Lederkonference
8.-9. september 2020, Odense

Ledelse af arbejdsglæde og trivsel

- Skab mere af dette for dig selv som leder
- Skab mere for dine medarbejdere
- Forebyg stress

Velkommen på Lederkonferencen

Bedre sent end aldrig

Sig til hvis du har brug for praktisk hjælp

Nyd at have to dage til dig selv

Mød blandt andet:

DANSK PÆDAGOGISK FORUM

Svend Brinkmann Hans Henrik Knoop Eva Hertz
Jakob Freil Anette Jahn Inge Schoug Larsen Karen Albertsen

Tilbud under konferencen

Dansk Pædagogisk Forum

20 - 60 % rabat! Plus at man sparer forsendelse!

Egne udgivelser:	*Før*		*På konf.*
Ansættelse og introduktion	65	->	30
De vanskelige samtaler	68	->	40
For tidligt fødte børn i dagtilbud	58	->	37
Forældresamarbejde om børn m. særlige behov	73	->	30
Fuck dig!	73	->	35
Fuld fart mod skolestart	89	->	49
Hatteteater med børn	84	->	48
Kritiske og krævende forældre	56	->	30
Mere forældresamarbejde	195	->	65
Om at arbejde med forandringer	88	->	38
Overgangen - mellem børnehave, SFO/Fritidshjem og skole	84	->	48
Personalemøder – en introduktion	62,50	->	30
Praksis under lup	78	->	38
Velkommen i daginstitution!	58	->	37
Når forældre har alkoholproblemer	138	->	50
Kommunikation og samarbejde i personalegruppen	198	->	70
Den moderne daginstitutionsleder	258	->	80
I gang med iPad	136	->	80
Science i dagtilbud	198	->	120
Børn og daginstitutioner i 180 år	158	->	68
Rum og læring i børnehaven	245	->	178
Rum og læring for de mindste	310	->	230
Eventyrværksted	245	->	178
Pædagogen, Professoren, Personligheden	250	->	65
Alle numre af 0-14 – tidsskrift pr. stk!	98	->	65
Abonnement på 0-14 - 2019 (4 numre)	385	->	345
Børns Hjerner	275	->	215

KOM UD OG TA' EN KIKKER ELLER EN KØBER! OSERE ER OGSÅ VELKOMNE! MULIGT AT FÅ SENDT FAKTURA EFTER KONFERENCEN ELLER BETALE MED KONTANT / KORT / MOBILEPAY

INDHOLD

Side 4	**Program**
Side 5 - 18	**Hans Henrik Knoop** Som Leder kan du fremme Livskvaliteter for alle i institutionen.
Side 19 – 21	**Eva Hertz** Robusthed – Det skaber du som leder i de nære relationer og fællesskaber
Side 23 – 32	**Jakob Freil** Som leder må du kende dig selv som person
Side 34 – 37	**Anette Jahn** Skab et ´Eventyrværksted´ i din institution og få medarbejderne til at fortælle kreativt for børn
Side 38 – 42	**Inge Schoug Larsen** ”Ledelse af arbejdsglæde og trivsel i den pædagogiske institution” -
Side 44 – 56	**Karen Albertsen – Del 1** Balancen mellem det professionelle og det personlige
Side 57 – 58	**Karen Albertsen – Del 2**
Side 60 – 66	**Svend Brinkmann** Som leder og som menneske skal du lære at gå *glip* af noget

Lederkonference
8.-9. september 2020, Odense

Ledelse af arbejdsglæde og trivsel

Kl. 8.30 – 9.15: Morgenkaffe med brød

Kl. 9.15 - 9.25: Velkomst og introduktion v. konferenceleder Steen Kristensen

Kl. 9.25 – 11.10: Hans Henrik Knoop: Lektor på DPU, leder af forskningsenhed for positiv psykologi og ekspert i trivsel, leg, læring og kreativitet

Som leder kan du fremme livskvaliteter for alle i institutionen

Kl. 11.25 – 12.10, Del 1.: Eva Hertz, Psykolog, Ph.d., Stifter af Center for Mental Robusthed

Robusthed – det skaber du som leder i de nære relationer og fællesskaber

Kl. 12.10 – 13.10: Frokost

Kl. 13.10 – 14.00: Eva Hertz fortsat, Del 2.

Kl. 14.00 – 14.20: Kaffepause

Kl. 14.20 – 15.20: Jakob Freil, psykolog, ansat ved PPR, konsulent og underviser

Som leder må du kende dig selv som person

Kl. 15.35 – 16.30: Anette Jahn, eventyrfortæller, forfatter

Skab et 'Eventyrværksted' i din institution og få medarbejderne til at fortælle kreativt for børn

Kl. 16.30 – 16.35: Afrunding af 1.dagen v. konferenceleder Steen Kristensen

Kl. 19.15 – 23.00: Konferencemiddag m. lidt underholdning

Kl. 8.00 – 9.00: Morgenmad for de overnattende og kaffe + brød for andre

Kl. 9.00 – 9.10 – Velkomst til 2.dagen v. konferenceleder Steen Kristensen

Kl. 9.10 – 10.50: Inge Schoug Larsen, Organisationspsykolog med bredt kendskab til den pædagogiske verden og supervision af ledere samt rådgivning i forbindelse med forandringsprocesser

"Ledelse af arbejdsglæde og trivsel i den pædagogiske institution"

- Kloge ledelsesgreb og udviklingsmuligheder, når fagligheden er under pres -

Kl. 10.50 – 11.05: Pause

Kl. 11.05 – 12.00, Del 1: Karen Albertsen, Arbejdsmiljøforsker, Psykolog, Ph.d., Medejer af TeamArbejdsliv. Har bl.a. arbejdet meget med sammenhænge mellem privatliv og arbejdsliv

Balancen mellem det professionelle og det personlige

Kl. 12.00 – 13.00: Frokost

Kl. 13.00 – 13.45: Karen Albertsen, Del 2.

Kl. 14.00 – 16.00: Svend Brinkmann, professor i psykologi, Aalborg Universitet, forfatter

Som leder og som menneske skal du lære at *gå glip* af noget

(Kaffepause cirka halvvejs)

Kl. 16.00 – 16.10: Opsamling og afrunding v. konferenceleder Sten Kristensen

AARHUS UNIVERSITET

Fremtidens ledelse
fremmer livskvaliteter

Pædagogisk Forum, Odense, 8. september 2020

Hans Henrik Knoop
Aarhus Universitet
North-West University

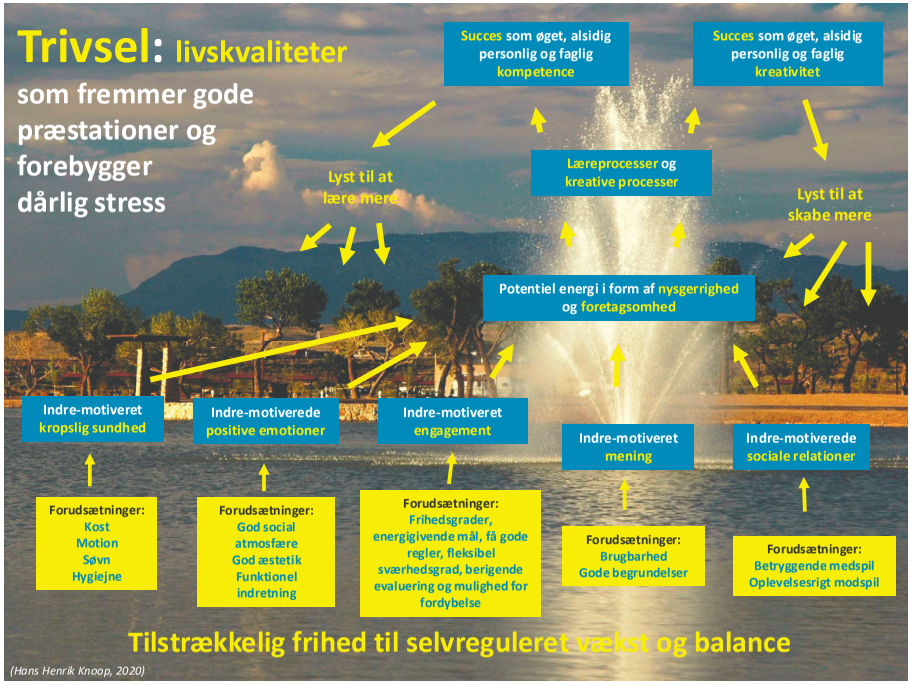


Photo: Hans Henrik Knoop, 2018
Hans Henrik Knoop, 2020

Photo: Hans Henrik Knoop, 2013

Photo: Hans Henrik Knoop, 2015

Photo: Hans Henrik Knoop, 2008

HUSK:

Hvis vi ikke gør noget aktivt
for at få det godt
…
får vi det
med sikkerhed skidt!

HUSK:

Det negative
kommer helt af sig selv
…
det positive
må man arbejde for!

HUSK:

Det er let at ha' det svært…
:::
og svært at ha' det let!

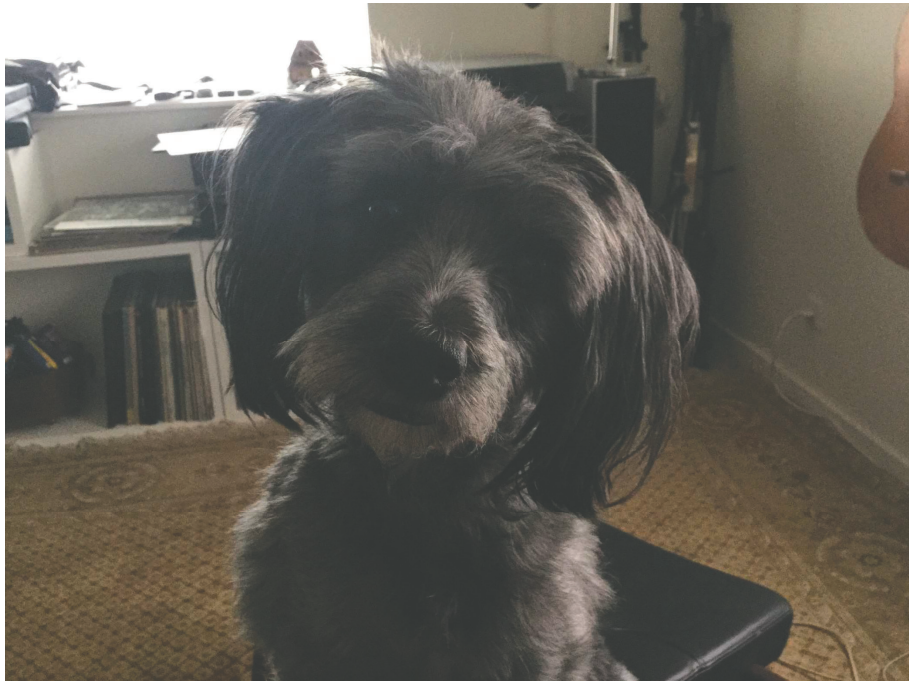
Fri leg bør tages alvorligt

- Fri leg er en meget vigtig (måske den vigtigste!) måde at lære personlige og sociale kompetencer på.
- I fri leg opøver man åbenlyst
  - Initiativ
  - Ansvarlighed
  - Passion
  - Udholdenhed
  - Impulskontrol
  - Sociale grænser
  - Risikotolerance
  - Opfindsomhed
  - Etc. Etc.

Leg og lær hele livet!

Man holder ikke op med at lege,
fordi man bliver ældre
–
man bliver ældre,
fordi man holder op med at lege.

Hans Henrik Knoop, 2020



Anti-skrøbelighed

- **For blød** = **skrøbelig** (fladt dæk, mgl. ryggrad etc.)
- **For hård** = **skrøbelig** (glas, kolde personer etc.)
- **Stærk** ved at **lære** af modgang = **Anti-skrøbelig**
  - Som en knogle der har været brækket
  - Som en muskel der er øm efter træning
  - Som biologisk immunforsvar efter vaccine
  - Som psykologisk immunforsvar er succesfuld overvindelse af problemer
  - Som børn ☺

Hans Henrik Knoop, 2020

Anti-skrøbelighed

- **For blød** = **skrøbelig** (fl… …ad etc.)
- **For hård** = **skr…** …personer etc.)
- **Stærk** ved at **lære** af modgang = **Anti-skrøbelig**
  - Som en knogle der har været brækket
  - Som en muskel der er øm efter…
  - Som b…
  - …forsvar er succesfuld …indelse af problemer
  - Som børn ☺

PS. Man lærer skrøbelighed af at blive pakket ind i vat.

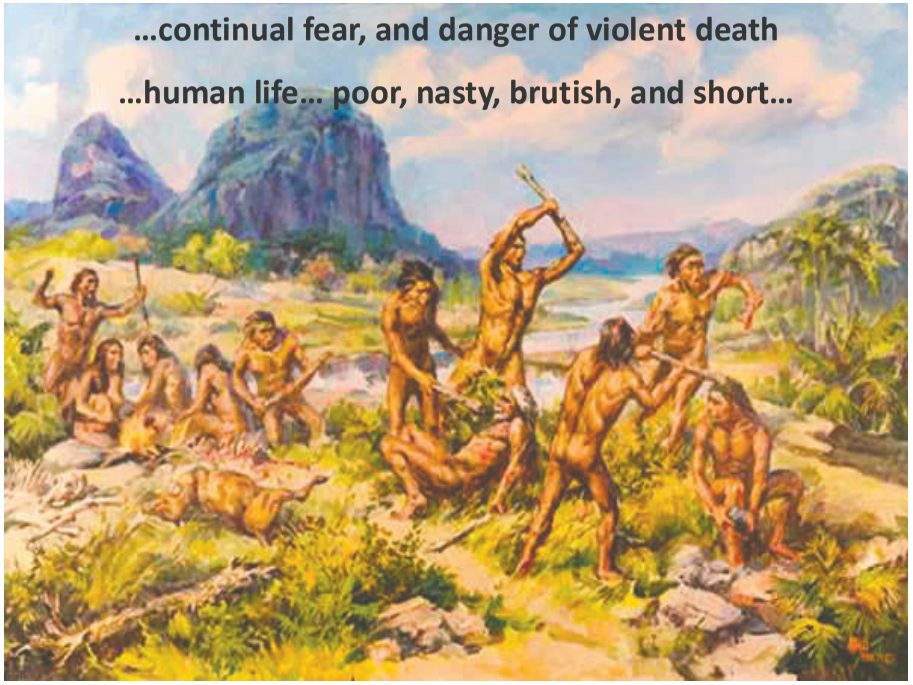
PS. Man lærer skrøbelighed af vedvarende fiasko trods umage.

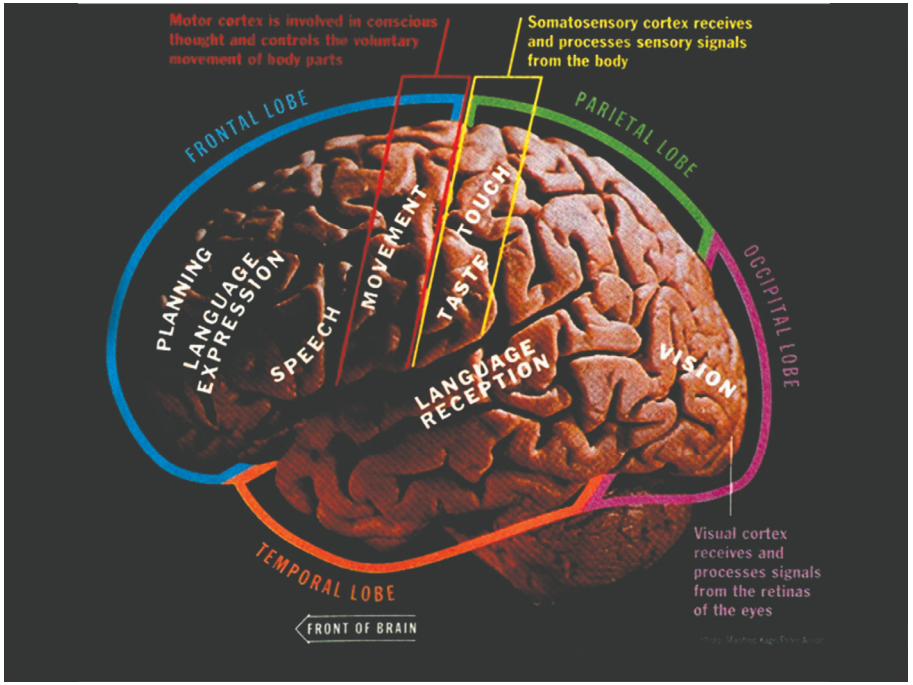
Hans Henrik Knoop, 2020

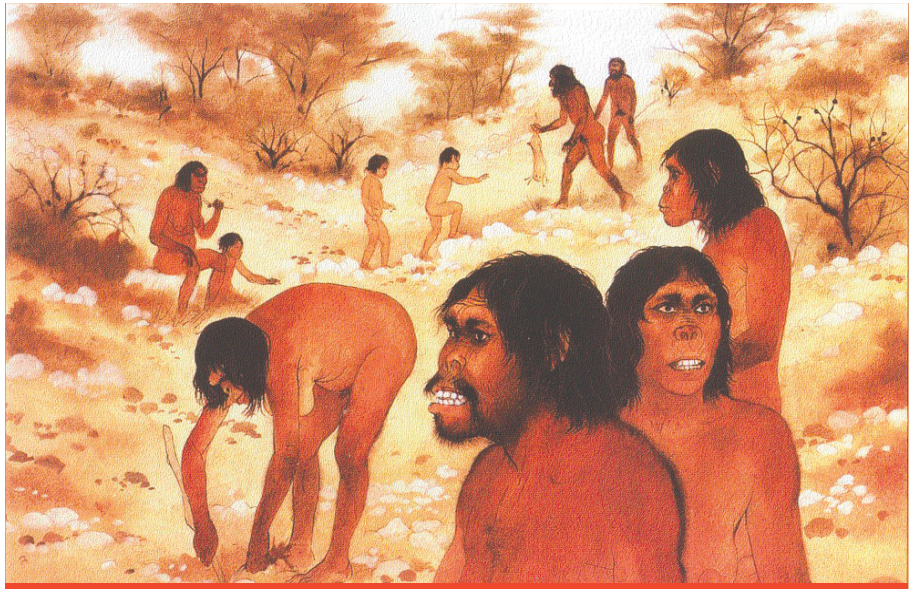
Apropos udsathed:

Det er især
når det almene forsømmes,
at det specielle
bliver nødvendigt.

