede lege- og aktivitetsområder i rummet.	Der er 3-4 tematiserede lege- og aktivitetsområder i rummet.	Der er 5-6 tematiserede lege- og aktivitetsområder i rummet.	Der er 7 eller flere tematiserede lege- og aktivitetsområder i rummet.
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

Forskningsmæssig baggrund for KIDS

Forskning om pædagogisk kvalitet i daginstitutioner –
f.eks. EEPE projektet (Sylva, m.fl. 2003):

- Fælles opmærksom mellem børn og pædagoger,
- vekslen mellem børne- og vokseninitierede aktiviteter,
- pædagogernes viden om børns udvikling og læring,
- forældreinvolvering,
- dialog med børnene,
- konflikter løses gennem samtale.

Udviklingspsykologisk viden og forskning



Baggrundsteori

- Sociokulturel utviklingspsykologi
- Dialektisk-materialistisk baggrund – al utvikling foregår i et gensidigt samspel mellom barnet og omgivelsene
- Hjerne og utvikling – teori om kognitiv utvikling
- Begreber fra kritiske psykologi: Daginstitutionen som handlesammenheng, selvbestemmelse, subjekt-subjektrelasjoner, handleevne og handlemuligheter
- Vygotskys teori – den nærmeste utviklingszone, sprogets betydning, legens betydning
- Subjekt-subjekt relasjoner og anerkendelse
- Sterns teori om selvutvikling, tilknytningsteori, teori om utvikling af selvregulering
- Tilknytningsteori



KIDS – vurdering af pædagogisk kvalitet med henblik på at udvikle denne

- Hvis der ikke er mulighed for at lære noget, gør man det heller ikke
- KIDS er et observationsværktøj

Det er handlinger – ikke intentioner der scores

- Begreber er faglige begreber – fx at rumme følelser



4.1. Trøst til barnet

Pedagogen hjelper barnet med å falle til ro hvis barnet er lei seg eller frustrert. (Angi kun ett svar)

Sjelden	Av og til	Jevnlig	Ofte	Nesten alltid
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

4.2. Å håndtere følelser

Pedagogen aksepterer og håndterer barnets følelser (å være sammen med barnet i situasjonen uten å ville endre følelsen). (Angi kun ett svar)

Sjelden	Av og til	Jevnlig	Ofte	Nesten alltid
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

4.3. Hjelp til å håndtere sinne

Pedagogen hjelper de barna som ikke kan styre sitt sinne, f.eks. gjennom å passe på at de ikke kommer til å slå andre eller ødelegge andres lek. (Angi kun ett svar)

Sjelden	Av og til	Jevnlig	Ofte	Nesten alltid
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

4.4. Avledning av følelser

Den voksne har vanskelig for å håndtere barnets følelser, og avleder derfor barnet fra sine følelser og opplevelser. (Angi kun et svar)

Sjelden	Av og til	Jevnlig	Ofte	Nesten alltid
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

4.5. Ord på følelser

Pedagogen viser at hun har forstått barnets uttrykk for følelser korrekt, det vil si i overensstemmelse med barnets faktiske uttrykk. Hun setter ord på barnets følelser, bekrefter barnets opplevelse og viser dermed om hun har forstått barnet korrekt. (Angi kun ett svar)

Sjelden	Av og til	Jevnlig	Ofte	Nesten alltid
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

4.6. Ansikt-til-ansikt-kontakt

Når pedagogen kommuniserer med barnet har hun ansikt-til-ansikt-kontakt. Hun deler felles opplevelser og barnets opplevelser, indre tilstander og følelser. (Angi kun ett svar)

Sjelden	Av og til	Jevnlig	Ofte	Nesten alltid
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

4.7. Felles målobjekt

Pedagogen er ofte sammen med barnet om det felles målobjekt, for eksempel leker eller andre ting. Hun deler opplevelsene med barnet, som får mulighet til å oppdage at ting kan føles og oppleves på forskjellige måter av forskjellige personer. (Angi kun ett svar)

Sjelden	Av og til	Jevnlig	Ofte	Nesten alltid
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

4.8. Mentalisering – mulighet for utvikling av empati

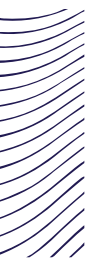
Pedagogen hjelper barnet til å være oppmerksom på sine følelser, intensjoner og uttrykk ved å sette ord på og uttrykke dette kroppslig. (Angi kun ett svar)

Sjelden	Av og til	Jevnlig	Ofte	Nesten alltid
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐



