

Du er leder af personalet ...og af pædagogikken ...og af evalueringen ...og af dig selv

Vi siger det, som vi ærligt mener, det er:
Dette her bliver en superkonference!
Lærerig · Inspirerende · Underholdende!
Du må med!



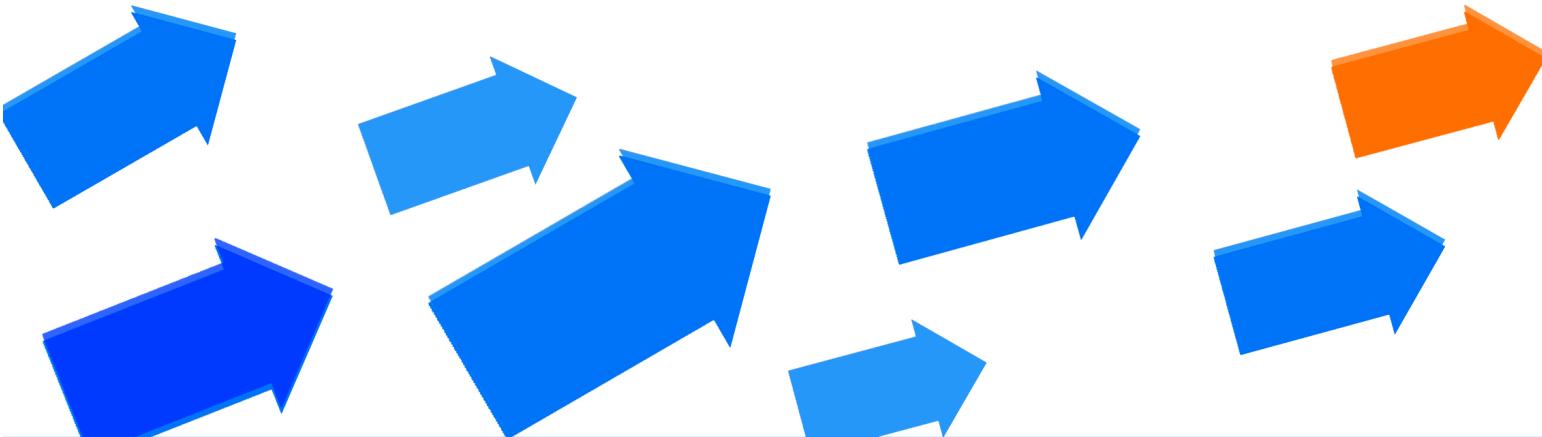
Tilbud under konferencen

Dansk Pædagogisk Forum

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

<i>Egne udgivelser:</i>	<i>Før</i>	<i>På konf.</i>
Ansættelse og introduktion	65	-> 40
De vanskelige samtaler	68	-> 50
For tidligt fødte børn i dagtilbud	58	-> 47
Forældresamarbejde om børn m. særlige behov	73	-> 55
Fuck dig!	73	-> 55
Fuld fart mod skolestart	89	-> 69
Hatteteater med børn	84	-> 68
Kritiske og krævende forældre	56	-> 40
Mere forældresamarbejde	195	-> 75
Om at arbejde med forandringer	88	-> 68
Overgangen - mellem børnehaven, SFO/Fritidshjem og skole	84	-> 68
Personalemøder – en introduktion	62	-> 30
Praksis under lup	78	-> 48
Rum og læring for de mindste	310	-> 250
Velkommen i daginstitution!	58	-> 47
Når forældre har alkoholproblemer	138	-> 100
Kommunikation og samarbejde i personalegruppen	198	-> 98
Den moderne daginstitutionsleder	258	-> 98
I gang med iPad	136	-> 110
Science i dagtilbud	198	-> 98
Børn og daginstitutioner i 180 år	158	-> 50
Rum og læring i børnehaven	245	-> 100
Rum og læring i vuggestuen	245	-> 100
Pædagogen, Professoren, Personligheden	250	-> 125
Alle numre af 0-14 – tidsskrift pr. stk!	98	-> 75
Abonnement på 0-14 - 2021 (4 numre)	385	-> 345
Eventyrværksted	248	-> 150
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**



FOREDRAGSHOLDERNES BØGER

Det ved vi om -

- børns leg og eksperimenterende virksomhed	205 kr.
- sprogstimulering i dagtilbud	205 kr.
- datainformert forbedringsarbejde i dagtilbud	205 kr.
Når gode mennesker handler ondt	235 kr.
Den frygtløse organisation..	325 kr.
Grundbog i belastningspsykologi	270 kr.
Medførelsens pris	290 kr.
Afvæbnet kritik	185 kr.
Pseudoarbejde	245 kr.
Hvis de lige ved sidde helt stille, frue	185 kr.
Mere mening	225 kr.
Giv mens du vokser	235 kr.
Frugtræ-Strategien	245 kr.
Ida er pissepovokerende	250 kr.
Professionelle relationer	295 kr.
Systemisk coaching	350 kr.
Systemisk ledelse - Den refleksive praktiker	295 kr.
Led Selv	100 kr.



Indholdsfortegnelse

Lederkonferencen 2021

5 – 6	Program
7 – 21	Charlotte Ringmose & Line Skov Hansen – Evaluering i dagtilbud
23 – 28	Dorthe Birkmose – Forråelse i personalegruppen – og lederens særlige ansvar
29	Christine Feldthaus – Er du tilfreds med duften i bageriet?
31 – 41	Helen Eriksen – Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder og pædagogiske ledere
43 – 49	Rikke Smedegård – Ida er pissepovokerende
51 – 62	Jens Anders – Du skal først og fremmest være pædagogisk leder for dit personale
64 – 67	Nils Willemoes – I Danmark har vi et skab til ledelse, et lederskab

Kl. 8.30 – 9.30: Ankomst og morgenmad

Kl. 9.30 – 9.40: Velkomst v. Konferencelederen, Steen Kristensen



Kl. 9.40 – 12.00:

Charlotte Ringsmose, Professor, forsker og Line Skov Hansen, Cand.mag. og forskningsassistent - Institut for Kultur og Læring, Ålborg Universitet



Evaluering i dagtilbud – og introduktion til forskningsprojektet: 'Læringsledelse'

- Som leder skal du skabe en evalueringsskultur i dit dagtilbud – og til dette kan anvendes metoderne fra forskningsprojektet 'Læringsledelse', hvor medarbejderne samler mange data for at undgå for mange 'synsninger' men er mere vidensbaseret og analytisk. Der indgår også ledelse af medarbejdernes samarbejde og læring. Mange konkrete eksempler i oplægget.



Kl. 12.00 – 13.00: Frokost

Kl. 13.00 – 14.30:

Dorthe Birkmose, Psykolog, foredragsholder, forfatter:



Forrælse i personalegruppen - og lederens særlige ansvar

– Med udgangspunkt i en personalegruppe, der ubevidst fik fralagt sig ansvaret for udviklingen og tillagde en mor 'skylden' for problemerne. Forrælse er en overlevelses-strategi i pressede situationer, og man bliver gradvist mere og mere rå. Jeg vil fortælle om engang, hvor jeg og mine kolleger blev forrædede - uden at vi selv eller lederen opdagede det.

Kl. 14.30 – 14.50: Kaffepause

Kl. 14.50 – 15.50:

Christine Feldthaus, kommunikatør, samfundsrevser, TV-vært i en række udsendelser:



Er du tilfreds med duften i bageriet?

- Et humoristisk foredrag om livs- og arbejdsglæde. At kunne udvise begejstring og at dele ud af sit overskud er en kæmpe gevinst for en personalegruppe og det skal fremmes af lederen – som selv har den udfordring, at meget fornuftigt lederarbejde drukner i bureauratriske petitesser og meningsløshed.

Kl. 15.50 – 16.00: Afrunding af dag 1 ved konferencelederen

Kl. 19.00: Konferencemiddag for de der har tilmeldt sig dette

Vi glæder os til at byde jer velkommen på konferencen. Hvis I har spørgsmål er I velkomne til at tage fat i os eller personalet på stedet.



Vi vil også som vanligt have et bredt udvalg af faglitteratur og børnebøger med, som I kan købe til gode priser.



Venlig hilsen, Steen og Mathias

Kl. 8.15 – 9.15: Morgenmad

Kl. 9.15 – 9.20: Velkomst til 2.dagen v. Konferencelederen

Kl. 9.20 – 10.30:

Helen Eriksen – Erhvervpsykolog, foredragsholder og visionær forfatter:

Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder og pædagogiske ledere - eller:



Er jeg den leder, jeg ønskede at blive?

- Mit oplæg tager sit udgangspunkt i forløb jeg har haft med grupper af dagtilbudsleder og pædagogiske ledere, som selv syntes, de var 'gået lidt i stå'. Det gode spørgsmål er: Hvilke bagvedliggende psykologiske faktorer er det vigtigt at være opmærksomme på for, at alle i teamet kan give på hver deres måder og samtidig kan vokse af det hver især og sammen?

Kl.10.30 – 10.50: Kaffepause

Kl. 10.50-12.00:

Rikke Smedegaard Hansen, pædagog og forfatter til:



'Ida er pissepovokerende'

- om følelser i pædagogisk arbejde – og om som leder at støtte medarbejderne og samtidig sikre professionalismen. Jeg tager udgangspunkt i mine egne møder med børn, som har udfordret mig følelsesmæssigt – noget som rigtig mange andre pædagoger genkender. For selvom vi er professionelle, så er vi også bare mennesker, som møder mennesker – og mellem mennesker er der følelser på spil.

Kl.12.00 – 12.50: Frokost

Kl.12.50 – 14.00:

Jens Andersen, psykolog, tilknyttet UCN, mange ledelsesprojekter og foredrag:



Du skal først og fremmest være pædagogisk leder for dit personale

- En sådan lederpraksis kræver en god teori og mit udgangspunkt vil være Anerkendende systemisk ledelse: Du må kunne fokusere på det væsentlige og meningsfulde i netop denne situation/kontekst, du og medarbejderne indgår i lige nu – du må konstant søge efter det, der virker, og det der giver mening både for dig og for medarbejderne.

Kl.14.00 – 14.20: Kaffepause

Kl.14.20 – 15.30:

Nils Willemoes, tidl. lektor ved Institut for Organisation og Virksomhedsledelse:



I Danmark har vi et skab til ledelse, et lederskab

- Så ved vi, hvor vi skal henvende os, hvis et eller andet ikke er, som det skal være. Ledelse handler så i bund og grund om at lave en strategi, udvikle organisationen til denne og allervigtigst at skabe de bedste rammer for et samarbejde. Problemet er bare, at det ikke er så let at gøre i virkeligheden - faktisk er det næsten altid ret bøvlet.

Kl. 15.30 – 15.40: Afrunding af dag 2 ved konferencelederen

Evaluering i dagtilbud

herunder erfaringer, resultater og tilgange
forsknings- og udviklingsprojektet 'Læringsledelse-
dagtilbud'

v./professor Charlotte Ringsmose og studielektor
Line Skov Hansen

LSP - Laboratorium for praksisrettet dagtilbuds og
skoleforskning, Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITET



Hvem er vi?



Studiektor på Institut for Kultur og Læring, Aalborg Universitet
isha@hum.aau.dk

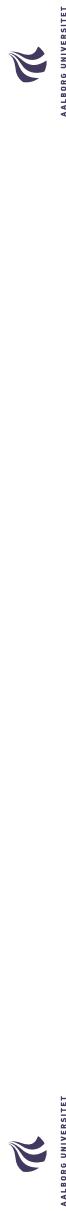
Professor på Institut for Kultur og Læring, Aalborg Universitet
cvr@hum.aau.dk



LÆRINGSLEDELSE
www.læringsledelse.dk

Kvalitetsudvikling i daginstitutioner

- Bag den seneste dagtilbudslov er et ønske om at udvikle højkvalitets tilbud for børn i danske dagtilbuds
- Loven har fokus på at skabe læringsmiljøer, der giver børn mulighed for at trives og lære , over hele dagen både i forbindelse med leg, rutinesituationer, vokseninitierede aktiviteter mv. (Regeringen, 2017)
- Baggrunden er den internationale forskning, der peger på , at børns udvikling er afhængig af de muligheder for læring og udvikling, der er til stede i omgivelserne (Taggart et. al. 2015, Burger, 2010, Heckman, 2006, Sylva, et.al, 2003, OECD, 2006; Belfield et al., 2005; Sylva et al., 2004; Schweinhart, 2006).



Hvad skal vi tale om?

- Kvalitet i dagtilbud anno 2021 – hvorfor og hvorfor?
- Ledelse af kvalitet gennem en stærk evalueringsskultur
- Veje til en vidensinformert og analytisk praksis

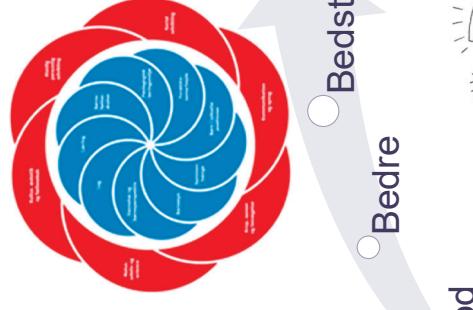
Evaluering i dagtilbud – og introduktion til forskningsprojektet: 'Læringsledelse'

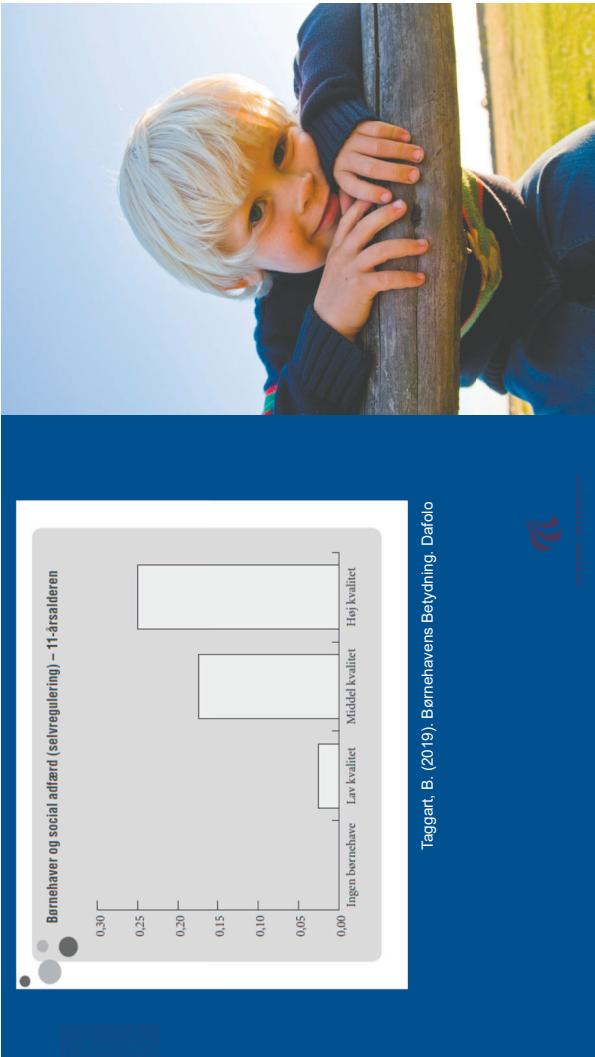
- Som leder skal du skabe en evalueringsskultur i dit dagtilbud – og til dette kan anvendes metoder fra forskningsprojekten 'Læringsledelse', hvor medarbejderne samler mange data for at undgå for mange 'synsninger' men er mere ridsenbasert og analytisk. Der indgår også ledelse af medarbejdernes samarbejde og læring. Mange konkrete eksempler i opslægget.

Kvalitet i daginstitutioner

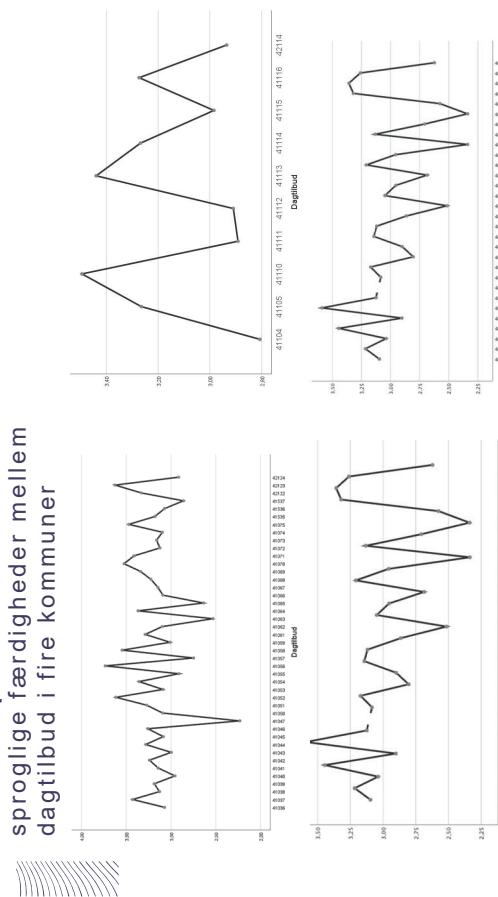
- Børn, der har gået i dagtilbud af høj kvalitet, klarer sig bedre i skolen både socialt og fagligt. Der er positive effekter både på kort og langt sigt på børns kognitive og sociale udvikling af at gå i dagtilbud af høj kvalitet.

Børns adgang til en højkvalitetsinstitutioner generelt øger deres intelligens, motivation, skoleparathed. Senere i livet klarer børnene sig bedre med hensyn til uddannelse og arbejde end deres jævnaldrende, som ikke har gået i en højkvalitetsinstitution.