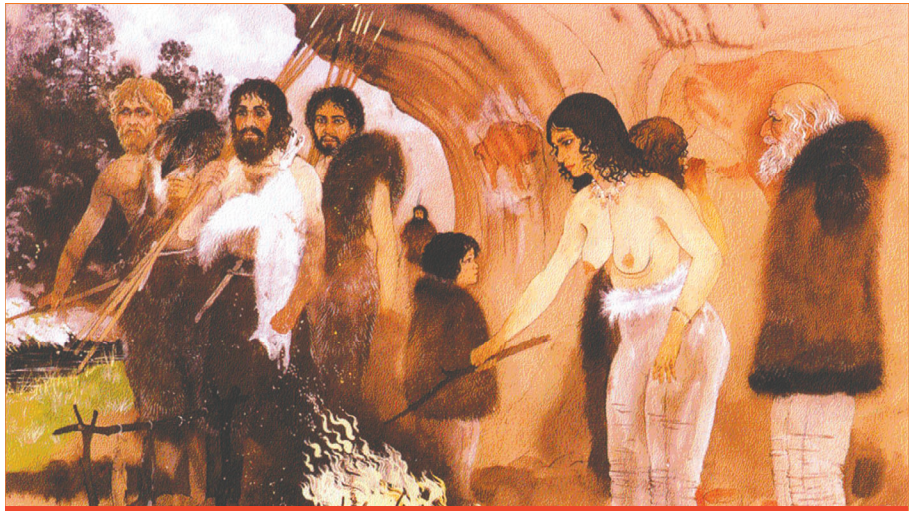
Hans Henrik Knoop, 2020







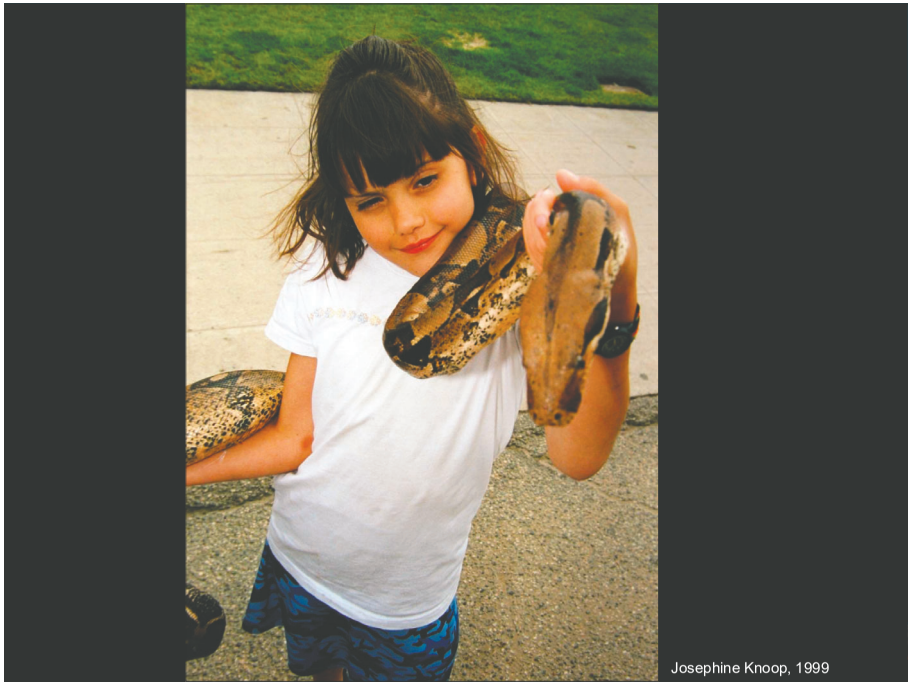
Verden skaber mennesket: Homo Habilis for ca. 2.5 millioner år siden – ca. 200.000 generationer tilbage



Mennesket begynder at skabe verden:
Homo Sapiens Sapiens for ca. 13.000 år siden – ca. 1000 generationer tilbage

Barrierer mod trivsel, læring og kreativitet: Negativitetstendenser der ofte tager magten fra os

1. Vi er mere opmærksomme på negative end positive begivenheder
2. Vi reagerer følelsesmæssigt hurtigere på negative begivenheder end positive
3. Vi rammes hårdere af negative oplevelser end positive (mindst 3 gange hårdere på arbejdet og 5 gange hårdere i parforhold)
4. Vi grubler mere over problemer end vi påskønner glæder
5. Der er mere socialt spin/smitte i problemer end glæder
6. I mange sammenhænge gives prioritet til behandling frem for forebyggelse



Negativitetstendenser – kan håndteres positivt

1. Vi er mere opmærksomme på det negative end det positive
   - Tag tilstrækkelig kontrol over din opmærksomhed – prioritér ægte interesser
2. Vi reagerer hurtigere på negative end positive begivenheder
   - Undgå at overreagere på negative følelser og undgå at lade dem fylde mere end de bør – lyt til dem, brug dem, og kom videre med det vigtige og interessante
3. Vi rammes hårdere af negative oplevelser end positive (mindst 3 gange hårdere på arbejdet – mindst 5 gange hårdere i parforholdet)
   - Sørg for at der er tilstrækkeligt med gode oplevelser, til at man åbner sig – negativitet lukker, positivitet åbner
4. Vi grubler mere over problemer, end vi påskønner glæder
   - Læg mærke til (også) gode ting i hverdagen – og påskøn dem
   - Acceptér ting, der ikke står til at ændre
5. Der er mere socialt spin i problemer end glæder
   - Dårligt nyt er automatisk opmærksomhedsvækkende – lær at kommunikere og skabe interesse for det velfungerende også
6. I sundhedssektoren og psykologien gives prioritet til behandling frem for forebyggelse
   - Tænk og prioritér langsigtet og videnbaseret – og dermed velbegrundet

Gode dage er kendetegnede ved

- oplevelser af egen kompetence – uanset niveau
  ”jeg *kan* som regel, hvis jeg bare gør mig umage”
  NB: Der er en god chance for trivsel, hvis man gør sig umage, mens det er umuligt at trives, hvis man sjusker.
- oplevelser af samhørighed
  ”jeg er ikke ensom / jeg betyder noget”
  NB: Stort set intet har farve i social isolation.
- oplevelser af tilstrækkelig autonomi
  ”jeg handler frivilligt – næsten uanset hvad”
  NB: Meningsfuld selvdisciplin er alle dyders moder.
  Meningsløs selvdisciplin er selvdestruktiv.

(Deci & Ryan, 2017; Knoop, 2020)

Gode dage er *helhjertede*

- oplevelser af egen kompetence – uanset
  ”jeg *kan* som regel, hvis jeg bare gør mig um
  NB: Der er en god chance for triv sig umage, me
  det er umuligt at trives, hvis
- oplevelser af samhørighed
  ”jeg er ikke ensom / jeg betyder n
  NB: Stort set intet har farve
- oplevelser af tilstrækkelig auton
  ”jeg handler frivilligt – næsten ua
  NB: Meningsfuld selvdisciplin er yders moder.
  Meningsløs selvdisciplin er selvdestruktiv.

Realistisk optimisme

Frigørende fællesskab

Frihed under ansvar

(Deci & Ryan, 2017; Knoop, 2020)

Helhjertethed: ”autonom motivation”

	Mindst selvbestemt	---------- Oplevelseskvalitet ----------				Mest selvbestemt
	Amotivation	Ydre, kontrolleret motivation		Ydre, autonom motivation		Indre, autonom motivation
Hvordan motivationen til en handling opleves	Ingen oplevelse af motivation	Pres udefra	Pres indefra	Overfladisk interesse	Dyb interesse	Nydelsesfuld interesse
Hvordan reguleres gennemførelsen af en handling	**Ingen regulering** Man styrer ikke efter noget.	**Ydre regulering** Man styres udefra gennem belønning og/eller straf.	**Introjekt regulering** Man styres af tvangspræget behov for at leve op til egne og andres forventninger.	**Identificeret regulering** Man styres af ønsket om at nå et mål, uden helt at vide, hvor vigtigt, det er.	**Integreret regulering** Man styres af ønsket om at nå et vigtigt mål.	**Indre regulering** Man styres af nydelsesfuld interesse og tilfredsstillelse.
Eksempler på, hvordan man kan beskrive gennemførelsen af en handling	”Jeg er ligeglad. Jeg har ikke noget at bidrage med. Jeg følger bare med.” ”Jeg kan ikke finde ud af det alligevel, så det er lige meget.”	”Jeg gør det kun for pengenes skyld.” ”Jeg skal ikke have taget kørekortet,” ”Det skal bare overstås.”	”Jeg må hellere få det gjort, så de andre synes, jeg er god nok.” ”Jeg gør det kun, fordi, jeg synes, det er pinligt at …”	”Jeg gider godt, fordi jeg mener det er det rigtige at gøre her.” ”OK, jeg gør det, fordi der så…”	”Jeg gider godt, fordi det jo er meget vigtigt for det, jeg arbejder for…”	”Jeg nyder mit arbejde.” ”Det går som en leg, for jeg er i flow.” ”Det er en fornøjelse at løse denne type opgaver.”
Sandsynlige konsekvenser af handlingen	**Svækket** engagement, mening, læring, kreativitet, produktivitet, loyalitet, tillid etc.			**Styrket** engagement, mening, læring, kreativitet, produktivitet, loyalitet, tillid etc.		

Figur 1. Selvbestemmelses-kontinuum. Kirketerp & Knoop, 2019. Adapteret fra (Ryan & Deci, 2000; Rigby & Ryan, 2019).

Hans Henrik Knoop, 2019

Hans Henrik Knoop, 2020

Helhjertethed: ”autonom motivation”

	Mindst selvbestemt	---------- Oplevelseskvalitet ----------				Mest selvbestemt
	Amotivation	Ydre, kontrolleret motivation		Ydre, autonom motivation		Indre, autonom motivation
Hvordan motivationen til en handling opleves	Ingen oplevelse af motivation	Pres udefra	Pres indefra	Overfladisk interesse	Dyb interesse	Nydelsesfuld interesse
Hvordan reguleres gennemførelsen af en handling	**Ingen regulering** Man styrer ikke efter noget.	udefra gennem	tvangspræget behov for at leve	ønsket om at nå et mål, uden helt	ønsket om at nå et vigtigt mål.	**Indre regulering** Man styres af nydelsesfuld interesse og tilfredsstillelse.
Eksempler på, hvordan man kan beskrive gennemførelsen af en handling	”Jeg er ligeglad. Jeg har ikke noget at bidrage med. Jeg følger bare med.” ”Jeg kan ikke finde ud a det alligevel, så det er lige meget.”	for pengenes skyld.” ”Det skal bare overstås.”	det gjort, så de andre synes, jeg er god nok.” …”	fordi jeg mener det er det rigtige at gøre her.”	fordi det jo er meget vigtigt for det, jeg arbejder	”Jeg nyder mit arbejde.” ”Det går som en leg, for jeg er i flow.” et er en fornøjelse t løse denne type opgaver.”
Sandsynlige konsekvenser af handlingen	**Svækket** engagement, mening, læring, kreativitet, produktivitet, loyalitet, tillid etc.			**Styrket** engagement, mening, læring, kreativitet, produktivitet, loyalitet, tillid etc.		

Realistisk optimisme ->

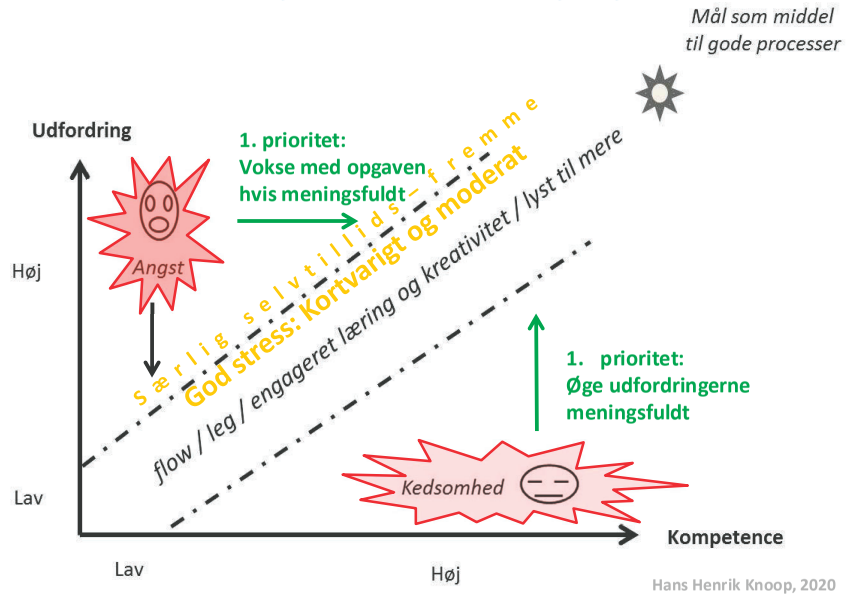
Frigørende fællesskab ->

Frihed under ansvar ->

Figur 1. Selvbestemmelses-kontinuum. Kirketerp & Knoop, 2019. Adapteret fra (Ryan & Deci, 2000; Rigby & Ryan, 2019).

Hans Henrik Knoop, 2019

Flow: Psykologisk bæredygtighed



Flow-fremmende miljøprincipper

1. Klare rammer inden for hvilke man kan agere frit/selvbestemmende og ansvarligt
2. Konkrete mål der fungerer som midler til gode processer
3. Håndterbare, ubureaukratiske regler med mulighed for formålstjenlige undtagelser
4. Fleksible muligheder for afstemning af udfordringer og kompetencer
5. Feedback-kultur som gør folk trygge ved at give og modtage feedback
6. Mulighed for at fjerne distraherende faktorer, så det er muligt at koncentrere sig

Dette bør vi opleve!

Flow-fremmende miljøprincipper

1. Klare rammer inden for hvilke man kan agere frit/selvbestemmende og ansvarligt
2. Konkrete mål der fungerer som midler til gode processer
3. Håndterbare, ubureaukratiske regler med mulighed for formålstjenlige undtagelser
4. Fleksible muligheder for afstemning af udfordringer og kompetencer
5. Feedback-kultur som gør folk trygge ved at give og modtage feedback
6. Mulighed for at fjerne distraherende faktorer, så det er muligt at koncentrere sig

Flow-fremmende kompetencer

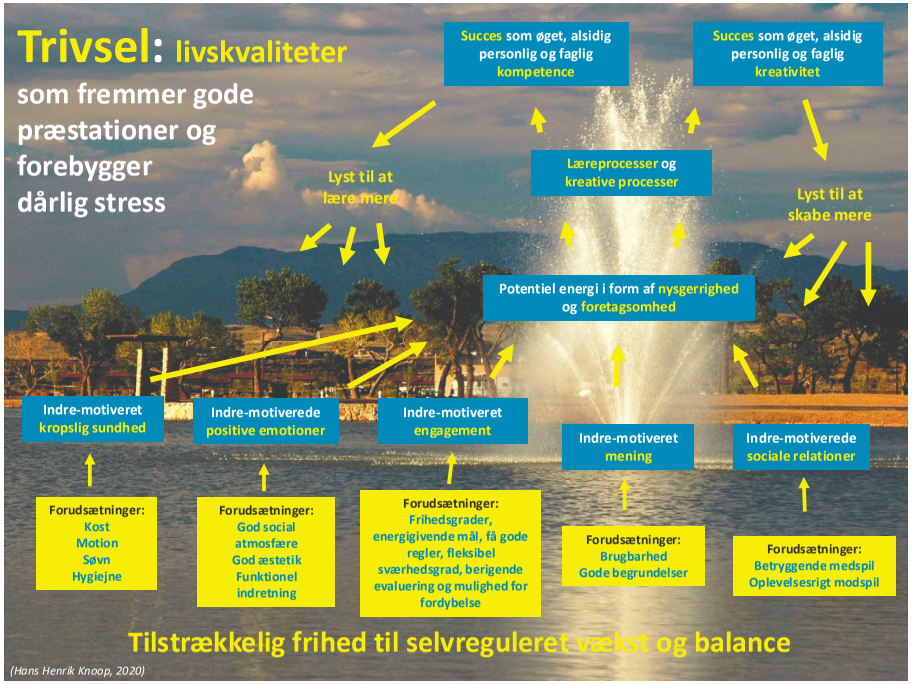
1. Kompetencer vedr. initiativ, selvstyring og ansvarlighed
2. Kompetencer vedr. udvikling af energigivende mål
3. Kompetencer vedr. forståelse og navigation i forhold til regler
4. Kompetencer vedr. afstemning af udfordringer og kompetencer
5. Kompetencer vedr. forståelse, og hensigtsmæssig brug, af feedback
6. Kompetencer vedr. koncentration og undgåelse af distraktion

(Csikszentmihalyi, & Knoop, 2008; Knoop, 2012)

Flow-fremmende kompetencer

1. Kompetencer vedr. initiativ, selvstyring og ansvarlighed
2. Kompetencer vedr. udvikling af energi[illegible]mål
3. Kompetencer vedr. forståel[illegible]ation i forhold til regler
4. Kompetencer [illegible]ning af udfordringer og kompetencer
5. Kompetenc[illegible]vedr. forståelse, og hensigtsmæssig brug, af feedback
6. Kompetencer vedr. koncentration og undgåelse af distraktion

Dette kan vi lære!



Trivsel: livskvaliteter
som fremmer gode
præstationer og
forebygger
dårlig stress

Succes som øget, alsidig personlig og faglig kompetence

Succes som øget, alsidig personlig og faglig kreativitet

Lyst til at skabe mere

Indre-motiveret kropslig sundhed

Indre-motiveret positive emotioner

Indre-motiveret engagement

Indre-motiveret mening

Indre-motiveret sociale relationer

Forudsætninger: Kost Motion Søvn Hygiejne

Forudsætninger: God social atmosfære God æstetik Funktionel indretning

Forudsætninger: Frihedsgrader, energigivende mål, få gode regler, fleksibel sværhedsgrad, berigende evaluering og mulighed for fordybelse

Forudsætninger: Brugbarhed Gode begrundelser

Forudsætninger: Betryggende medspil Oplevelsesrigt modspil

Arbejdsgivere og lønmodtagere har en åbenlys fælles interesse i at fremme disse livskvaliteter…

…hvilket ofte overses, fordi vi gennem 150 år har oplevet dem være til politisk forhandling…

…som om folk skulle kunne fungere ordentligt uden!