Scoringsøvelse med FILMKLIP

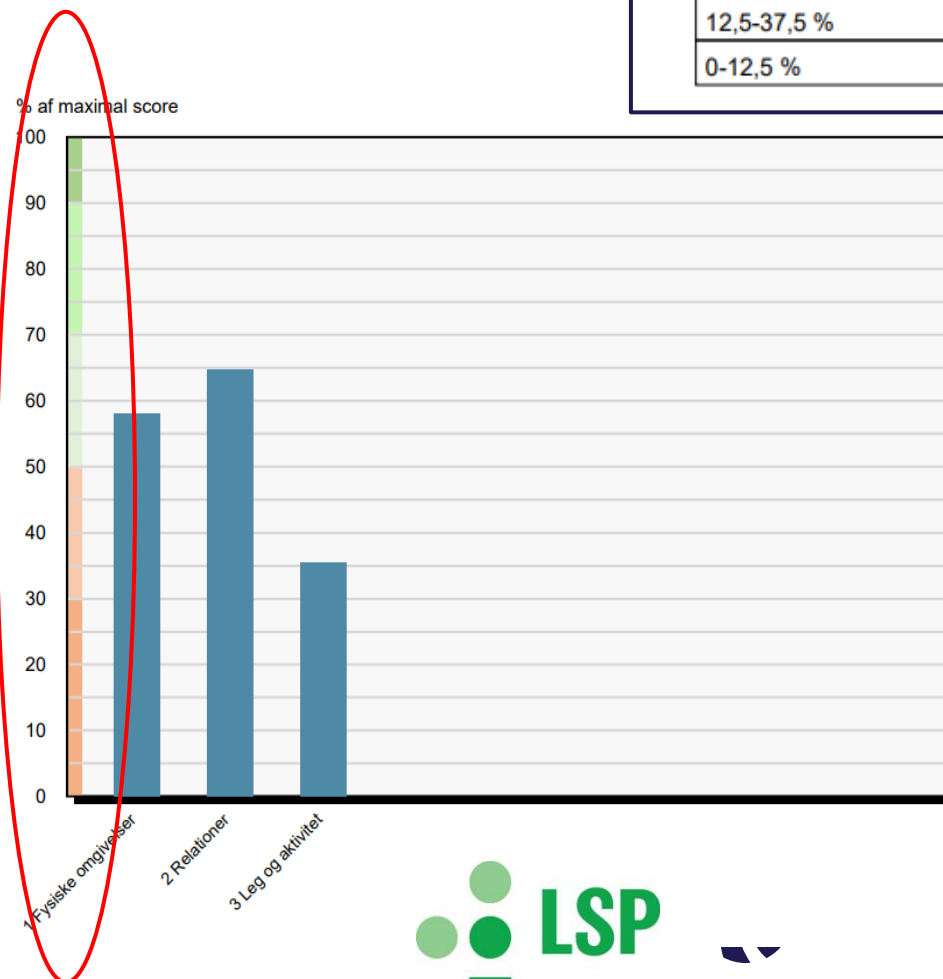




Vejledende retningslinjer for scoren

Herunder ses vejledende retningslinjer for, hvordan du vurderer institutionens kvalitet, ud fra procentvise scorer.

Procentvis score	Vurdering	Farvekode
87,5-100 %	Fremragende kvalitet	
62,5-87,5%	God kvalitet	
37,5-62,5 %	Tilstrækkelig kvalitet	
12,5-37,5 %	Utilstrækkelig kvalitet	
0-12,5 %	Ringe kvalitet	



LSP

AALBORG UNIVERSITET

Data fra KIDS

Vurderingsark

FYSISKE OMGIVELSER

1.A. INDENDØRS

1.1. Rum i rummet - indendørs Graduér på skalaen mellem de tre udsagn.				
Rummet er ikke opdelt, ud over med borde og stole. Der er legetøj og materialer i reoler ved væggene.	Der er nogle enkelte muligheder for, at børnene og pædagogerne kan fordele sig og danne rum i rummet for samvær og aktiviteter, fx opdelt med reoler eller andre rumdelere.	Der er enten rum, børnene kan fordele sig i, eller rummet er inddelt, så det giver mulighed for en god fordeling af børn og voksne i forhold til antallet af børn.		
1	2	3	4	5

1.2. Områder til højt og lavt aktivitetsniveau - indendørs Graduér på skalaen mellem de tre udsagn.				
Der er ikke områder, hvor børnene kan være aktive, og samtidig områder, hvor børnene kan være i ro.	Der er nogle steder, hvor man kan være aktiv, og hvor man kan finde ro.	Der er balance mellem steder, hvor der sker mange ting, og steder, hvor børnene kan være i fred og finde ro.		
1	2	3	4	5

1.3. Forstyrrelser - indendørs Graduér på skalaen mellem de tre udsagn.				
Det er ikke muligt at have aktiviteter, uden at de forstyrres af andres aktiviteter.	Der er nogle områder, hvor der er mulighed for at have aktiviteter, uden at de forstyrres af andre.	Der er mulighed for at have aktiviteter uden at blive forstyrret af andres aktiviteter.		
1	2	3	4	5

1.4. Tematiserede legeområder - indendørs Graduér på skalaen mellem de tre udsagn.				
Der er ikke tematiserede legeområder.	Der er nogle (4-5) tematiserede legeområder (fx dukkekrog, køkkenområde, konstruktionsområde).	Der er mange (over 6) gode, afgrænsede og tematiserede legeområder, hvor børnene kan lege.		
1	2	3	4	5

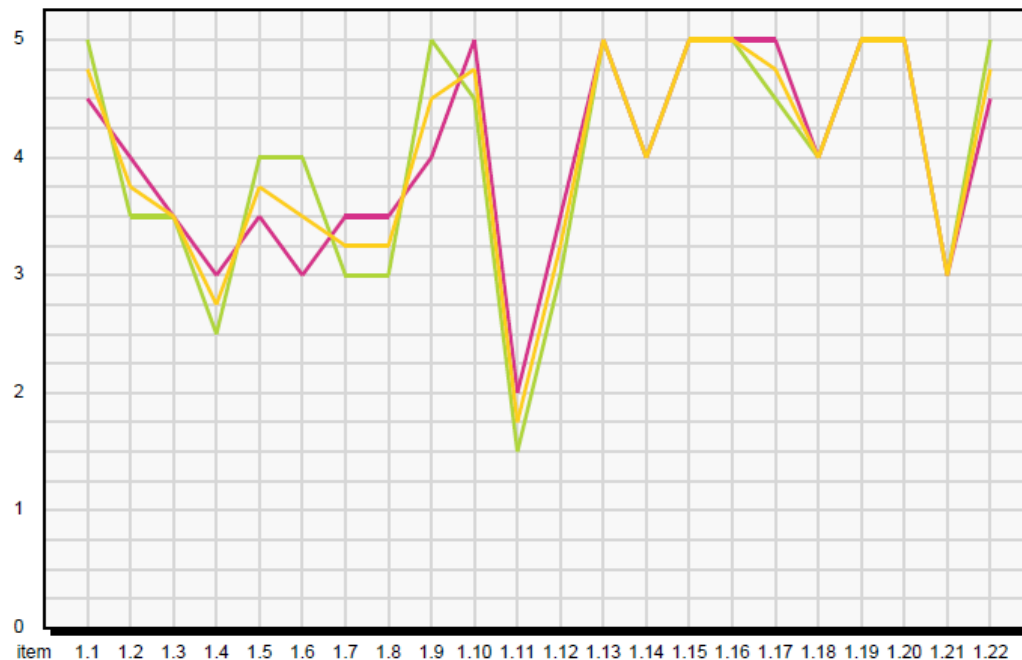
Opgørelsesskema

	Lavest mulige score	Højest mulige score	Score	%
1. Fysiske omgivelser	22	110	74	67,3
Indendørs	12	60	34	56,7
Udendørs/legeplads	10	50	40	80
2. Relationer	21	105	81	77,1
3. Leg og aktivitet	27	135	80	59,3
Ialt	70	350	235	

1. Fysiske omgivelser

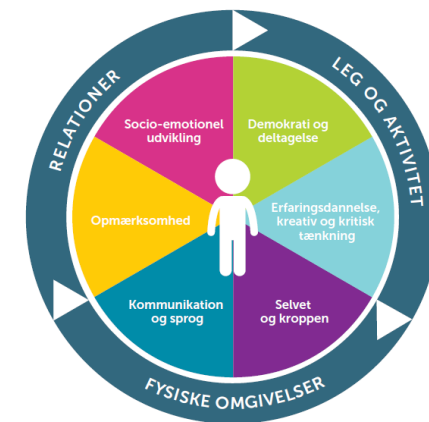
De fire informanttypers besvarelser af de enkelte spørgsmål