Et eksempel: Variation i sproglige færdigheder mellem dagtilbud i fire kommuner



Data fra program For Læringsledelse T3 (Nordahl, Hansen, Ringsmose og Drugli, 2020)

Variation i kvalitet

- Flere undersøgelser herhjemme peger i retning af, at kvalitetet varierer betragteligt mellem daginstitutionerne (Hansen, Nordahl, Øyen Nordahl, Hansen, Hansen, 2016; Ringsmose & Svinth, 2019; Ringsmose, 2020, EVA, 2020), og at barns muligheder for at møde kvalitet i deres dagtilbud derved er et forskellig. Dette område er i fokus politisk med revision af de pedagogiske læreplaner, samt for de kommunale forvaltninger (Ringsmose & Svith 2019, DP & KL, 2018)



foto@susanne@staffeldt.dk

Kvalitet skal kunne ses og mærkes



Eksempel relationer

4.1. Trosst til barnet
Pædagogen hæber barnet med at fåde til tv. Hvis barnet er ked af det eller opmøder, (Angv. kum. et svæ)

Sjældent	Af og til	Jævnligt	Ofte	Næsten altid
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

4.2 At rumme følelser
Pædagogen accepterer og rummer barnets følelser (at være sammen med barnet, mens barnet har følelsen, uden at ville ændre følelsen). (Angv. kum. et svæ)

Sjældent	Af og til	Jævnligt	Ofte	Næsten altid
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

4.3. Hjælp til at styre vrede følelser
Pædagogen hjælper de børn, der ikke kan styre deres vrede, f.eks gennem at passe på at de ikke kommer til at skade andre eller udgøre deres ørg. (Angv. kum. et svæ)

Sjældent	Af og til	Jævnligt	Ofte	Næsten altid
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

4.4. Afledning af følelser
Den voksne har værsteledt ved at rumme barnets følelsen, og den voksne afleder derfor barnet fra sine følelser og oplyse dem. (Angv. kum. et svæ)

Sjældent	Af og til	Jævnligt	Ofte	Næsten altid
5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>



©Kludde.Mor

AALBORG UNIVERSITET

Afstemthed

Før hjælper Villads i gang med morgenmaden i vuggestuen. De spiser og hygger sig lidt ved bordet. Da far går, bliver Villads ulykkelig. Intensiteten stiger. "Hvor er mor, hvor er far?" græder Villads med uro i stemmen flere gange. Pædagogen taler roligt, men følger rytmen i Villads' stemmeløj og hjælper Villads i en gradvis nedregulering af ubehaget. "Far skulle på arbejde", gentager pædagogen venligt, hver gang Villads spørger. Villads stemme falder fra høj og gradvist helt ned, og han spiser videre. Da han er faldet helt til ro, fortæller pædagogen, at de har hejst flag i dag, fordi det er Gustavs fødselsdag. Villads gentager nogle af pædagogens ord. Den griner sammen, da han siger "Tøghejsér." Han er glad igen. Villads og pædagogen taler sammen. Pædagogen følger tonefaldet. Når Villads hvisker, så hvisker hun. Når stemmen stiger, så stiger hendes.

Regulering af arousal



Det er de afstemte samspil, der skaber den bedste kontakt. I samspillet lærer barnet gennem følelsesmæssig afstemming at forstå sine egne emotionelle tilstande (Stern, 2000, 2011). Når barnet eksempelvis er ked af det, viser omsorgspersonen, at denne forstår barnets tilstand ved at "gentage" barnets situation, men i en anden form. Det er også en imitation af det, barnet gør, men en "omformulering", der viser barnet, at dets emotionelle tilstand er forstået og anerkendt, og derved giver det følelsen af at være accepteret og afholdt. Gennem denne affektive afstemning, lærer barnet at forstå egne følelser og opnår evnen til at kunne regulere disse.

Barnet er derved ikke underlagt emotionel arousal, da det bliver i stand til at regulere og dæmpe emotionelle tilstande gennem hjælpen fra omgivelserne, der internaliseres i barnet (Stern, 2000, 2011).

Op og stå – og bevæg kroppen...

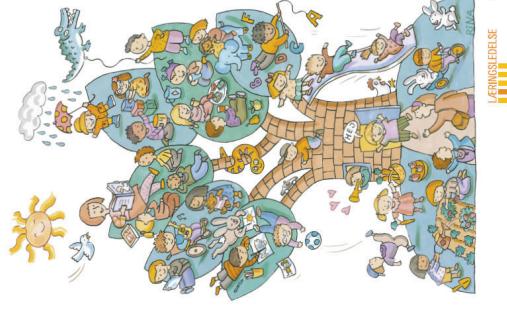


AALBORG UNIVERSITET

Læringsledelse

Læringsledelse – dagtilbud

KØLING KOMMUNE 2021 - 2325



LÆRINGSLEDELSE
AALBORG UNIVERSITET

- Læringsledelse - dagtilbud (2015 – 2019) har vist at det er muligt at oprettholde og forbedre kvalitet i dagtilbud
- Systematisk og sammenhængende arbejde over tid giver resultater
- Læringsledelse fremadrettet: Hvad er værd at fortsætte med?:
 - Tydelige målsætninger og en fælles retning på både institutionelt og kommunalt niveau
 - Kortlægning af læringsmiljøet og en systematisk og analytisk praksis som afsæt for arbejdet med forbedringer i det pædagogiske læringsmiljø
 - En data- og forskningsinformert pædagogisk praksis
 - Kollektiv professionsudvikling og samarbejde i professionelle læringsfælleskaber internt og mellem dagtilbud

Hvordan kan vi løfte kvaliteten?

- Undersøgelser peger i retning af, at der er potentielle i at styrke dagtilbuddenes kvalitet gennem indsatser (HPA, Tidlig Indsats Programmet, Program for Læringsledelse, Dagtilbud, SPELL, Vi Lærer Sammen (VLS)), men også at nogle indsatser ikke fører til de ønskede resultater målt på kvantitative data (VIDA, Fremtidens Dagtilbud, LLS).
 - Ifølge Skov Hansen (2020), så kan forskningsviden give ny faglig viden og inspiration ligesom brug af forskellige former for data, kan være en vigtig del af en praksis, hvor man løberende og systematisk folger op på sammenhænge mellem læringsmiljøkvaliteter og børns trivsel, udvikling og læring. Ved at anvende databaserede vidensformer kan man udforske eksisterende praksis og fremadrettet kvalificere og begrunde denne.



Kvalitetsudvikling som forbedring af pædagogisk praksis

- Den danske ordbog
- Forbedre: Få noget til at blive bedre end før
 - Forandre: Give noget en anden form, karakter el. lign.
 - "Ved at skelene mellem forandring og forbedring øges vores ansvar for at udvikle og kommunikere det/erne omkring, hvordan den forestående forandring på sigt vil skabe den tilsigtede forbedring" (efter Robinson, 2018: 26-27).

AALBORG UNIVERSITET

AALBORG UNIVERSITET

Evalueringeskulturen skal styrke den pædagogiske praksis

"En systematisk og udviklende evaluatingskultur er central for den løbende udvikling af den pædagogiske praksis, og målet er bedre pædagogiske læringsmiljøer for børnene gennem en **systematisk evaluatingskultur og en meningsfuld og udviklende feedback til det pædagogiske personale**" (Børne- og Socialministeriet, 2018: 50)

(Den Styrkede pædagogiske læreplan)



Evaluering

- Ordets oprindelse: fra fransk évaluer 'vurdere', **évalue**re = værdi

- Evaluering er en tilbageskuende handling
 - hvor man forsøger at vurdere en proces, eller resultatet af en proces, eller begge dele
 - som kærver refleksion, analyse og klare vurderingskriterier
 - som ofte anvendes i pædagogisk praksis med henblik på at kvalificere praksis fremadrettet
- Evalueringstyper i pædagogisk praksis
 - Måløpfyldesevaluering: Er de pædagogiske mål opfyldt for vores tiltag? Hvilke tegn har vi på dette?
 - Prosessevaluering: Hvad skete der?, Hvad lærte børnene? Hvad gik godt, og hvad gik mindre godt?
 - Virkningsevaluering: Hvordan blev tiltaget gennemført?, hvordan deltog/reagerede børnene?, hvad lærte de ift. de opstillede mål?

Evaluatingskultur

- Ordet 'kultur' kommer fra latin og betyder 'det dyrkede'.
- En evaluatingskultur er kendtegnet ved at evaluering er en naturlig del af praksis, samt ved den måde evaluering udøves på.

"Det bliver en kultur – noget vi gør. Vi skal forbeholde os retten til at blive klogere. Det er mere end bare en metode. Det er mere grundlæggende i forhold til at se på praksis. En tilgang hvor vi kan ændre og justere praksis".



AALBORG
UNIVERSITET

Evaluering

- Evaluering er altid evaluering af "noget".
- Evaluering fortages altid af "nogen".
Disse "nogen" indgår altid i en 'social sammenhæng', der igen er præget af både vurderingskriterier, forventninger, værdier, interesser, magtforhold og meget andet.
- Det er vigtigt at være opmærksom på blinde vinkler og for-forståelser i arbejdet med evaluering
- Evaluering som en kollektiv proces:
 - Gennem en evaluerende tilgang til egen og fælles praksis forbedrer vi i fællesskab læringsmiljøet
 - Vi har brug for at være hinandens kritiske øjne, samt et eksternt blik i ny og næ.



AALBORG
UNIVERSITET

Det store og det lille formål

- Det store formål: At udvikle og kvalificere det pædagogiske læringsmiljø, så børnenes trivsel, læring, udvikling, udvikling og dannede understøttes.
- Det lille formål: Løbende evaluering af indsatser og aktiviteter i den pædagogiske praksis.

"I en evalueringsskultur forsøger man også at skabe forbedringer og at justere eksisterende læringsmiljøer. Det bidrager også til faglig reflektion, så man får kigget ind på sig selv og ikke kun på praksis og aktiviteter"



AALBORG UNIVERSITET

<https://aod.dokfors.dk/hordam-bliv-evaluering-i-dagtilbuddet-dokfors-aalborg-universitet>



Evalueringss-faglighed

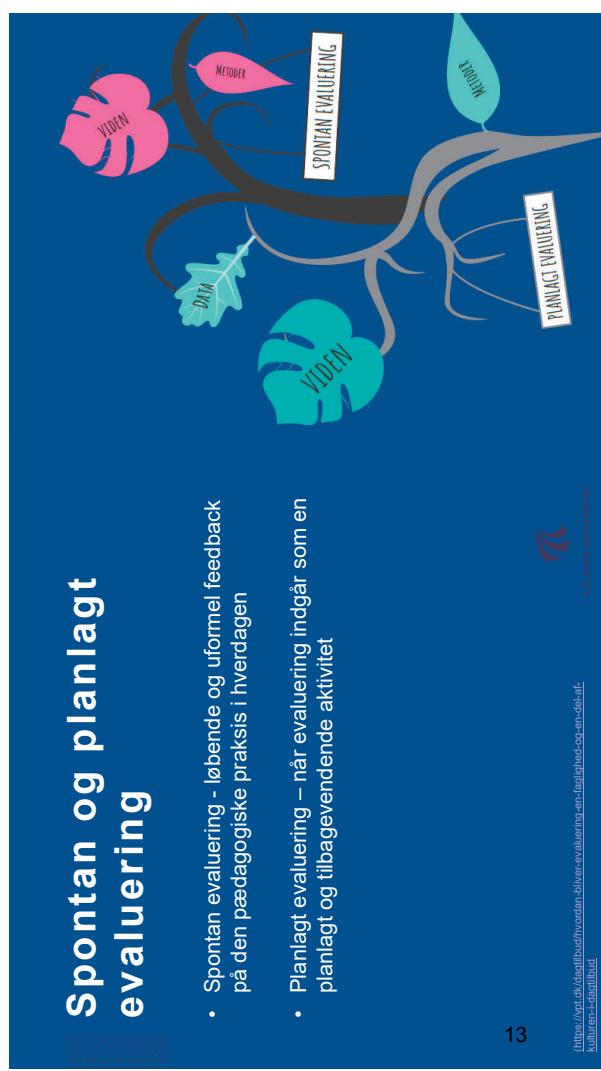
Metoder til at:

- At gennemføre en evaluering:
 - at gøre sig målet med evalueringen klart
 - at formulere dér fokus eller dé spørgsmål, som evaluering skal undersøge og give svar på
 - at anvende data som en del af evalueringen:
 - Hvilke data skal danne udgangspunkt for vores tiltag?
 - Hvilke data skal vi indsamle undervejs med henblik på at kunne vurdere/evaluere, om vores tiltag har haft den ønskede effekt?
- At bruge evalueringens resultater til forbedring af egen og fælles praksis
- At arbejde systematisk



Spontan og planlagt evaluering

- Spontan evaluering - løbende og uformel feedback på den pædagogiske praksis i hverdagen
- Planlagt evaluering – når evaluering indgår som en planlagt og tilbagevendende aktivitet.

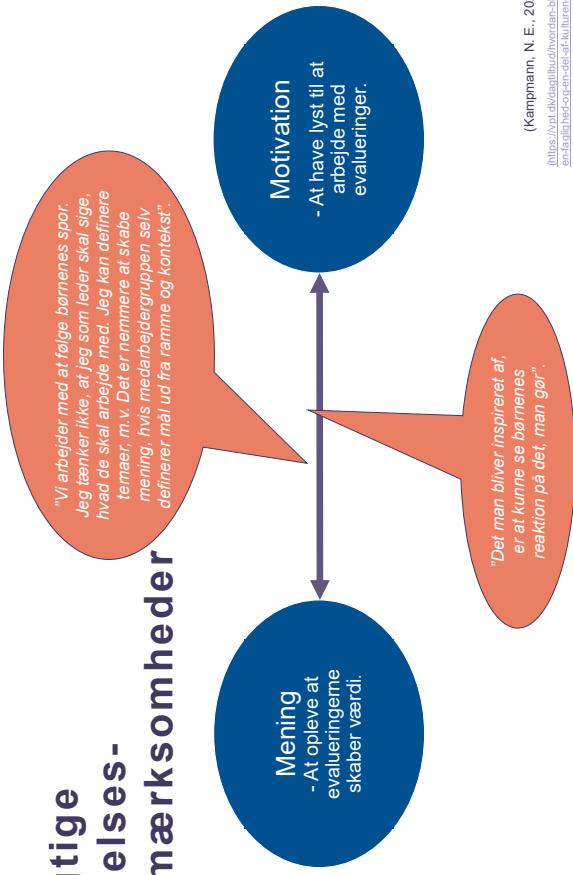


Hvor langt er I?

"Evaluering er ikke noget nyt. Det nye og svære er, at evaluering nu skal ske systematisk og konsekvent. Nogle få dagtilbud er langt med at etablere en evalueringsskultur. De fleste dagtilbud er i en opstartsfasé".

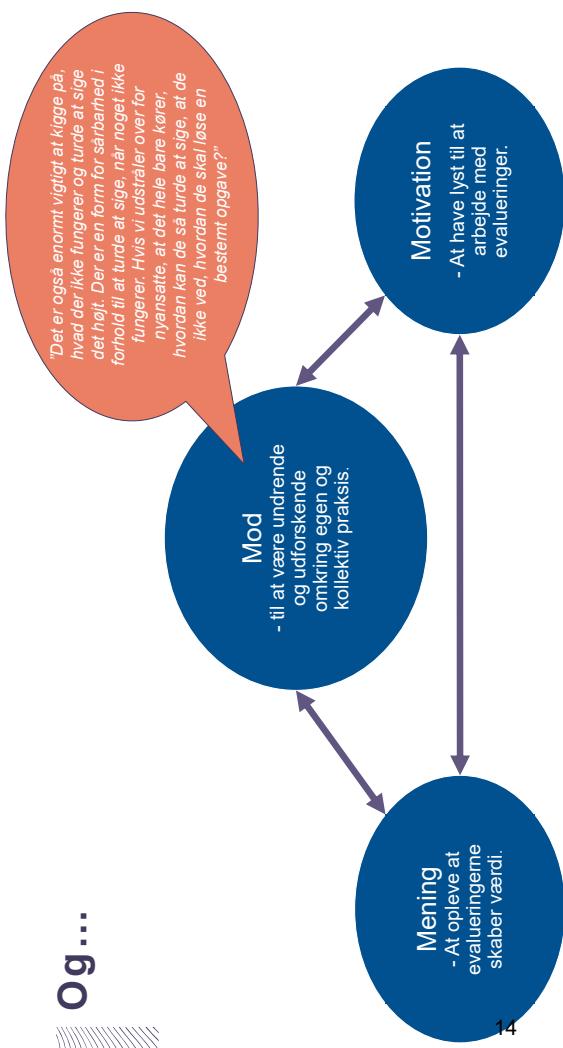
- "Lige nu oplever vi, at vi primært evaluerer for at tilfredsstille nogen, og ikke for at forbedre noget (praksis). Vi strotter af og til tiltag/aktiviteter som ikke 'faidt ud', som vi ønskede i stedet for at lave en grundig evaluering og så afprøve igen".
- "Vi står stærkt i forhold til at evaluere det meget praksisnære og vores arbejde med børnene - hvad virker, og hvad var spændende og sjov? Hvad vil vi gerne gøre mere af? Svagere står vi i forhold til at sel evaluere og snakke højt herom. Vi er ikke så gode til at give hinanden feedback og være undrende og spørge ind."
- "Systematisk evaluering foregår på mange forskellige niveauer og i mange forskellige sammenhænge. Det er en naturlig del af vores praksis. Det er vigtigt for os, bevidst at vælge det pædagogiske fokus samt den evalueringssmetode, som giver mening, og hvor medarbejder og organisationen kan få det største udbytte".