Tilstrækkelig frihed til selvreguleret vækst og balance

(Hans Henrik Knoop, 2020)

Trivsel: livskvaliteter
som fremmer gode
præstationer og
forebygger
dårlig stress

Succes som øget, alsidig personlig og faglig kompetence

Succes som øget, alsidig personlig og faglig kreativitet

Lærereprocesser og kreative processer

Lyst til at lære mere

Lyst til at skabe mere

Potentiel energi i form af nysgerrighed

Indre-motiveret kropslig sundhed

Indre-motiveret positive emotioner

Indre-motiveret engagement

Indre-motiveret mening

Indre-motiveret sociale relationer

Forudsætninger: Kost Motion Søvn Hygiejne

Forudsætninger: God social atmosfære God æstetik Funktionel indretning

Forudsætninger: Frihedsgrader, energigivende mål, få gode regler, fleksibel sværhedsgrad, berigende evaluering og mulighed for fordybelse

Forudsætninger: Brugbarhed Gode begrundelser

Forudsætninger: Betryggende medspil Oplevelsesrigt modspil

Hvad får grønne, gule og røde Smiley'er hos jer?

Tilstrækkelig frihed til selvreguleret vækst og balance

(Hans Henrik Knoop, 2020)

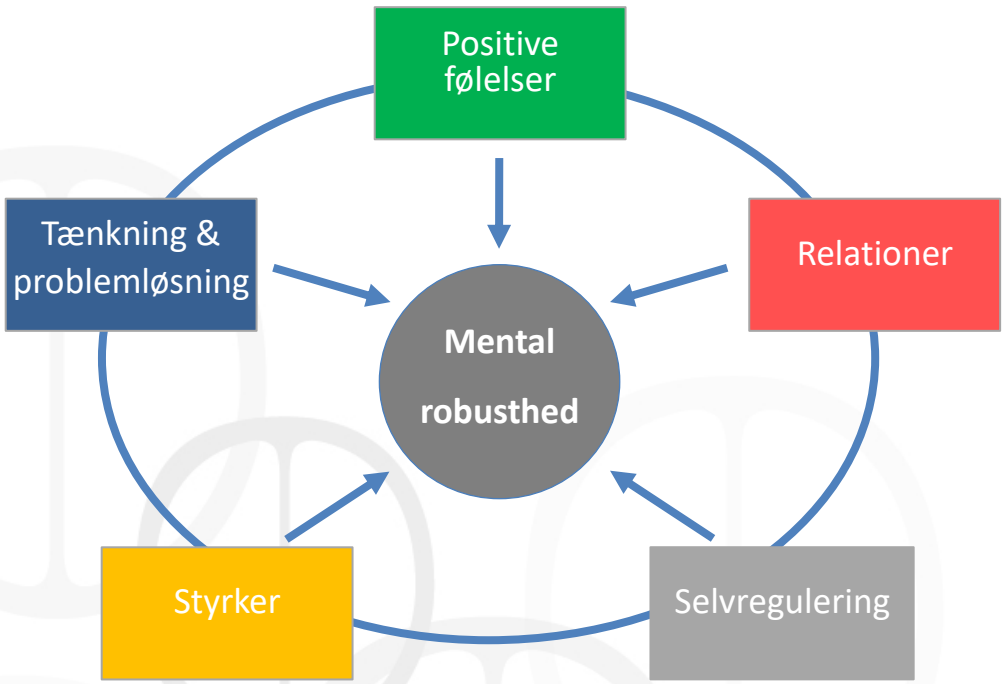
Læs mere her

Bare rolig – du er allerede mentalt robust

Når det er sagt, stilles der i alle dele af samfundet i stigende grad krav om høj fleksibilitet og effektivitet. Konsekvensen er hyppige omstruktureringer og midlertidige strukturer. Det kræver mental robusthed at undgå stress og at kunne navigere i et arbejdsliv karakteriseret af hastige forandringer.

Det stiller også store krav til den enkelte leder, at håndtere komplekse betingelser og forventninger, og samtidig holde sig robust, skarp og motiveret. Som leder skal du levere resultater og sikre at opgaverne løses indenfor de givne rammer og vilkår, samt bidrage til at medarbejderne kan fastholde oplevelsen af mening, i en hverdag under konstant forandring. Det kræver nye ledelseskompetencer, at kunne styrke sine relationer til medarbejderne, udvise empati, være venlig og hjælpsom, nærværende og tilgængelig, når man som leder selv er under pres.

Vi er som udgangspunkt rimelig mentalt robuste. Vi kan ikke gå igennem livet uden at opleve udfordringer, men hvor godt vi kommer igennem dem afhænger af vores mentale robusthed. Mental robusthed udvikles og kommer til udtryk i samspillet mellem individ og omverdenen. Ud fra 60 års forskning i mental robusthed har Center for Mental Robusthed som de første i Danmark udviklet en fem faktor model for robusthedstræning, der gør det muligt, struktureret og effektivt at træne sin robusthed. At være mental robust handler om, hvorvidt man er i stand til at psykologiske færdigheder i spil, når "det brænder på".



Model udviklet af Eva Hertz, 2011. Kilde: Hertz, E. (2015) "Mental robusthedstræning i Livgarden – et interventionsstudie vedrørende kampsoldaters psykologiske velbefindende". *Psyke & Logos,* 2015, *36,* 219-237

Tænkning og problemløsning

Det handler om vores indre analysemodeller af omverdenen. At kunne analysere problemer og koble følelserne fra, at være opmærksom på tankefælder, og på hvornår der er objektivt bevis for en sammenhæng. At vide, at vi ikke ER vores følelser giver et større perspektiv på udfordringer og hjælper os til at træffe rigtige beslutninger. Som leder betyder det også evnen til at bevare og udtrykke realistisk håb og optimisme i en tid, hvor mange føler sig pressede, samt at bidrage til at skabe overblik.

Positive følelser

Vi er biologisk udstyret med et såkaldt negativitets-bias, der betyder, at negative tanker, følelser og oplevelser vejer tungere og huskes i længere tid end de positive. Vi skal faktisk gøre noget aktivt for at kultivere og fastholde positive følelser. Positive følelser som åbenhed og nysgerrighed indvirker på hjernen, så vi kan se flere muligheder og giver os derved et bredere handlings-repertoire, når vi står over for udfordringer. Herudover er positive følelser associeret med hurtigere læring og med øget performance i arbejdssammenhænge. Som leder er det vigtigt, at bidrage til at skabe en kultur præget af positiv feedback og italesættelse af dét der går godt.

Relationer

At have et socialt netværk – og bruge det i pressede situationer – har en central betydning for vores mentale robusthed og fysiske helbred i øvrigt. Positive relationer understøtter sunde coping-strategier og oplevet mening. At indgå i nære positive relationer medføre oplevelsen af samhørighed og forbundethed, (med fællesskabet, samfundet, verden) og reducerer angst og stress. Positiv kommunikation styrker vores relationer til andre, og øger samarbejdsvillighed og team-performance. For dig som leder er det afgørende, at du styrker dine relationer til medarbejdere og lederkolleger, samt skaber rammer for sparring og erfaringsudveksling. Dét understøtter motivation og oplevet mening blandt dine medarbejdere.

Selvregulering

Selvregulering er, at kunne bevare ro og overblik i pressede situationer. Selvregulering handler også om at kunne rumme egne og andres følelser. Selvregulering hjælper os til at handle konstruktivt, når vi er under pres. Forskning viser, at blandt andet meditation styrker vores evne til selvregulering. Som leder er det ikke mindre vigtigt, at værne om din egen energi og engagement, hvis du vil blive ved med at være den leder du gerne vil være.

Styrker

Forskning viser, at mennesker, der bruger deres styrker i arbejdssammenhænge er mere mentalt robuste, oplever mindre stress, er mere engagerede på arbejdet og har højere performance. At have indsigt i egne styrker er en forudsætning for at bruge dem. Styrker kan identificeres ved spørgeskemaet VIA Inventory of Strengths. En kernekompetence for dig som leder er i denne sammenhæng, at kende til dine egne styrker og at kunne identificere dine medarbejderes styrker og bringe dem i spil.

Om oplægsholderen

Eva Hertz er psykolog, Ph.d. og stifter af Center for Mental Robusthed. Hun har knap 30 års erfaring som klinisk psykolog, underviser, oplægsholder og forfatter til artikler og bøger om robusthed, bl.a. bestselleren "ROBUST – lær at mestre modgang". Hun er ekstern lektor i positiv psykologi ved Aarhus Universitet. Eva har udviklet det evidensbaserede MRT® Mental robusthedstræningsprogram og arbejder med udvikling af mentalt robuste ledere, medarbejdere og organisationer samt forebyggelse af stress. Desuden tilbyder hun individuel psykologisk samtalebehandling samt parrådgivning. Eva har mediteret i knap 40 år og underviser også i meditation.

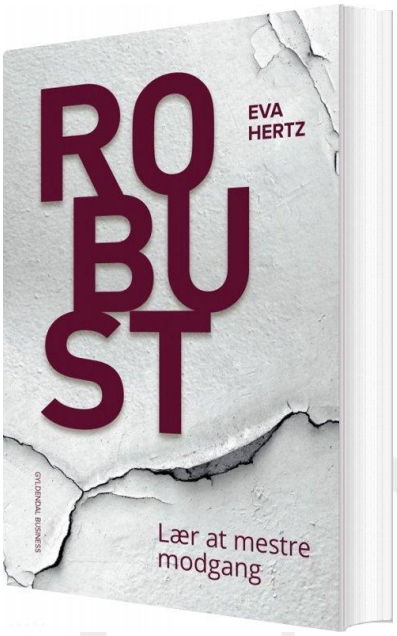
Center for Mental Robusthed er Danmarks førende eksperter i mental robusthed. Vi er specialiseret i forskningsbaseret træning af mental robusthed, styrkelse af trivsel, arbejdsglæde og forebyggelse af stress i offentlige og private virksomheder, med afsæt i anvendt positiv psykologi og nyeste hjerneforskning. Vores mentaltræningsprogrammer kombinerer den nyeste viden på området med konkrete metoder omsat til håndterbare redskaber der kan anvendes direkte i praksis.

Center for Mental Robusthed var de første i Danmark der begyndte at formidle viden om og træning af robusthed. Siden 2011 har mere end 5.000 medarbejdere og ledere været igennem vores evidensbaserede robusthedstræningsprogram MRT.

Se mere www.mentalrobusthed.dk

Læs mere om mental robusthed

I marts 2017 udkom den første bog på dansk om robusthed hos voksne, som samler såvel teoretisk viden, forskningsmæssig evidens og konkrete øvelser som den enkelte selv kan administrere. Bogen ROBUST – Lær at mestre modgang giver et nuanceret indblik i den psykologiske færdighed mental robusthed, og hvad vi selv kan gøre for at passe bedre på vores mentale sundhed. Den præsenterer også et kritisk perspektiv på samfundsdebatten om det højaktuelle begreb robusthed, der ofte misforstås eller misbruges – en fejlforståelse af begrebet som står i modsætning til den viden vi har fra 60 års psykologisk forskning i robusthed. Bogen gør op med den forvrængede forestilling om mental robusthed som et skjold, som gør os immune overfor arbejdspres og svære hændelser, men giver samtidig konkrete øvelser, der alligevel kan hjælpe os i vores komplekse hverdag.



Charlotte Ringsmose & Susanne Ringsmose Staffeldt

RUM OG LÆRING FOR DE MINDSTE

– om at skabe gode læringsmiljøer i vuggestuen

DANSK PÆDAGOGISK FORUM
Dafolo

Kend dig selv som leder

Som leder må du kende dig selv som person

Psykolog Jakob Freil

Lederkonference DPF 08.09.2020

Som leder må du kende dig selv som person

Hvad er dine mål?

Hvad er dine typiske tanke- og handlemønstre?

Hvad er dine kollegers og personalegruppens mønstre?

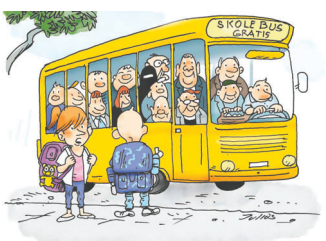
Hvordan håndterer du dig selv og andre når du er under pres?
Hvad er din personlige "game-plan"?

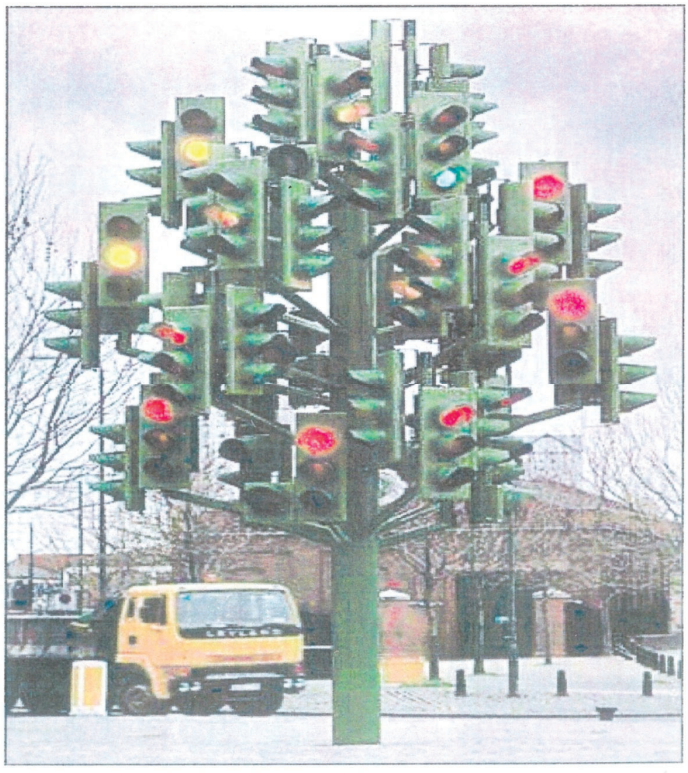
Værdier i praksis

ACT - Vision, mission og værdier - Hvad er målet

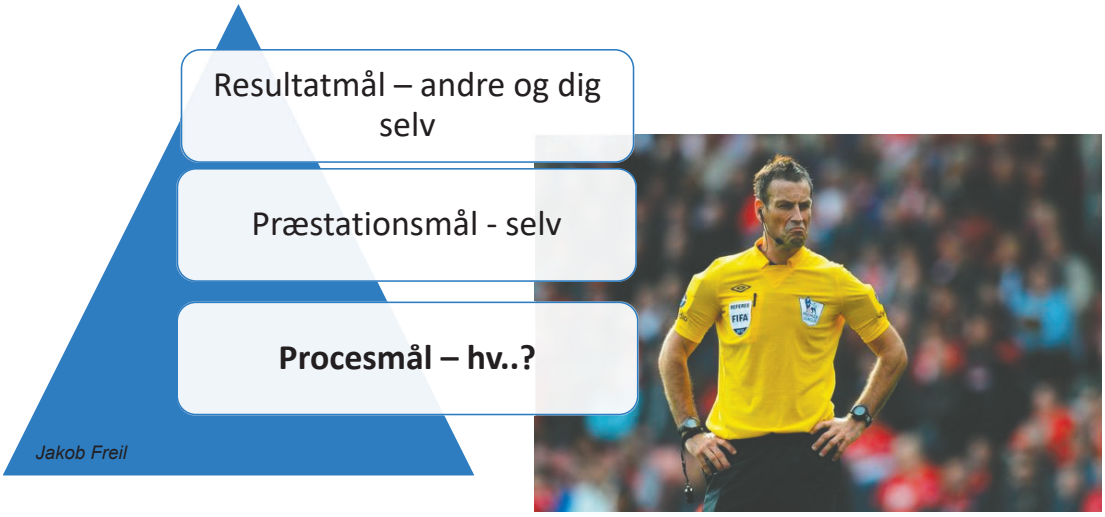
Hvad vil jeg stå

Hvilken adfærd

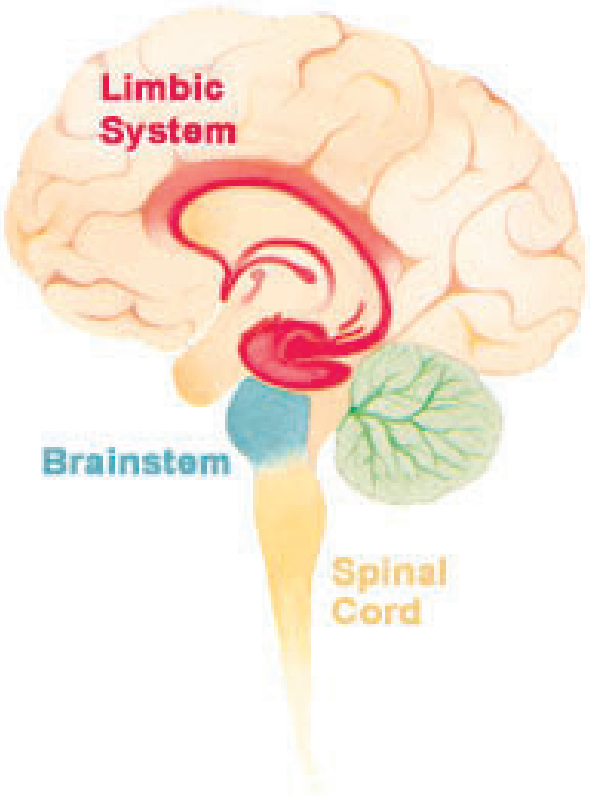




Gameplan - fokus - hvad er målet?



Alarmsystemet – 112
Følehjernen
Reaktiv adfærd



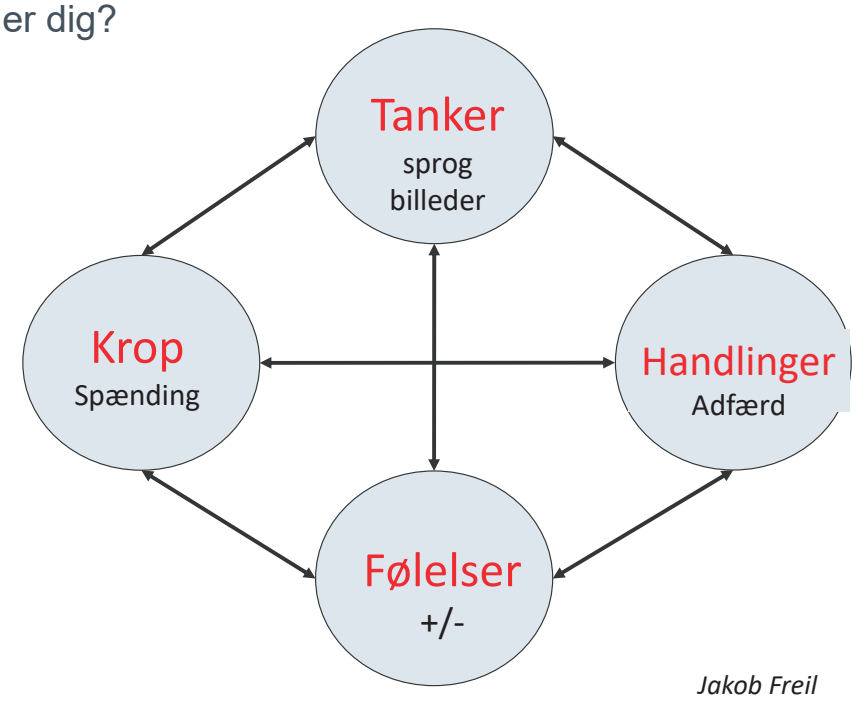
”Spids-belastninger”
Hvordan reagerer du?

