

Faglig ledelse og kvalitet i dagtilbud



1

Hvem er damen?



Forfatter, foredragsholder, ledelses- og organisationsudvikling
(www.elverkilde.dk)

- **Faglig ledelse (DOL):**
 - Evalueringskultur og kvalitetsudvikling i dagtilbud (5 ects)
 - Organisering og udvikling af læringsmiljøer i dagtilbud (5 ects)
- **Understøttende funktioner:** Omstilling til den voksenpædagogiske opgave med kapacitetsopbygning
- **Turn-around institutioner:** Ledelsesunderstøttelse, organisationsudvikling og kapacitetsopbygning
- **Ekstern tilsynsførende;** vuggestuer, børnehaver og dagpleje

www.elverkilde.dk



2

Anbefaling fra kvalitetsundersøgelse; Faglig ledelse

6 indsatsområder i det videre arbejde med kvaliteten:

- Fokus på utilstrækkelig kvalitet
- Tilsyn og opfølgning
- Personale ressourcer
- Kompetenceudvikling
- **Faglig ledelse**
- Evalueringskultur – fra intention til praksis

”Undersøgelsen afdækker ikke faglig ledelse i daginstitutionerne, men resultaterne peger i retning af et behov for en prioritering og styrkelse af faglig ledelse af kvalitetsudvikling i de pædagogiske læringsmiljøer tæt på børnene.

Et særligt opmærksomhedspunkt er kvalitetsforskelle mellem stuer i samme daginstitution. De tyder på, at interne forhold og processer på stuerne har betydning for lærings miljøets kvalitet. Det vil være relevant at indkredse yderligere, ligesom det vil være relevant at adressere, hvordan daginstitutionsledere arbejder med at udvikle og lede pædagogiske læringsmiljøer med forskellig kvalitet, og hvordan forvaltningen kan understøtte dem i deres faglige ledelsesopgave”.

VIVE/ EVA, Kvalitet i dagtilbud, 2023

www.elverkilde.dk

3

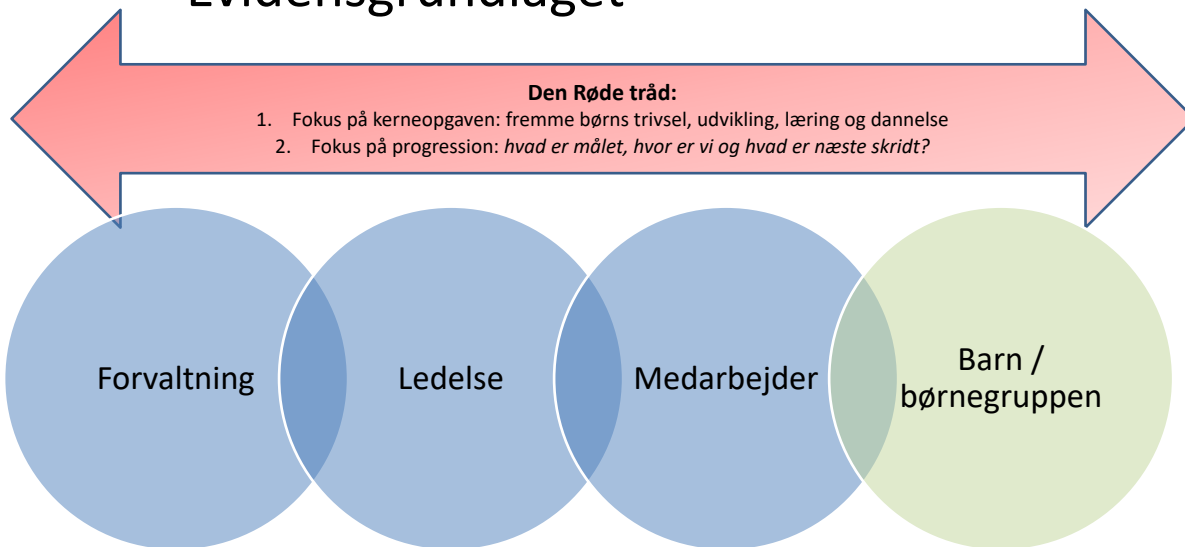
Kvalitet i dagtilbud

Kvalitet i de pædagogiske læringsmiljøer	Ringe	Utilstrækkelig	Tilstrækkelig	God	Fremragende
Børnehaver	0%	28%	63%	9%	0%
Vuggestuer	>1%	38%	49%	13%	0%
Dagpleje	6%	46%	39%	8%	0%