Vigtige ledelses- opmærksomheder



AALBORG UNIVERSITET

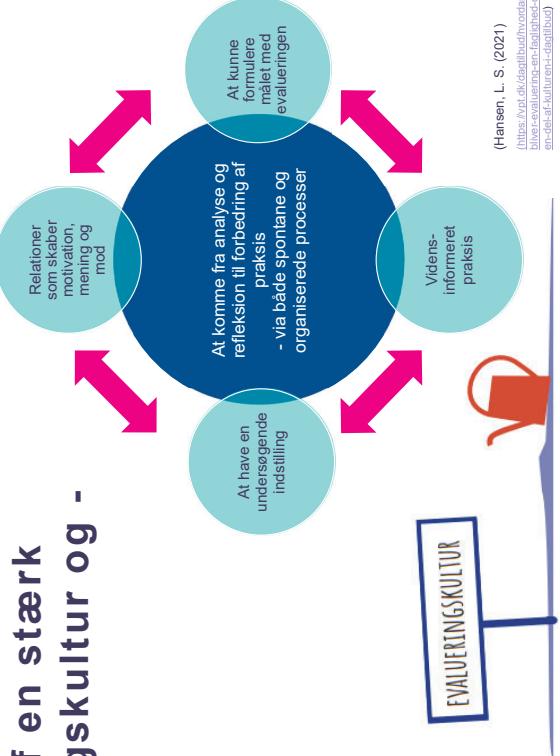
Og ...



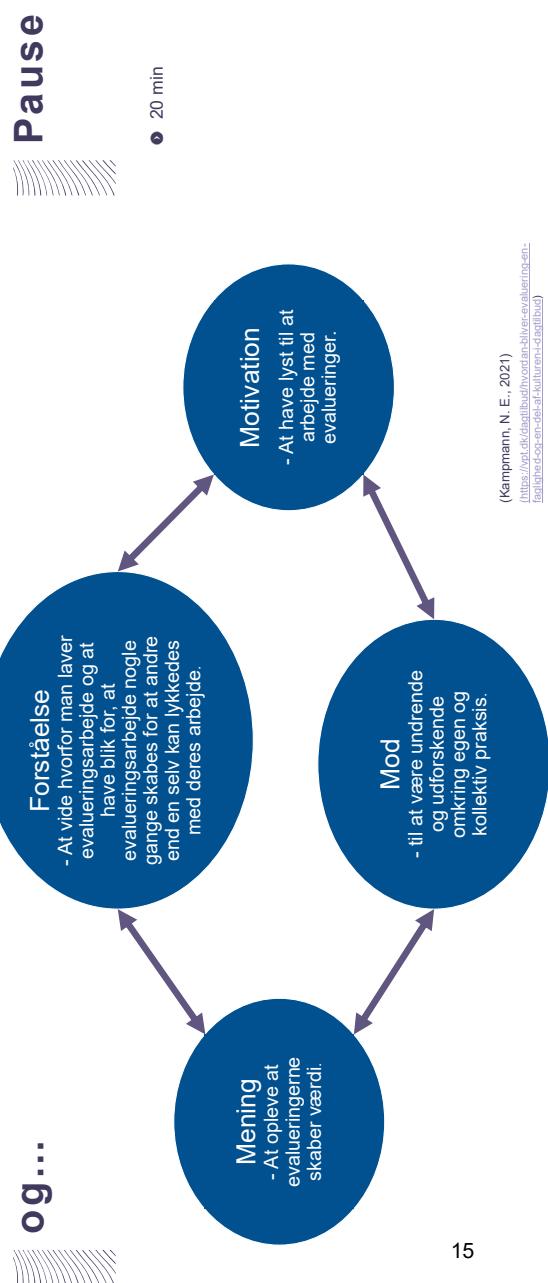
Udvikling af en evalueringeskultur



AALBORG UNIVERSITET



AALBORG UNIVERSITET



Hvordan ser det ud hos jer?

"Vores data gør, at vi arbejder mere målrettet, og de er med til, at vi kan sige: 'Hvor skal vi sætte ind?'

"Det atindsamle data tylder meget i vores praksis (...) Jeg synes ikke, vi får brugt resultaterne fra de indsamlede data. Vi er ikke så gode til at gå videre over i hvad vi så kan gøre eller ikke kan gøre".



AALBORG UNIVERSITET



Ledelse af en stærk evalueringsskultur og faglighed - indsigter og erfaringer fra Læringsledelse - dægtibud

Vidensformer og evalueringssfaglighed

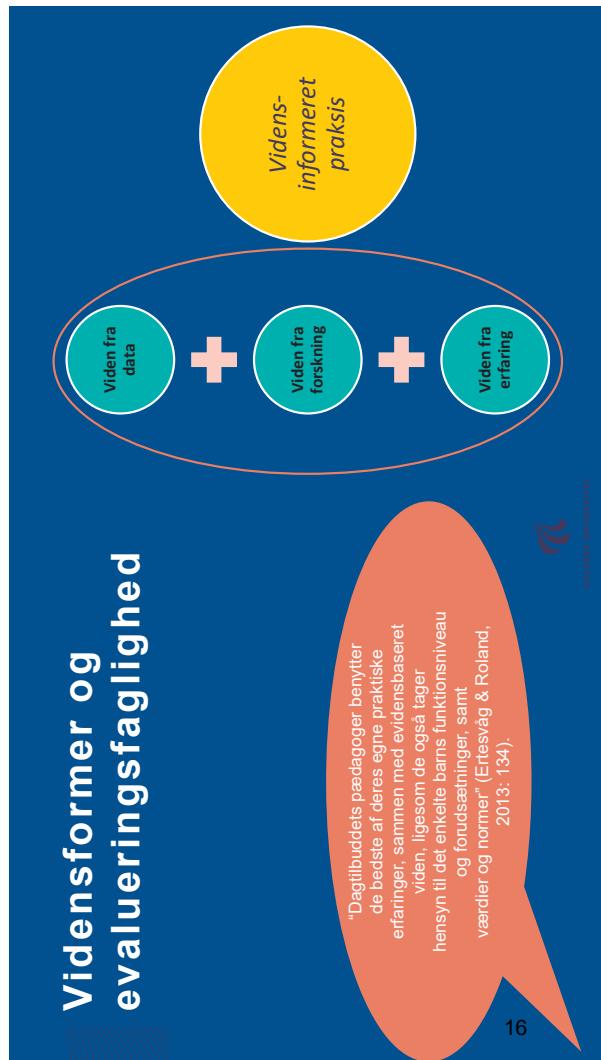
"Dægtibuddets pædagoger benytter de bedste af deres egen praktiske erfaringer, sammen med evidensbaseret viden, ligesom de også tager hensyn til det enkelte barns funktionsniveau og forudsætninger, samt værdier og normer" (Erlsvåg & Roland, 2013: 134).

Læringsledelse og brug af data

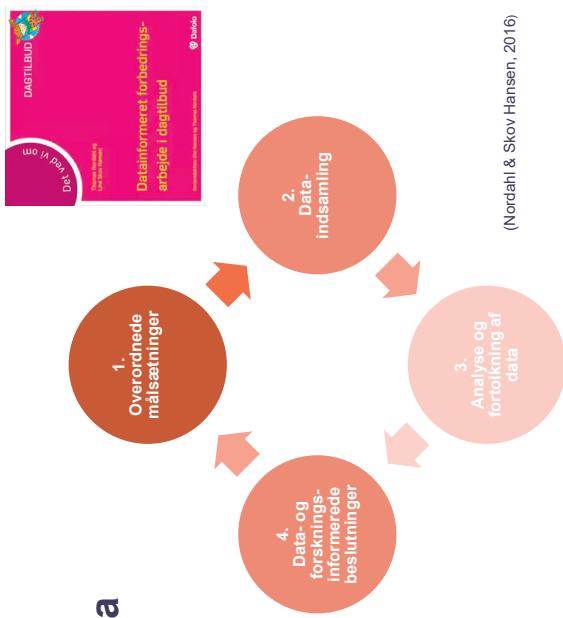
- Det brede databegreb: Data kan både være kvalitative og kvantitative
- Brug af data har i Læringsledelse et dobbelt fokus, der omhandler:
 - a) fokus på arbejdet med børns trivsel, læring og udvikling, så vel som
 - b) fokus på egen og fælles pædagogiske praksis, som én af vejene til arbejdet med det første



AALBORG UNIVERSITET

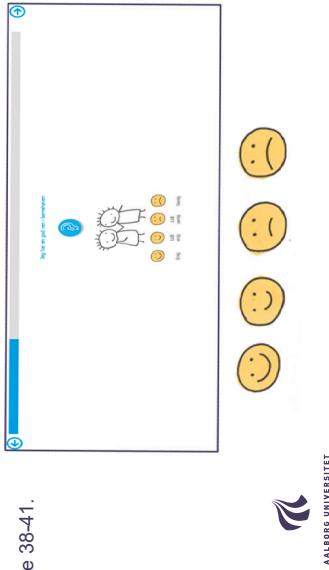


Systematik i arbejdet med data



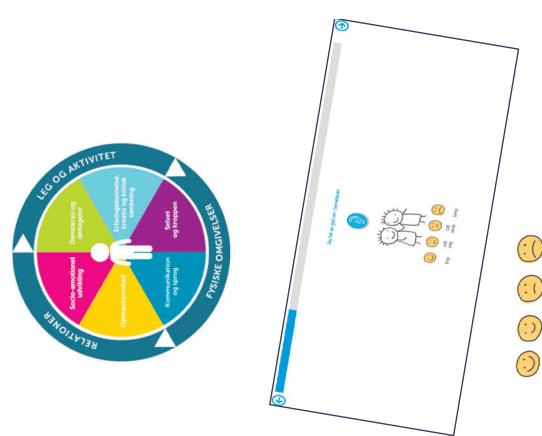
Kortlægning gennem spørgeskemaer

- LSP-kortlægningen, som anvendes i Læringsledelse er udformet som netbaserede, elektroniske spørgeskemaer som besvares af børnehavens 4-5-6 årlige børn, barnets kontaktpædagog, det pædagogiske personale, ledelsen og forældre.
- Der kortlægges med to års mellemrum i ugegne 38-41.



Data i læringsledelse

- I Læringsledelse indsamlles data bl.a. v.
 - Kortlægning af læringsmiljøet gennem spørgeskemaer
 - Kortlægning af læringsmiljøet gennem observation



Spørgsmålsområder

- Børn 4-5-6 år**
Besvarer spørgsmål om egen trivsel, barn-barn relation, barn-voksen relation, genkendelse af tal, bogstaver og geometriske figurer, samt aktiviteter i dagtilbudshverdagen
- Kontaktpædagog**
Besvarer spørgsmål om barnets sociale færdigheder, om eksperimenteres og internaliserer adfærd, om barnets kommunikative og sproglige færdigheder, om aktiviteter i dagtilbudshverdagen
- Pædagogisk personale**
Besvarer spørgsmål, der vurderer egne kompetencer grad af tillid til sig selv som fagprofessionel, grad af entusiasme og engagement, og om egne udviklingsmuligheder i dagtilbuddet. Der besvares også spørgsmål om samarbejde med koleger, institutionens fysiske rammer og vedligehold og ledelsesstil i institutionen. Ligeledes besvares der spørgsmål om dagsplan og aktiviteter i hverdagen, børnenes interesse og indsats og om forædresamarbejde.
- Le世俗**
Egne opgaver og rolle i forhold til kerneopgaver som påbegyndelse, arbejdsmiljø, kultur i dagtilbuddet.
- Forældre**
Besvarer spørgsmål om deres samarbejde med dagtilbuddet, om deres vurdering af dagtilbuddets informationsniveau og -kvalitet, om kvaliteten af indhold og aktiviteter i dagtilbuddet, om deres mulighed for deltagelse og om deres tilfredshed med dagtilbuddet.

Formålet med kortlægning



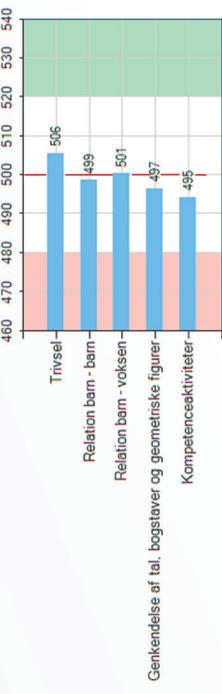
En brændende platform

- Formålet med kortlægningerne er at både kommunen og den enkelte institution får et datainformeredt grundlag at foretage udviklingsstrategier på, samt en mulighed for at kunne se, om de valgte indsatser giver de ønskede resultater
- Gennem kortlægningens fem informantgrupper (dagtilbuddets 4-5-6 årlige børn, barnets kontaktpædagog, det pædagogiske personale, ledelsen og forældre) får flere aktører en stemme om kvaliteten af dagtilbuddets pædagogiske læringsmiljø, samt om vigtige forhold, der fører dertil.



AALBORG UNIVERSITET

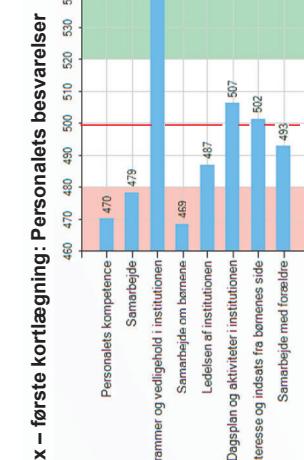
Dagtilbud x – første kortlægning: 4-5-6 årlige børns besvarelser



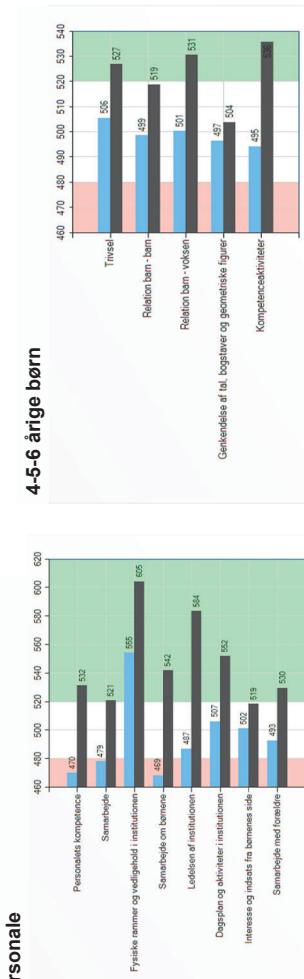
AALBORG UNIVERSITET

En brændende platform

Dagtilbud x: Første og tredje kortlægning



Personale



4-5-6 årlige børn

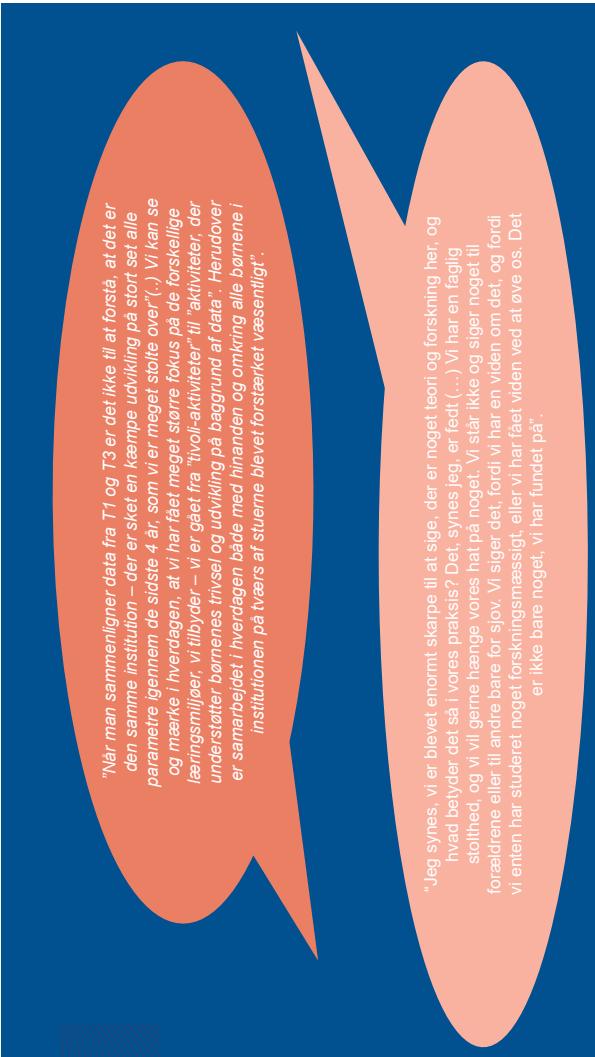


AALBORG UNIVERSITET

LÆRINGSLEDELSE



AALBORG UNIVERSITET



Et vigtigt ledelsesgreb:

- Hvad er det data fortæller os?
- Hvilke mestre og sammenhænge kan vi se?
- Hvad har vi brug for at vide mere om?

Relationer baseret
på respekt og
udfordringer

- At understøtte en mere datainformeret praksis:
 - Tydelig rammesætning og forventning om at data bliver anvendt i praksis

"Jeg synes, vi er blevet enormt skarpe til at sige der er noget teori og forskning her, og hvad betyder det så i vores praksis? Det synes jeg, er fedt (...) Vi har en faglig stolthed, og vi vil gerne hænge vores hætte på noget. Vi står ikke og siger noget til foreldrene eller til andre bare for sjov. Vi siger det, fordi vi har en viden om det, og fordi vi enten har studeret noget forskningsmæssigt, eller vi har fået viden ved at leve os. Det er ikke bare noget, vi har fundet på".

Ledelsens opmærksomheds punkt var bl.a.:

- Hvordan kan vi arbejde med at udvikle samarbejdskulturen med særlig fokus på personalets samarbejde om børnene?
- Hvordan kan vi med afsæt i bl.a. data udvikle et mere målstyret arbejde omkring børns trivsel og udvikling?
- Hvad skal der til for at udvikle en mere lærende kultur i vores dagtilbud, hvor refleksion og en undersøgende praksis er vigtige elementer?