SCORE



Pædagog
Leder
Gennemsnit

Brug af KIDS som redskab til at undersøge og udvikle pædagogisk kvalitet



- KIDS skaber fælles sprog for forskningsmæssig kvalitet i institutionen og området
- KIDS understøtter udvikling af faglig ledelse og pædagogisk praksis
- KIDS understøtter udvikling af fælles evalueringskultur
- KIDS understøtter realisering af intentionerne i den styrkede pædagogiske læreplan
- KIDS monitorerer og evaluerer institutionens og klyngens pædagogiske målsætninger

A close-up photograph of a hand holding a small white daisy flower with a bright yellow center. The hand is positioned in the center-left of the frame, with the thumb and index finger gently holding the flower. The background is dark and out of focus. A semi-transparent white rectangular box is overlaid on the lower right portion of the image, containing the title text.

**Eksempler fra arbejdet med data og
evidens i udviklingsarbejder**

Daginstitutionen Kastaniegården



- Aldersintegreret institution
- Børnehaveafdeling med 48 børn
- Vuggestueafdeling med 24 børn
- Gæstehus for Dagplejen med ca. 10 børn
- 20 medarbejdere
- Ledelsesteam, 2 personer
- Ressourcestærke middelklasse familier
- I Daginstitutionen Kastaniegården er man ansat til 2 ting – Faglighed og samarbejde

Fagligheden!

- Kolding Kommunes fælles Børne- og ungesyn
- Den styrkede pædagogiske læreplan
- GROW (Neuro psykologisk relations pædagogik)
- KIDS - redskabet
- Kompetencehjulet
- Læringsledelse - Dagtilbud (2016 - 2023)



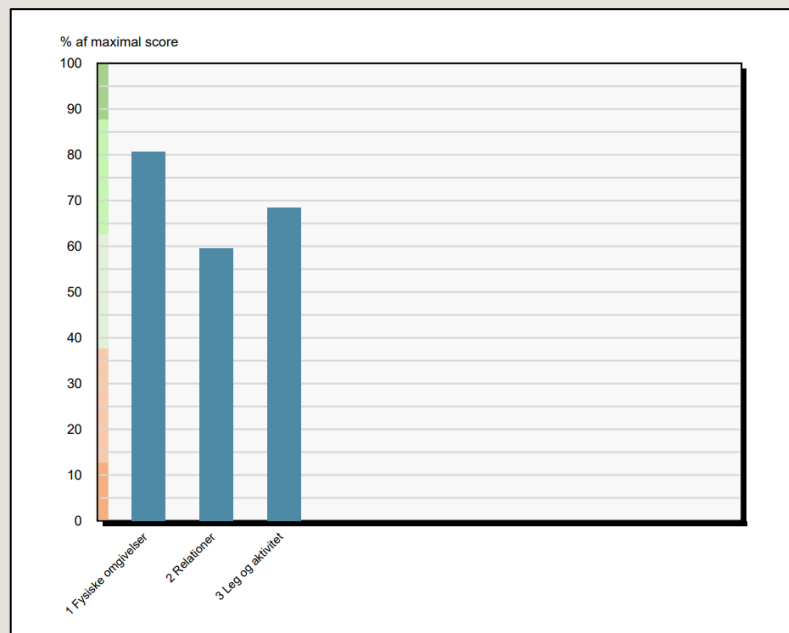
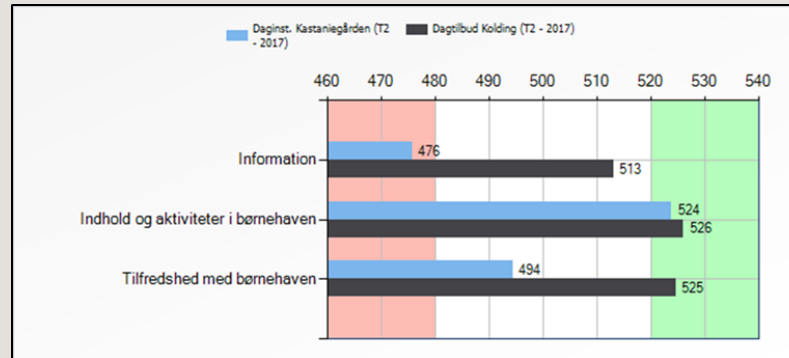
Samarbejdet!

- Se det positive og ressourcerne
- Forskellighed er en styrke
- Se bag om adfærden
- Vær åben og nysgerrig
- Hold dine følelser i skak
- Hold dig til det faglige



**Alle børn
og unge gør
det bedste,
de kan**

Erfaringer med det systematiske arbejde med dagtilbudskvalitet i Kastaniegården



Gå fra noget vi **TROEDE** til noget vi nu **VED**... - et behov for konkret differentieret viden om den nuværende kvalitet!