Diamanten

Jakob Freil

Diamanten

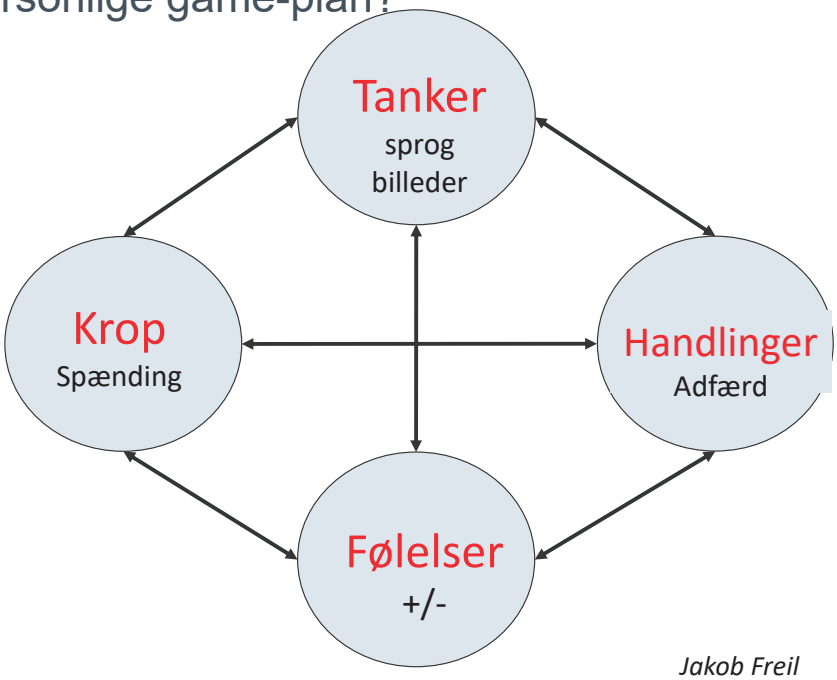
– hvad kendetegner dig?



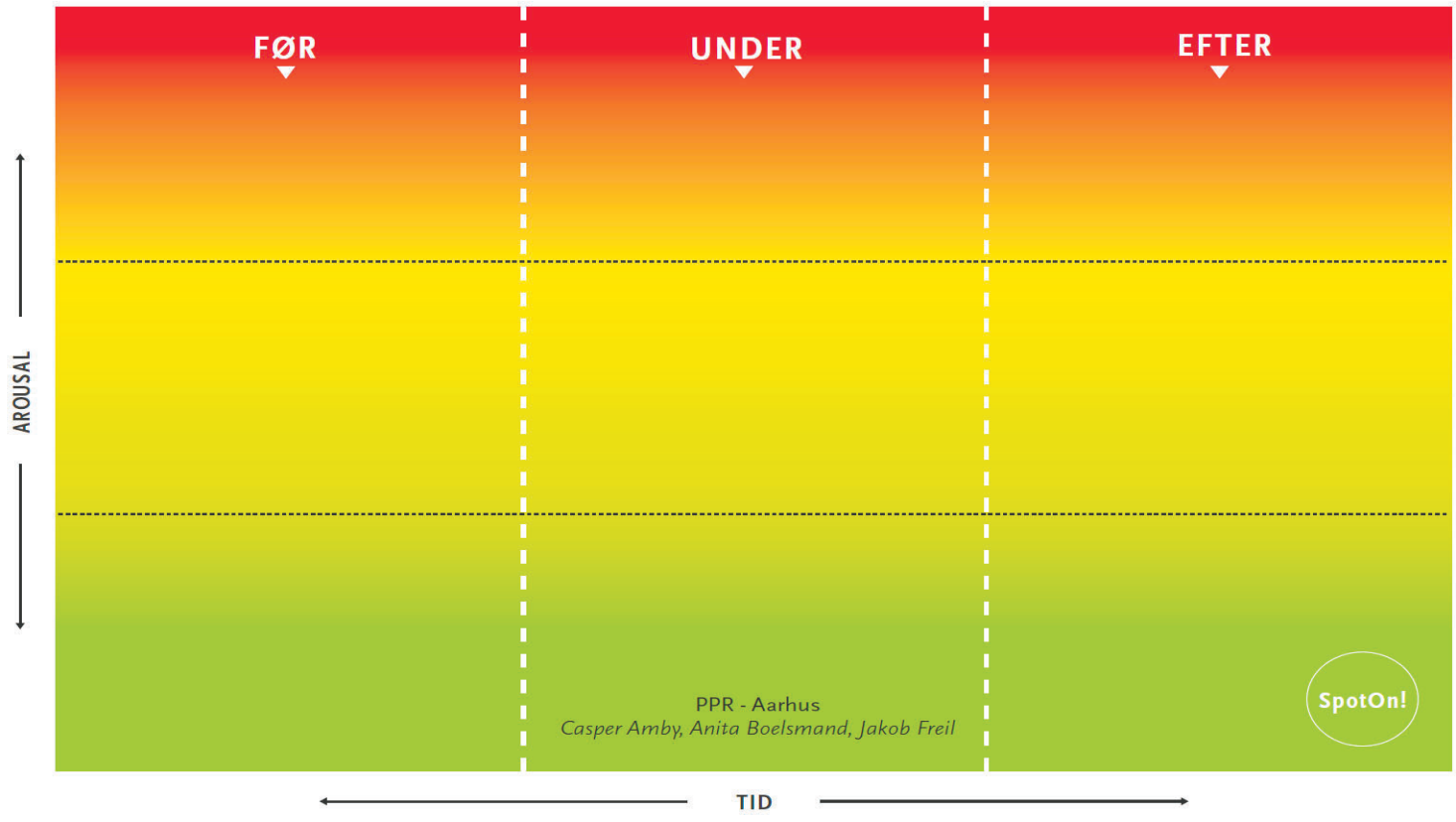
Jakob Freil

Diamanten

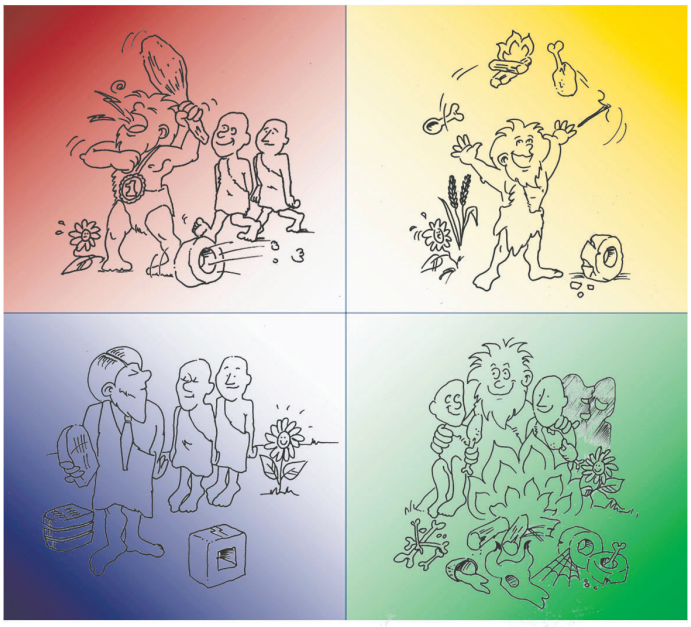
– hvad er din personlige game-plan?



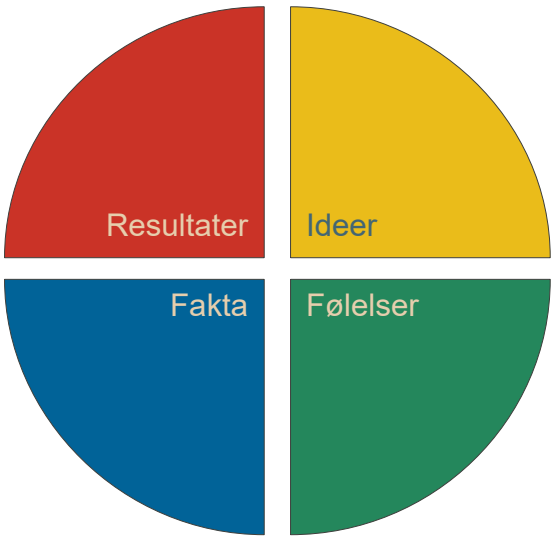
Jakob Freil



BAKKEN
BEARS
Waterbreal
10

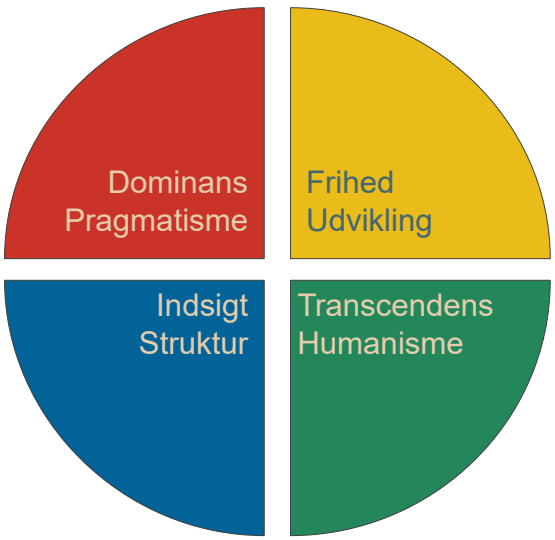


Fokus



E-stimate

Værdier



E-stimate

Rød

- Effektivitet, videre, nå noget!
  Handling

Gul

- Nye ideer, ud af konceptet, nysgerrig, IBA - I've been around

Blå

- Kontrol, struktur, gardering

Grøn

- Tryghed, stabilitet, søge accept i fællesskabet, følelser

Rød
På en god dag
Viljefast
Målrettet
Krævende
Handledygtig
Resultatorienteret

- Effektivitet, videre, nå noget!
  Handling

Gul
På en god dag
Idérig
Spontan
Entusiastisk
Kontaktsøgende
Synlig og talende

- Nye ideer, ud af konceptet, nysgerrig, IBA - I've been around

Blå
På en god dag
Eksakt
Metodisk
Systematisk
Disciplineret
Detaljeorienteret

- Kontrol, struktur, gardering

Grøn
På en god dag
Loyal
Harmonisk
Forstående
Hensynsfuld
Menneskeorienteret

- Tryghed, stabilitet, søge accept i fællesskabet, følelser

Rød

På en god dag	På en dårlig dag
Viljefast	Hård
Målrettet	Arrogant
Krævende	Dominant
Handledygtig	Fortravlet
Resultatorienteret	Utålmodig

- Effektivitet, videre, nå noget!

Gul

På en god dag	På en dårlig dag
Idérig	Hektisk
Spontan	Letsindig
Entusiastisk	Overfladisk
Kontaktsøgende	Ustruktureret
Synlig og talende	Hæmningsløs

- Nye ideer, ud af konceptet, nysgerrig, IBA - I've been around

Blå

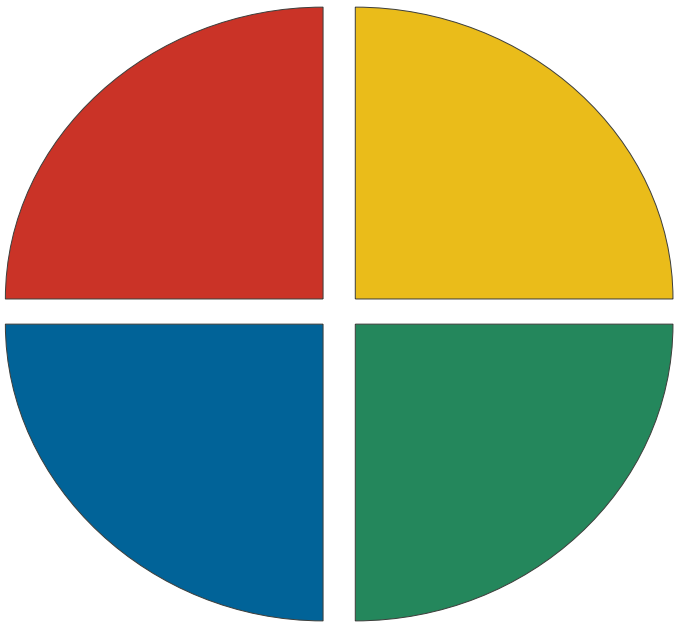
På en god dag	På en dårlig dag
Eksakt	Kølig
Metodisk	Skeptisk
Systematisk	Langsom
Disciplineret	Urokkelig
Detaljeorienteret	Distanceret

- Kontrol, struktur, gardering

Grøn

På en god dag	På en dårlig dag
Loyal	Opgivende
Harmonisk	Afventende
Forstående	Undvigende
Hensynsfuld	Godtroende
Menneskeorienteret	Nærtagende

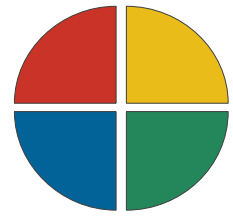
- Tryghed, stabilitet, søge accept i fællesskabet, følelser



At trives og præstere under pres

Hvilke farver kendetegner dig selv under pres?
Hvilke farver folder sig ud i din personalepruppe?
Hvordan kan du kommunikere og give feed-back, så trivsel øges og konflikter mindskes?

Hvad er din game-plan?



Anette Wilhjelm Jahn

EVENTYRVÆRKSTED

Lær at fortælle kreativt for børn

DANSK PÆDAGOGISK FORUM

Lær at fortælle kreativt for børn

– så de selv bliver legende og kreative!

v/ Anette Wilhjelm Jahn, Måle Fortælleteater www.fortælleteater.dk & www.jahnstory.dk

Børn fra Karlsvognen på workshop

Eventyr-massage til *Prinsessen på Ærten*

I eventyr-massage bliver børnene medfortællere til eventyret ved at fortælle historien med deres hænder på en kammerats krop. I en slags massage, hvor de bruger greb, som stimulerer kroppen sanseligt på forskellige måder, og som får eventyret til at trænge ind i kroppen.
Eventyr-massage er meget fysisk, og derfor svær at beskrive. Se derfor videoen først, så er det nemmere at forstå. I videoen kan du se, hvordan fortælleren Anette Jahn efter en forestilling laver eventyr-massage med Lundegårdens Frie Børnehave.

Link til video: https://www.youtube.com/watch?v=e1cceN_mdv0&t=2s
Eller søg Måle Fortælleteaters kanal på Youtube. Find: Playliste: Workshops for børn.

Eventyret fortælles med barnehænder

Jo mere dine kolleger tager sig af det pædagogiske imens, jo mere kan du få lov at være optaget af eventyret og dermed trække børnene med derind. Du skal endelig ikke lære teksten udenad. Du skal blot fange meningen med indholdet og så sige det på din egen måde. Generelt gælder det, at du skal forklare så lidt som muligt. Bare gør det, så efterligner børnene dine bevægelser og lyde.

Sådan gør du

Du deler børnene ind i par, og du danner par med et af børnene og viser, hvordan de skal gøre på makkerens ryg. Den ene lægger sig fladt ned på maven, og den anden sætter sig lige som dig ved siden af makkeren.

Du siger, at I skal fortælle eventyret på makkerens krop med hænderne, og at I derfor skal varme hænderne op. Du fortæller også, at eventyr-massage skal være rigtig rart, så er der noget, der ikke føles godt, så siger man bare stop.

1. Der var engang en prins, som red ud i verden på sin hest:
   (Hestegalop på hele kroppen)
2. En aften blev det et frygteligt vejr. Regnen dryppede:
   (Regndryp)
3. Det lynede:
   (Zig-zag-bevægelser)
4. Det tordnede:
   (Flade hænder, der holder og ryster + tordenlyd)
5. En lille prinsesse bankede på døren:
   (Banke)
6. Den gamle dronning lagde en grønært på bunden af sengen:
   (Læg ært)
7. Og madrasser og dyner ovenpå:
   (Flade hænder glider forsigtigt på ryggen flere gange)
8. Der skulle prinsessen sove om natten:
   (Læg kinden på ryggen + snorkelyd)

9. Næste morgen vågnede hun og strakte sig:

   (Stræk i arme og ben)

10. Og hun var blå og gul og grøn over hele sin krop:

    (Mærk ømme krop)

11. Kun så følsom var en ægte prinsesse.

    Prinsen og prinsen blev gift, og til bryllupsfesten trommede musikerne løs:

    (Trom på kroppen)

Opskrift: Eventyrmassage i vuggestuen

- Pæd. fortæller og masserer kollega / eget lår
- Børnene deltager med greb på bordet
- Børnene deltager på kollegas ryg på bordet
- Børn sidder v/ bord, hviler ansigt på pude, 2 voksne går rundt og fortæller + massage-greb
- Børn hjælper de 2 voksne
- Gulvet: 2 børn i midten, resten masserer.

Har du lyst til mere inspiration?

***Prinsessen på ærten* som teatersangleg:**

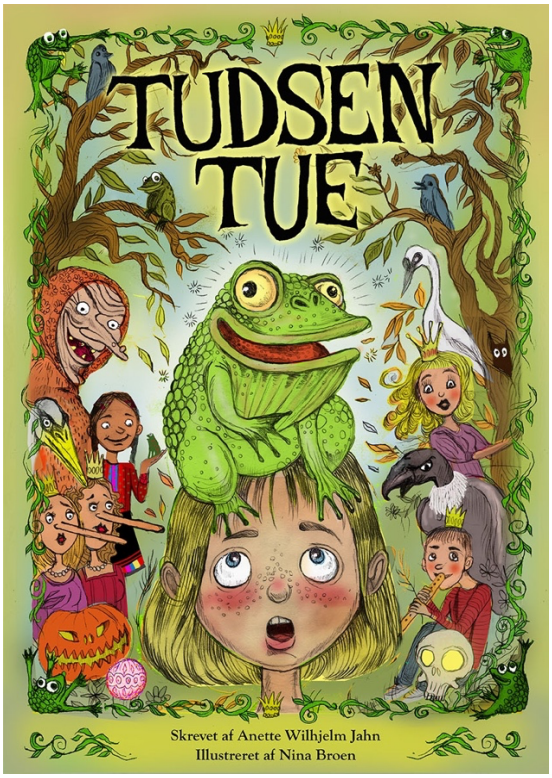
Her finder du en video, der viser prinsessen på Ærten som teater-sangleg:

Søg på Måle Fortælleteaters kanal på Youtube. Find playliste: Workshops for børn.