"Er vores pædagogiske praksis bæret for meget af synsninger, og tager vores aktiviteter udgangspunkt i, hvad de voksne har lyst til, fremfor hvor børnene er, samt hvad deres udvikling kalder på?"

Et vigtigt ledelsesgreb:



- At understøtte en mere datainformeret praksis
 - Adgang til letlæselig forskningsviden for alle medarbejdere
 - Fælles kompetenceforløb for alle medarbejdere med afsæt i forskningsviden:
 - Kvalitet i dagtilbud
 - Børns leg og eksperimenterende virksomhed
 -og meget andet...



AALBORG
UNIVERSITET

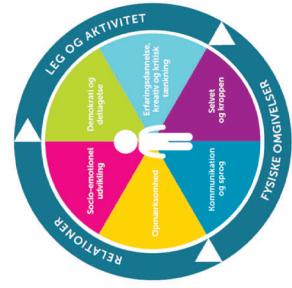
Eksempel:



- Kompetencepakken om leg belyser forskningsbaseret viden om legens karakteristika, legeformer og pædagogstøttet leg, generel viden om legens læringsrum og barnets oplevelse af 'det gode liv' gennem følgende fire tematikker:
 - Hvad ved vi om fri leg og pædagogstøttet leg
 - Betydningen af pædagogstøttet leg
 - Legen i et Lærings-, udviklings- og dannelsesperspektiv
 - Gode legemiljøer
 - Viden fra arbejdet med forløbet om sættes i praksis gennem moduleernes opgaver.

Kompetencepakker i Læringsledelse

Temaer	Forfatter
Barn-voksen-kommunikation og relation	Lektor Ole Henrik Hansen, DPU, Aarhus Universitet.
Læringsmiljøet for de yngste børn	Lektor Ole Henrik Hansen, DPU, Aarhus Universitet.
Social kompetence	Psykolog og konsulent Kari Lamer, Norge
Tryghed og læring i gode rutinesituationer	Professor Mai Britt Drugli, NTNU, Norge.
Sprøgstimulerende læringsmiljøer i dagtilbud	Professor Liv Gjems, Universitetet i Sørøst-Norge.
Børns leg og eksperimenterede virksomhed	Professor Emeritus Stig Brostrøm og phd. studerende Sarah Damgaard Wærer, DPU, Aarhus Universitet
Betydningen af kvalitet i dagtilbud	Lektor Ratib Lekhal, BI, Oslo, Norge m.fl.
Science, bæredygtighed og matematisk opmærksomhed	Professor Emeritus Stig Brostrøm, DPU, Aarhus Universitet og Thorleif Frøkær, lektor, UCC.
Dagtilbuddet som æstetisk læringsmiljø	Lektor Julie Bonup, Aalborg Universitet
Forældresamarbejde	Professor Mai Britt Drugli, NTNU, Norge.



Eksempel KIDS – Kvalitetsudvikling i Dagsinstitutioner

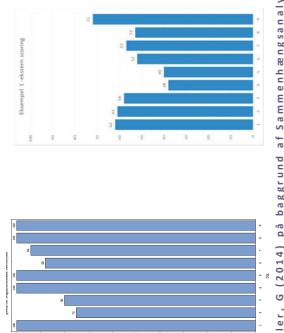
- KIDS er et kortlægnings- og udviklingsmateriale, der bygger på forskningsbaseret viden om dagtilbudsqualitetters betydning for at skabe gode betingelser for børns trivsel og udvikling.
 - I KIDS er fokus på at vurdere og udvikle den pædagogiske kvalitet i børnenes lærings- og udviklingsmuligheder i det pædagogiske miljø i daginstitutionen.
 - Der er sældes i KIDS fokus på at vurdere og udvikle de omgivelser, der udgør børnenes betingelser for udvikling og læring (Ringsmose, Kragh-Müller, 2014, 2020).



Fra viden til praksis

- Hvorfor er leg vigtigt?
 - Hvad gør vi i vores dagtilbud/ på vores stue for at understøtte børns leg?
 - Hvordan dokumenterer og evaluere vi vores arbejde med børns leg?

Intern og ekstern scoring



Ringsmose, C., Kragh-Müller, G. (2014) på baggrund af Sammenhængsanalyser i dagtilbud



AALBORG UNIVERSITET

Eksempel relationer



卷之三

10

4.5.6 ANSIGT-til-ANSIGT-kontakt	
Når pasageden kommer i kontakt med barnet, har han ansigt-ansigt-kontakt med det enkleste barn om barnets og bæltes spøvelser i drøft tilstand og tildeles? (Avgv. et svar)	
Gældende	Af øg til
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
	3 <input type="checkbox"/>
	4 <input type="checkbox"/>
	Ofte <input type="checkbox"/>
	Næsten altid <input type="checkbox"/>
	5 <input type="checkbox"/>

卷之三

Tak for universitetsområdet



Hvis du/l vil vide mere

Bøger, rapporter og artikler

- Det ved vi om datanormet forbedringsarbejde i dagligbud: Nordanl, T. og Hansen, L. S. (2016). Forægt Dafolø.
 - Eksempler fra praksis – et blygsom evaluering på data: Hansen, L. S., Ringsmose, C., Werther, S.A. og Sørensen, M. L. 0-14., nr. 4/2020
 - En tilgang til arbejdet med forbedring af dagligbuddets læringsmiljø: Hansen, L. S. | Pædagogiske, F., Forægt Dafolø.
 - Hvordan bliver evalueret en faglighed og en del af kulturen? Tema i Videns på Tærns, BUPL, Kl. Kampmann, N.E.S. og Hansen, L.S.: <https://vpt.dk/dk/didaktibud/hvordan-bliver-evalueringen-faglighed-sen-der-kulturen-til-dagligbud>.
 - Inden om LSP-kontrakt: https://www.kitabu.aau.dk/digitalAssets/8557/35277_isp_folder_web_enkelstider.pdf
 - KIDS: <https://kitabu.aau.dk/kvalitetstudiuknings-2-audravne/>
 - Introduktion til det at evaluere i uden evaluering – Ingen bevist forbedringer: Hansen, L. S og Ringsmose, C. (2020). nr. 0-14., nr. 4/2020.
 - Perspektiver på kvalitet i dagligbud: Resultater fra et kvalitativt studie i seks kommuner: Ringsmose, C. (2020). <https://bit.ly/3buAeDf> Publications/perspektiver-p%C3%A5-kvalitet-i-dagligbud
 - Pædagogisk kvalitet gennem professionel og organisationskæring: Ringsmose, C. og Hansen, L. S. (red.) (2020). Pædagogisk Psychologisk Forlag: <https://www.svitlers.org/dk/67-%C3%85gen-2020>
 - Styrket holeanalyse: Praksis gennem bring af data og forskningsviden: Andreassen, B. B. (2020). http://fairnetdoktedress.dk/wp-content/uploads/2020/04/Evalueringssrapport_PFL_Traillund.pdf
 - Systematiske arbejde over tid betaler sig: Nordanl, T., Hansen, L. S., Ringsmose, C. og Drugil, M. (2020). <https://yon.aau.dk/didaktic/publications/systematiske-arbejde-over-tid-betaler-sig-systematisk-framgang.pdf>

Videoopslag:

- Westergaard, M. L. og Andersen, S. W. (2020). Et forløftingsperspektiv på arbejdet med program for Læringsledelse – dagtilbudd. <https://vimeo.com/507019010/5e59c922ce>
 - Sørensen, M. L. (2020). Det nyttet at gøre noget for det næste - først ledelsesperspektiv på arbejdet med Program for Læringsledelse – dagtilbudd. <https://vimeo.com/507025850/b52a48>
 - Hansen, C. J. (2020). Sma og store reb arbejdet med kvalitet - andel ledelsesperspektiv på arbejdet med Program for Læringsledelse – dagtilbudd. <https://vimeo.com/507028520/2db19>

4.4. Atredning af fælter
Den voksne har varetægt ved at rumme barnet/ælter, og den voksne alleder derfor barnet

အခြေခံပါဒီ ၁၇၃

Sjældent	Af og til	Jævnligt	Ofte	Næsten altid
5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

THE JOURNAL OF CLIMATE

Paedagogien viser, at hun har

Sjældent	Af og til	Jævnligt	Olte	Næsten altid
barnets faktiske udtryk. Hun sætter ord på barnets talefejl dermed, hvordan hun har forstået barnet korrekt? (Angiv kun et svar)				

□ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5

11

4.6. Ansigt-til-ansigt-kontakt

Simbolon*	Afonsi	Juanist	Otro	No se aplica
1	1	1	1	1

300

4.8. Mentalizing – mulighed for udvikling af empati

二〇〇〇

Køb bogen og få endnu mere inspiration!

En inspirationsbog, som skaber fortælleglæde og engagement i dit pædagogiske arbejde i dagtilbud eller indskoling. Ja, alle steder hvor man gerne vil se børn med lys i øjnene!



5 stjerner i Pædagogen.dk

"Hvis man ønsker at bruge fortælling i sin pædagogiske praksis, kan man begynde her. Fagligheden er høj, og man bliver guidet grundigt igennem. Der er rigtigt mange praksisfortællinger fra den pædagogiske virkelighed, og Eventyrværksted giver ideer i alle afskygninger".
(Bjarne W. Andreasen).

150 KR
kun her på
Konferencen!

Bladet Skolestart:

"Det er en utrolig flot, fantastisk og lærerig bog, som jeg på det varmeste kan anbefale, at man bruger, når der skal arbejdes med eventyr i børnehaveklassen".
(Annie Thousig Møller)



Til deltagerne

Til Dorthe Birkmoses oplæg 'Forråelse i personalegruppen - og lederens særlige ansvar'

Kl. 13.00-14.30

Dorthe Birkmose arbejder ikke så meget med slides, så derfor er der i stedet som bilag til hendes oplæg en artikel, hun skrev i 0-14 nr. 3-2020:

En fortælling om forråelse og om behovet for faglig ledelse.

Du vil opdage ved senere læsning, at en del af det, hun fortæller om i dag, den 13.sept. 2021, også er indeholdt i artiklen. Men du vil sikkert også opdage, at der er en del forskel på at læse og lytte!

Det er en artikel fra et temanummer, der hedder ' Ledelse af institutioner' og det indeholder også artikler om som ny leder at træde ind til en omsorgssvigtet gruppe, om rollefordeling i ledelsesteamet, personalesamarbejde i en sammenbragt institution, om som leder at være tæt på praksis – og mange andre relevante emner for en leder af et dagtilbud.

I Bogbutikken udenfor konferencesalen kan du finde nummeret og se lidt nøjere på det.

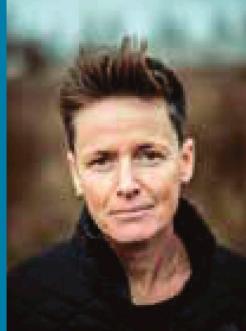
EN FORTÆLLING OM FORRÅELSE OG OM BEHOVET FOR FAGLIG LEDELSE



Illustration ved Tom Kristensen

Denne beretning får du vanskeligt ved blot at 'ryste af dig'. Den kritiske mor - hvordan værdierne kan skride i en personalegruppe - det specielle lederansvar.

*Af Dorthe Birkmose, psykolog og foredragsholder med fokus på forrælsesrisikoen blandt professionelle
OBS – Hun taler om disse emner på en DPF konference i 2021.*



Sådan her begyndte det ...

En mor ville gerne have, at vi hjalp hendes søn på en bestemt måde. Vi kunne godt følge hendes tankegang, men vi havde andre pædagogiske idéer. Dem forklarede vi, men hun var ikke enig. Hun mente, at det ville være bedre på hendes måde.

Vi holdt et møde for at få afværget konflikten, men vi talte forbi hinanden, og mødet endte i frustration. Moren var afmægtig over, at de professionelle ikke forstod hende, og at hendes søn ikke blev hjulpet. Medarbejderne var afmægtige over, at deres arbejde ikke blev värdsat, og at konflikten optrappedes. Jeg deltog på mødet som psykologen, der skulle konfliktmægle mellem parterne. Det gik ærlig talt ikke særlig godt. Jeg var derfor afmægtig over, at jeg ikke slog til.

Set i bakspejlet burde vores leder have været involveret fra start, men hun var leder for tre børnehuse, så vi var et selvstyrende team. Altså et team, der manglede ledelse.

Bagefter fik jeg det dårligt over at tænke på min utilstrækkelige indsats. Jeg havde forsøgt alt, hvad jeg kunne; men det var ikke nok. Jeg havde ikke hjulpet nogen. Midt i følelserne af uduelighed og håbløshed slog det mig så pludselig: "Den mor er jo dominerende. Hun vil bestemme over os og vores pædagogik. Hun er også

kontrollerende, nu hvor jeg tænker over det. Måske samtidig lidt bereg-nende".

I samme øjeblik jeg projicerede mine afmagtsfølelser over på moren, fik jeg det bedre, fordi jeg ikke længere mærkede af-magten.

"Jeg opdagede slet ikke, at samtalen bestod af gentagne negative udsagn om moren"

Forrælsen er dermed i fuld gang ...

Forrælse er en overlevelsestrategi, som vi kan bruge, når presset bliver for stort og afmagtsfølelserne overvælder os. I stedet for at blive stressede, føle omsorgstrætheden og mærke utilstrækkeligheden kan vi distancere os ved at gøre os mere rå, kyniske og ligeglade.

Jeg fik hurtigt smag for behaget ved at tænke, at det var moren, der var problemet. Jeg tænkte de samme nedsættende tanker om hende. Igen og igen. For hver gentagelse blev det lidt mere sandt for mig, at moren var dominerende, kontrollerede og beregnende. I kølvandet på de forrædede tanker kom vreden, irritationen og mistroen.

Selvom forrælsen havde fat i mig, så vidste jeg, at jeg ikke burde se mig sur på en mor. Derfor besluttede jeg mig for at tale med en kollega. Det kunne være så godt at få talt om problemerne. Få læsset af, luftet ud og ventileret.

Hvis jeg havde fundet mig en samtalepartner med et større mentalt overskud end jeg selv havde, så kunne samtalen være gået godt. Hvis min samtalepartner kunne hjælpe mig til at høre, at jeg brugte ord som dominerende, kontrollerede og beregnende, så ville jeg kunne høre, at jeg udelukkende brugte skældsord og ingen fagbegreber. Hvis min samtalepartner kunne hjælpe mig med at komme i tanke om, at moren var en mor, der kæmpede for sin søn, så ville det kunne nuancere mine tanker. Hvis min samtalepartner

"Relativt hurtigt bredte fortællingen sig ud på hele arbejdsplassen, og det blev logisk for os at sætte "hårdt mod hårdt", fordi "hun skulle ikke have lov til at trække os rundt i manegen"."

"Jeg talte med en kollega, hvor jeg kunne læsse af uden at blive sagt imod.

Hun gav mig ret i, at det var for galt med den mor, og at det ikke kunne passe, at vi skulle finde os i hvad-som-helst fra forældrenes side"

kunne få mig til at huske, at jeg som professionel havde holdet vedansvaret for at få samarbejdet til at fungere, så ville samtalen have givet mig mit ansvar tilbage.

Det kom desværre ikke til at ske.

Jeg ville egentlig blot gerne have ret ...

Jeg var nemlig ikke motiveret for en samtale fuld af refleksion og nuancer. Jeg var langt mere motiveret for en samtale, hvor jeg fik ret. Jeg talte med en kollega, hvor jeg kunne læsse af uden at blive sagt imod. Hun gav mig ret i, at det var for galt med den mor, og at det ikke kunne passe, at vi skulle finde os i hvad-som-helst fra forældrenes side. Jeg følte mig mødt og forstået. Jeg opdagede slet ikke, at samtalen bestod af gentagne negative udsagn om moren.

Efter samtalen var vi overbeviste om, at moren var vores fjende. Relativt hurtigt bredte fortællingen sig ud på hele arbejdspladsen, og det blev logisk for os at sætte "hårdt mod hårdt", fordi "hun skulle ikke have lov til at trække os rundt i manegen".

Hvis der havde været et skjult kamera, ville andre kunne se, at vi krænkede moren. Moren blev skældt ud, irrettesat, latterliggjort og afvist. Vi kunne ikke selv se det, fordi vi har sikre på, at det var hende, der var problemet.

Vi krænkede hende også ved, at hun ikke blev opsøgt, set, hørt eller svaret. Hun oplevede endda, at det kunne være svært at få vores øjenkontakt.

"Set i bakspejlet burde vores leder være blevet involveret fra start, men hun var leder for tre børnehuse, så vi var et selvstyrende team. Altså et team, der manglede ledelse"

Værdiskredet sætter ind ...

En kollega havde haft dårlig samvittighed over vores krænkelse länge, inden hun tog ordet på et teammøde. Hun fortalte, hvordan hun selv havde afvist moren ved at vrisse "det er ikke mig, du skal tale med". Det havde hun det dårligt med, og det ville hun gerne tale med os andre om. Hun prøvede at sige: "Jeg har begået en fejl. Vil I ikke give mig ret i det?" Det turde vi desværre ikke.

Nogle glattede lidt ud: "Det var nok ikke så galt endda" og "det lagde hun sikkert ikke mærke til". Andre ville hellere tale om sig selv: "Det har jeg også gjort engang" og "der var faktisk engang, hvor jeg ...". Nogle forsøgte med: "Det skal du ikke have det dårligt over. Vi kan ikke stoppe op og tale med alle og enhver. Vi har jo travlt". Det var andre uenige i: "Så travlt har vi heller ikke. Vi har da tid til at tale med forældrene". Hende, der havde taget emnet op, forsøgte forgæves at holde fast i, at det er en fejl, når vi afviser andre.