www.elverkilde.dk

4

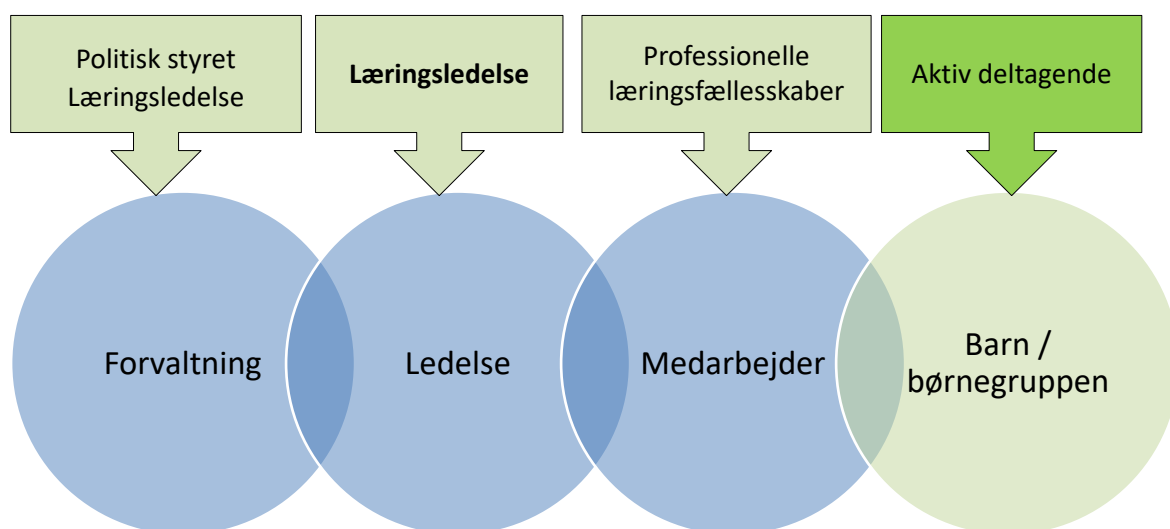
Evidensgrundlaget



www.elverkilde.dk

5

Evidensgrundlaget



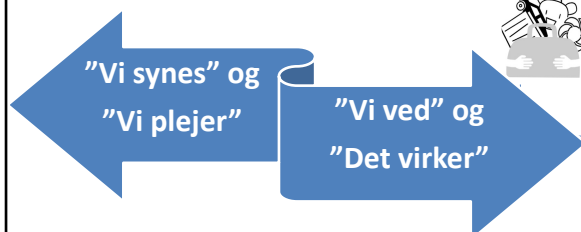
www.elverkilde.dk

6

Pædagogisk viden

Evidens i pædagogisk praksis:

Svar på hvilken praksis som sandsynliggør bedst mulige resultater for bestemte målgrupper under et sæt af betingelser



Anbefaling 1: Sørg for, at der foregår vedvarende fællestænkning med børnene

Anbefaling 2: Sørg for, at der er balance mellem børne- og vokseninitierede aktiviteter

Anbefaling 3 og 4: Sørg for at personalet både har viden og forståelse for hvordan små børn lærer og udvikler sig og viden om læreplanernes indhold, samt kompetence til at arbejde professionelt med børnenes udviklingsmæssige progression på en bevidst og kontinuerlig måde

Anbefaling 5: Sørg for en god andel uddannet personale

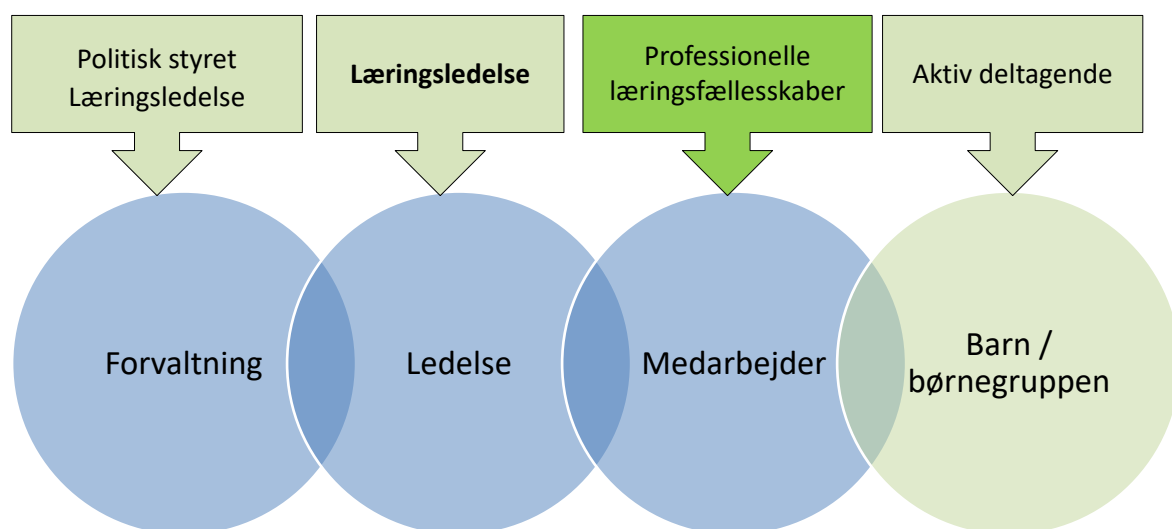
Anbefaling 6: Støt forældre i hvordan de støtter børns læring hjemme

Anbefaling 7: Udarbejd politikker for konflikthåndtering, hvor personalet understøtter børnenes sociale kompetencer gennem dialog og argumentation