Undervisnings-film:

Modul om historiefortælling på Learn-Up: Slip bogen og fortæl: https://vimeo.com/383741931

Undervisningsfilm: Måle Fortælleteaters kanal på Youtube, find playliste: Måle Fortælleskole.



Fagbog om fortælling for børn:

Eventyrværksted. Lær at fortælle kreativt for børn, af Anette Wilhjelm Jahn, Dansk pædagogisk Forum 2018. Kan bestilles på forlagets hjemmeside.

Oplæsningsbog + elektronisk undervisningsmateriale – fuld af eventyrværksted:

Tudsen Tue af Anette Wilhjelm Jahn, Forlaget Silhuet, udkommet 6. september 2020, kan købes i boghandleren.

Nyhedsbrev

På Måle Fortælleteaters hjemmeside kan du forneden skrive dig op til vores nyhedsbrev. Her får du nys om, hvornår vi spiller en åben forestilling i dit lokalområde, eller hvor du kan deltage i fortællekurser.

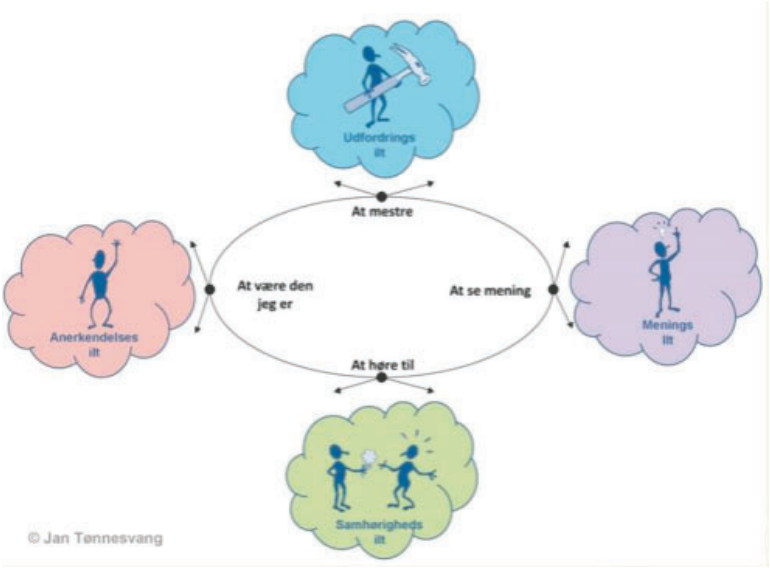
For husk:

Eventyrfortælling er livsmedicin

Ledelse af arbejdsglæde & trivsel i den pædagogiske institution

Cand. Psych. Inge Schoug Larsen

Vitaliseringsmodellen



- Udfordrings ilt
  - At opleve at udfordres *og* kunne mestre
- Anerkendelses ilt
  - At møde anerkendelse for det, jeg ved og kan (og tør prøve…)
- Menings ilt
  - At mit arbejde er betydningsfuldt
- Samhørigheds ilt
  - At høre til; at vide man er vigtig for fællesskabet

Når fagligheden skal i spil

- Pædagogikken og børnene i fokus
- Synliggøre og anerkende hinandens kompetencer og faglighed
- Skab fælles fokus og fælles forpligtelser
- Rød tråd, sammenhæng og fælles værdier
- 'Vi' frem for 'dem' og 'os'
- Systematik: Evaluering, uddannelsesplaner, holdbare strukturer i hverdagen
- Udvikle brugbare refleksionsrum

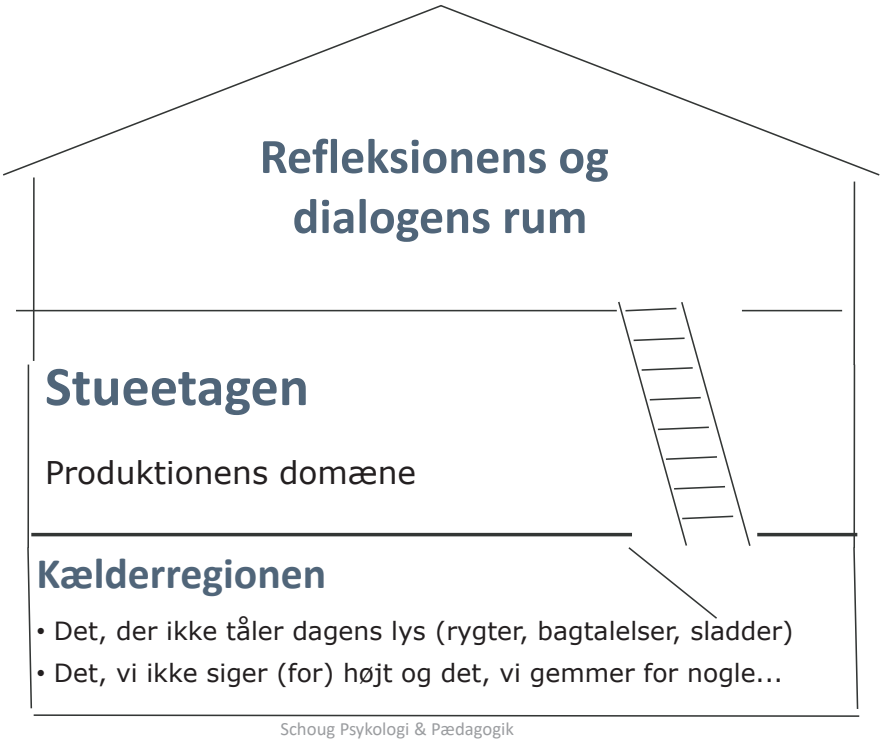
Spørgsmål til udvikling af pædagogikken

- Hvad vil vi gerne være dygtige til?
- Hvad skal vores børn blive dygtige til?
- Hvordan gør vi det?
- Hvorfor på den måde?
- Gør vi det, vi aftaler? (hvis ikke: hvorfor?)
- Gør vi det, vi tror, vi gør? (hvis ikke: hvorfor?)
- Hvornår er vi bedst?
- Hvordan får vi skabt rum for mere af 'det gode'?
- Hvad skal vi gøre mere af? Mindre af?
- Hvad skal vi holde op med?

Produktionens domæne *"Sådan gør vi her hos os"*	**Refleksionens Domæne** *"Vi tænker over, hvorfor vi gør, som vi gør"*	**Personlighedens domæne** *"Hvordan jeg oplever tingene"*
Praksis, rutiner Rigtigt/forkert Love og regler Hierarki / magt Beslutninger Kontrol Ikke altid reflekteret og bevidst **Risiko:** • *Regelstyret* • *'Plejer' dominerer* • *Manglende udvik*ling	Ligeværdighed Accept Nysgerrighed Kreativitet Dialoger Ingen vurdering Opdagelse Frihed **Risiko:** • *Ingen beslutninger* • *Usikkerhed mht. mål og værdier* Schoug Psykologi & Pædagogik	Kultur Religion Etik, moral Normer Holdninger Følelser Menneskesyn **Risiko:** • *Mange holdninger, mange diskussioner* • *Ingen handlinger*

Kloge ledelsesmæssige greb

- Bliv ikke i personlighedens domæne for længe - og undgå for alt i verden '*den snigende død*'!
- Skab klarhed i produktionens domæne
- Sæt fokus på spørgsmålet om, '*hvornår er vi bedst*' (guldet)?
- Formulér hvordan din længsel efter '*det åbne hav*' ser ud – dvs. din ledelsesmæssige vision
- Tilrettelæg rammer, hvor hver enkelt kan udfolde sit guld og hvor kollegaer kan støtte op om dette
- Undgå samtidige større implementeringsstrategier
- Fortæl historien om, hvor I er på vej hen – til forældre, i ledelsesteamet o.l.
- Synliggør fremskridt og fejr succeserne



Øvelse til at tage med hjem: Væk med de dårlige vaner

Drøft i mindre grupper:

1. Hvad har vi af dårlige vaner eller uhensigtsmæssig praksis, som vi vil af med?
2. Hvad kunne være vores første skridt i den ønskede retning?
3. Hver enkelt formulerer: Hvilket konkret skridt vil jeg selv tage?

Tips: *a) Ha' tillid til at medarbejderne ved, hvor skoen trykker*
b) Undgå personlig udpegning – vi skaber de dårlige vaner i fællesskab
c) ***Følg op:*** *Hvad er lykkedes for os at vende til det bedre?*

Øvelse til at tage med hjem: Gå efter guldet

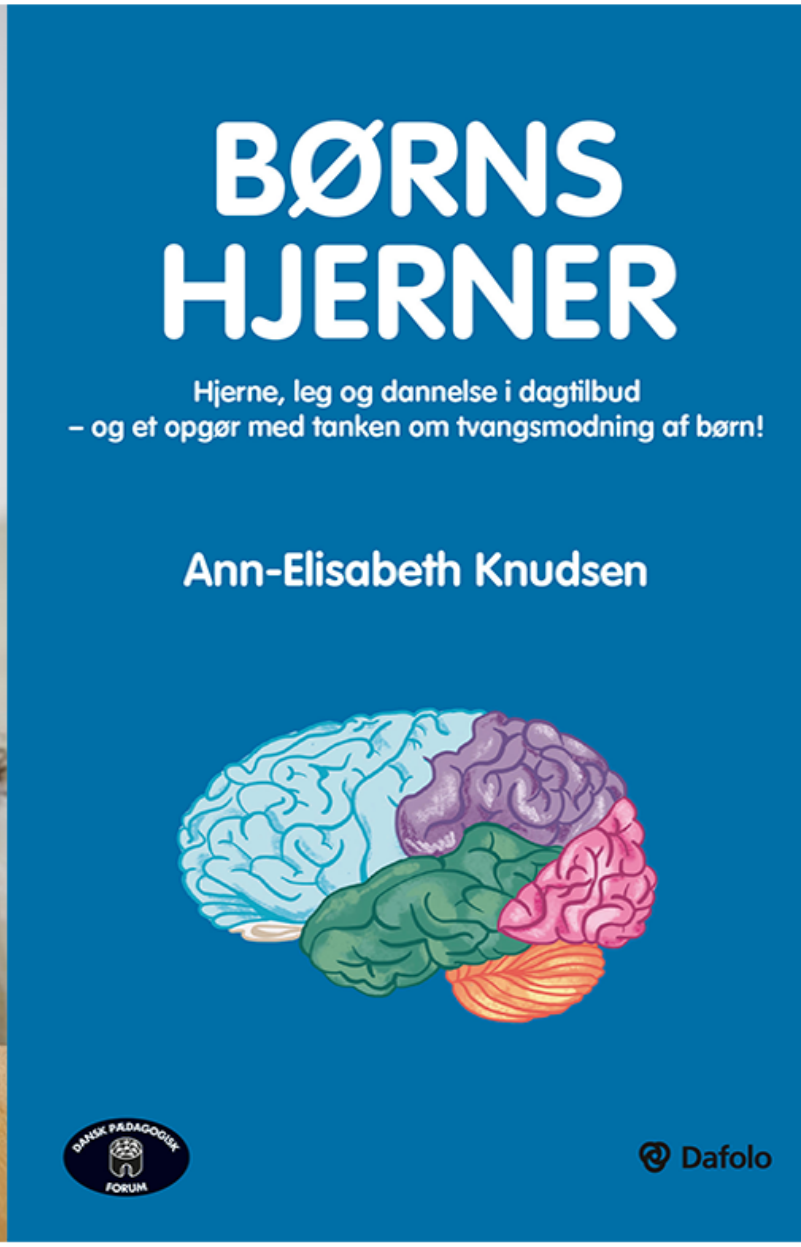
Interview hinanden 2 og 2:

1. Beskriv en dag eller en situation, hvor du virkelig følte du gjorde en god indsats; - en oplevelse, der gjorde dig glad og stolt af dit arbejde.
2. Hvilke kompetencer eller evner har du, der gjorde det muligt?
3. Hvilke kompetencer eller evner har I samlet i institutionen – hvad er I særlig gode til?
4. Hvad skal der til for at få endnu mere af 'det gode' til at udfolde sig i hverdagen?

Saml hovedpointerne fra interviewene og fremlæg dem for hinanden i plenum.

BØRNS HJERNER

Ny bog af Ann-Elisabeth Knudsen



Fantastisk spændende og vigtig bog!

- Og med supervigtige spørgsmål: Skal vi lægge pædagogikken om, så den passer bedre til nyere viden om børns hjerner? Og dermed gå imod tendensen til tvangsmodning' af de mindste?

SUPER KONFERENCE TILBUD !!! 215 KR !!!

Undersøgelsen og udgivelsen er finansieret af
BUPL's forskningsmidler.

For yderligere information:
Konsulent Rikke Eggert Lauth – rla@bupl.dk

Redaktion: Kasper Anthon Sørensen – kps@bupl.dk

Forskningsprojektet bag hæftet er udført af:
Karen Albertsen(TeamArbejdsliv)
Hans Jørgen Limborg(TeamArbejdsliv) og
Bjørg Kjær (Danmarks institut for Pædagogik og Uddannelse,
DPU, Aarhus Universitet)

Find forskningsrapporten og mere viden om inklusion her:
bupl.dk/inklusion

Se flere inspirationshæfter om ny forskning på: **bupl.dk/inspiration**

ISBN: 978-87-7738-236-9

Grafisk design: Jeanne Olsen
Foto: Alle billeder er modelfotos af Jens Hasse. Foto på side 5, 12 og 15 er af colourbox
Tryk: Stenby Tryk A/S

FORORD

inklusion og arbejdsmiljø

Ligeså stor en glæde og tilfredsstillelse det er, når det lykkes at hjælpe et barn godt videre i verden, ligeså smerteligt er det, når det ikke lykkes. Kravet om øget inklusion i daginstitutionerne giver store udfordringer for medarbejderne, og det er langt fra alle steder, at inklusion lykkes lige godt. Det kan have store omkostninger for alle involverede.

Udgangspunktet for det forskningsprojekt, som dette hæfte bygger på, var, at inklusion, pædagogik, arbejdsmiljø og samarbejde hænger sammen og bør tænkes sammen. Det er en antagelse, som i høj grad er blevet bekræftet og uddybet af resultaterne fra projektet. Et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø kan understøtte et vellykket inklusionsforløb, mens et dårligt psykisk og fysisk arbejdsmiljø kan vanskeliggøre inklusionen. Samtidig kan erfaringer med vellykket inklusion bidrage positivt til udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø, mens mislykkede inklusionsforløb i høj grad kan bidrage til at gøre det psykiske arbejdsmiljø endnu dårligere.

Derfor er det så vigtigt at tænke inklusion, pædagogik, arbejdsmiljø og samarbejde sammen lige fra starten.

Hæftet her er tænkt som inspiration til medarbejdere og ledere i daginstitutioner samt ansatte i den kommunale børne- og unge forvaltning og andre professionelle, som arbejder med inklusion på det almen-pædagogiske område. Der er ingen lette løsninger! Der er ikke én rigtig måde at gribe inklusion an på. Børn er forskellige, og institutioner og kommuner er forskellige. Inklusion er en kompleks sag, som berører mange parter, og hvor ressourcer og økonomi sætter rammerne for det mulige. Men inden for disse rammer er der som regel et rum for udvikling og forandring. Vi håber med dette hæfte at kunne inspirere arbejdet med udvikling af fælles faglighed omkring inklusion og arbejdsmiljø. Hæftet er ikke nogen "how-to-do" guide i inklusion, men er beregnet til at læserne bruger, hvad de finder meningsfuldt i netop deres hverdag og situation.

Vi skylder en stor tak til de 10 institutioner, som har bidraget til projektet med dyrebar tid, og ikke mindst med hudløse og bevægende historier og gode refleksioner om børn og voksnes arbejde for at få institutioner og børn til at fungere sammen.

Også tak til BUPL, som har taget initiativ til projektet om arbejdsmiljø og inklusion, og som hele vejen igennem har bidraget positivt til, at det kunne gennemføres.

Hans Jørgen Limborg, Bjørg Kjær & Karen Albertsen

KORT OM PROJEKTET BAG

Dette inspirationshæfte er baseret på forskningsprojektet "Inklusion – mellem pædagogik og arbejdsmiljø", som er udført af TeamArbejdsliv og Aarhus Universitet i 2014/2015. Projektet er finansielt støttet af BUPL. Forskerne bag projektet var på besøg i 10 daginstitutioner (0-6 år) landet over, hvor de gennemførte historieværksteder med dele af personalet. I historieværkstedet fortalte deltagerne om deres erfaringer med to inklusionsforløb – et, som var vellykket og et, som var mindre vellykket. Erfaringer og historier, som de kom frem igennem historieværkstederne, er samlet og bearbejdet som cases i en rapport. Du kan finde rapporten her: **bupl.dk/inklusion**

Sådan læser du hæftet

Midtersiderne i hæftet er delt i tre dele, som hver fokuserer på de aktører, som skal samarbejde, hvis inklusionen skal blive vellykket: forvaltningen og skolen, forældrene, personalet internt i institutionen. Alle tre dele indeholder anbefalinger og refleksionsspørgsmål, som er tænkt som en hjælp i det daglige arbejde med inklusion. Hæftet inddrager flere cases fra forskningsprojektet.

Ny forskning om inklusion – nu med arbejdsmiljø

Projektet bag dette inspirationshæfte havde til formål at undersøge, hvordan det psykiske arbejdsmiljø og inklusionsarbejdet påvirker hinanden. Undersøgelser fra BUPL peger på, at inklusion opleves, af såvel pædagoger som ledere, som en af de helt store udfordringer i hverdagen. Kravet om øget inklusion er med til at presse arbejdsmiljøet, særligt hvis rammerne for en vellykket inklusion ikke er til stede. Oplevelsen er, at der mangler ressourcer, viden og kompetencer til at løse inklusionsopgaven tilfredsstillende.