Til sidst kom en kollega i tanke om, at: "Det, som du oplever som en afvisning er egentlig mere en grænsesætning, hvor du får vist moren, at det er ikke alt, hun kan få hjælp til. Det kan ikke nytte, at hun bliver vænnet til, at vi smider alt, hvad vi har i hænderne, så snart hun har brug for at snakke. Det er i øvrigt også synd for hendes søn, at hun er så opmærksomheds-krævende. Det er bedre, at hun lærer at behovsudsætte. Så, på den måde kan man sige, at du gjorde det af omsorg for moren."

Således blev en afvisning ændret til omsorg i vores fælles fortælling. Vi fik ændret en krænkelse til en handling, der var faglig forsvarlig.

Det skabte en dejlig stemning på mødet. Ganske ubevidst foretrak vi en fælles lettelse over fortællingen om, at der ingen fejl var sket, og at vi igen

"I samme øjeblik jeg projicerede mine afmagtsfølelser over på moren, fik jeg det bedre, fordi jeg ikke længere mærkede afmagten"

havde været dygtige frem for en fælles erkendelse af vores krænklede handlinger. På det teammøde fik vi skabt en uhyggelig fælles værdi om, at afvisninger er udtryk for dygtighed.

Derefter gik det for alvor galt...

"Efter samtalens var vi overbeviste om, at moren var vores fjende"

Afvisningerne tog til. Vi ville gerne være dygtige, og vi var enige om, at dygtighed indebærer afvisninger. Derfor blev moren afvist. Andre forældre blev afvist. Børnene blev hyppigere afvist. Vi afviste også hinanden, og de nyanatte havde ikke en chance. Moren endte med at blive en af de såkaldte vanskelige forældre, der er evigt kæmpende mod alt og alle. Hun var ensom, ydmyget og krænket. Sønnen blev overset i konflikten, og han fik ikke den støtte, som han havde brug for.

Vi forstod aldrig, hvorfor vi mistrivedes, når nu vi var så dygtige. Forræelse er en overlevelsestrategi, men den hjælper ikke nogen.

Fortællingen om den kritiske mor er en fortælling om, hvordan værdierne kan skride i en personalegruppe. Vi vidste bedre, og vi ville noget andet; men vi kom alligevel til at tro, at vi skulle være afvisende. Vores faglige leder kunne ikke hjælpe os, fordi hun ikke var til stede, da værdierne skred for os. Hun skulle bedrive distance-ledelse, hvilket betød, at hun ikke vidste, hvad der foregik. Vi kunne ikke engang fortælle hende det. Vores kollektive selvbedrag stod i vejen for, at vi kunne svare hende ærligt, da hun spurgte, om der var noget fra mødet, som hun skulle vide noget om. Vi kunne ikke fortælle, at vi havde besluttet, at afvisninger var tegn på dygtighed. Vi kunne kun fortælle, at drøftelserne om moren "laddede meget godt". Vi kunne ikke gennemskue, at feelgood-stemningen fra mødet skyldtes vores legitimering af handlinger, der ikke burde legitimeres.

Fem skridt væk fra forræelsen

- og hvert skridt kræver faglig ledelse

Første skridt: *En fælles erkendelse af, at forræelse er en risiko i det professionelle arbejde.* Afmagtsfølelser er en del af arbejdet, og vi kan i perioder komme til at ty til forræelse for at undgå stress og omsorgstræthed. Derfor er første skridt at turde erkende, at forræelse er en risiko. Også hos os.

Andet skridt: Opdage faresignalerne.

Forræelsen er godt skjult, når vi står midt i den. Vi er derfor nødt til at holde øje med forrælsens faresignaler i form af eksempelvis "dem og os"-retorik, negative og mistroiske fortællinger om andre, devaluerende humor, tavshed, straf, eksklusion, tankeløshed, ligegyldighed, positive fortællinger om os selv og en hverdag, hvor der tages mere hensyn til personalet end til børnene. *Lederen bør ikke være en del af gruppen*, fordi der er brug for et udefra-perspektiv på gruppens værdier. Gruppen kan vanskeligt gennemskue sig selv, og derfor er der brug for *tæt daglig og faglig ledelse*.

"På det teammøde fik vi skabt en uhyggelig fælles værdi om, at afvisninger er udtryk for dygtighed"

Tredje skridt: *Den nuancerede samtale i psykologisk tryghed.* De værste former for forræelse, hvor børn og forældre udsættes for systematiske krænkelser, kan undgås, hvis de medarbejdere, der ved og ser noget, siger det højt til ledere, som tør lytte og forsøge at hjælpe gruppen. Det kræver psykologisk tryghed på arbejdspladsen. Psykologisk tryghed er, når vi kan tale om vores fejl og fremsætte vores kritik uden at blive underskammet, devalueret eller afvæbnet. En hver organisation har brug for at få fejlene frem i lyset, før de vokser sig store og fatale.

"Vi fik ændret en krænkelse til en handling, der var faglig forsvarlig. Det skabte en dejlig stemning på mødet"

"Forrælelse er en overlevelsesstrategi, men den hjælper ikke nogen"

Det kræver, at vi taler sammen, men vi risikerer desværre at øge forrælsen, hvis vi giver hinanden ret i den negative omtale af andre. Forrælsen kan også øges, hvis den *mødes med* forrælse. Det vil sige, hvis jeg havde fået skæld-ud eller var blevet latterlig-gjort, så havde det også forværret situationen. Jeg skal ikke have ret, men jeg skal heller ikke have skæld-ud. Jeg havde brug for en nuancet samtale, hvor jeg blev mødt med såvel kritik af mine forrædede tanker som forståelse for, hvor presset jeg var.

Fjerde skridt: At undersøge de afmagtssituatiner og afmagtsfølelser, der har gjort forrælsen nødvendig. Hvis forrælsen udarter sig til gentagne krænkelser, så er det ikke et individuelt problem. Det kan sagtens være, at der er nogle, der er mere rå og brutale i deres adfærd end andre; men hvis de er rå over længere tid, vil der være både kolleger og ledelse, der ikke har grebet ind eller hjulpet dem. Derfor er forrælse et kollektivt problem, som kun kan løses kollektivt. Medarbejderne og den faglige leder

er nødt til sammen at identificere de konkrete afmagtssituatiner for at kunne finde frem til, hvorfor forrælsen blev nødvendig. Forrælse er en overlevelsesstrategi. Derfor er spørgsmålet: "Hvilke afmagtsfølelser er det, de professionelle forsøger at håndtere?"

Femte skridt: At finde

faglige alternativer

til at dæmpe af-

magtsfølelserne, så

forrælsen bliver

unødvendig.

Faglig ledelse kræver

så stor faglig ind-

sigt, at lederen kan

være med til at komme

i tanke om faglige alterna-

ver til en forrætet praksis. Det kan nemlig ikke

passe, at "vi har prøvet alt, og intet virker". Der

vil være noget, som vi ikke ved, ikke har tænkt

på og ikke har prøvet. Bekæmpelsen af forrælsen

består i at finde de konkrete faglige alterna-

ver, der for medarbejderne opleves som mindst

lige så afmagtsdæmpende som forrælsen. Den

del af vores faglighed, som handler om at tage

andres indefra-perspektiv og samtidig et udefra-

perspektiv på vores egne handlinger, kan gøre

forrælsen unødvendig.

**"Vores faglige leder
kunne ikke hjælpe
os, fordi hun ikke var
til stede, da værdierne
skred for os"**

Kort og godt

SYV FORVENTNINGER SOM MEDARBEJDERNE HAR TIL GOD LEDELSE

- Du er tydelig om rammerne for vores arbejde
- Du lytter og inddrager os i beslutningerne
- Du viser tillid og bakker os op
- Du hjælper os med at få problemer løst
- Du ser, udnytter og udvikler vores stærke sider i hverdagen
- Du viser omsorg for dem, der har det svært i en periode
- Du insisterer på og bidrager til en ordentlig omgangstone

Kilde: Publikationen "Kære leder! Dialog mellem medarbejdere og ledere om forventninger til god ledelse"

Til deltagerne

Til Christine Feldthaus' oplæg 'Er du tilfreds med duften i bageriet?'

Den 13.sept. 2021, Kl. 14.50-15.50

Christine Feldthaus er oprindelig 'erhvervskvinde' med en lang karriere bag sig i reklamebranchen, hvilket har givet hende indsigt i livsmønstre og mennesketyper – som hun blandt andet har draget nytte af i rigtig mange TV-udsendelser, for eksempel livsstilsprogrammet 'Kender du typen?' og 'So F***ing Special', begge på DR1.

Desuden er hun en meget anvendt foredragsholder, kommunikationsrådgiver og skribent. Hun har blandt andet skrevet bogen 'Feldthaus skruer ned – en miljødagbog' og medvirket i en lang række andre bøger.

Som ivrig fortaler for grøn omstilling sidder hun i dag også i bestyrelsen for Energifonden.

Christine Feldthaus' foredrag bliver især anvendt hos kommuner, virksomheder, foreninger og oplysningsforbund, der har kommunikation, arbejdsglæde og begejstring i livet på dagsordenen.

Med venlig hilsen
Kjeld Rasmussen

BØRNS HJERNER

Ny bog af Ann Elisabeth Knudsen



BØRNS HJERNER

Hjerne, leg og dannelses i dagtilbud
– og et opgør med tanken om tvangsmodning af børn!

Ann-Elisabeth Knudsen

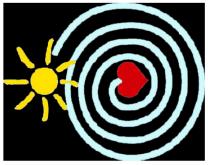


@ Dafolo

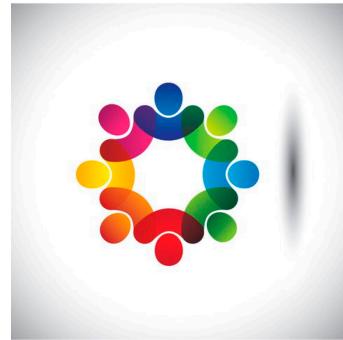
Fantastisk spændende og vigtig bog!

- 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?

KONFERENCE PRIS - KUN 215 KR!



**Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder
og pædagogiske ledere**
– veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber



Helen Eriksen
psykolog, cand. psych., forfatter,
forandrings- og trivselsekspert.

mere mening til mennesker og organisationer

www.heleneriksen.dk



Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder og pædagogiske ledere - veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

- eller:
Er jeg den leder, jeg ønskede at blive?

- Mit opgåg tager sit udgangspunkt i forløb jeg har haft med grupper af dagtilbudsleder og pædagogiske ledere, som selv syntes, at de var 'gæt lidt i stå'. Det gode spørgsmål er: Hvilke bagvedliggende psykologiske faktorer er det vigtigt at være opmærksomme på for, at alle i teamet kan give på hver deres måder og samtidig kan vokse af det hver især og sammen med fokus på kerneydelsen.

FRUGTTRÆ- STRATEGIEN

NÅR NU ALT HÆNGER SAMMEN,
HYORFOR SÅ IKKE LÅ DET



Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder og pædagogiske ledere - veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

Hvilke bagvedliggende psykologiske faktorer er det vigtigt at være opmærksomme på, for at alle i teamet kan give på hver deres måder og samtidig kan vokse af det hver især og sammen med fokus på kerneydelsen?



Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder og pædagogiske ledere - veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

- LIGE ET OVERBLIK ☺



Mikro - niveau Individet



Makro - niveau virksomheden



Paradigmeskift



Hvad går vi fra og til...

- Fra organisation til organisme
- **Fra medarbejder til medskaber**
alle er tunget på vægtskålen
ingen kan undværes, VI ER KULTUREN
- **Fra afmøgt til ejerskab**
Fra brok til selvansvarlighed,
løsningsorientering og mestring
- **Fra jeg til VI**
 - Fra magt til mening
 - **Fra travlhed til trivsel**
 - Fra stress til flow

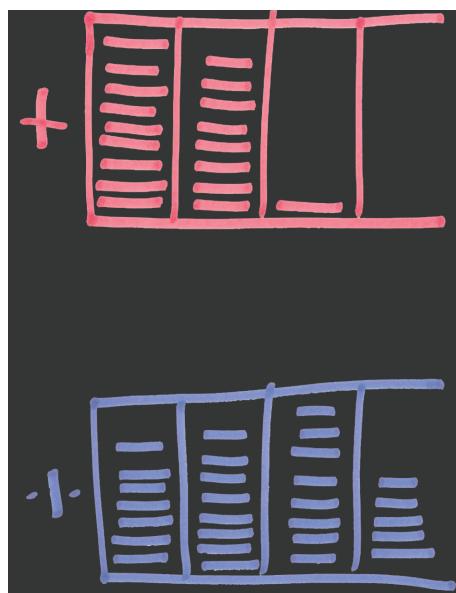
Overtal på minushylder



Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder
og pædagogiske ledere

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

EN LILLE HISTORIE:



Overtal på plushylder

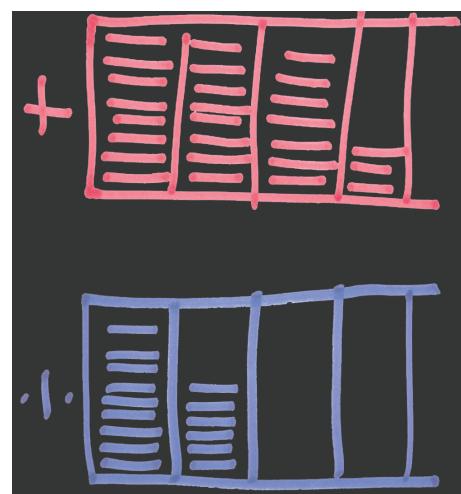


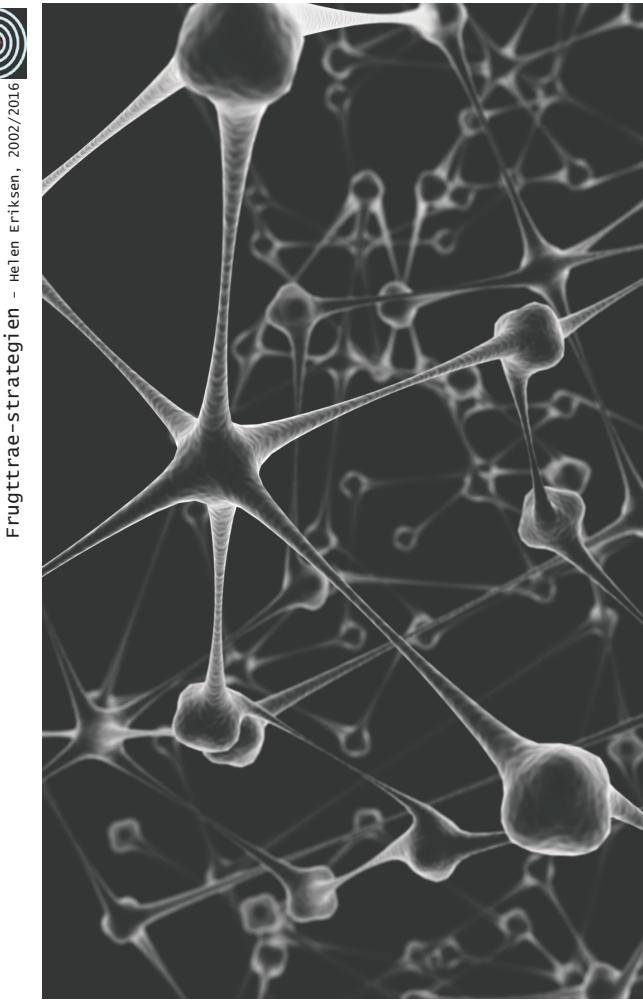
Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder
og pædagogiske ledere

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

Hvilenken leder vil jeg være?

Vigtigheden af
formål, intention, **bevidst** fokus
på trivsel, mening, arbejdsglæde





Frugttrae-Strategien - Helen Eriksen, 2002/2016

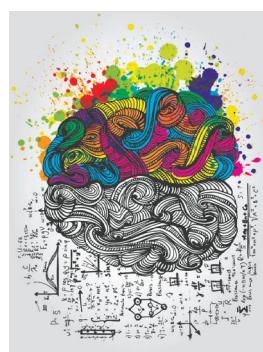


BÆREDYGTIG VISDOM OG MOD I LEDELSE

- veje til øget tillid, samskabelse og bevidsthed

Visdom er når sans og viden forenes
og komplementerer hinanden

Funktionelt deles hjernen op
i højre og venstre hjernehalvdel.
De forbinder via hjernebøjælken

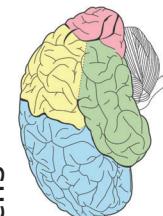


FREMtidens LEDER- OG MEDARBEJDERKOMPETENCER

De mange intelligenser

- forskellige erkendelsmåder og bevidsthedsformer

- Den logisk/matematiske intelligens
- Den sproglige intelligens
- Den **følelsesmæssige** intelligens
- Den **sociale** intelligens
- Den fysiske intelligens
- Den rummelige intelligens
- Den musiske intelligens
- Den naturalistiske intelligens
- Den eksistentielle intelligens (Howard Gardner)



• Den **intuitive** intelligens (Helen Eriksen)



**Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder
og pædagogiske ledere**

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber



ANSVARLIGHED =
RESPONSIBILITY
THE ABILITY TO RESPOND

EVNEN TIL AT RESPONDERE = **MENING**



Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder og pædagogiske ledere

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

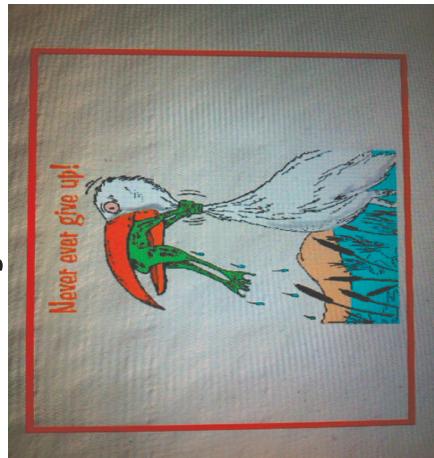
- Undren
- Nysgerrighed
- Åbenhed
- Fordomsfrihed

Som ledelsesværktøj
i professionelle læringsfællesskaber



Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder og pædagogiske ledere

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber



Hælbred er
hvordan man har det.
Modstandskraft er
som man tager det...