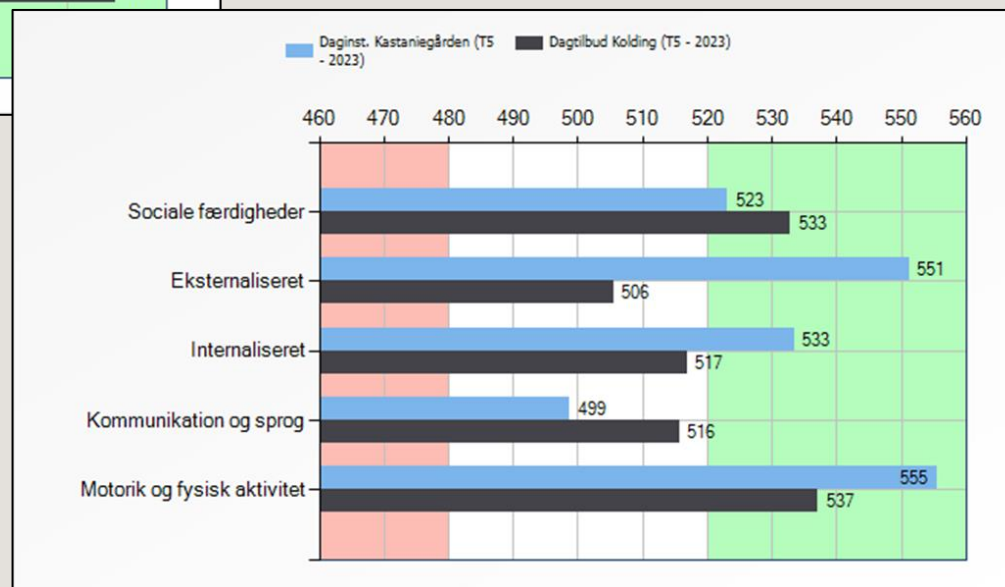
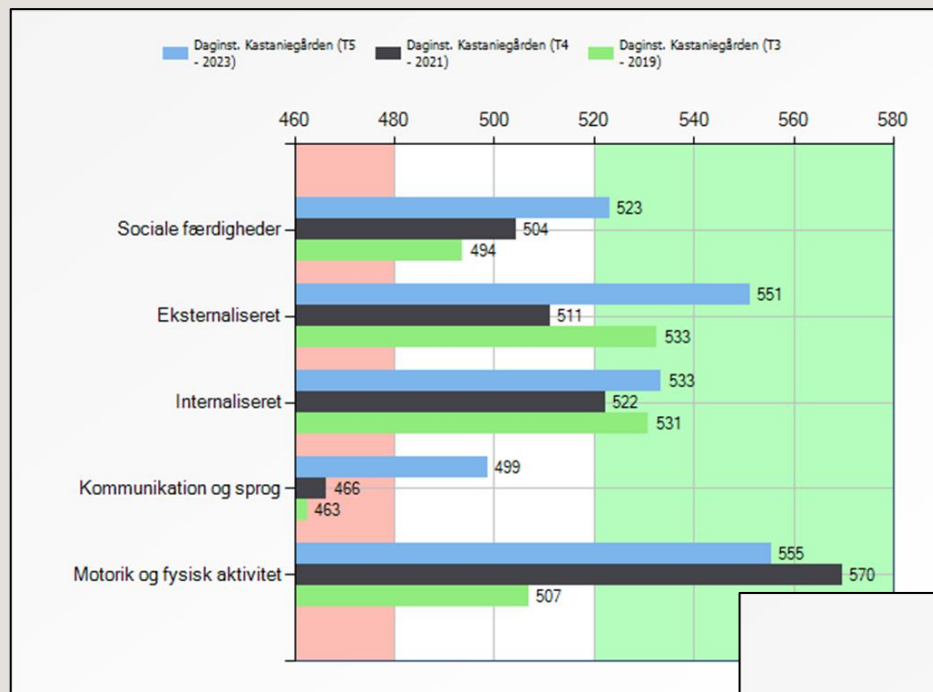
Den viden får vi fra forskellig data:

- Kortlægninger i Læringsledelse - Dagtilbud
- KIDS rapporter
- Kompetencehjulet



Kortlægninger i Læringsledelse - Dagtilbud

Sammen designer vi livet



Hvordan har vi så arbejdet med kompetenceudviklingen i Kastaniegården?

- Efteruddannelses forløb for hele personalegruppen i **GROW** (Neuropsykologisk relationspædagogik)
- Kompetencepakkerne i Læringsledelse
 - Dagtilbud.
 - Datainformeret forbedringsarbejde i dagtilbud
 - Børns leg og eksperimenterende virksomhed
 - Betydningen af voksen-barn-kommunikation
 - Rum og læring
- Fælles faglig udvikling og fælles sprog har stor effekt i vores institution



KIDS rapport 2021

År	2021
1. Fysiske omgivelser	62,5
• Indendørs	64,6
• Udendørs/legeplads	60
1. Relationer	59,5
1. Leg og aktivitet	40,7
I alt	54,2



Vejledende retningslinjer for scoren

Herunder ses vejledende retningslinjer for, hvordan du vurderer institutionens kvalitet, ud fra procentvise scorere.

Procentvis score	Vurdering	Farvekode
87,5-100 %	Fremragende kvalitet	
62,5-87,5%	God kvalitet	
37,5-62,5 %	Tilstrækkelig kvalitet	
12,5-37,5 %	Utilstrækkelig kvalitet	
0-12,5 %	Ringe kvalitet	

AKTIVITETSPLANER



KIDS rapport 2021

År	2021
1. Fysiske omgivelser	62,5
• Indendørs	64,6
• Udendørs/legeplads	60
1. Relationer	59,5
1. Leg og aktivitet	40,7
I alt	54,2



Vejledende retningslinjer for scoren

Herunder ses vejledende retningslinjer for, hvordan du vurderer institutionens kvalitet, ud fra procentvise scorer.

Procentvis score	Vurdering	Farvekode
87,5-100 %	Fremragende kvalitet	
62,5-87,5%	God kvalitet	
37,5-62,5 %	Tilstrækkelig kvalitet	
12,5-37,5 %	Utilstrækkelig kvalitet	
0-12,5 %	Ringe kvalitet	

Fysiske læringsmiljøer i Daginstitutionen Kastaniegården!