www.elverkilde.dk

7

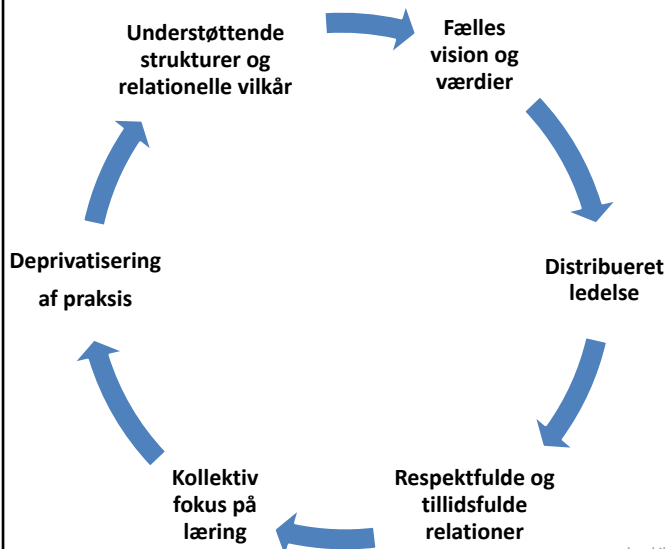
Evidensgrundlaget



www.elverkilde.dk

8

Professionelle læringsfællesskaber

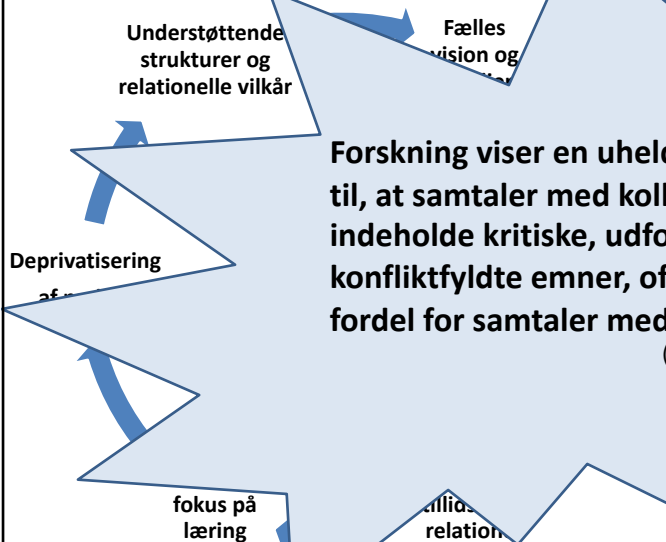


"Professionelle læringsfællesskaber adskiller sig fra andre typer af professionelle fællesskaber ved, at der her fokuseres på såvel den individuelle som den kollektive læring og ekspertise, og at det er netop den tilsigtede og kontinuerlige fokus på læring blandt både børn og voksne, der karakteriserer professionelle læringsfællesskaber"

(Albrechtsen, T.R.S 2016, s. 221)

www.elverkilde.dk

Professionelle læringsfællesskaber



Forskning viser en uheldig tendens til, at samtaler med kolleger, der kan indeholde kritiske, udfordrende og konfliktfyldte emner, ofte undgås til fordel for samtaler med harmoni

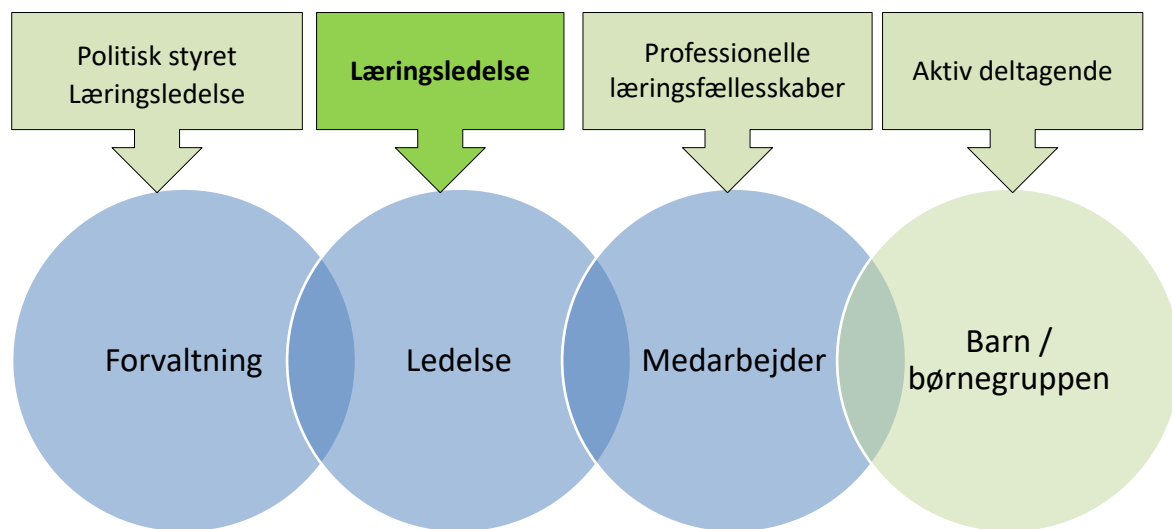
(Albrechtsen, 2016).

"Professionelle læringsfællesskaber adskiller sig fra andre typer af professionelle fællesskaber ved, at der her fokuseres på såvel den individuelle som den kollektive læring og ekspertise, og at det er netop den tilsigtede og kontinuerlige fokus på læring blandt både børn og voksne, der karakteriserer professionelle læringsfællesskaber"