Disse udfordringer afspejles i projektets resultater, som viser, at der er en klar gensidig sammenhæng mellem et godt psykisk arbejdsmiljø og en vellykket inklusionsindsats. Således er et godt psykisk arbejdsmiljø medvirkende til at sikre vellykkede inklusionsforløb samtidig med, at vellykkede inklusionsforløb er med til at styrke det psykiske arbejdsmiljø. Omvendt kan mislykkede inklusionsforløb få en negativ betydning for arbejdsmiljøet, fordi mislykkede forløb kan medføre en stor psykisk belastning for personalet. Dette bliver til en nedadgående tabsspiral, hvorimod positive inklusionsforløb skaber en opadgående gevinstspiral, som gavner det generelle arbejdsmiljø i institutionen.

Fra fokus på det enkelte barn til fokus på hele institutionen

Forskningsprojektet viser, at måden at tænke og arbejde med inklusion på har ændret sig markant de senere år. Førhen var der fokus på børn, som skulle 'inkluderes'. Fokus lå på det enkelte, problematiske barn, og ressourcerne kom ofte i form af en støttepædagog. I dag er fokus på inklusion langt mere helhedsorienteret, og udgangspunktet for institutionernes arbejde med inklusion er hele børnegruppen. Ressourcerne tildeles mange steder ikke alene det enkelte barn, men hele institutionen ud fra tanken om, at inklusion er et fælles anliggende. Der er samtidig en erkendelse af, at almenpædagogikken kan rigtig meget med de rette ressourcer. Inklusion er blevet noget, der berører alle: børnegruppen, det pædagogiske personale, ledelsen, forældrene og forvaltningen. Frem for at fokusere på individuelle børns vanskeligheder og diagnoser, tænkes der i dag mere på ekskluderende mekanismer i det omkringliggende miljø og i den sociale sammenhæng, hvor barnet indgår.

Bevar blikket for det enkelte barn

Fokus på at 'alle børn er særlige' kan sløre blikket for det enkelte barn i vanskeligheder og kan dermed medføre en risiko for, at man ikke får grebet ind i tide. Kunsten er altså at have blik for det enkelte barn og samtidig den sammenhæng og kontekst, det indgår i. Her er det vigtigt, at den viden, der er om barnet, deles både af personalet internt i institutionen og med eksterne fagpersoner, der kan bidrage med specialiseret viden og redskaber.

3 PERSPEKTIVER
på samarbejdet om inklusion

1 SAMARBEJDET MED FORVALTNINGEN OG SKOLEN

"Ethvert inklusionsforløb afhænger af og skabes gennem institutionens samarbejde med eksterne aktører"

Citat fra forskningsrapporten
"Inklusion – mellem pædagogik og arbejdsmiljø"

Den gode dialog styrker inklusion

En god dialog med eksterne fagpersoner hjælper ofte til at få et vellykket inklusionsforløb. Den gode dialog er blandt andet karakteriseret ved; at personale og eksterne fagpersoner arbejder ud fra fælles mål om at hjælpe det pågældende barn, at man deler relevant viden og erfaringer med hinanden, og at dialogen er præget af respekt og gensidig tillid trods forskellige vurderinger. Til gengæld er eksempelvis et snævert fokus på omkostninger og manglende dialog om modsatrettede faglige vurderinger hæmmende for samarbejdet. Krav om diagnose og fokus på mangler frem for fokus på muligheder og udvikling i børnefællesskaber er ligeledes hæmmende, ikke bare for dialogen, men også for mulighederne for at sikre den tidlige indsats.

Samarbejdet med kommunens 'vejlederkorps'

Det er forskelligt, hvordan ressourcetildeling foregår i kommunerne, men de fleste kommuner har forskellige støttekorps med eksterne fagpersoner som for eksempel inklusionsvejledere, pædagogiske vejledere eller normeringspædagoger. Det er forskelligt, om disse indgår som en del af normeringen, ligesom der er store forskelle på, hvordan disse støttepersoner inddrages i inklusionsarbejdet.

Følgende case viser, hvordan en støtteperson (i casen kaldet pædagogisk vejleder) kan inddrages aktivt i et inklusionsforløb.

BRIAN OG DEN PÆDAGOGISKE VEJLEDER: Da Brian starter på den nye stue er hans mor meget ked af, at han er flyttet. Moren sidder ofte inde på kontoret hos lederen og græder og fortæller, hvor svært det hele er for hende med Brian. Den pædagogiske vej-

leder igangsætter i samarbejde med den nye stues personale en række initiativer, som skal hjælpe Brian. Der oprettes mindre områder for eksempel afgrænset af et gulvtæppe, som kun Brian leger på, områderne placeres rundt omkring i institutionen og på stuen. Herudover opdeles stuens børn i mindre børnegrupper, så Brian stille og roligt bliver inkluderet i børnegruppen. Der igangsættes et fysisk børsteprogram (aktivitet, der mindsker oversensitivitet), som den pædagogiske vejleder udfører sammen med Brian. Moren tilbydes samtaler med den pædagogiske vejleder, bevilliget af korpset, hvor den pædagogiske vejleder er tilknyttet.

Casen illustrerer en langt bredere måde at anvende den pædagogiske vejleder på, end hvad der tidligere har været tilfældet. Ud over at arbejde med det pågældende barn arbejder vedkommende i forhold til hele børnegruppen, stuen og ikke mindst i forhold til moren, som i dette inklusionsforløb også er en del af vanskelighederne omkring barnet. Hver fjortende dag arrangerer den pædagogiske vejleder desuden en vejledningsrefleksion for stuens personale, hvor vedkommende på halvanden time gennemgår pædagogisk teori og praksis med relevans for det pågældende barn. Den pædagogiske vejleder er selv uddannet pædagog.

Institutionens måde at arbejde med inklusion på afspejler et læringsforløb. Det er tydeligt, at den pædagogiske vejleder har igangsat en proces, hvor den pædagogiske praksis i institutionen er under forandring. En forandring, som personalet selv italesætter og beskriver som "vi øver os". I takt med at personalet får flere erfaringer med inklusion, justeres deres praksis.

PÅ BESØG I 'MOTORIKKEN'

I en kommune er der oprettet et tilbud til institutioner, hvor børn kan få hjælp til motoriske vanskeligheder uden henvisning. Fysioterapeuter og talepædagoger i "Motorikken" står klar til at hjælpe pædagoger, forældre og børn til at sammenstykke forløb, der aflaster miljøet omkring barnet og giver mere overskud til inklusionsarbejdet.

REFLEKSION

Hvem samarbejder I med i forvaltningen?
Hvordan bruger I eksterne fagpersoner?
Hvad er jeres bedste erfaring?
Hvordan ser I, at samarbejdet kan styrkes?

Den gode overgang – børn med 'brugsanvisning'

Det er vigtigt, at den gode erfaring og viden, der er opbygget omkring barnet, ikke går tabt, når det starter i vuggestue, børnehave, skifter institution eller starter i skole. Den opbyggede viden kan videreføres ved at skabe møder mellem det gamle og nye for at kunne give barnet en god og tryg overgang, hvor den modtagende institution er klædt på til at fortsætte den indsats, der allerede er sat i gang for barnet. Der er til tider bekymring for, om effekten af det gode inklusionsforløb i institutionen forsvinder, når barnet f.eks. begynder i skole, fordi skolen ikke har

den samme viden om og erfaring med barnet og dets vanskeligheder. Derfor er det vigtigt at give barnet videre med en 'brugsanvisning'.

GÅR VORES HÅRDE ARBEJDE TABT?: I et forløb med en stærkt udad-reagerende dreng, der i starten opfattes negativt af alle, lykkes det for personalet at 'vende mønten', så han ved forløbets afslutning kan indgå i lege med andre børn og har fået venner. Da han skal i skole udtrykker pædagogerne bekymring for, hvordan kampen for at 'vende mønten' skal fortsætte. De ser den positive udvikling som et resultat af deres pædagogiske tilgang, struktur, tydelighed, små legegrupper, jagten på den gode historie, at turde fejle, når man øver sig på at blive bedre og så videre. De udtrykker en stor frustration over risikoen for, at alt det de har opbygget og lært ikke bruges til at inkludere ham i skolen.

I en anden case har et stærkt og ligeværdigt samarbejde mellem institution og skole været med til at skabe en god overgang for barnet, som efterfølgende trives i skolen.

EN GOD OVERLEVERING: Da en dreng med autisme, som det har taget flere år at få inddraget i fællesskaber med andre børn, skal i skole, har lederen og pædagogerne insisteret på at få et møde med skolen, inden drengen skal starte, således at han vil blive givet ordentligt videre. Overleveringen bliver rigtig god, og drengen trives i skolen.

En vigtig pointe for ovenstående case og andre vellykkede overgange, er, at de alle har forudsat, at der er blevet prioriteret ressourcer til at sikre den gode overgang. Det kan eksempelvis være i form af fælles møder, hvor viden og erfaringer om barnet overleveres. I nogle tilfælde er inklusionspædagogen fulgt med i skolen i de første måneder for at sikre en optimal overgang. En anden mulighed er, at en pædagog fra skolen arbejder i institutionen nogle måneder inden barnet starter i skole for på den måde at få et kendskab til barnet og miljøet omkring det.

Den gode overgang er afhængig af et godt samarbejde mellem dem, der sender barnet videre, og dem som modtager barnet. Dette kaldes relationel koordinering, som dækker over en gensidig respekt, vidensdeling og tydelig kommunikation om barnet. Sammen med tilstrækkelige ressourcer er en god relationel koordinering vigtig for godt samarbejde om vellykkede inklusionsforløb.

REFLEKSION

Hvad er en god overgang for jer?
Hvad gør I for at give børn godt videre?
Hvornår fungerer det bedst?

Bevillingsstrukturen modarbejder en tidlig indsats

Alt peger på, at en tidlig indsats over for et barn giver de bedste inklusionsforløb. Men den tidlige indsats er ikke altid nem. Personalet i institutionerne er tit de første, som opdager tegn på vanskeligheder hos et barn. Og hvad gør man så? Sommetider er der ikke enighed blandt

personalet om, hvad 'problemet' er, og samtidig er det en alvorlig sag at skulle bede om at få et barn diagnosticeret. Flere oplever, at diagnosetænkningen fokuserer meget på det negative, som en institutionsleder sagde i projektet: "Vi skal jo beskrive et monster for at få udløst støtte, og det synes vi jo ikke han er". Dette gør, at hele processen trækkes ud, fordi de fleste er tøvende med at tale om diagnoser, som kan have store konsekvenser for et barn og dets forældre. På denne måde bliver krav om diagnosticering kontraproduktivt over for en tidlig indsats, som kan forebygge diagnoser.

"Vi skal jo beskrive et monster for at få udløst støtte, og det synes vi jo ikke han er"

Hjælp til at spore vanskeligheder i børnegruppen

En måde at imødekomme denne udfordring kan være ved at arbejde med 'bløde diagnoser'. Her behøver barnet ikke at have været vurderet hos sundhedspersonale eller psykolog, men kan derimod få støtte ud fra det pædagogiske personales vurderinger, eventuelt med hjælp fra Pædagogisk Psykologisk rådgivning (PPR) eller konsulenterne i kommunens støttekorps. Dette er ikke nogen udbredt praksis, men kunne skabe grobund for at gentænke og udvikle måden, der i kommunerne gives støtte på.

I nogle kommuner arbejder man med en såkaldt 'åben konsultation', hvor personalet kan henvende sig til PPR og få hjælp til en vurdering af børn, hvor der er mistanke om vanskeligheder, som kan være støttekrævende.

REFLEKSION: Kan I genkende at 'skulle beskrive et monster' for at få bevilget støtte?
Hvad kan man gøre for at styrke den tidlige indsats?

Anbefalinger – samarbejdet med forvaltningen

- Fokus på en stærk relationel koordinering (gensidig respekt, fælles mål og viden samt præcis, rettidig og problemløsende kommunikation).
- Inddrag både pædagogers lokale viden og forvaltningens specialiserede viden.
- Skab løbende dialog og vidensudveksling.
- Arrangér og giv plads til møder for gode overgange og stærkt samarbejde.
- Skab mulighed for tidligere indsats over for børn i vanskeligheder.
- Overvej om bevillingsstrukturen modarbejder en tidlig indsats på grund af diagnosekrav.
- Fokus på den samlede institutions arbejde med inklusion i ressourcetildeling.

2 SAMARBEJDET MED FORÆLDRENE

Samarbejdet med forældrene er afgørende i et inklusionsforløb. De kan nogle gange være en del af problemet, men er næsten altid også en del af løsningen. Samarbejdet med forældrene kan være meget udfordrende for personalet, blandt andet fordi et barn i vanskeligheder er et følsomt emne. Ofte er der ikke nogen støtte til samarbejdet med forældrene, så den tid, der anvendes på samarbejdet, går fra andre opgaver. Deltagerne i projektet talte generelt set om forældre i tre forskellige situationer, som på grund af deres forskellighed også kræver en forskellig tilgang til samarbejdet.

Forældre i tre forskellige situationer

Børn i problemer, forældre med overskud

Forældre i denne gruppe er meget opsat på, at institutionen sikrer – i deres øjne – tilstrækkelig støtte til barnet. Derfor vil de ofte stille krav til det pædagogiske personale og have forventninger om, at deres barn får den bedst mulige hjælp. Her kan det være en udfordring, hvis forældrene ikke mener, at personalet lever op til forventningerne. En af institutionerne i projektet fortæller om forældre som, for en tid, hyrede en konsulent til at tage sig af barnet, da pædagogerne ikke formåede at løse opgaven med barnet, som var diagnosticeret med autisme. Personalet var meget stresset over ikke at kunne løse opgaven, og forældrenes insisteren på at give barnet den bedste hjælp øgede presset på dem. Efterfølgende lykkedes det personalet at få skabt en struktur og rammer for barnets hverdag, som betød, at det kom ind i en positiv udvikling. Herefter genskabtes forældrenes tillid til personalet; de stillede fortsat krav, men nu med udgangspunkt i et konstruktivt samarbejde baseret på gensidig tillid.

Forældre i denne gruppe tager tingene i egen hånd og flytter gerne deres barn til en privat institution, hvis de ikke finder, at personalet kan indfri deres forventninger. Med forældre som disse er det vigtigt, at personalet er realistiske omkring hvilke inklusionsopgaver, de kan løfte, og at de er opmærksomme på, hvornår ekstern støtte er nødvendig.

Børn i problemer, som skaber forældre i problemer

Disse forældre har svært ved at erkende og acceptere, at deres barn har brug for en støttekrævende indsats. De ønsker at fokusere på barnets styrker og ressourcer, men oplever, at personalet alene italesætter dets mangler og problemer. Dette er en stor belastning for forældrene, selvom personalets fokus på barnets vanskeligheder skyldes behovet for at kunne få tildelt den nødvendige støtte. Det udfordrer samarbejdet betydeligt og bevirker, at personalet skal bruge mange ressourcer på forældre samtidig med, at det forhaler støtteprocessen.

THEIS I VANSKELIGHEDER?: Theis starter som 2-årig i vuggestuen, og det viser sig hurtigt, at drengen kommer ud i problemer socialt. Han bider og slår både børn og voksne. Efter nogle måneder vælger pædagogerne at indkalde forældrene til et møde, hvor de fortæller om deres bekymringer for Theis. Forældrene synes, at institutionen er meget hurtig

til at sætte mærkat på barnet, og mener, at drengens vanskeligheder hænger sammen med, at hans sprog ikke er så godt. Pædagogerne tolker det, som om forældrene prøver at bortforklare, at deres dreng har nogle sociale problemer, og at han har brug for støtte i hverdagen. Det bliver til et meget langt og for personalet dybt frustrerende forløb, hvor børnehaven gentagne gange tager initiativ til, at der bliver afholdt møder med fagpersoner fra forvaltningen, men uden at der sker noget efterfølgende. Forældrene forsøger samtidig at få fagpersonerne til et give en anden vurdering af drengen end den, pædagogerne i børnehaven giver udtryk for. Forløbet bliver yderligere trukket i langdrag, fordi der sker en stor udskiftning af specielt psykologerne i forvaltningen, hvilket betyder, at den nyansatte hver gang skal have tid til at sætte sig ind i sagen, før der kan handles. Efter flere års stilstand hvor problemerne er fortsat, kommer der endelig en støttepædagog på, som råder personalet til at lægge vægt på "den gode fortælling" og er med til at skabe forandring i den pædagogiske indstilling og rammerne omkring Theis. Det bevirker, at drengen nu bliver valgt til af de andre børn. Efterfølgende kontakter lederen igen forvaltningen med henblik på at få gennemført en egentlig udredning. Denne gang bakker både forvaltningen og forældrene op.

Forældrene i casen har svært ved at erkende og acceptere, at deres barn er i problemer. Samtidig opfatter personalet forældrenes erkendelse som en forudsætning for, at de kan gøre en pædagogisk indsats i forhold til drengen. Der opstår en situation, hvor forældre og pædagoger kommer til at modarbejde hinanden og hver for sig forsøger at få forvaltningen med over på deres side. Først da forældrene i praksis oplever, at indsatsen ikke handler om at få sat et stempel på drengen, men om at støtte ham bedst muligt, kan de åbne op og gå ind i et samarbejde. Det gik igen i mange cases i projektet, at når personalet forholdt sig aktivt inkluderende og konstruktivt til barnet i vanskeligheder, og der begyndte at ske positive ændringer, så blev forældrene tillidsfulde.

Forældre i problemer – børn i problemer

Forældre i problemer kan eksempelvis være forældre med psykiske lidelser eller en form for traume, som påvirker barnet i et omfang, der medfører, at barnet selv kommer i vanskeligheder. Det kan være en betydelig udfordring for personalet at samarbejde med forældre i problemer, fordi personalet ofte ikke er klædt tilstrækkeligt på til at kunne håndtere samtaler med meget ustabile eller følelsesmæssigt påvirkede forældre.

AHMEDS MOR HAR POST-TRAUMATISK STRESS: Ahmed overflyttes fra en institution til en anden, som et sidste forsøg på at undgå en tvangsfjernelse fra hjemmet. Han har sammen med forældrene længe boet i en flygtningelejr. Moderen er diagnosticeret med Posttraumatisk lidelse (PTSD) og Ahmed som andenhånds-traumatiseret. Der sættes i starten massivt ind med hjælp og støtte fra kommunen for at rette op, og der er mange fagpersoner involveret. Personalet får undervisning og vejledning af psykologen fra PPR i

at arbejde med traumatiserede børn. Både mor og barn græder meget og har svært ved at slippe hinanden. Støttepædagogen er knyttet både til mor og barn, og tager sig i starten mest af moderen. Moderen er med i børnehaven i et helt år, før hun er klar til at efterlade Ahmed der. Moderen bliver ind imellem indlagt på psykiatrisk afdeling, og pædagogerne skal finde ud af at snakke med Ahmed om dette. Undervejs skal de tage mange kampe om fortsat at få tildelt tilstrækkelig støttetimer til drengen. De var blevet lovet så meget, men når det kom til stykket, var det svært at få støtten. Langsomt bedres drengen følelsesmæssigt og socialt, og forløbet i børnehaven ender med, at han er en glad dreng, der er klar til en normal skolegang. Moren er meget glad for forløbet og den gode relation, hun har fået til personalet undervejs, og personalet oplever det som en succes.