(Piet Hein)



Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder og pædagogiske ledere

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

Fælles legaliseringssarbejde
omkring undrende spørgsmål,
til skabelse af psykologisk tryghed/
kommunikation, hvordan får vi ting sagt, uden
at konfliktoptrappe:

- Tillad mig at komme med min undren,
- Jeg er lidt nysgerrig på ...
- Lige her kunne jeg godt tænke mig at invitere til undren, nysgerrig og åbenhed ...



Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder og pædagogiske ledere

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

Dér hvor jeg oplever mig forstyrret er...
Jeg har behov for at vide, hvor du kommer fra ...



Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder og pædagogiske ledere

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber



Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder og pædagogiske ledere

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

- Fra projektoner til selvbevidsthedstræning og perspektivskifte
- **Fra emotionelt ladet til energineutralitet,**
- Fra nogen må komme og ordne det til ansvarlighed
- **Fra ”sådan er jeg” til ”Hvad tænker jeg, hvad føler jeg, hvorfor, kan jeg og vi tænke eller føle anderledes og læringsfællesskabsopbyggende?**
- Fra sludder til substantiel viden - er det noget vi ved, eller er det noget vi antager



Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder og pædagogiske ledere

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

META-PERSPEKTIV

et overordnet perspektiv, et perspektiv som gør det muligt at observere, ikke bare et objekt, men også det observerende subjekt.

Jysk udgave: se det hele lidt fra oven og lidt udefra. Også sig selv.

CIRKLERNE

Det personlige læringsrum

Det professionelle læringsrum

Ledelse, selvindsigt, metaperspektiv

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber



Ledelse, selvindsigt, metaperspektiv

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

Ledelse, selvindsigt, metaperspektiv

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

META-PERSPEKTIIV

- jeg observerer mig selv/jeg ser mig selv udefra
- jeg undlader at tage ting personligt
- jeg er ingenlunde mine tanker
- jeg er ingenlunde mine følelser
- jeg nавигerer energineutralt og intuitivt



Ledelse, selvindsigt, metaperspektiv

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber



Ledelse, selvindsigt, metaperspektiv

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

Et META-perspektiv

Alles forskelligheder har lige ret....

META KOMMUNIKATION

- Energineutralt og fordomsfrit observerende

De fire ting jeg udtrykker er, hvad jeg:

- Observerer
- Oplever
- Behøver
- Kan vi lave en aftale om/hvad jeg vil bede den anden om at gøre

Lede[se], selvindsigt, metaperspektiv

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

Dér hvor jeg oplever mig forstyrret er...

Jeg har behov for at vide, hvor du kommer fra ...



"VI FØDES SOM ORIGINALER
MEN VI DØR SOM KOPIER".

SØREN KIRKEGAARD



DE FLESTE AF OS GØR, ALT HVAD VI KAN OG NÅR VI, TAKKET VÆRE EMPATISK RESONANS, SVINGER SAMMEN, SKABER VI ØGET PSYKOLOGISK TRYGHED OG SA KAN VI OVERSKU OG KLARE MEGET MERE

ORDENTLIGHED BEVIDSTHED NÆRVÆR FOKUS

EMPATI OG EMPATISK RESONANS

39

Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder og pædagogiske ledere

- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

Husk at anerkende egen og andres indsats, at fortælle den gode historie og at fejre de små ting.

... Små ting er store ting! ☺



LÆRING –
Vigtigheden af gentagelse og repetition
PA DEN SJOVE MÅDE ☺



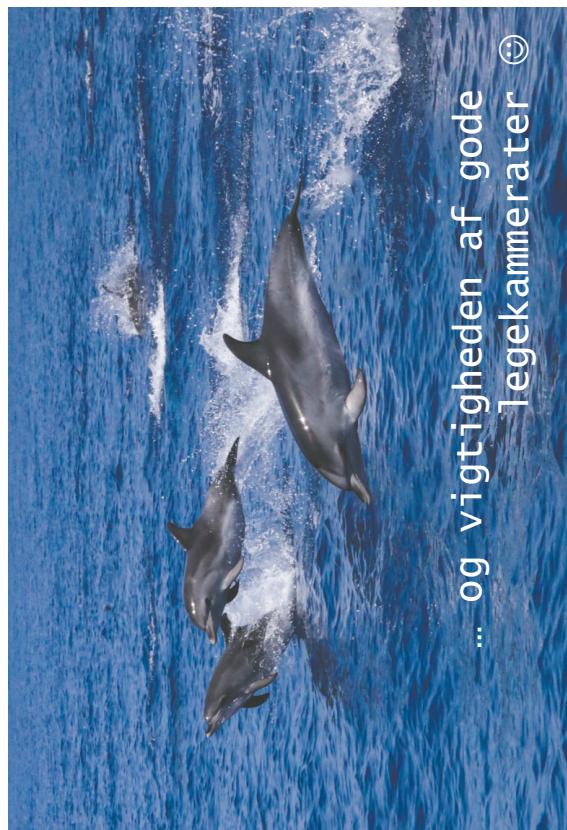
- VEJE TIL TRIVSEL OG PROFESSIONELLE LÆRINGSFÆLLESSKABER

- ☺ Skab rammer og en nærværende kultur, der kan stimulere udviklingen af en hel hjerne
 - = udskiller betonningshormoner
 - = øger arbejdsglæden
 - = giver mere mening

☺ Stil spørgsmålene: "hvorfør tænker vi sådan, hvorfor føler vi sådan, kunne vi tænke og føle andet, tage det på andre måder for at opbygge nye neurale netværk i præfrontal korteks.

- = øget robusthed og trivsel
- = balancerer vores gamle hjerners overlevelsesreaktioner
- = bevidstgør gamle ubevidste, grundlæggende antagelser

☺ Legalisér originaliteten og den gode historie

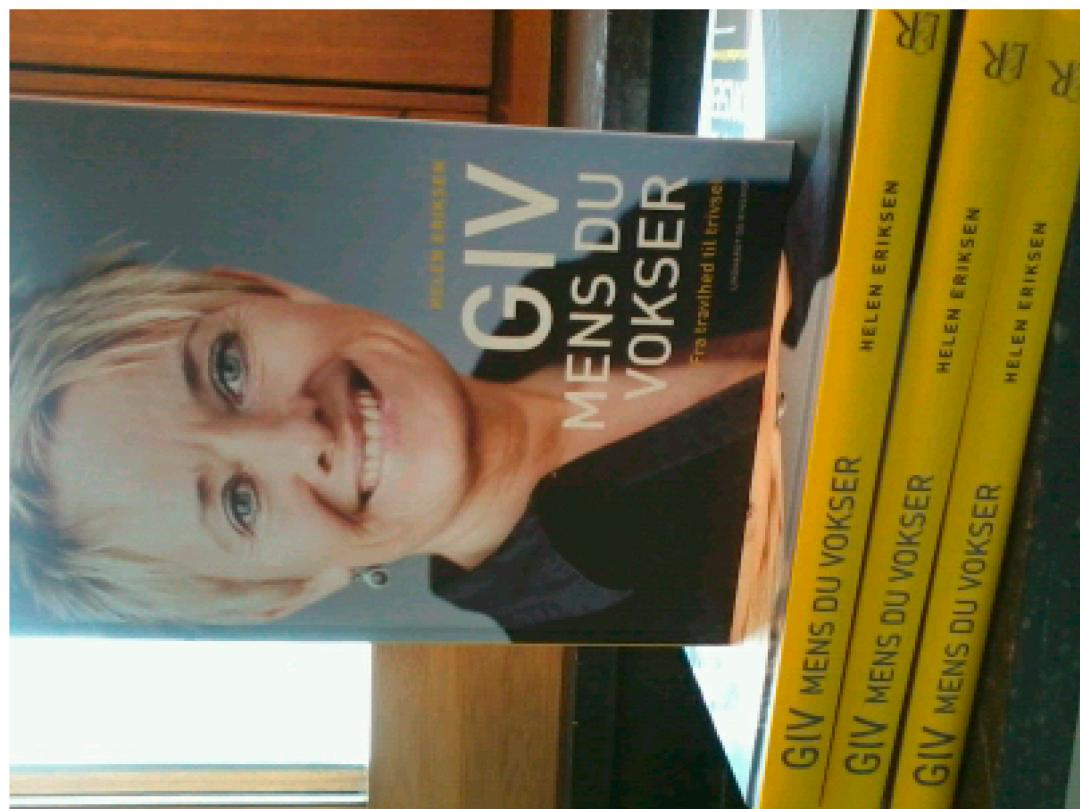


... og vigtigheden af gode
legekammerater ☺



Dynamikken i en gruppe med dagtilbudsleder
og pædagogiske leder
- veje til trivsel og professionelle læringsfællesskaber

Mange tak for
jeres
opmærksomhed...
😊



www.heleneneriksen.dk/
Mere inspiration om trivsel?
Tilmeld dig mit nyhedsbrev ☺

Aarhus den 20. januar 2022

Nest møder dagtilbud

Kom og bliv introduceret til en ny pædagogisk teori og praksis...

...hvor tilgangen er, at den trygge rede (:'Nest') som ét barn har brug for...

...også kan gavne alle de andre børn!

1-dags konferencen henvender sig til pædagoger, pædagogiske ledere, dagtilbudsledere, konsulenter og medarbejdere ved PPR, samt andre interesserede



Ida er pissepovokerende - Et foredrag om følelser i
pædagogisk arbejde af Rikke Smedegaard Hansen

Så få dig dog et andet
job!

Du må erkende, at du
ikke kan redde hele
verden



Tror du ikke problemet er, at du er
lidt for engageret?

Husk nu lige den professionelle distance!

Vi skal væk fra begrebet den professionelle distance.

Vi skal gøre op, med ideen om, at man ikke er professionel, hvis man er følelsesmæssigt involveret i sit arbejde.

Når man har med mennesker og menneskers udvikling at gøre, er følelsesmæssig involvering, nærværd og professionalismen ikke hinandens modsætninger.

De er hinandens forudsætninger.

Ida er pissepovokerende - Et foredrag om følelser i pædagogisk arbejde af Rikke Smedegaard Hansen

"MENNESKET ER I BESIDDELSE AF ET AVANCERET SYSTEM TIL AT FORHOLDE SIG TIL ANDRE MENNESKER OG ABSORBERE DERES FØLELSER I LANGT HØJERE GRAD, END DET OPFATTER MED SIN BEVIDSTHED. HJERNEN ER UDSTYRET MED 300 MILLIONER NERVECELLER AF DEN SLAGS, DER KALDES FOR SPEJLNEURONER. VED HJÆLP AF DISSE SPEJLNEURONER KAN MAN REAGERE PÅ ANDRE MENNESKER OG KOPIERE DERES TILSTANDE I SIG SELV OG SIN EGEN KROP. NETVÆRKET AF SPEJLNEURONER ER ET GENNEM EVOLUTIONEN UDVIKLET SUPERSYSTEM, DER SIKRER MENNESKETS LÆRING, SOCIALE BÅND OG OVERLEVELSE."

(ISDAL 2018: 163)

VORES NEUROBIOLOGISKE GRUNDLAG BETYDER, AT VI FØDT TIL AT TAGE DEL I HINANDENS NERVESYSTEM.

FØLELSER OG STEMNINGER SMITTER KONSTANT. VI ER MENNESKER, VI KAN IKKE VÆLGE IKKE AT MÆRKE.

DERFOR ER DET ER NOGET PJAT AT ANTYDE (ELLER ENDNU VÆRRE SIGE DIREKTE), AT DET ER UPROSFESSIONELT, NAR VI BLIVER FØLELSESMÆSSIGT PAVIRKET AF VORES ARBEJDE. VI BLIVER DER IMOD UPROFESSIONELLE, HVIS VI BLIVER BEDT OM, ELLER SELV FORSØGER, AT IGNORERERE VORES FØLELSER.

Ida er pissepovokerende - Et foredrag om følelser i pædagogisk arbejde af Rikke Smedegaard Hansen

Ida er pissepovokerende - Et foredrag om følelser i pædagogisk arbejde af Rikke Smedegaard Hansen

Som pædagoger vælger vi vores uddannelse, fordi vi ønsker at være en del af menneskers udvikling og at hjælpe dem, når udviklingen er gået skævt.

Vejen til at styrke andre personligt og socialt går først og fremmest igennem nære, tillidsfulde relationer.

Når vi indgår i relationer involverer vi os følelsesmøssigt. Det, at være professionel handler ikke om, at vi skal undgå at involvere os. Det handler om, hvorfor og hvordan vi involverer os.

Det er et personligt arbejde, som går tæt på, hvem vi selv er, men ansvaret for relationen er vores. Derfor er vi nødt til at kunne se på os selv og det, som vi selv er med til at bringe ind i relationen.

Her har vi brug for både hinanden – og hjælp fra vores ledere.

Du må lære at sige "PYT"

Ida er pissepovokerende - Et foredrag om følelser i pædagogisk arbejde af Rikke Smedegaard Hansen

Det er verdens dårligste råd, når det kommer til følelser. For følelser går ikke væk, bare fordi man forsøger at ignorere dem – eller får at vide, at det er uprofessionelt, når de trønger sig på og fylder.

Tværtimod.

Man føler sig bare endnu mere forkert og alene, når man bliver bedt om at trykke på en pytknap, som man ikke kan finde.

Vi undgår ikke at være i tvivl og at føle os sårbare. Men tvivl og sårbarhed må ikke forveksles med mangel på professionalisme.



Hvad skal der til, for at kunne holde til et arbejde, hvor man dagligt bruger sin egen personlighed som redskab – og samtidig skal bevare fagligheden?

- Først og fremmest: At man kan se sine egne værdier i institutionens.
- En kultur og et arbejdsmiljø præget af respekt, åbenhed og tillid.
- En kultur og et arbejdsmiljø præget af nysgerrighed overfor hinandens perspektiver.
- Humor og varme. Og omsorg for hinanden.
- Tid til, og mulighed for, faglige diskussioner og debatter om den pædagogik vi praktiserer – og hvorfor vi gør, som vi gør.
- Supervision af en psykolog.
- Faglig sparring, udvikling og uddannelse.
- Et stærkt følelosskab: Ingen kan alt helt alene.

Ida er pissepovokerende - Et foredrag om følelser i pædagogisk arbejde af Rikke Smedegaard Hansen

Som leder er det særlig betydningsfuldt når

du:

Anerkender dine medarbejdere for deres styrke, men også for deres begrensninger.

- ▲ Tilbyder mulighed for faglig udvikling, uddannelse og tværfaglig sparring.
- ▲ Tilbyder dine medarbejdere supervision (sørg for, at du har medarbejdere som er modtagelige overfor supervision!).

Selv er en del af praksis så ofte, du overhovedet kan.

Viser dine medarbejdere tillid.

Kommer med meningsskabende fortællinger om, hvorfor vi gør, som vi gør.

Er tydelig omkring værdier.

Indrømmer, hvis der er krav (til os) oppefra, som heller ikke giver mening for dig.

Bruge din ytringsfrihed – og lader dine medarbejdere bruge deres.

Ida er pissepovokerende - Et foredrag om følelser i pædagogisk arbejde af Rikke Smedegaard Hansen

Den store legekonference

Efterårskonferencen
25.-26.nov. 2021 i København

... med teorier om leg ud fra nyeste forskning og med mange levende eksempler!

- du bliver præsenteret
for eksempler og du får
opdateret din viden om:

- Hvad forstår vi overhovedet ved 'leg'?
- Hvad betyder legen for børnens udvikling?
- Børn leger og lærer med hele kroppen!
- Neuropædagogik og hjerneforskning - og leg
- Udviklingsleg i dagtilbud
- Sprog, det er da noget, vi leger
- Lær at fortælle kreativt for børnene!
-

- du får oplæg fra
kapaciteter som:

- Ann-Elisabeth Knudsen
- Kjeld Fredens
- Ditte Winther-Lindquist
- Tanja Christensen
- Tea Thyrre Sørensen
- Lotte Salling
- Anette Wilhjelm Jahn



Dansk Pædagogisk Forum

Lederkonferencen i Odense d. 14. september – 2021

- * Den gode leder i en daginstitution er hvad et hjerte er for menneskekroppen.
- * Uden hjertet fungerer kroppen ikke – uden ledelse fungerer institutionen ikke.



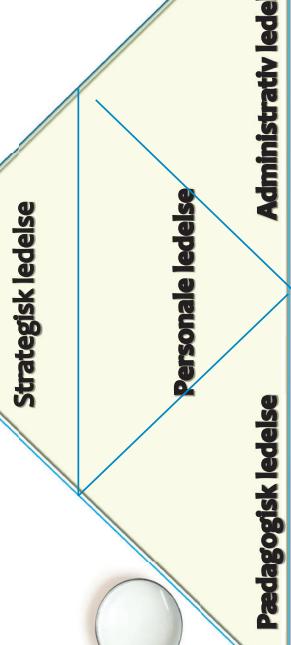
Psykolog

Jens Andersen

jensa@post.tele.dk

Tlf. 21760988

Hvad handler ledelse om?