Vuggestuen før



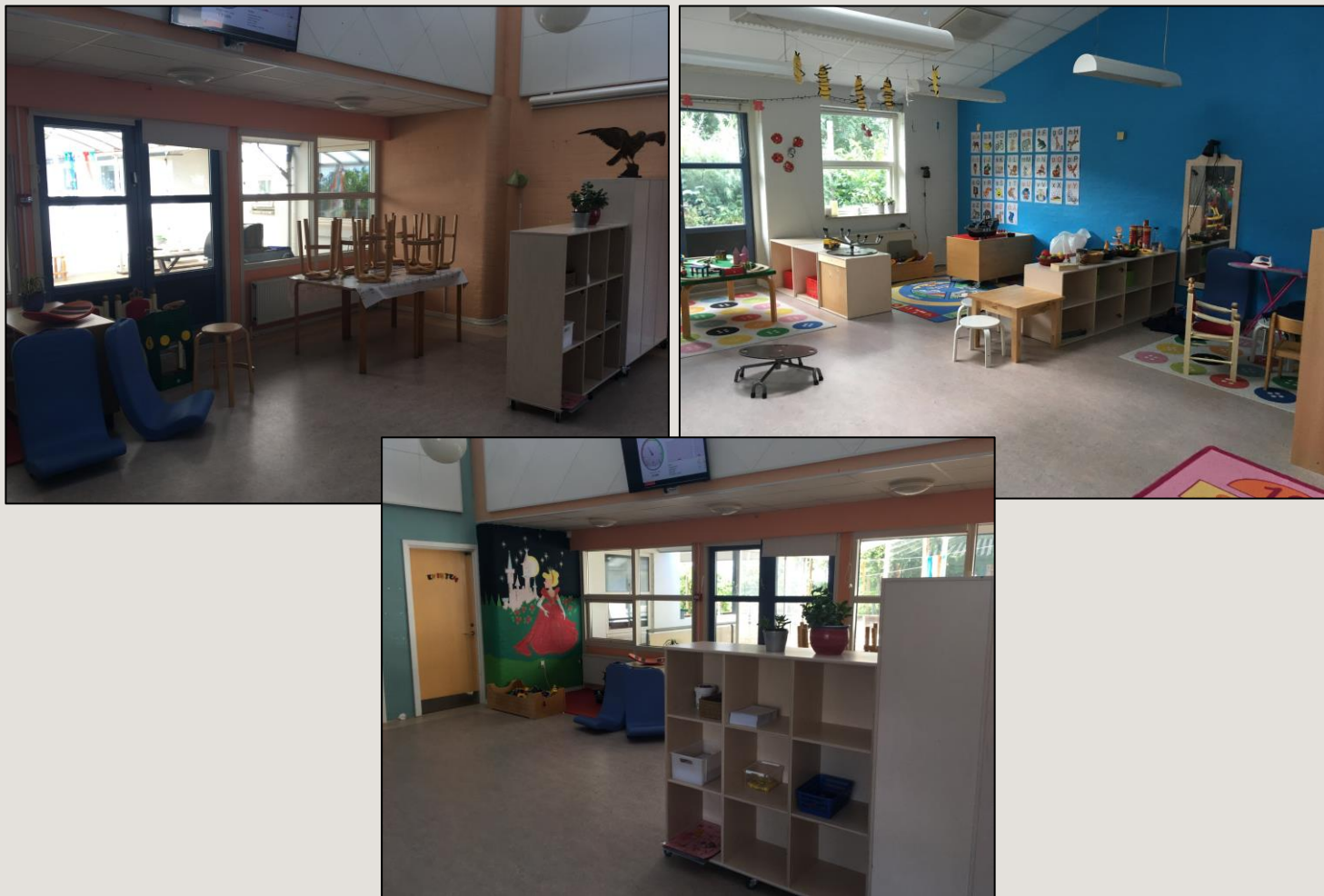
Fysiske læringsmiljøer i Daginstitutionen Kastaniegården!

Vuggestuen nu



Fysiske læringsmiljøer i Daginstitutionen Kastaniegården!

Børnehaven før



Fysiske læringsmiljøer i Daginstitutionen Kastaniegården!

Børnehaven nu



KIDS BESVARELSER 2021 - 2023

År	2021	2022	2023
1. Fysiske omgivelser	62,5	72,7	80,7
• Indendørs	64,6	77,1	77,1
• Udendørs/legeplads	60	67,5	85
1. Relationer	59,5	61,9	59,5
1. Leg og aktivitet	40,7	53,7	68,5
I alt	54,2	62,7	69,5