Casen illustrerer værdien af en omfattende tidlig indsats og støtte. Det lykkes gennem en massiv indsats at få både mor og barn i bedring og undgå tvangsfjernelse til stor glæde for alle parter.

I den aktuelle case blev der allerede fra starten afsat midler til, at støttepædagogen kunne fungere som støtte, også for moderen. Det var dog den eneste case fra forskningsprojektet, hvor der var blevet afsat ressourcer i regi af daginstitutionen til at håndtere forældrenes problemer.
Pædagogerne i casen modtog undervisning og supervision fra kommunen for at kunne arbejde med traumatiserede flygtninge, hvilket kom både barnet og moren til gavn. Dette blev set som et vigtigt element i at sikre et succesfuldt inklusionsforløb.
Der var i projektet andre inklusionsforløb, hvor personalet oplevede forældrenes situation som meget krisefuld, men uden at de havde mulighed for at gøre noget, og uden at forældrene kunne få støtte andre steder i systemet.

REFLEKSION:
Kan I genkende de forskellige forældre i jeres institution?
Hvordan arbejder I med forældre i forskellige situationer?
Hvad er det sværeste for jer i samarbejdet med forældrene?
Hvordan kan det blive lettere?

At inddrage den samlede forældregruppe

Det er vigtigt, at den samlede forældregruppe i institutionen støtter op om et inklusionsforløb, for at det kan blive vellykket. Dette kan for eksempel ske ved at forældregruppen først og fremmest er informerede om inklusionsforløbet og de vanskeligheder, der forsøges afhjulpet. Det giver forældrene mulighed for positivt at støtte op om inklusionsforløbet ved at have en åbenhed over for barnet og dets forældre. Den samlede forældregruppe kan også indgå legeaftaler i situationer, hvor barnet i vanskeligheder ikke oplever at have nogen at lege med. Generelt kan forældregruppen hjælpe ved at være en del af en bedre fortælling om det pågældende barn, være åbne, og støtte op om inklusionsforløbet i samarbejde med personalet og barnets forældre. Dermed er den samlede forældregruppe også aktivt medvirkende til, at både barnet og dets forældre bliver en del af fællesskabet i institutionen.

Modelfoto

Det er dog ikke altid at forældregruppen bakker op om inklusionen. Det kan være hårdt for arbejdsmiljøet, når personalet møder modstand i forældregruppen i arbejdet med inklusion, fordi et vellykket inklusionsforløb også afhænger af det omkringliggende miljø. I sådanne tilfælde kan det være godt at tage en diskussion i personalegruppen omkring muligheder og begrænsninger i samarbejdet med forældrene, herunder eventuelt indhente vejledning fra eksterne fagpersoner.

REFLEKSION

Hvilke konkrete initiativer kunne man tage for at inddrage forældregruppen? Hvad er udfordringerne hos jer?

Anbefalinger – samarbejdet med forældrene

- Vær opmærksom på de forskellige situationer, som forældre til børn i vanskeligheder kan stå i.
- Overvej i personalegruppen hvilke begrænsninger og muligheder, der er i forældresamarbejdet.
- Inddrag den samlede forældregruppe i inklusionsforløb gennem opfordring til legeaftaler og positive fortællinger om barnet.
- Tal om bekymringer på en måde, som forældrene kan være med på.
- Hold dialogen med forældrene konstruktiv og opbyg tillid.
- Vær opmærksom på, hvornår der er brug for ekstern støtte til forældresamarbejdet.

Modelfoto

3 SAMARBEJDET INTERNT I INSTITUTIONEN

Inklusionsopgaven ændrer institutionen. Samtidig ændrer måden at tænke pædagogik sig hos personalet. Det er ikke blot et enkelt barn, som der sker noget med – det er hele institutionen. Derfor har det også store konsekvenser, når rammerne for en vellykket inklusionsindsats ikke er til stede internt i institutionen. Manglende rammer kan resultere i stress, afmagt og sygemeldinger blandt personalet. Her kan det hjælpe at trække på eksterne ressourcer som for eksempel inklusionsvejledere eller PPR. Det kræver først og fremmest en erkendelse i personalegruppen af, at der er behov for ekstern støtte, men det kræver også bevillinger og ressourcer. Omstillingen til øget inklusion betyder, at hele den pædagogiske linje ændres, og ethvert nyt inklusionsforløb sætter yderligere gang i en forandringsproces, hvor der skal tænkes på nye måder. Denne forandringsproces og fokus på en fælles pædagogisk linje kan bringe positive effekter med sig i form af stærkere social kapital, bedre arbejdsmiljø og tydeligere pædagogisk praksis.

Social kapital – Betegnelse for om relationerne i institutionen er præget af tillid til hinanden, samarbejdsevne og følelse af retfærdighed. Læs mere på **etsundtarbejdsliv.dk**

Forandring gennem arbejde med egen praksis

At skulle arbejde inkluderende kræver ofte en forandring i den måde, institutioner er vant til at tænke og arbejde på. Det er en læringsproces. Her kan det være nyttigt at trække på nogen udefra, som ikke er 'fedtet ind i institutionens kultur', som nogle deltagere i projektet kalder det. Man kan sige, at det handler om at få en *udefra* til at hjælpe institutionen til at styrke sig indefra. Det kan som beskrevet tidligere være PPR eller inklusionsvejledere. En mulighed er også at trække på forskellige metoder, der understøtter fælles pædagogisk refleksion i personalegruppen.

Nogle institutioner i projektet har arbejdet med Marte Meo, hvor de har filmet hinanden og talt om filmene efterfølgende. Andre har arbejdet med praksisfortællinger eller Systemisk Analyse af Læringsmiljøer (SAL) og dokumenteret, hvad de har lavet og derefter diskuteret det i personalegruppen ud fra en faglig vinkel. Disse metoder kræver, at der skelnes mellem person og fagperson. Det kan være en hård proces i starten, fordi man let kan komme til at tage en faglig konstruktiv kritik personligt, hvis der ikke er den nødvendige gensidige tillid i personalegruppen.

Erfaringerne viser dog, at det i sidste ende giver stor gevinst at arbejde med sin egen og andres fagligheder i forbindelse med konkrete børn og børnefællesskaber.

PÆDAGOGISKE METODER

Nogle institutioner fra projektet har arbejdet med følgende metoder som en hjælp til at reflektere over praksis:

Systemisk Analyse af Læringsmiljøer (SAL) – Metode, som fokuserer på barnets omgivelser og læringsmiljø som en del af udfordringen.

Marte Meo – Metode, hvor man filmer egen praksis og fokuserer på muligheder frem for begrænsninger.

Praksisfortællinger – Gennem fortællinger fra hverdagen udvikles den pædagogiske praksis, og fokus flyttes fra individ til fællesskab.

Kilder: Folkeskolen.dk, Martemeo.dk, Inklusionsudvikling.dk

"FØR VI BLEV KLOGERE": I en institution har kommunen igangsat såvel organisatoriske forandringer som specifikke uddannelsesforløb relateret til inklusionsopgaven. Omstillingen medfører, at hidtidig praksis udfordres i mødet med børn i vanskeligheder, som ikke længere kan eller skal placeres i særlige, afskærmede sammenhænge. De kommunale inklusionsmedarbejdere arbejder både 'hands on' i forhold til konkrete børn, og konsultativt og vejledende i forhold til personalet. Især det sidste opleves som en voldsom forandring, der er svær og kræver tilvænning. Personalet karakteriserer selv denne fase som famlende og som en periode, der, set i bakspejlet, må klassificeres som "før vi blev klogere". Det at arbejde under supervision og kollegial sparring med fokus på analyse af konkret social interaktion mellem personale og børn opleves i begyndelsen som en krænkende og skræmmende kontrol. I takt med at medarbejderne får erfaringer med, at denne måde at arbejde på hjælper og giver nye ideer til, hvad man kan gøre, ændres oplevelsen. I dag betragtes det "at blive set på" som en selvfølgelig professionel ting at gøre, og pædagogerne har opbygget en evne til at skelne mellem person og profession. Der er således sket en af-personliggørelse eller af-privatisering af rollen som pædagog. Denne proces er en nødvendig forudsætning for at komme i gang med de organisatoriske, pædagogiske og kollegiale ændringer, inklusionsopgaven fordrer.

Eksemplet ovenfor viser, hvordan en institution gennemgår en omstillingsproces på grund af kommunens beslutning om at arbejde med inklusion. Det kræver at medarbejderne skal tænke og arbejde på en ny måde, som i starten kan møde modstand, især når det er nogen udefra, der er med til at facilitere processen og arbejde med barnet. Der har ikke været en kultur for at arbejde inkluderende.

REFLEKSION

Har I erfaringer med bestemte pædagogiske metoder?
Hvad kan de, og hvad kan de ikke?
Hvilke metoder giver mening for jer?
Hvad gør I for at mødes og reflektere over praksis?

Tradition for refleksion

I det næste eksempel, som må betragtes som et ideelt eksempel, har institutionen i forvejen etableret en kultur, hvor det er selvfølgeligt at reflektere over egen praksis og arbejde sammen med eksterne fagpersoner. Dette er en institution, hvor den sociale kapital er høj, medarbejderne samarbejder om fælles mål og har tillid til hinanden. Samtidig er den relationelle koordinering høj, hvilket indebærer, at de kommunikerer ofte, klart og rettidigt både internt i institutionen og med fagpersoner, forældre og andre samarbejdspartnere. Det styrker inklusionen, blandt andet fordi de nødvendige indsatser kan sættes i gang i tide. Der er i denne institution altså skabt et godt grundlag for at arbejde med inklusion, selvom arbejdet med et konkret inklusionsforløb altid kræver nye overvejelser og ofte nye læreprocesser.

EN STÆRK INSTITUTION: En institution har gennem mange år arbejdet med et fokus på at undersøge, forholde sig til og forandre egen praksis. Det indebærer, at de i højere grad end mange andre institutioner har etableret et beredskab, som kan aktiveres/mobiliseres, når børn i vanskeligheder dukker op med eller uden forudgående udredning og dermed varsel. Beredskabet udgøres af en veletableret praksis for dokumentation i form af praksisfortællinger (også skriftlige), som analyseres og diskuteres med fokus på at etablere ændrede pædagogiske strategier og tilbøjeligheder. Denne praksis er vokset ud af en pædagogik med udgangspunkt i demokratisk dialog og medindflydelse i forhold til børnene. Arbejdet er desuden understøttet og kvalificeret af et mangeårigt samarbejde med eksterne fagpersoner og forskere. Alligevel er alle forløb unikke, så også her skabes forandringer omkring forståelser og handlinger relateret til børn i vanskeligheder.

Fokuspunkter til inklusionsarbejdet og arbejdsmiljø

Her præsenteres en række fokuspunkter, som kan hjælpe til at styrke inklusionsopgaven generelt, og som samtidig kan bidrage til bedre arbejdsmiljø og en bedre social kapital. Overskrifterne herfor er blandt andet kollegiale relationer, vidensdeling, tillid og ledelse:

Tydelige rammer og strukturer for børnene

De fleste institutioner fra projektet har haft gode erfaringer med at have mere faste og strukturerede rammer for hverdagen. Dette er ikke alene kommet de udsatte børn til gode, men har gavnet hele børnefællesskabet.

Klar kommunikation og ansvarsfordeling

I inklusionsforløb vil det i særlig høj grad være frugtbart at undgå uklarheder og misforståelser i personalegruppen og over for børnene. Det er derfor vigtigt at vide, hvem der gør hvad, og hvem der primært er ansvarlig for hvad og hvem. Det skaber klarhed for både børn og voksne.

Vende negative fortællinger til positive

En del af omstillingen til at arbejde inkluderende vil ofte være at vende negative fortællinger om barnet til positive. Dette gælder både i forhold til barnet selv, for hele

børnegruppen, for personalegruppen, for forældrene og for forvaltningen. Denne indsats vil ofte hjælpe, da børn i vanskeligheder har tendens til at sidde fast i nogle negative fortællinger hos sig selv og andre.

Fokus på leg og at etablere venskaber

Leg opfattes af mange som en væsentlig faktor, der kan hjælpe udviklingen hos børn i vanskeligheder. Samtidig ses venskaber som noget helt essentielt, og det er en succes, hvis barnet får bare én ven. Leg og venskaber har ofte gode udviklingsmuligheder i små grupper, hvor der er tæt voksenkontakt, og hvor børnene med støtte fra den voksne kan få positive erfaringer sammen.

Organisere rum og plads fleksibelt

De fysiske rammer inden for og uden for i institutionen kan være med til at understøtte eller vanskeliggøre inklusionen. Det kan være understøttende, hvis der i institutionen er mulighed for at bruge mindre rum og måske dele rum op, så man bedre kan arbejde i mindre grupper. Rummarkører som for eksempel tæpper, akustikvægge eller reoler er også med til at skabe mindre rum i rummet. Generelt er det vigtigt, at der er en fleksibilitet i både inde- og udearealer, så de kan bringes til at understøtte arbejdet med inklusion.

Støtte til institutionslederen

Lederens opgave er at være tovholder og 'kaptajn' i inklusionsforløb, og vil ofte stå i et krydspres mellem medarbejdere og forvaltningen. Det er derfor vigtigt, at især lederen oplever at få støtte og sparring fra både forvaltning og institutionens side. På den måde skabes det bedste udgangspunkt for en stærk relationel koordinering og en høj social kapital.

REFLEKSION

Hvilke af disse fokuspunkter giver mest mening for jer?
Er de realistiske? Hvad gør I godt i forvejen?
Hvor kan I blive bedre?

Anbefalinger – samarbejdet internt i institutionen

- Fokusér på at styrke samarbejdsevne og tillid (social kapital).
- Skab refleksionsrum til at tale om udfordringer og udvikle praksis.
- Søg inspiration og hjælp fra eksterne ressourcepersoner.
- Se inklusionsarbejdet som en læringsproces.
- Arbejd mod en fælles pædagogisk linje for arbejdet.
- Husk at et godt arbejdsmiljø styrker inklusionsarbejdet og omvendt.
- Lederen går foran og gør inklusionsarbejdet til et fælles projekt.
- Støt lederen i arbejdet.

AT SKABE REFLEKSIONSRUM

historieværkstedet

Kort om 'historieværkstedet'

Erfaringerne fra projektet kom frem gennem historieværksteder, som blev afholdt i alle deltagende institutioner. Kort fortalt går værkstedet ud på, at nogle udefra faciliterer en halv dag, hvor deltagerne kronologisk rekonstruerer et inklusionsforløb, de har været igennem. Undervejs fortæller deltagerne om deres oplevelser og erfaringer og diskuterer disse med hinanden. Facilitatoren sørger for at styre mødet, så alle får en stemme.

Det fik deltagerne ud af at være med i projektet

Institutionerne oplevede generelt, at de fik meget ud af at deltage i historieværkstederne. Der opstod mange AHA-oplevelser gennem den refleksion, deltagerne havde over deres egne inklusionsforløb. Det blev også synligt for dem selv, hvor stor en indsats pædagoger og ledere egentlig havde gjort, og hvilken forskel det gjorde. Udbyttet af historieværkstederne var blandt andet:

- Resultatet blev synligt for deltagerne.
- Den kronologiske fremgangsmåde gav deltagerne noget fælles at tale ud fra og gav et overblik over udviklingen i tid, hvor selv små ting har gjort en forskel.
- Bevidsthed om den faglige og organisatoriske udvikling i forbindelse med konkrete inklusionsforløb – Hvad personalet har gjort såsom at opdele børnegrupper, ændre dagens struktur og skabe en fælles pædagogisk linje.
- En fælles læring gennem refleksion over egen kollektive praksis.
- Hele sårene over inklusionsforløb, som ikke er gået godt. Det kan gøre smerten lettere at bære, når individuelle oplevelser bliver delt og derfor bliver til noget fælles.
- At tale helt ud om inklusionsforløb og sætte ord på selvfølgeligheder, fordi facilitatoren på mødet er én udefra, som ikke kender til historierne.

At skabe rum til refleksion over egen praksis

Erfaringerne fra værkstedet viser, hvor givende det kan være at reflektere over sin egen praksis, både individuelt, men også sammen. Det er en måde at bearbejde gode og mindre gode erfaringer sammen. Og der kommer ofte en masse læring ud af det. Nogle institutioner bruger videofilm, som de analyserer sammen i Marte Meo-metoden, andre bruger SAL, hvor de interviewer hinanden, andre igen taler om praksisfortællinger til arrangerede møder med

Modelfoto

inklusionsvejledere. I praksis er det forskelligt, hvordan refleksionsrummet skabes, og kommer derfor an på den enkelte institution.

Held og lykke med inklusionsarbejdet!

RESULTATER FRA FORSKNINGSPROJEKTET:
"INKLUSION MELLEM PÆDAGOGIK OG ARBEJDSMILJØ"

PROFESSIONELT SAMARBEJDE SOM NØGLEN TIL INKLUDERENDE BØRNEFÆLLESSKABER

Projektet viste, at måden at tænke og arbejde med inklusion på har ændret sig markant i de senere år. Vi fokuserer i dag langt mere på hele børnegruppen.

Af Karen Albertsen, Cand. Psyk. Ph.d., TeamArbejdsliv - Hans-Jørgen Limborg, Cand.Techn.Soc., Ph.d., TeamArbejdsliv - og Bjørg Kjær, cand. Mag i folkloristik og retorik og ph.d. i etnologi, DPU

Daginstitutioner over hele landet kæmper en daglig kamp for at flytte små børn fra at have et selvbillede som "Jeg er ham, der slår" til "Jeg er ham, der øver mig i at gå i skole". Nogle gange lykkes det, til stor tilfredsstillelse og glæde for alle involverede. Andre gange lykkes det ikke, og så er smerten tilsvarende stor for alle. Hvordan kan vi i praksis lykkes mere og bedre?

Det var udgangspunktet for forskningsprojektet: "Inklusion mellem pædagogik og arbejdsmiljø"[1]. Vi undersøgte erfaringer fra 20 konkrete, vellykkede/mindre vellykkede inklusionsforløb i 10 daginstitutioner fra det meste af landet. Vi indsamlede personalets erfaringer gennem historieværksteder, hvor deltagerne sammen reflekterede over praksis og den udviklingsproces de fleste af dem havde været igennem.