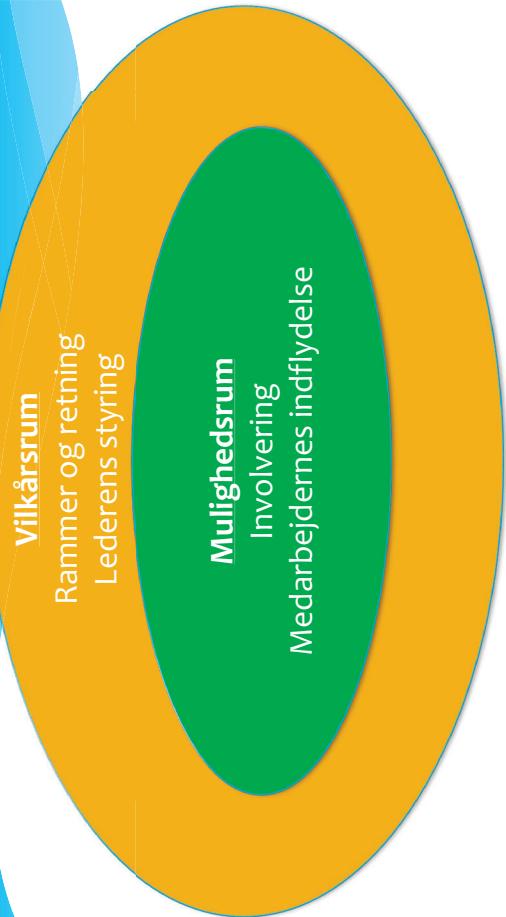


Den gode leder skaber en kultur hvor:

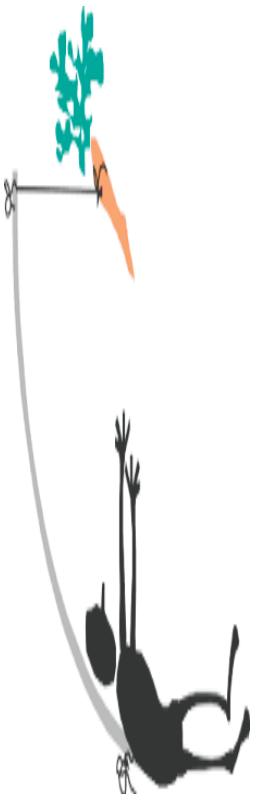
1. medarbejderne ser sig selv som vigtige aktører for udvikling af pædagogikken.
2. medarbejderne er initiativrigt, modige, livfulde og glade.
3. usikkerhed og tvivl mødes med anerkendelse og spørgsmål.
4. tendenser til individfokus flyttes til fokus på kontekst og multivers.
5. medarbejderne primært selv finder løsninger.

Intet er så praktisk som en god teori!

Hvad bruger gode ledere tiden på?



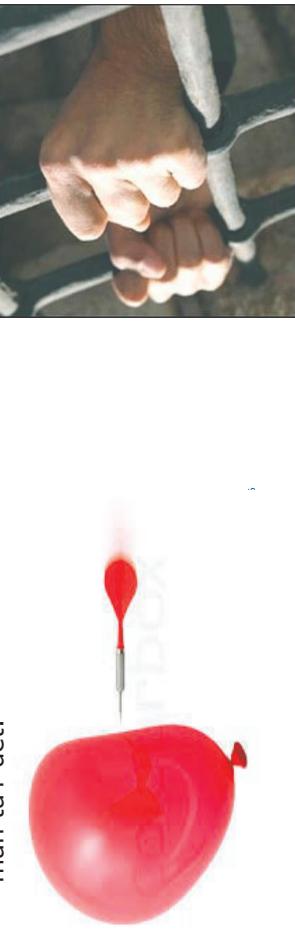
* Lederens motiv for at være leder og ledernes engagement, viden og teoretiske position har afgørende betydning for den praksis der uddøves på stuen, på personalemøder, på møder med forældre – og i sidste ende for børnenes trivsel.



Hvor stor er ledelsesrummet?

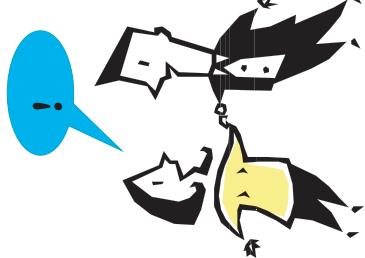
"Den leder, der tror sig spærrer sig ikke opfører sig anderledes end den, der oplever en verden af muligheder."

"Ledelsesrummet er ikke kun som man har det, men som man ta'r det."



Sprogets skabende kraft som et ledelsesredskab

Lederen er med til at skabe den organisatoriske virkelighed gennem sin brug af sproget



Mit ledelsesrum – drøft parvis – følgende spørgsmål:

Hvordan vil du karakterisere dit ledelsesrum?

1. På hvilke områder oplever du, at dine handlemuligheder er blevet større/mindre indenfor det sidste år?
 2. Hvad har du selv gjort for at påvirke eller udfordre de givne rammer for din ledelse?
 3. Hvordan kan din chef bedst støtte dig i dit arbejde som leder? Hvad skal han/hun gøre mere, mindre af for at du i større grad kan udfolde dig i "dit" ledelsesrum.

Mere om sproget!

"Sproget er for mennesker hvad vand er for fisk"
Ole Thyssen

1. Organisationer består af mennesker, der taler sammen.
2. Vores liv er rigere, end de historier vi fortæller om det. Men det er vores historier, der er virkelige for os.
3. De historier vi fortæller påvirker den enkelte, relationerne og den måde vi forstår og håndterer vores arbejde.

Systemteoretiske pointer:

Sproget er som en lygte.

Det vi taler om er det vi bliver i stand til at se. (Wittgenstein)



Systemteoretiske pointer:

Det er umuligt at forandre sig, når man er negativt beskrevet



Systemteoretiske pointer:

Enhver gør sit bedste



Systemteoretisk pointer:

Led ikke efter årsager, men led efter forklaringer.

Professionel ledelse:

”At være en god leder er ikke en statisk tilstand eller et medfødt talent. Det er en profession, der løbende skal udvikles, udfordres og holdes ved lige.”



Ledelsesidentitet – at finde sin autoritet

Rollebaseret autoritet: Den autoritet, lederen tildes ”oppefra” gennem sin formelle rolle

Personbaseret autoritet: Den autoritet der overføres til lederen fra medarbejderne (nedefra). Baserer sig på personlige kompetencer, viden og erfaring

Fra Poula Heith: Lederstabelse



Indre autoritetsfigurer: Om lederen føler sig bemyndiget til at udøve autoritet

Der findes ingen genveje til personlig autoritet – den kommer fra den troværdighed det indre kompas har skabt.

Hvordan bliver jeg en god leder i en ganske turbulент tid?



Hvordan håndterer jeg ledelsesopgaven? Skal jeg være mig selv? Skal jeg spille roller? Hvordan undgår jeg ”hamsterhjulet”?

Det indre kompas



Det indre kompas skal formes med både den sunde fornuft, et klart værdigrundlag, en tydelig vision og en sikker fornemmelse for hvad rollen som leder indebærer.

Lederen arbejder med sig selv og de centrale spørgsmål:

- * Hvorfor vælger jeg at blive leder?
- * Hvorfor ønsker jeg at være leder – her?
- * Hvad brænder jeg for?
- * Hvad er meningen?

Hvad kan den gode leder? Der er ikke noget simpelt svar. Ledelse indeholder mange paradoxer

Successfule ledere

En undersøgelse

1. At kunne etablere et nært forhold til sine medarbejdere **OG** holde afstand
2. At kunne gå foran **OG** holde sig i baggrunden
3. At vise medarbejderne tillid **OG** følge med i, hvad de foretager sig
4. At være tolerant **OG** vide, hvordan man vil have tingene til at fungere
5. At tænke på sin egen institutions mål **OG** samtidig være loyal over for helheden
6. At kunne planlægge sin tid ordentligt **OG** være fleksibel over for sin planlægning
7. At give udtryk for hvad man mener **OG** være diplomatsk
8. At være visionær **OG** holde benene ved jorden
9. At tilstræbe konsensus **OG** være i stand til at skære igennem
10. At være dynamisk **OG** eftertænksom
11. At være selvsikker **OG** ydmyg



Undersøgelsen viser, at det især er personbårne evner og egenskaber, der gør en forskel.
Derimod fremhæves ”hårde” fagspecifikke kompetencer **IKKE** som afgørende for succes.

Det nye lederskab

”Det nye lederskab udspringer af det vilkår, at lederen først virkelig kan være leder, når hun forstår sig på at være menneske. Lederen kan ikke længere stille de menneskelige hensyn fra sig, hverken dem hun skylder andre, eller dem, hun skylder sig selv. Lederen må være den første humanist blandt humanister, fordi livet i daginstitutionen i højere og højere grad afhænger af hende - om hun vil det eller ej.”

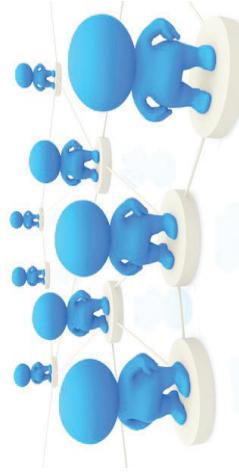
Fem kernekompetencer



1. Relationel forståelse (de læser og forstår relationer)
2. Tillidsvækkende sparring (indbyder til sparring)
3. Konfronterende intervention (offensive og direkte i deres indgriben)
4. Insisterende delegering (fordeling af opgaver og ansvar)
5. Rødfæstet under pres (holder fast i pers. grundværdier)

Relationel forståelse

- * Lederen opfanger intentioner og behov hos andre, selvom de ikke udtrykkes åbent
- * Lederen formemmer stemninger
- * Rummer andres frustration og kan sætte sig i deres sted
- * Afværger optræk til uhensigtsmæssige konflikter



Konfronterende intervention

- * Udfordrer fordomme, fastlåste positioner og uhensigtsmæssige handlemønstre
- * Giver fair tilbagemeldinger på præstationer
- * Opsøger aktivt uløste problemer
- * Kommunikerer krav og forventninger klart



Tillidsvækkende sparring

- * Lederen udstråler tilgængelighed via sit sprog, attituder, holdninger og måden at indrette sig på
- * Lederen inviterer aktivt til dialog og sparring
- * Konstant opmærksomhed på medarbejderens udvikling
- * Prioriterer højt at være fysisk til stede
- * Oprigtig i alle sammenhænge



Insisterende delegering

- * Udfordrer modvilje til at påtage sig ansvar
- * Insisterer på ejerskab til opgaver og aftaler
- * Følger op på uddelegering og uløste opgaver
- * Kommunikerer klart om eget og andres ansvar
- * Udfordrer defensivt arbejdsmønster og kulturer



Rodfæstet under pres

- * Tro mod personlige grundværdier
- * Undlader ikke at træffe ubehagelige beslutninger som anses for rigtige eller principielle
- * Tillid til egne evner
- * Søger inspiration og hjælp, men træffer egne beslutninger
- * Reflekterer over egne værdier og ledelsesstil



Fokus på institutionel læring....

Fokus er på at **gøre pædagogernes erfaringer og læring til institutionel læring/viden**, sådan at eksisterende rutiner, viden justeres og udvikles.



Dette sker gennem **erfarings- og videndeling**

- Samt en fleksibel tilgang til pædagogik og praksis
- For at kunne skabe institutionel læring, skal det understøttes af aftalte samarbejdsformer – eksempelvis observation og feedback



Og sidst men ikke mindst – af ledelse

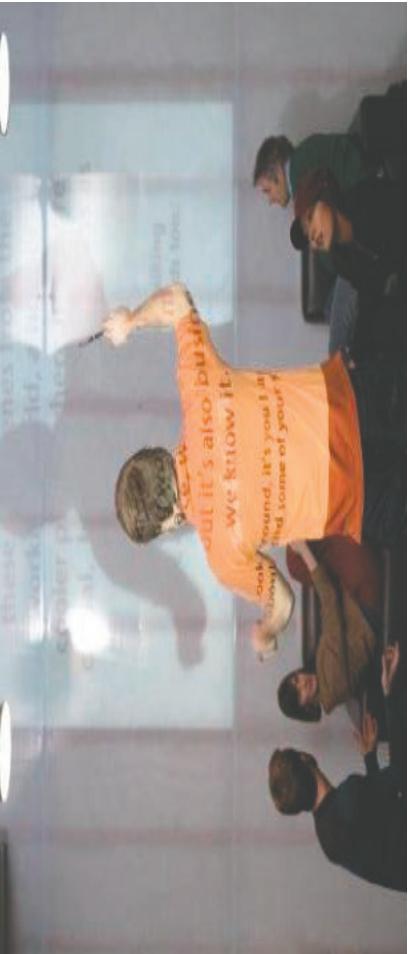
Perspektiver på pædagogisk ledelse

- Erfaringer fra et uddannelsesforløb for pædagogiske ledere i Aalborg kommune.

Hvilke former for ledelse har succes?

De 4 perspektiver:

1. Hvad hæmmer institutionel læring?
2. Hvad fremmer institutionel læring?
3. Hvilke dilemmaer er der?
4. Hvilke successer er der?



Hvad hæmmer institutionel læring?

- Medarbejder modstand
- Når den ønskede udvikling ikke giver mening
- Når lederne ser sig selv som ofre for den ønskede udvikling
- Når lederne ikke ser sig selv som vigtige aktører for udvikling af pædagogisk praksis
- Når samarbejdet fungerer dårligt.

30

Hvilke dilemmaer er der?

- Lederne føler sig ofte presset på tid til at sætte fokus på pædagogisk ledelse.
- Det opleves, at der er for mange administrative opgaver.
- Nogle lederne er i tvivl om hvilke redskaber de skal bruge for at komme tættere på den pædagogiske praksis.
- Nogle lederne mangler kompetencerne og måske modet til at udfordre pædagogerne.

31

Hvad fremmer institutionel læring?

- Når lederne sætter fokus på selve kerneopgaven
- Når lederne sættes fokus på pædagogernes læring
- Når lederne lykkes med at få medarbejderne til at se sig selv som vigtige aktører
- Når lederne rykker tæt på pædagogerne, altså væk fra skrivebordet

59

Hvad skaber succes?

- De lederne der besidder modet og evnen til at skabe involverende processer med medarbejderne har succes.

Et par citater fra undervisningen

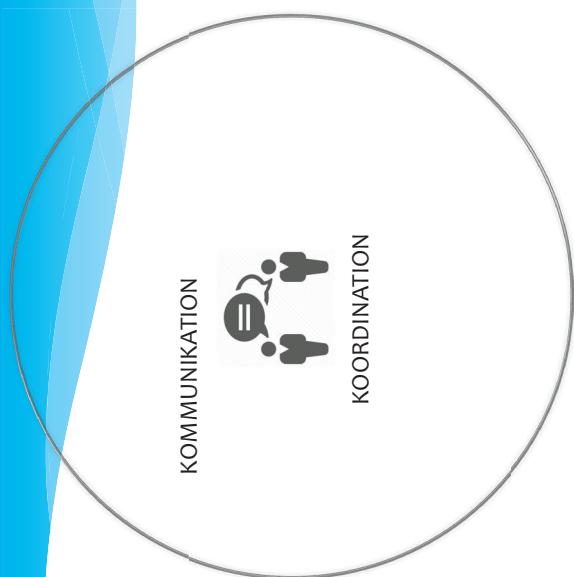
”Som leder handler det ikke om at have svarene. Det handler om at være nysgerrig og stille spørgsmål”.

”Der sker en markant ændring, når den pædagogiske leder ændrer sin opfattelse af hvad kommunikation er. Når kommunikation ikke blot er lig med at levere budskaber til medarbejderne, og lederen i stedet retter opmærksomheden mod effekterne af kommunikation og samarbejdsprocesser.”

33

Overordnet: Den korte version om ledelse:

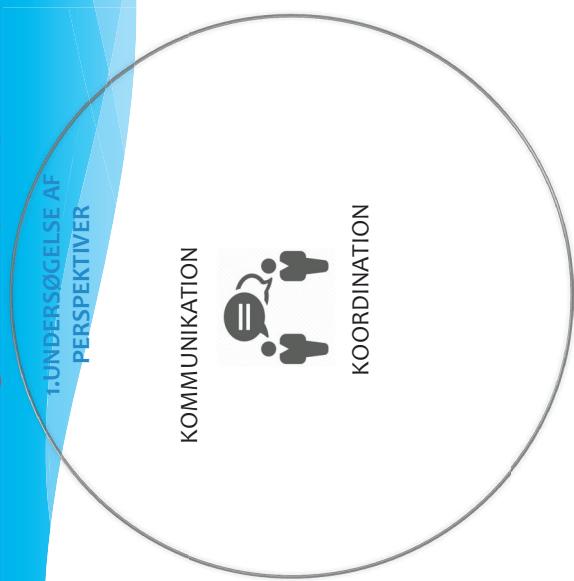
Ledelse er kommunikation og koordination



34

Undersøgelse af perspektiver

1. UNDERSØGELSE AF PERSPEKTIVER



35

Koordination og kommunikation



Fra uddannelsesforløbet fandt vi frem til, at den gode leder arbejder ud fra 4 grundprincipper:

Undersøgelse af perspektiver:

Nysgerrighed
Lyt

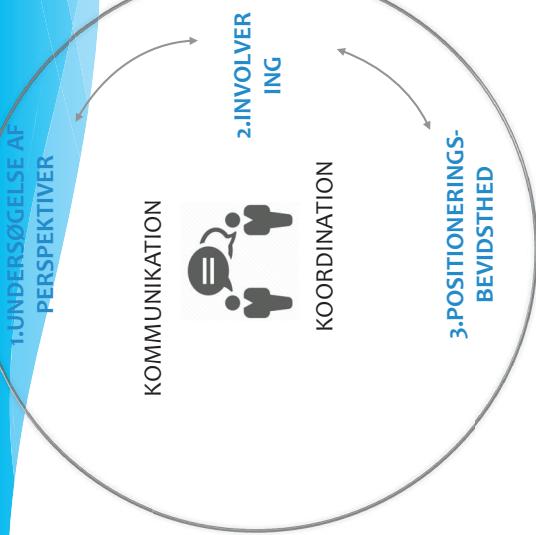
- * Stil spørgsmål til de forskellige forstærlser
- * Anerkend mangfoldigheden

Stop med at regne den ud – det kan ikke lade sig gøre!