(Albrechtsen, T.R.S 2016, s. 221)

www.elverkilde.dk

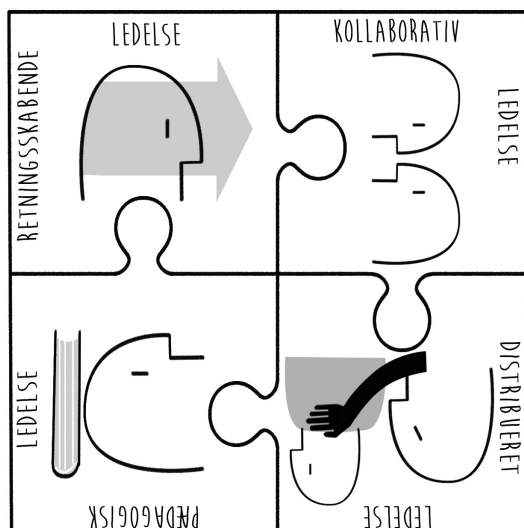
Evidensgrundlaget



www.elverkilde.dk

11

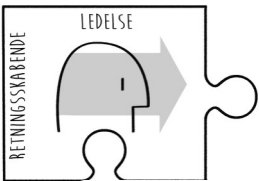
Læringsledelse



"Lederne bør forpligte sig på at monitorere og evaluere medarbejdernes praksis, da det kan bidrage til at fremme lærende kollegiale fællesskaber, fordi processen vil hjælpe lederen med at identificere medarbejdernes styrker og svagheder i den eksisterende praksis og kvalificere grundlaget for vurdering af kvaliteten af læringsmiljøet"

(Siraj-Blatchford, Hallet, 2014, s. 127)

12



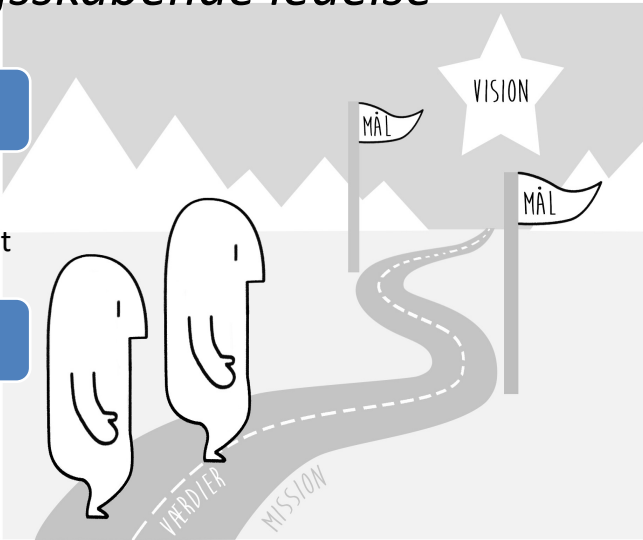
Retningsskabende ledelse

Udvikle fælles vision

- Visionen skal være relateret til kerneopgaven og være klart formuleret, overbevisende og knyttet til institutionens behov

Effektiv kommunikation

- Færdigheder som at: lytte og opbygge empati og forklare, vejlede og forhandle
- Viden om kommunikation og vigtigheden af respekt.



www.elverkilde.dk

13

Kvalitetens beskaffenhed

Filosofisk, intuitiv kvalitetsforståelse:

"Vi behøver ikke at definere kvalitet nærmere. Den er som lykken: vi skal nok kende den, når vi en sjælden gang møder den.

Kvaliteten er iboende de ting selv, som kommer til os som gaver; kvalitet er herlig selvforglemmelse.

Vi har ingen problemer med at forestille os, at kvaliteten ikke har noget med os selv at gøre.

Den er overjordisk, transcendent, og kommer til os som en gave"

(Dahler-Larsen, P. 2018, s. 9)

3 forskydninger i kvalitet i vores tid:

- 1. Kvalitet er allestedsnærværende:** Når kvalitet således ikke længere er en sjælden gave, men et allestedsnærværende livsprojekt, er det ikke nok at konstatere, at vi har hver vores. Vi må gøre noget for at fremme kvaliteten
- 2. Kvalitet er offentlig:** Vores handlinger hænger sammen, vi er gensidigt afhængige og vi må derfor som minimum koordinere vores kvalitetsbegreber, hvis vi ikke kan blive enige om en fælles definition.
- 3. Kvalitet er organiseret:** Vi som følge af de første to forskydninger, slet ikke kan få lov til hver især at have vores kvalitetsbegreber i fred. Kvalitet er organiseret i systemer, der udtaler sig på vores vegne, hvad enten vi deltager aktivt eller ej.

www.elverkilde.dk

14

Dagtilbuds formål og opgave

Dagtilbud *skal*

- Fremme børns og unges trivsel, udvikling og læring
- Forebygge negativ social arv og eksklusion,
- Skabe sammenhæng og kontinuitet mellem tilbuddene og gøre overgange mellem tilbuddene sammenhængende og alderssvarende udfordrende for børnene.



Dagtilbudslovens §1

Dagtilbud af særlig høj kvalitet *kan*

- Have væsentlig betydning for, hvordan børn klarer sig senere i livet.
- Have stor betydning for social mobilitet (bryde negativ social arv), idet de har mulighed for at ændre børnenes læringskurve.
- Minimere andelen af børn i risiko for at ende i specialtilbud (eksklusion)
- Ændre børnenes udgangspunkt ved skolestart i positiv retning.
- Have stor indflydelse på børnenes senere evne til at læse og regne.