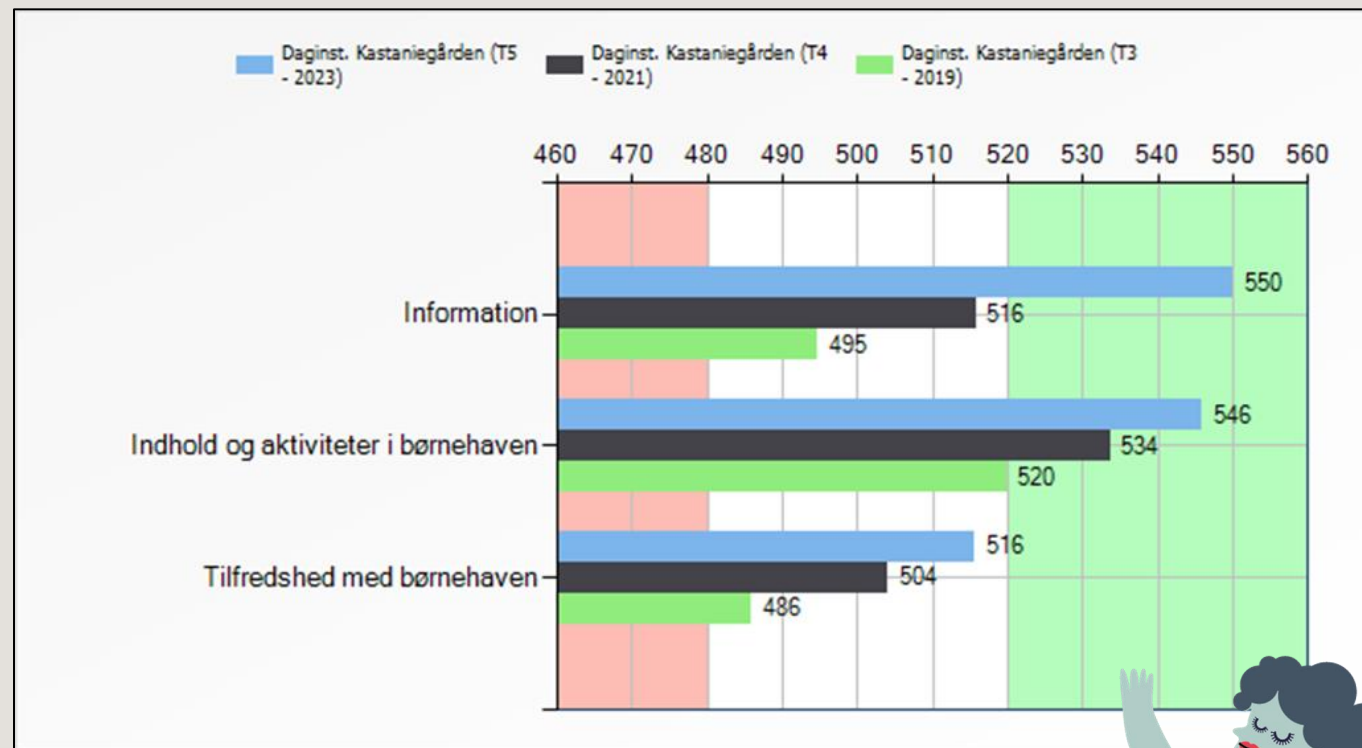


Vejledende retningslinjer for scoren

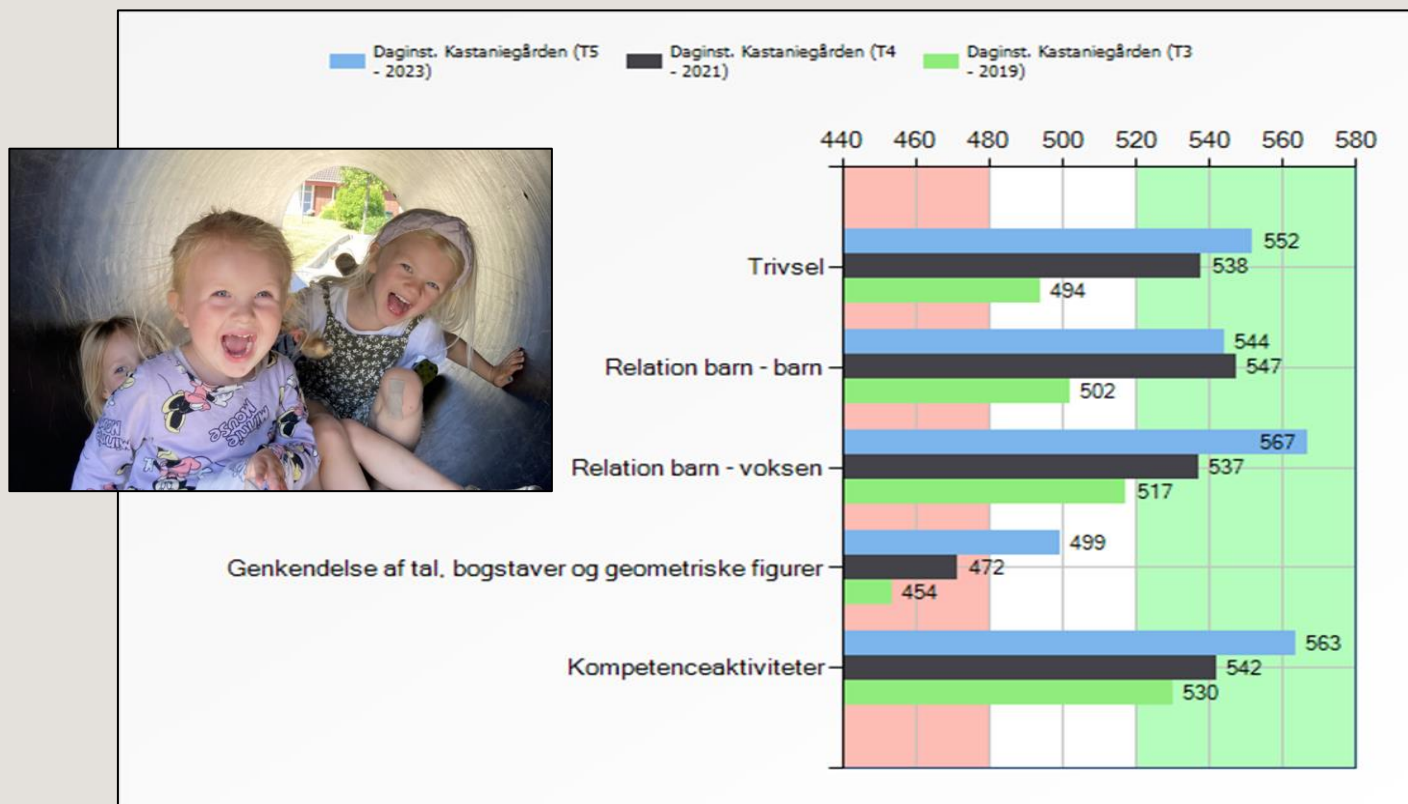
Herunder ses vejledende retningslinjer for, hvordan du vurderer institutionens kvalitet, ud fra procentvise scorere.

Procentvis score	Vurdering	Farvekode
87,5-100 %	Fremragende kvalitet	
62,5-87,5%	God kvalitet	
37,5-62,5 %	Tilstrækkelig kvalitet	
12,5-37,5 %	Utilstrækkelig kvalitet	
0-12,5 %	Ringe kvalitet	

FORÆLDRENES BESVARELSE:



Børnenes besvarelser:



ABC

Fælles
børne- og ungesyn



Var det så svært?



- Alt nyt kræver øvelse – men vi gør det sammen
- Kan vi nu tro på resultaterne? – 50 børn og 75 forældre kan ikke have en dårlig dag på samme tid.
- Tiden kan føles kostbar – men udbyttet er langt større
- Motivationen stiger og stoltheden ligeledes – hver gang vi lykkes endnu bedre.

Hvad siger medarbejderne?

"Formålet er at udvikle og forbedre kvaliteten . For mig der har været i faget i mange år giver dette mening. Det giver mig ny viden, mere faglighed og ikke mindst mere arbejdsglæde"

Pædagog i Kastaniegården

"For mig betyder arbejdet med kvalitetsudvikling i daginstitutionen en øget bevidsthed, viden og ikke mindst nysgerrighed på, hvordan jeg som pædagog kan målrette min indsats og styrke børnenes betingelser for trivsel, udvikling, læring og dannelse"

Pædagog i Kastaniegården

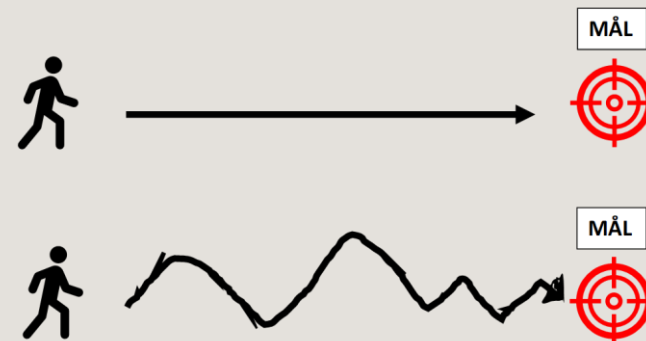
"Vi er lidt blevet tvunget til (på den gode måde) at tage stilling til den daglige ramme vi tilbyder børnene – både omgivelserne inde og ude og ikke mindst vores tilgang til børnene"

Pædagog i Kastaniegården



Ledelsesperspektivet

- Kvalitetsudvikling er en proces – som at vende en stor færge
- Faglig ledelse tæt på – bevågenhed/opmærksomhed – kontinuerligt, systematisk og vedholdende
- Data skal bruges til noget – også det der er svært
- Kerneopgaven i fokus
- Finde veje vi kan gå
- Kultur – det der sker når lederen er taget til møde eller er gået hjem

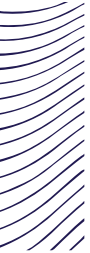


"Hvis fremtiden er vigtig, så vær med til at skabe den"

Peter Drucher

A photograph of two young children playing in a sandbox. In the foreground, a child with blonde hair, wearing a green tank top and orange pants, is crouched and pouring sand from a blue plastic watering can into a small red cup. In the background, another child with brown hair, wearing a yellow shirt, is standing and looking towards the right. To the left of the children is a wooden playhouse structure with a flat top and an open front. On top of the playhouse, there are several plastic toys: a large blue bowl, a blue bucket with red handles, a red bowl, and a yellow cup. The background is a blurred green fence and foliage, suggesting an outdoor setting. A semi-transparent white text box is overlaid on the middle of the image.