Resultaterne peger på, at måden at tænke og arbejde med inklusion på har ændret sig markant i de senere år. Førhen var der fokus på det enkelte problematiske barn, der skulle 'inkluderes'. I dag er fokus på inklusion langt mere helhedsorienteret, og udgangspunktet for institutionernes arbejde med inklusion er *hele* børnegruppen. Inklusionsopgaven ændrer ikke blot det enkelte barn men hele institutionen og måden at tænke pædagogik på i personalegruppen.

Derfor har det også store konsekvenser, når rammerne for en vellykket inklusionsindsats ikke er til stede: Stress, afmagt og sygemeldinger blandt personalet. Kravet om inklusion kan komme til at presse arbejdsmiljøet. Omvendt kan et godt arbejdsmiljø og især et godt samarbejde understøtte et inklusionsforløb.

1 Via BUPL's forskningsmidler og beskrevet her: http://bupl.dk/inklusion. Hovedkonklusioner i: http://bupl.dk/inspiration

Kravet om inklusion sætter noget i gang i institutionerne

Det sætter turbo både på ting, der fungerer godt i institutioner og på ting, der fungerer knap så godt. Inklusionskravet indeholder derfor både potentialer til, at det kan gå grueligt galt for alle parter – *og* til at der kan opstå en positiv udvikling, både fagligt pædagogisk og med arbejdsmiljøet.

Figur 1.: Den positive og den negative udviklingsspiral. Kravet om inklusion sætter gang i noget i institutionerne

Erfaringerne fra projektet viste, at samarbejdet, både udadtil og indadtil, er en af de vigtigste ressourcer i processen. Seks områder fortjener særlig opmærksomhed:

1. Skab gode samarbejdsrelationer mellem forvaltning og institution

En god dialog er afgørende vigtigt for et vellykket inklusionsforløb. Personale og eksterne fagpersoner må arbejde ud fra fælles mål om at hjælpe det pågældende barn, dele relevant viden og erfaringer med hinanden - og dialogen må være præget af respekt og gensidig tillid trods forskellige vurderinger (kaldes høj relationel koordinering).

Det kan handle om at udvikle en fælles forståelse af, hvad det er for vanskeligheder barnet står i, og hvad det har brug for, hvilke ressourcer der er hos barnet, i familien og i børnefællesskabet for at imødekomme barnets behov. En fælles forståelse af retningen og intentionen med arbejdet er et vigtigt udgangspunkt for samarbejdet, uanset om der er økonomiske eller andre begrænsninger.

Til gengæld er eksempelvis et snævert fokus på omkostninger og ressourcer og manglende dialog om forskellige faglige vurderinger *hæmmende* for samarbejdet. Krav om diagnose og fokus på mangler frem for fokus på muligheder og udvikling i børnefællesskaber er ligeledes hæmmende, ikke bare for dialogen, men også for mulighederne for at sikre den tidlige indsats.

Den gode dialog, hvor der er en fælles forståelse af retning og intention mellem forvaltning og institution, er både vigtig i relation til børn som har og som ikke har en diagnose, og den er særligt vigtig i forbindelse med overgange fra en institution til en anden.

2. Understøt tilliden mellem forældre og personale

Forældrene kan nogle gange være en del af problemet, men er næsten altid også en del af løsningen. Samarbejdet kan være meget udfordrende for personalet, blandt andet fordi et barn i vanskeligheder er et følsomt emne. Ofte er der heller ikke nogen støtte til samarbejdet med forældrene, så den tid, der anvendes på samarbejdet, går fra andre opgaver. Nogen forældre er ressourcestærke og stiller høje krav til institutionen om at understøtte deres barn bedst muligt. Andre er i krise, fordi deres barn er i problemer. Atter andre har selv så massive problemer, at deres børn med tiden udvikler problemer.

Under alle omstændigheder må dialogen med forældrene være åben og ærlig, også når det er svært, bygge på iagttagelser frem for tolkninger, finde sted når der er brug for den (så frustrationer og bekymringer ikke hobes op over tid). Erfaringerne fra projektet peger på, at forældrenes tillid opbygges, når de oplever, at pædagogernes primære fokus og interesse ligger i at få barnet til at trives – uanset om barnet er udredt eller ej. Det kan tage tid for forældre at erkende, at en udredning kan være en hjælp.

3. Søg inspiration og hjælp fra eksterne ressourcepersoner

Det er en læringsproces at arbejde inkluderende. Her kan det være nyttigt at trække på nogen udefra til at hjælpe institutionen til at styrke sig indefra: PPR- eller pædagogiske vejledere. Projektet viste, at de pædagogiske vejledere mange steder er med til at understøtte og igangsætte processen. Som personalet selv beskrev som: "Vi øver os". Det kan være en udfordrende proces at lukke en pædagogisk vejleder ind: "Der kommer en person ind udefra, og prøver at rette noget, står og siger, at det jeg gør er ikke godt nok eller rigtig nok. Det har været en hård proces". Når det lykkes, er der dog ingen tvivl om, at det også kan være en meget lærerig proces: "Men den har gjort det meget mere nærværende at være pædagog: Hold da op, det er ikke lige meget, hvad vi gør!".

4. Skab refleksionsrum til at tale om udfordringer og udvikling af praksis

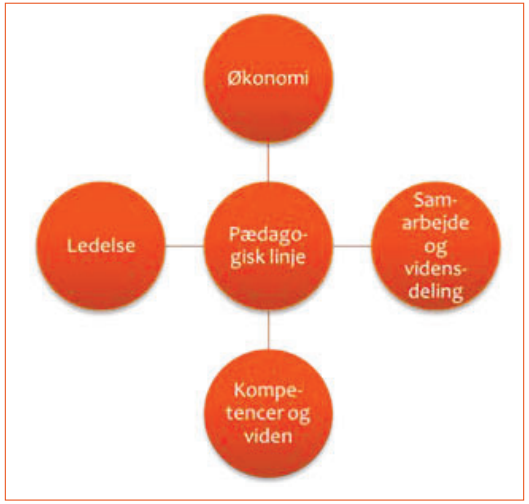
Man kan også trække på forskellige metoder, der understøtter fælles pædagogisk refleksion i personalegruppen. Nogle har arbejdet med Marte Meo, hvor de har filmet hinanden og talt om filmene efterfølgende. Andre har arbejdet med praksisfortællinger eller Systemisk Analyse af Læringsmiljøer (SAL) og dokumenteret, hvad de har lavet og derefter diskuteret det i personalegruppen ud fra en faglig vinkel.

Disse metoder kræver, at der skelnes mellem person og fagperson. Det kan være en hård proces i starten, fordi man let kan komme til at tage en faglig konstruktiv kritik personligt, især hvis den professionelle identitet er stærkt forbundet med den enkeltes personlighed. Udvikling af en fælles faglig identitet er noget, som på en gang *kræver* tillid og kan være med til at *udvikle* tilliden mellem medarbejderne, fordi man som medarbejder kommer tæt på hinandens pædagogiske praksis. Dermed kan man bidrage til udviklingen af fælles sprog, delt viden og fælles mål i inklusionsarbejdet (høj relationel koordinering), og dét kan ses som en af de vigtige forudsætninger for, at man kan komme til at fungere som et professionelt team både om det enkelte barn og om udviklingen af børnefællesskabet.

5. Styrk samarbejdet mellem medarbejderne og mellem ledelsen og medarbejderne

Vellykket inklusion kræver ressourcer, men det handler ikke kun om normeringer og økonomi. De er nødvendige forudsætninger, men ressourcer i form af kompetencer, viden og samarbejde præget af høj relationel koordinering og høj social kapital er mindst ligeså nødvendige for den vellykkede inklusion.

Figur 2: Der er mange slags ressourcer, som er nødvendige, og som skal spille sammen om en vellykket inklusion



Den sociale kapital handler om, at det professionelle samarbejde om kerneopgaven skal være præget af gensidig tillid og en oplevelse af, at tingene foregår på en ordentlig og retfærdig måde. *Ledelsen* spiller ofte en vigtig rolle og kan understøtte den sociale kapital og relationelle koordinering, både ved at gå foran og vise vejen for den gode kommunikation og ved at skabe rammer og strukturer, der understøtter det gode samarbejde, herunder ansvars- og rollefordeling, at de rette kompetencer til stede i institutionen, at møder handler om de rigtige ting og gode pauser. "Jeg er blevet en lidt skrappere leder, end jeg tidligere var. Jeg vælger strategisk ift hvad der er behov for af kompetencer i institutionen og bruger ressourcerne målrettet".

6. Støt institutionslederen

Lederens vil ofte stå i et krydspres mellem medarbejderne og forvaltningen. Det er ikke altid muligt at træffe den bedste beslutning. En leder reflekterede i projektet over sin egen rolle i et mislykket inklusionsforløb: "Hvorfor greb jeg ikke ind?" og derefter "... og hvorfor var der ikke nogen, der sagde det til mig?". Ledelsen må få støtte og sparring fra både forvaltning og medarbejdere. Hvis ledelsen savner lydhørhed overfor institutionens behov i forvaltningen, kan det være op ad bakke at understøtte den sociale kapital indadtil i institutionen. Omvendt kan et godt samarbejde mellem forvaltning og institution sprede sig som ringe i vandet og styrke den relationelle koordinering og sociale kapital indadtil.

HER ER EN NY OG FORBEDRET UDGAVE AF BOGEN OM AT ARBEJDE MED

SCIENCE I DAGTILBUD

- **En konkretisering af læreplans-temaet om 'Naturen og naturfænomener'...**
  ... hvor 'science' fremhæves flere gange i udkastet til de nye, pædagogiske læreplaner' fra 2018.
- **Om at 'besvare' børnenes mange spørgsmål med små eksperimenter og undersøgelser**
- **Hvorfor ser regnormen sådan ud? Hvilke genstande kan flyde på vand? Kan vand løbe opad?**
- **En bog fyldt med inspirerende ideer og redegørelser for 'Science' som metode. Lige til at gå til.**

Vi har forbedret bogen på alle mulige måder med opsætning og udformning - den er særdeles velegnet til at starte eller fremme det pædagogiske arbejde med science

Undersøgelse (EVA, 2015): Natur og naturfænomener er det læreplanstema, der arbejdes mindst med i dagtilbud. Her er bogen, som kan ændre dette!

Skrevet af: **Stig Broström, professor, DPU, leder af 'Barndom, Læring og Didaktik'**
Thorleif Frøkjær, Lektor, DL, Læring og Didaktik

DANSK PÆDAGOGISK FORUM

112 sider, illustreret
Pris: 198 kr. + porto.

Bestilling:
Skriv til os på mail: bogbutik@paedagogiskforum.dk
Eller ring på tlf. 86 18 78 88.
Eller på www.paedagogiskforum.dk

GÅ GLIP
– OM BEGRÆNSNINGENS KUNST I EN GRÆNSELØS TID

Svend Brinkmann, Professor på Aalborg Universitet, svendb@hum.aau.dk

HISTORIEN OM EN TRILOGI

Hvad er galt med tidens udviklingstvang?	Findes der grundlæggende etiske ståsteder?	Hvordan skal vi indrette os for at kunne stå fast på etiske ståsteder?

GAMLE IDEER OM DANNELSE OG MÅDEHOLD

DET POLITISKE ARGUMENT: DET BÆREDYGTIGE SAMFUND

DET EKSISTENTIELLE ARGUMENT: HJERTETS RENHED ER AT VILLE ET

Du skal ikke ville det hele.
Du er kun en enkelt del.
Du ejer en verden i verden.
Dén skal du gøre hel.
Een eneste vej skal du vælge,
og være identisk med dén.
De andre veje må vente.
Vi kommer altid igen.

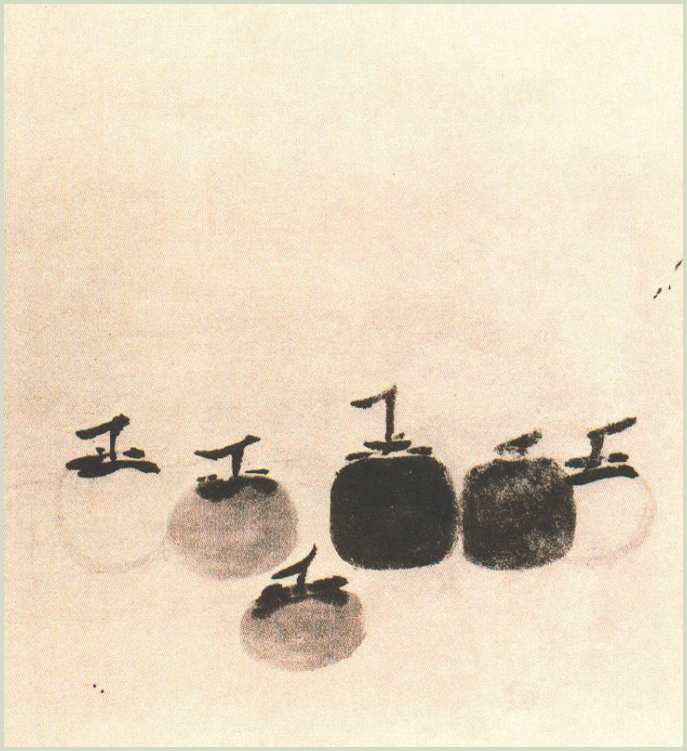
Du skal ikke spare din møje.
Men ofre den nu og her.
Det er netop endeligheden
som gør det det altsammen værd.
Det er dette Nu du skal være,
skal virke og gi dig hen.
Dét er uendeligheden.
Vi kommer aldrig igen.

Piet Hein ©

DET ETISKE ARGUMENT: MÅDEHOLDETS VÆRDI

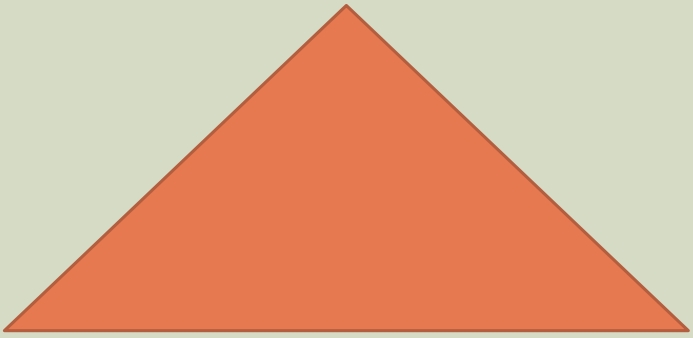
DET PSYKOLOGISKE ARGUMENT: SKUMFIDUS OG TRÆDEMØLLE

DET ÆSTETISKE ARGUMENT:
JOY OF MISSING OUT – AT KULTIVERE LANDSKABER



POSITIONER I ORGANISATIONEN

Kunstneren
(innovativ læring)



Kuratoren
(rekonstruktiv læring)

Kustoden
(reproduktiv læring)

FOKUS PÅ STÅSTEDER

1. **Det gode**: ”Hvis der er noget, vi gør for dets egen skyld, må det være det overordnede gode.” (Aristoteles)

2. **Værdigheden**: ”Alt har en pris eller en værdighed.” (Kant)

3. **Løftet**: ”Mennesket er et dyr med retten til at aflægge løfter.” (Nietzsche)

4. **Selvet**: ”Selvet er et forhold, der forholder sig til sig selv.” (Kierkegaard)

5. **Sandheden**: ”Selv om der ikke findes nogen sandhed, kan mennesket være sandfærdigt.” (Arendt)

FLERE MULIGE STÅSTEDER

6. **Ansvaret**: ”Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden at han holder noget af dets liv i sin hånd.” (Løgstrup)

7. **Kærligheden**: ”Kærlighed er den ekstremt vanskelige erkendelse af, at noget andet end en selv er virkeligt.” (Murdoch)

8. **Tilgivelsen**: ”Man kan kun tilgive det utilgivelige.” (Derrida)

9. **Friheden**: ”Friheden udgøres ikke primært af privilegier, men af pligter.” (Camus)

10. **Døden**: ”Den, der har lært at dø, har aflært at være slave.” (Montaigne)

DANNELSENS MÅL

- Vi ønsker ultimativt ikke, at børn skal gøre det rette, fordi vi ønsker det, men fordi det er det rette at gøre (hvad enten vi ønsker det rette eller ej)!
- MacIntyre (1999): At blive uafhængigt, praktisk fornuftsvæsen
- Dannelse som fordybelse i noget andet end sig selv: Fra selvudviklingens "hvem er jeg?" til dannelsens "hvad er jeg en del af?"
- Kierkegaard (1849): At blive et selv

DET MENINGSFULDE LIV IFØLGE POSITIV PSYKOLOGI

Det **meningsfulde** liv (større værdier)

↑

Det **gode** liv (brug af signaturstyrker)

↑

Det **behagelige** liv (positive emotioner)

(Kilde: Martin Seligman)

BILAG TIL EN HEL KONFERENCE

I dette hæfte har vi samlet de fleste af de bilag, oplægsholderne kommer til at anvende i konferencen.

Desuden er der lidt praktiske informationer.
Og en omtale af nogle af de bøger m.v. vi har ude i BogButikken udenfor lokalet.

Vi ønsker alle en rigtig god konference! – og sig til hvis vi kan hjælpe med praktiske ting undervejs!

Med venlig hilsen,
Jacob, Mathias og Emma

Tegn abonnement på 0.14 i 2020

PS: I får samtidig adgang til alle årgange fra 2015 og frem digitalt!

1. LEG
– og hvordan børn leger og lærer med hele kroppen

- Legens betydning ud fra nyeste forskning
- Med en række konkrete ideer til sjove, kreative og udviklende lege
- Herunder eksempler på at børn leger – og lærer – med hele kroppen

2. MØBLER, MATERIALER OG INDRETNING

- Om hvorfor indretning kan være afgørende for pædagogikken
- Med masser af ideer via foto og reportager fra en række institutioner
- Konkrete forslag til legetøj, møbler, materialer, man kan anskaffe og bruge

3. LEDELSE AF INSTITUTIONER

- Ledelse af personalegruppen og af pædagogikken
- Eksempler på lederroller fra flere forskellige institutioner
- Om samarbejde mellem lederne og mellem forvaltning og ledere

4. DE NYE, STYRKEDE PÆDAGOGISKE LÆREPLANER

- Mange eksempler på planer og erfaringerne med at implementere dem
- Evaluering af gennemførelsen af de bærende principper (for eksempel 'legens selvstændige betydning', 'læringsmiljøer', 'dannelse', m.fl.

Og få bogen om Kommunikation og samarbejde i personalegruppen med gratis!

DANSK PÆDAGOGISK FORUM