EPPSE

www.elverkilde.dk

15

Kvalitet i dagtilbud

Kvalitet i fysiske læringsmiljøer		Ringede	Utilstrækkelig	Tilstrækkelig	God	Fremragende
Børnehave	Inde	<3	35%	60%	5%	<3
	Ude	3%	5%	42%	41%	9%
Vuggestue		>1%	30%	59%	11%	0%
Dagpleje		6%	64%	21%	8%	0%

www.elverkilde.dk

16

Kvalitet i dagtilbud

Kvalitet i relationer	Ringe	Utilstrækkelig	Tilstrækkelig	God	Fremragende
Børnehaver	< 3	35%	45%	20%	0%
Vuggestuer	2%	32%	38%	26%	2%
Dagpleje	4%	28%	38%	30%	< 3

www.elverkilde.dk

17

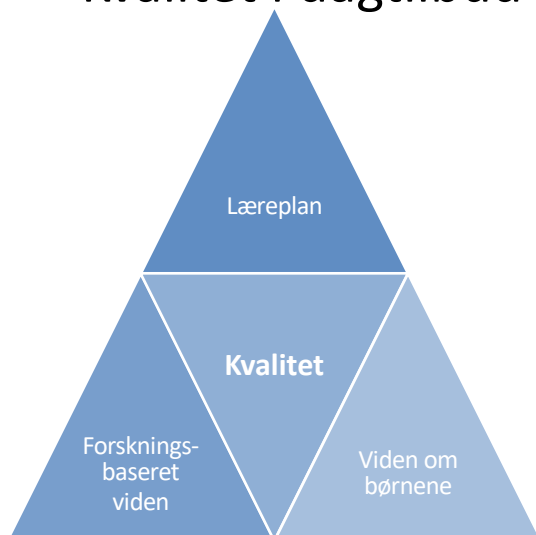
Kvalitet i dagtilbud

Kvalitet i Leg og aktivitet	Ringe	Utilstrækkelig	Tilstrækkelig	God	Fremragende
Børnehaver	< 3	40%	50%	10%	0%
Vuggestuer	11%	42%	39%	7%	< 3
Dagpleje	18%	42%	31%	9%	0%

www.elverkilde.dk

18

Kvalitet i dagtilbud



www.elverkilde.dk

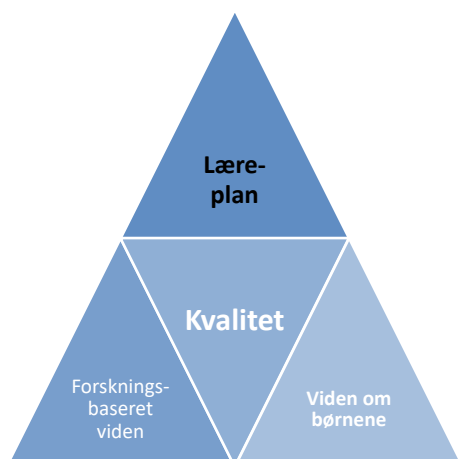
"Overordnet handler pædagogisk kvalitet om at sætte børn i stand til på bedste måde at indgå i det samfundsmæssige liv, som de vokser op i og er en del af, og om, hvordan de kan udvikle de færdigheder og kompetencer, man som menneske har brug for, for at kunne begå sig i samfundet.

Men pædagogisk kvalitet handler også om at leve et godt børneliv her og nu, om det gode børneliv som en livsperiode i sig selv – og ikke udelukkende som forberedelse til skole- og voksenliv"

Grethe Kragh-Müller

19

Kvalitet i dagtilbud



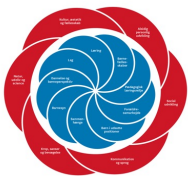
www.elverkilde.dk

Det er et krav, at det pædagogiske læringsmiljø i dagtilbuddet skal være til stede hele dagen.

Det betyder, at det pædagogiske læringsmiljø i forbindelse med både børnenes leg, planlagte vokseninitierede aktiviteter, spontane aktiviteter og daglige rutiner som fx bleskift, frokost, oprydning, når børnene tager tøjet på og af i garderoben mv., skal give børnene mulighed for at trives, lære, udvikle sig og dannes.

(Børne- og socialministeriet, 2018)

20



Læreplanen som ramme og retning

§8, Stk. 3. Det skal fremgå af den pædagogiske læreplan, hvordan det enkelte dagtilbud hele dagen etablerer et pædagogisk læringsmiljø, der med leg, planlagte vokseninitierede aktiviteter, spontane aktiviteter, børneinitierede aktiviteter og daglige rutiner giver børnene mulighed for at trives, lære, udvikle sig og dannes.

Det pædagogiske læringsmiljø skal tilrettelægges, så det inddrager hensynet til børnenes perspektiv og deltagelse, børnefællesskabet, børnegruppens sammensætning og børnenes forskellige forudsætninger.