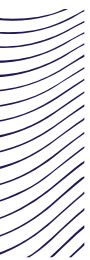
**Resultater fra Ledelse med Mærkbar Effekt
for Børnene, Københavns Kommune**



Bruk av data og evidens i utviklingsarbejde

- Fra 2021-2023 blev udviklingsarbejdet Ledelse med Mærkbar Effekt for Børnene gennemført i to af Københavns fem lokalområder. Fra 2024-2026 gennemføres den i de sidste tre.
- I alt fem lokalområder:
- Fem områdechefer, fem faglige chefer, 46 klyngeledere, 270 pædagogiske ledere og deres medarbejdere, samt direktion og konsulenter fra forvaltningen er involveret.
- Målet er at skabe et pædagogisk læringsmiljø af høj kvalitet for de godt 21.500 børn på 0-6 års området i kommunen.

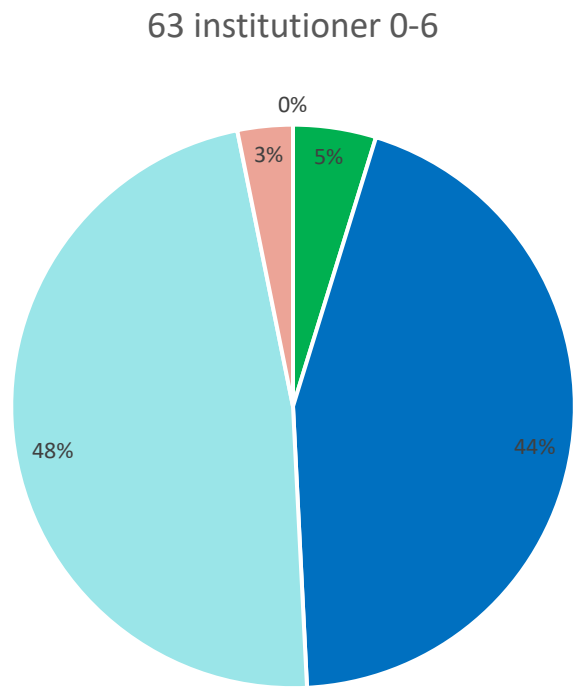




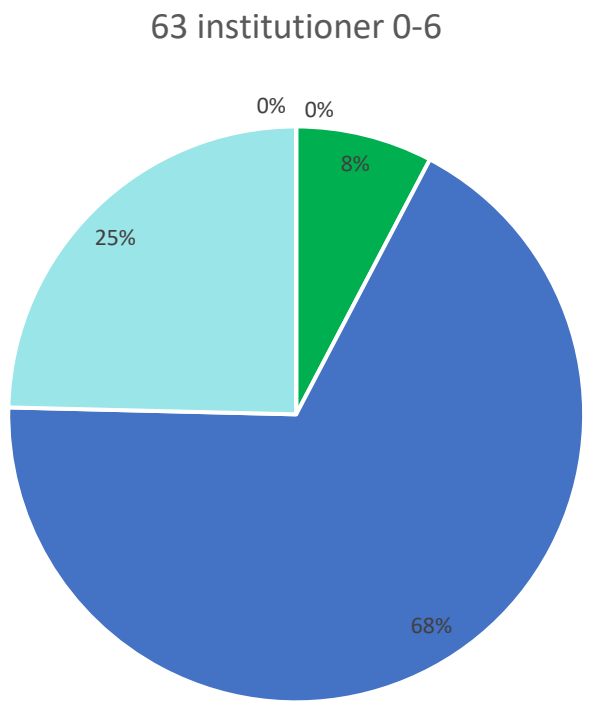
Ledelse med mærkbar effekt for børnene I, 2021 – 2023

Samlede resultater

KIDS observationer 2022 (N63)



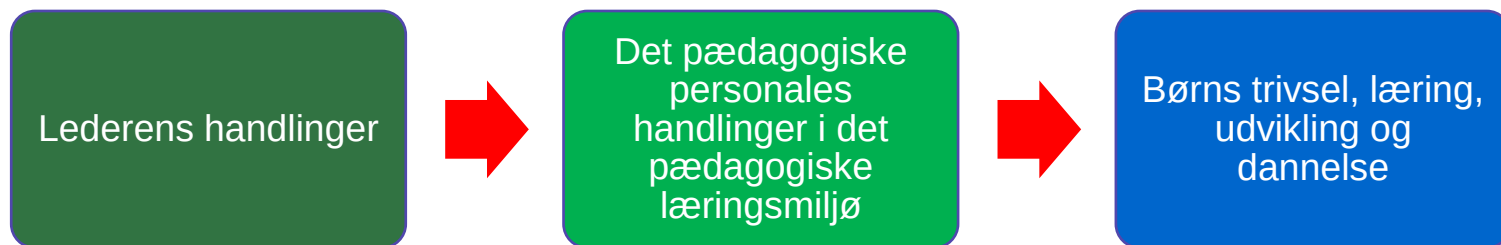
KIDS observationer 2023 (N. 63)



Fremragende God Tilstrækkelig Utilstrækkelig Ringe Fremragende God Tilstrækkelig Utilstrækkelig Ringe

Ledelse med mærkbar effekt for børnene

- Ledelseskommissionens definition af ledelse, hvor ledelse er:
"En praksis, der handler om at sætte retning og skabe resultater sammen med og via andre (2018: 9).
- *"Der er en direkte sammenhæng mellem ledelse og børns udkomme – mellem kvalitet og børns udkomme, socialt, kognitivt og emotionelt" (Taggart et al., 2015; Robinson, 2014).*



- *Ledelse er et relationelt og distribueret fænomen. Ledelse skabes af flere i samhandling, der påvirker andre aktørers motivation, viden, følelser og praksisser (Spillane, 2006).*