35

Positioneringsbevidsthed



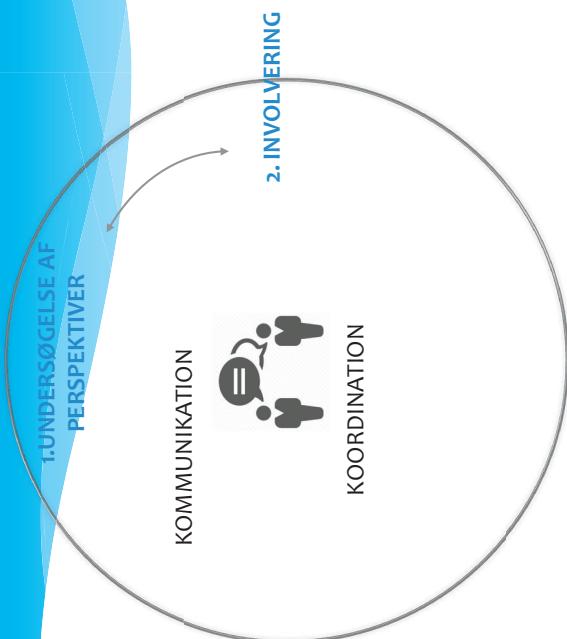
40

Positioneringsbevidsthed



41

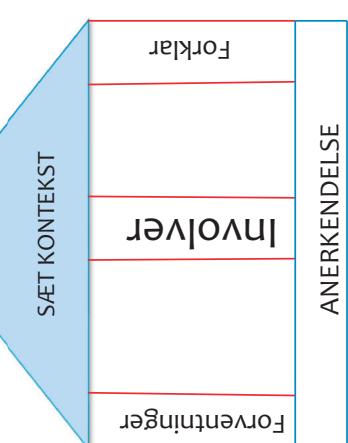
Involvering



38

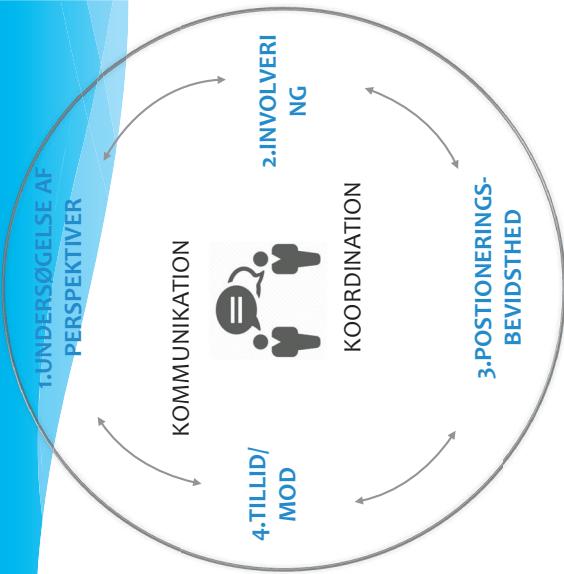
Involvering

Nøglebegreber hos de gode ledere.

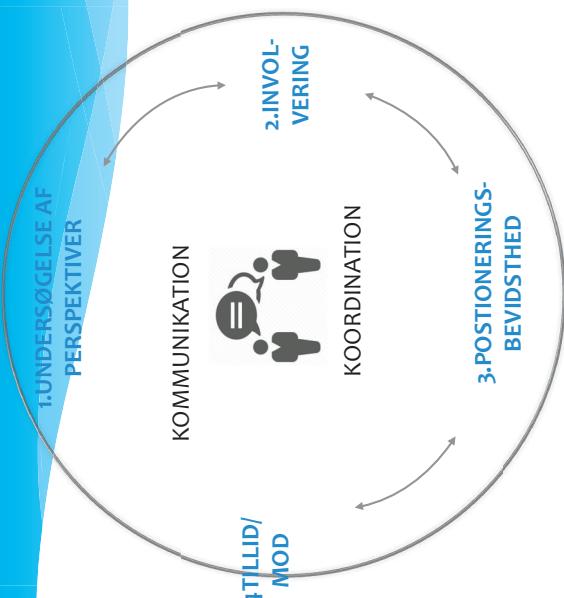


39

Når ledelsesprocesserne flyder:



Tillid / mod



Spørgsmål, refleksion og magt



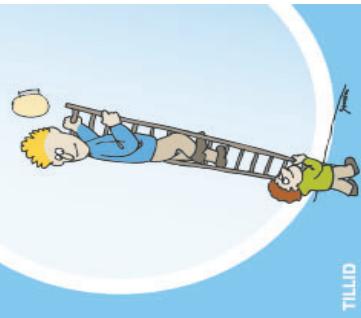
Enhver formulering af et spørgsmål definerer et domæne af "legitime" svar"
Karl Tomm

"Would you like to be able to tickle peoples' minds? Then ask them questions!"
Peter Lang



45

Mod og Tillid



- Mod og vilje til at lade sig forstyrre og være leder på nye måder
- Mod til at slippe ideen om kontrol.
- Mod til at vove sig frem og udfordre og tillid til at blive mødt d'er.
- Tillid er en risikabel forud ydelse
(det starter med dig selv)

Den store legekonference

Forårskonferencen
26.-27.okt. 2021 i Kolding

... med teorier om leg ud fra nyeste forskning og med mange levende eksempler!

- du bliver præsenteret
for eksempler og du får
opdateret din viden om:

- Hvad forstår vi overhovedet ved 'leg'?
- Hvad betyder legen for børnens udvikling?
- Børn leger og lærer med hele kroppen!
- Neuropædagogik og hjernehforskning - og leg
- Udviklingsleg i dagtilbud
- Sprog, det er da noget, vi leger
- Lær at fortælle kreativt for børnene!
-

- du får oplæg fra
kapaciteter som:

- Ann-Elisabeth Knudsen
- Kjeld Fredens
- Ditte Winther-Lindquist
- Tanja Christensen
- Tea Thyrre Sørensen
- Lotte Salling
- Anette Wilhjelm Jahn



Til deltagerne

Til Nils Villemoes' oplæg 'I Danmark har vi et skab til ledelse - et lederskab'

Den 14.sept. 2021, Kl. 14.20-15.30

Nils Villemoes gør ikke i slides. Dem laver han på stedet, siger han.

Men vi har fået en artikel, som han lige har skrevet til "Tid og tendenser", hvori han fortæller, at alle de gamle teorier er gode nok, og at det er os, der ikke er gode nok til at få dem til at du.

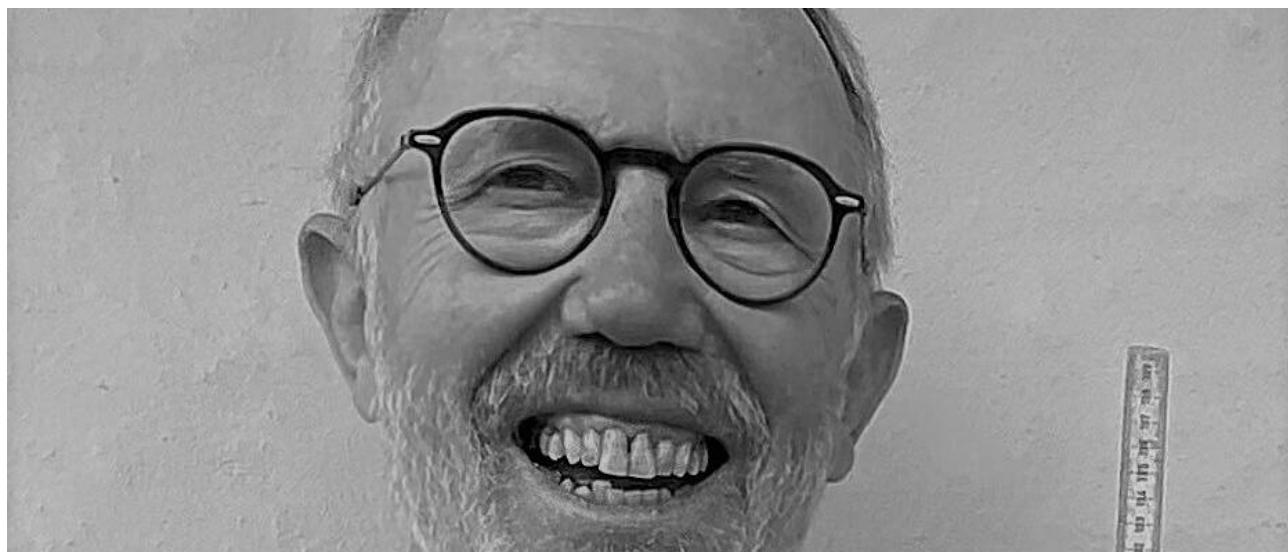
Så – det er bare at læne sig tilbage og nyde en veterans syn på ledelse anno 2021.

Og han fortalte mig engang, at han skam har en del personlig ledelseserfaring; vist nok som underkorporal i nogle få måneder i den danske hær.

Og nå, ja, så var han også i en årrække lektor ved Institut for Organisation og Virksomhedsledelse.

Med venlig hilsen
Kjeld Rasmussen

Det drejer sig om ledelse



af Nils Villemoes

Livet bliver længere. Og sjovere. Vi får mange flere valgmuligheder, men også mange flere problemer at tage stilling til, fordi ethvert valg har konsekvenser, som ofte først viser sig, når en beslutning er taget. Verden har åbnet sig. Det betyder, at vi ikke længere kan gemme os bag hækken. De andres problemer er også vores problemer. Og vores problemer er også de andres.

Takket være udviklingen bliver alting lettere, men også mere indviklet og dermed vanskeligere at gennemskue. Den tid, der går, fra en beslutning bliver taget, til den samme beslutning skal tages om igen, bliver kortere og kortere...

Økonomien er blevet kunstig – først og fremmest på grund af digitaliseringen. 'It's in the air', kan man sige eller synge, hvis man kender sangen fra 40'erne. Nu har ordene fået en helt anden betydning. IT er i alting – ikke kun i musikken. Alle vegne. It's in the air, og det påvirker vores tilværelse mere og mere. Musikken kommer helt af sig selv. Ud af ingenting. CD'erne fik en kort levetid. Postkassen på hjørnet er forsvundet. Og posthuset.

Og alle de gode jobs, der var en gang i Etaten. Alting bliver lettere og sjovere og vanskeligere at gennemskue. Til gengæld bliver vi sårbare på en helt ny måde og mere eller mindre sat ud af spillet. Hvor kommer pengene fra? Kan man spørge, hvis det, vi producerer, ikke har nogen fysik. For vi laver jo ikke noget, vi sidder bare og holder møder – eller flytter symboler på en skærm. It's in the air.

Det er i den situation, der er brug for ledelse. Og det er derfor, der skrives så mange bøger om ledelse. Boghylden er fuld, så enten skal vi smide nogle af bøgerne ud eller udvide reolen. Der er en tredje mulighed, nemlig at læse de gamle bøger én gang til. Så viser det sig, at det er de samme temaer og teorier, der går igen og igen, for ledelse er og bliver ledelse i sin grundsubstans, men alt det, der er rundt om ledelse, og som ledelse drejer sig om, ændrer sig – det vil sige vilkårene.

Det græske ord teori er overraskende nok i familie med et andet græsk ord, nemlig ordet teater. Begge ord er afledt af *thèâtron*, der betyder at se. Det gælder om at se en sammenhæng i det, der foregår, mens det foregår, for det ændrer sig imens. Dels fordi vi blander os i det, der foregår, og dels fordi det ændrer sig mere eller mindre af sig selv. Og vi er selv en del af den sammenhæng, vi forsøger at holde styr på, som om vi sad i et teater og så en forestilling, vi selv var med til at opføre.

Hen over scenen står der med store bogstaver 'EI BLOT TIL LYST'. Det betyder, at vi skal tage det, der foregår alvorligt – selv om det også er for sjov. Det samme kan man sige om ledelsesteorierne. De dur ikke i praksis. De dur kun, hvis vi dur til at få dem til at du. Og da vi selv er med i forestillingen, er det os, der skal være med til at få teorierne til at du.

Det kan ledere ikke klare alene, uanset hvor store anstrengelser, de gør sig. En del af teorierne dur kun en kort stund, mens de er helt nye. Men de dur også bagefter, for det er ikke teorierne, der er noget i vejen med, de er gode nok. Det er tiden, der hele tiden skubber scenen og skaber nye vilkår og omstændigheder.

'Riv pyramiderne ned', sagde Jan Carlzon i 80'erne. Det var en god teori, så længe den virkede, men den gav også mening bagefter. For teorien er den sammen – det er omstændighederne, der har ændret sig. Det er en god ide at rive pyramider ned, så længe man har en pyramide at rive i. Men når den er væk, mister ledelsen kontrollen, og så gælder det om at komme bort i en fart, så nye kan komme til og får styr på tingene. Igen. Bygge en pyramide. Det ved de dygtige ledere, så de sørger for at få en god kontrakt, når de siger ja til jobbet, så de senere kan sige nej til jobbet.

Jan Carlzons bog kan man stadig lære meget af, men den bruges ikke længere på lederkurser. Det gælder alle de bøger, der skrives på en handelshøjskole, for de ender i en container, når de, der har skrevet dem, falder for aldersgrænsen. Så kommer der nye bøger om ledelse, der lokker med nye teorier, der kan løse alverdens problemer.

Det er ikke teorier, det skorter på, når det drejer sig om ledelse. Og de siger stort set alle sammen det samme, men omstændighederne ændrer sig. Hele tiden. Alting flyder. Turbulens hed det i 70'erne. Det betyder, at der er huller i luften. Så skifter scenen. Det hører med til det, vi kalder udvikling, som er en slags byttehandel: Vi kommer med ét problem og får til gengæld et nyt, som måske er vanskeligere at løse end det, vi lige er sluppet af med.

Nu og da kommer udviklingen snigende, andre gange sker det pludseligt. Covid-19 er et godt eksempel på en forstyrrelse, der for alvor har ændret vores tilværelse i en kort periode. Krisen har vist, hvilken robusthed mennesket er udstyret med. Det er os, der vinder over naturen på den korte bane, samtidig med at vi er en del af naturen og derfor er nødt til at tilpasse os. Det er vi fænomenale til.

Forstyrrelser er ikke kun forstyrrelser, de skaber fornyelser her og der og alle vegne. Det er Covid-19 et godt eksempel på. Covid-19 har vist, at vi er beredte. Omstillingsparate. Men også at vi har brug for en ledelse, der ikke ryster på hånden, når situationen er alvorlig.

Det drejer sig om ledelse. Hvad drejer ledelse sig om? At tage beslutninger i en konkret situation, der ikke er konkret i den forstand, at man på forhånd ved, hvad der vil ske. Og det kan en smart computer ikke fortælle. Det handler også om at tage ansvar, som viser sig bagefter. Det er derfor, det hedder ansvar. Det betyder, at man altid skylder nogen et svar: Hvorfor gjorde du, som du gjorde? Det var fordi, jeg troede... Men du skal ikke tro, du skal vide, og det ved man som regel godt. Bagefter.

Så ledelse er at turde, men også at tage ved lære. Og ledelse er at tage hensyn ikke alene til kunderne, medarbejderne og aktionærerne, men også til miljøet og til naturen. Det kalder vi bæredygtig ledelse, som skal praktiseres i en tid, hvor konkurrencen er benhård og med garanti ikke bliver lettere at håndtere.

Lige nu er vi på vej over den bro, der knytter fortiden til en ukendt fremtid. Det er dér, vi er hele tiden. Vi er på vej. 'Er der nogen efter jer?', ville vores farfædre spørge, hvis de tilfældigvis kom forbi. Det er der ikke. Vi er ikke på flugt. Vi er er heller ikke på udflugt, vi er derimod med i et omsiggrubende kapløb, hvor det gælder om at komme først over på den anden side, som hele tiden flytter sig. Den, der kommer allersidst, skal i den sorte gryde, synger vi, mens vi løber over broen. Derovre, på den anden side, ligger fremtiden og venter, så vi behøver ikke skynde os. Fremtiden venter.

Nils Villemoes har tidligere været lektor ved Institut for Organisation og Virksomhedsledelse på Handelshøjskolen i Aarhus i 35 år. I dag er han en af landets mest populære og efterspurgte foredragsholdere inden for ledelse.



**Vi inviterer til 2 sammenhængende kursusdage skræddersyet til
grupper af dagtilbudsleder og pædagogiske ledere**

Torsdag den 18. nov. 2021 i Kolding og

Torsdag den 27. jan. 2022 i Kolding

LEDELSE

**i en gruppe af dagtilbudsleder
og pædagogiske ledere**

**Helen
Eriksen**



Erhvervpsykolog Helen Eriksen deler ud af de erfaringer, hun har fået som konsulent for grupper med dagtilbudsleder og pædagogiske ledere om trivselsopbyggende ledelse.

Hun vil være kendt af mange ledere på det pædagogiske område som en dygtig formidler med stor faglig styrke, dynamisk personlighed og indsigtfulde, inspirerende og visionære budskaber.