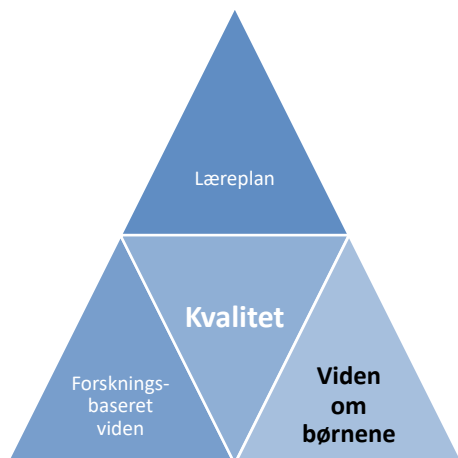
www.elverkilde.dk

21

Alsidig personlig udvikling	Læringsmiljøet skal understøtte at alle børn udfolder, udforsker og erfarer sig selv og hinanden på både kendte og nye måder, på tværs af blandt andet alder, køn samt social og kulturel baggrund. Samspil, tilknytning mellem børn og det pædagogiske personale og børn imellem, præget af omsorg, tryghed og nysgerrighed.	På en måde, så alle børn får tillid til egne potentialer og udvikler engagement, livsduelighed, gåpåmod og kompetencer til deltagelse i fællesskaber også i situationer, der kræver fordybelse, vedholdenhed og prioritering
Social udvikling	Læringsmiljøet skal understøtte at alle børn trives og indgår i sociale fællesskaber og fællesskaber, hvor forskellighed ses som en ressource	På en måde, så alle børn udvikler empati og relationer og demokratisk dannelse
Kommunikation og sprog	Læringsmiljøet skal understøtte at alle børn udvikler sprog og at alle børn opnår erfaringer med at kommunikere og sprogliggøre tanker, behov og ideer	På en måde, så alle børn kan forstå sig selv, hinanden og deres omverden og kan kommunikere og sprogliggøre tanker, behov og ideer i sociale sammenhæng
Krop, sanser og bevægelse	Læringsmiljøet skal understøtte at alle børn udforsker og eksperimenterer med forskellige måder at bruge kroppen på og at alle børn oplever krops- og bevægelsesglæde både i ro og i aktivitet	På en måde, så alle børn bliver fortrolig med deres krop, kropslige fornemmelser, kroppens funktioner og forskellige former for bevægelse
Natur, udeliv og science	Læringsmiljøet skal understøtte at alle børn får konkrete erfaringer med naturen, som giver mulighed for at opleve menneskets forbundethed med naturen og at alle børn aktivt observerer og undersøger naturfænomener i deres omverden	På en måde, så alle børn udvikler nysgerrighed og lyst til at udforske naturen, giver børnene en begyndende forståelse for bæredygtig udvikling og får erfaring med at genkende og udtrykke sig om årsag-virkning og sammenhænge, herunder begyndende matematisk opmærksomhed
Kultur, æstetik og fællesskab	Læringsmiljøet skal understøtte at alle børn indgår i ligeværdige og forskellige former for fællesskaber og at alle børn får mange kulturelle oplevelser som både tilskuer og deltager	På en måde, så alle børn oplever egne og andres kulturelle baggrunde, normer, traditioner og værdier og får stimuleret deres engagement, fantasi, kreativitet og nysgerrighed og får erfaringer med at anvende forskellige materialer, redskaber og medier

22

Kvalitet i dagtilbud



"Formålet med at den pædagogiske læreplan skal udarbejdes lokalt, er, at det enkelte dagtilbud kan tage højde for de lokale forhold såsom den konkrete børnegruppens sammensætning (aldre, køn, handicap, kulturelle forskelle, familiebaggrunde mv), dagtilbuddets geografiske placering, de fysiske faciliteter mv"

(Børne- og socialministeriet, 2018, s. 9)

www.elverkilde.dk

23



Trivsel

Læring

Udvikling

Dannelse

Udsatte børn

Børneperspektiv

- Kan *alle* børn lide at være i dagtilbud?
- Er *alle* børn del af fællesskabet?
- Har *alle* børn venner?
- Har *alle* børn tilknytning til voksne og andre børn?
- Er børnenes læring og udvikling i zonen for nærmeste udvikling?

www.elverkilde.dk

24



Trivsel

Læring

Udvikling

Dannelse

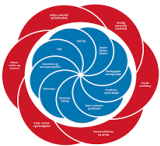
Udsatte børn

Børneperspektiv

- Er *alle* børn i gang med at udvikle tillid til egne potentialer?
- Er *alle* børn i gang med at udvikle empati og relationer
- Oplever *alle* børn krops- og bevægelsesglæde og fortrolighed med deres krop?
- Er *alle* børn i gang med at udvikle deres nysgerrighed, lyst til at udfordre naturen og forståelse for bæredygtig udvikling?
- Er *alle* børn i gang med at udvikle begyndende matematisk opmærksomhed?
- Har *alle* børn en oplevelse af egne og andres kulturelle baggrund, normer, traditioner og værdier?
- Er *alle* børn i gang med at udvikle kulturel og æstetisk engagement, fantasi, kreativitet og nysgerrighed

www.elverkilde.dk

25



Trivsel

Læring

Udvikling

Dannelse

Udsatte børn

Børneperspektiv

- Er *alle* børn i gang med at forankre værdier og viden i egen personlighed som rettesnor for at orientere sig og handle i en global verden, som et hensynsfuldt, kritisk, demokratisk menneske?
- Inviteres *alle* børn til deltagelse og er med til at skabe egen læring og konkrete deltagelse i demokratiske sammenhænge.
- Er *alle* børn ved at udvikle evnen til at indgå i forpligtende fællesskaber og deltage med samhørighed og integration i det danske samfund?

www.elverkilde.dk

26



Børneperspektiv

Trivsel
Læring
Udvikling
Dannelse

Udsatte
børn

Generel forebyggende indsats

Særlig understøttende indsats

Specifik indsats

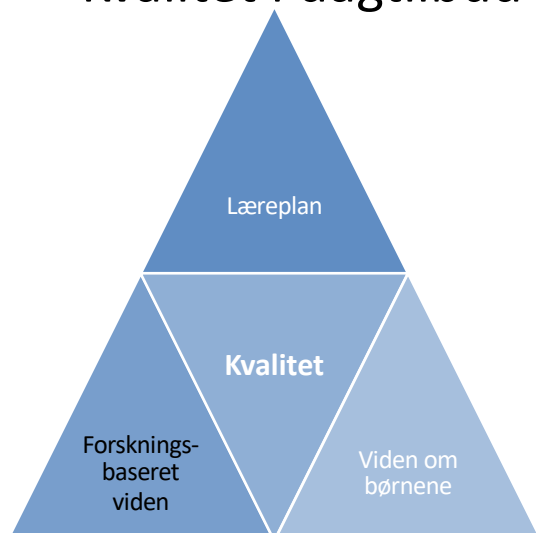
Børn der af forskellige årsager oplever et gab mellem forventninger i læringsmiljø og deres forudsætninger for deltagelse og derfor i kortere eller længere perioder har behov for en særlig målrettet pædagogisk understøttelse fra det pædagogiske personale.