De 8 institutioner med størst progression

Fremgang og placering ift. kvalitet

		Placering	Udvikling i pct.					Placering	
Område	Institution	Fremgang	2022-2023	Kvalitet 2022	Kvalitet 2023	Område	Institution	Kvalitet 2023	Score 2023
1	A	1	29,46-74,11	Utilstrækkelig	God	1	B	God	80,36
1	B	2	50,18-80,36	Tilstrækkelig	God	2	H	God	77,68
2	C	3	27,68-56,96	Utilstrækkelig	Tilstrækkelig	2	G	God	76,16
1	D	4	35-60,36	Utilstrækkelig	Tilstrækkelig	1	A	God	74,11
2	E	5	47,86-73,21	Tilstrækkelig	God	2	E	God	73,21
1	F	6	48,93-71,79	Tilstrækkelig	God	1	F	God	71,79
2	G	7	55,36-76,16	Tilstrækkelig	God	1	D	Tilstrækkelig	60,36
2	H	8	56,88-77,68	Tilstrækkelig	God	2	C	Tilstrækkelig	56,96



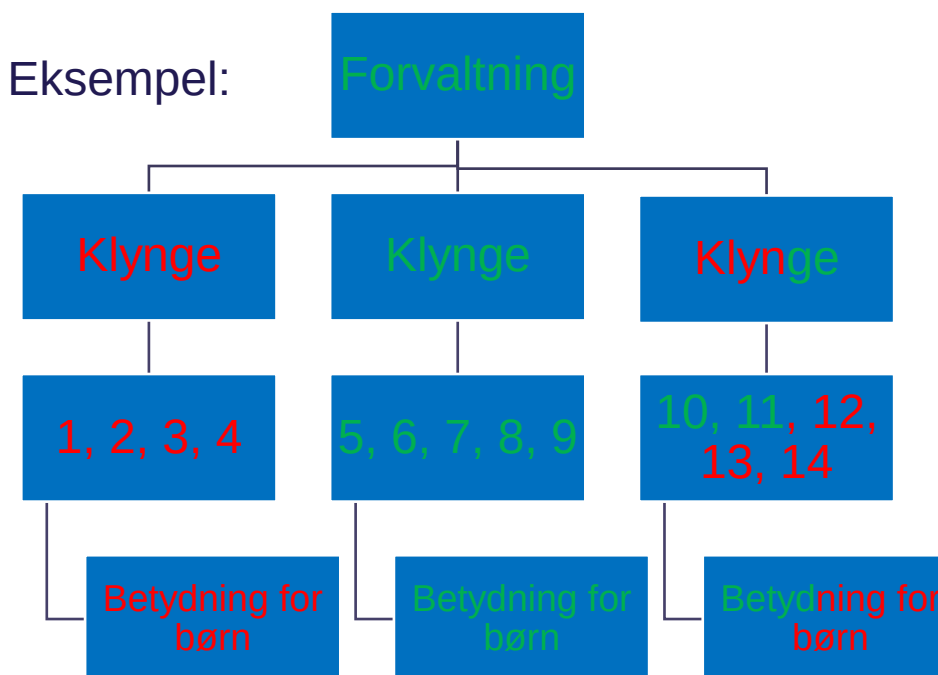
Ledelse med mærkbar effekt for børnene I, 2021 – 2023

Leder som gatekeeper

- Betydningen af, at der er forventninger og faglig retning fra ledelsen, gælder også forvaltningens ledelse.
- Via uddannelsen har de pædagogiske ledere fået en bunden opgave fra forvaltningen (en forventning) om at indsamle og analysere data samt at vælge områder for forbedring.
- Samarbejds- og læringskulturen kommer forskelligt til udtryk i klyngerne. Der er også variation i forhold til, i hvor høj grad en klynges institutioner lykkes med de indsatser, der er sat i gang, og hvor systematisk, der er (sam)arbejdet.
- I arbejdet med kvalitet har hvert led en betydning og rolle i udviklingen. Hvis et led ikke tager opgaven på sig, så ændres rollen og opgaven i de andre led.
- Alle ledere har betydning.

"Formelle ledere spiller en afgørende rolle i at føre initiativer videre eller bremse dem, hurtigt i kraft af deres handlinger eller langsomt pga. manglende prioritering. Personer med formelt ledelsesansvar er kort sagt vigtige gatekeepere uanset hvor de befinder sig i systemet" (Murphy, Smylie & Louis, 2009).

Eksempel:



Ledelse med mærkbar effekt for børnene I, 2021 – 2023

Når ledelse skaber mærkbare forbedringer for børnene

FORVALTNING

Ser sig selv som en del af ledelseskæden, og er optaget af at sætte en faglig retning samt på, hvad der skal til for at understøtte denne i praksis

Har med ledelsesuddannelsen givet de pædagogiske ledere en bunden opgave (en forventning) om at indsamle og analysere data samt at vælge områder for forbedring

Har givet klyngen en opgave med fokus på mål og resultat samt vejen dertil

Har rammesat processen og holdt den i gang

PÆDAGOGISK LEDER

Har løst opgaven i uddannelsesforløbet

Fortæller at uddannelsens redskaber understøtter faglig ledelse. Har gjort mål tydelige og processer relevante (teori – praksis)

Har forventninger og sætter retning ift. sit personale

Signalerer at man som medarbejder skal bidrage, men man må gerne gøre fejl

Skaber tillid blandt medarbejdere til processen

Har tilpasset sin ledelsesform (distribueret, transformativ, instruerende) og differentieret = faglig ledelse

Har været tæt på praksis, og har selv været lærende

MEDARBEJDERKULTUR

Hvor børnene er i centrum

Med en intern ansvarlighed - faglig stolthed, der triggeres

Med rum til at undre sig og være nysgerrige på egen og fælles praksis

Med fokus på at udvikle praksis

Hvor mening skabes, når det relateres til kernefagligheden og egen praksis

Hvor der er samarbejde, tillid og tryghed

Hvor kerneopgaven er fælles, og hvor der er et fælles sprog og forståelse af denne

Når ledelse skaber mærkbare forbedringer for børnene

tegn i praksis

- Mere konstruktive rammer. Mere tydelighed for børnene - nemmere, hvad man kan
- Leg i zoner
- Mere fordybet leg
- Mere ro i grupperne
- Færre konflikter
- Mere flow over dagen
- Bedre overgang til børnehave
- ...Forældrene bemærker det.
Eksempler på større søgning til institutionen



Rina Dahlerup





Kontaktoplysninger

Aalborg Universitet

- Charlotte Ringsmose, cvr@ikl.aau.dk

Kolding Kommune

- Marianne Lund Sørensen,
mlso@kolding.dk