Elverkilde, Hermansen, 2021

www.elverkilde.dk

27

Kvalitet i dagtilbud



*"Det pædagogiske læringsmiljø i dagtilbud skal være baseret på et samspil mellem **strukturelle parametre** som personalets uddannelse og kompetencer, børnegruppens størrelse, fysiske rammer, normering, digitale redskaber den æstetiske udformning mv og en række **proces elementer** som empatisk samspil med de andre børn og det pædagogiske personale, udfordrende dialoger og situationer, forældresamarbejde og hverdagens rytme"*

(Børne- og socialministeriet, 2018, s. 22)

www.elverkilde.dk

28

Viden om betydningsfulde faktorer i dagtilbud:

Strukturelle faktorer:

- **Det pædagogiske personales uddannelsesniveau;** positiv sammenhæng mellem børns kognitive og socioemotionelle udvikling og andel af pædagogisk personale
- **Normering;** én blandt flere vigtige strukturelle faktor, der ikke kan stå alene og ikke i sig selv er tilstrækkelig for at skabe kvalitet
- **Gruppestørrelse;** Positiv sammenhæng mellem børns kognitive udvikling og mindre gruppestørrelser
- **Gruppeorganisering;** positiv sammenhæng mellem børnegrupper associeret med børns udvikling og børnenes udvikling indenfor de specifikke områder (fx børn med svage sprogforudsætninger i grupper med børn, med stærke sproglige forudsætninger)
- **Fysiske rammer;** positiv sammenhæng mellem fysisk rammer, der opfordrer til bevægelse og børnene fysiske aktivitetsniveau, leg og læring

Kilde: DEA, The LEGO Foundation, 2020

www.elverkilde.dk

Viden om betydningsfulde faktorer i dagtilbud:

Procesuelle faktorer:

- **Interaktioner mellem voksne og børn;** Positiv sammenhæng mellem børnenes sociale læring og kognitive udvikling og når personalets i høj grad giver emotionel støtte og høj kvalitet i interaktionerne
- **Organisering af læringsmiljøer;** positiv sammenhæng mellem børns sprog- og læsefærdigheder og når personalet i høj grad gennemfører alderssvarende læringsaktiviteter, etablerer og vedligeholder rutineprægede aktiviteter, anvender positiv adfærdsledelse samt bruger tiden effektivt
- **Leg i dagtilbud;** positiv sammenhæng mellem børnenes fysiske, motoriske, socioemotionelle, kognitive samt kreative udvikling og børnenes deltagelse i leg, hvor de udforsker, udfordres og indgår i samspil med andre – både i selvorganiseret leg og i leg stilladseret af voksne
- **Samarbejde mellem forældre, dagtilbud og/ eller skole/fritidstilbud;** positiv sammenhæng mellem børnenes sociale og faglige udvikling og personalet og forældres samarbejde

www.elverkilde.dk

Kilde: DEA, The LEGO Foundation, 2020

Læreplan som ramme for det pædagogiske arbejde



Hverdagens opbygning	Potentiale ifht. læreplansteamer	Mål for alle børn	Mål for nogle børn	Mål for det professionelle arbejde med det pædagogiske læringsmiljø
Aflevering				
Overgang				
Formiddagsmad				
Overgang				
Samling				
Overgang				
Aktiviteter				
Overgang				
Frokost				
Overgang				
Søvn / legeplads				
Overgang				
Eftermiddagsfrugt				
Overgang				
Aflevering				

www.elverkilde.dk

31

Læreplan som ramme for det pædagogiske arbejde



Hverdagens opbygning	Potentiale ifht. læreplansteamer	Mål for alle børn	Mål for nogle børn	Mål for det professionelle arbejde med det pædagogiske læringsmiljø
Aflevering				
Overgang				
Formiddagsmad				
Overgang				
Samling				
Overgang				
Aktiviteter				
Overgang				
Frokost				
Overgang				
Søvn / legeplads				
Overgang				
Eftermiddagsfrugt				
Overgang				
Aflevering				

Hvad skal børnene lære, så
hvad skal de voksne gøre

www.elverkilde.dk

32

Mål for pædagogisk praksis

- Er ikke en plan, men som den kontekst, medarbejderne handler ud fra.
- Udgør en fremadrettet normativ orientering for medarbejdernes handlinger
- Er en formalisering af den forpligtelse medarbejderne har i arbejdet. Ved at kende og være bevidst om sine mål kan medarbejderen operationalisere og diskutere de uformelle forventninger, der stilles til ham.

Medarbejderne må have frihedsgrader i arbejdet for at kunne forpligte sig personligt på arbejdsopgaverne

Kristensen og Pedersen, 2013

www.elverkilde.dk



33

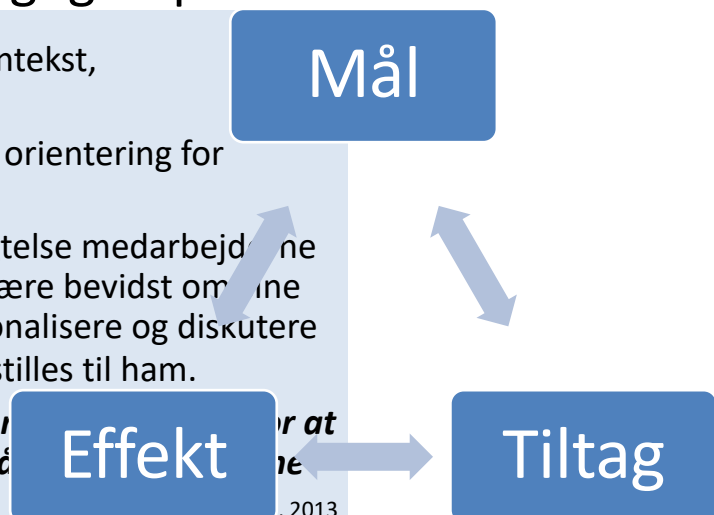
Mål for pædagogisk praksis

- Er ikke en plan, men som den kontekst, medarbejderne handler ud fra.
- Udgør en fremadrettet normativ orientering for medarbejdernes handlinger
- Er en formalisering af den forpligtelse medarbejderne har i arbejdet. Ved at kende og være bevidst om sine mål kan medarbejderen operationalisere og diskutere de uformelle forventninger, der stilles til ham.

Medarbejderne må have frihedsgrader i arbejdet for at kunne forpligte sig personligt på arbejdsopgaverne

, 2013

www.elverkilde.dk



34



Distribueret ledelse

Fremme fælles dagsorden

- Sætter andre i stand til at udvikle egen ledelseskompetence i relation til organisationens udviklingsmål

Fremme kompetence til forandringsprocesser

- Motiverer gennem vision og inspiration, efterfulgt af omhyggelig planlægning af både kort- og langsigtede mål.

”Organisationskultur i komplekse organisationer, hvor ledelse både er formel og strukturel, samt flydende og processuel overalt i organisationen, hvor ledelse med fordel kan ledes ud til kompetencepersoner, og hvor nogen påtager sig ledelse”

Sørensen, S.P og Petersen, M.H, 2017

www.elverkilde.dk

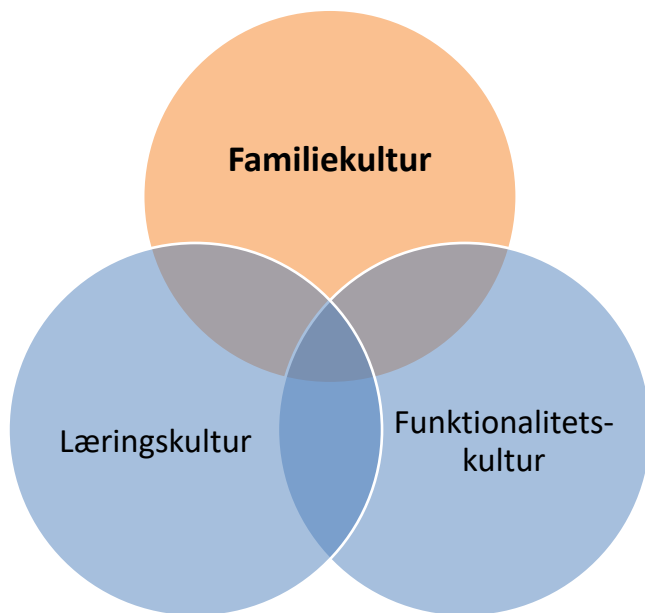
Distribueret ledelse

- den mørke side

”Kollaborative kulturer, som per definition bygger på nogle tætte relationer, er som udgangspunkt stærke, men hvis ikke de fokuserer på de rigtige ting, kan de ende med at komme alvorligt på afveje”

Fullan, i Harris, 2019

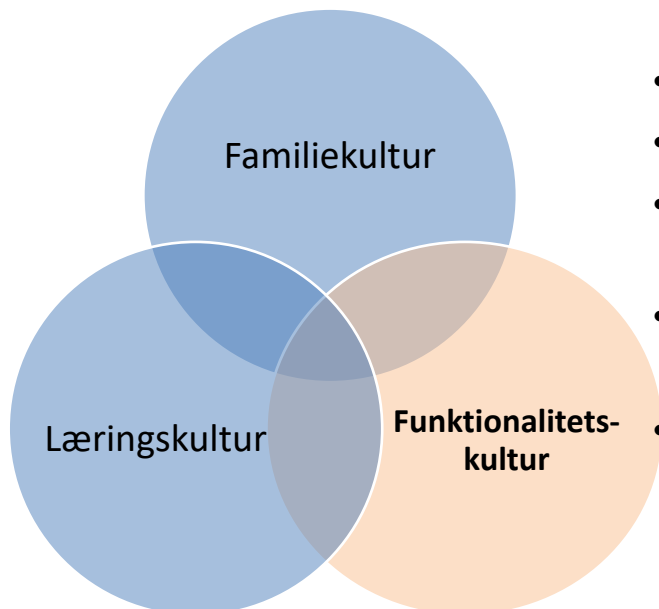
www.elverkilde.dk



- Høj grad af tavs viden
- Kollegiale relationer har stor værdi
- Kan være svært for nye kollegaer at gennemskue normer og systematikker
- Høj grad af uformel sparring og vidensdeling
- Ny viden kan have svære vilkår

www.elverkilde.dk

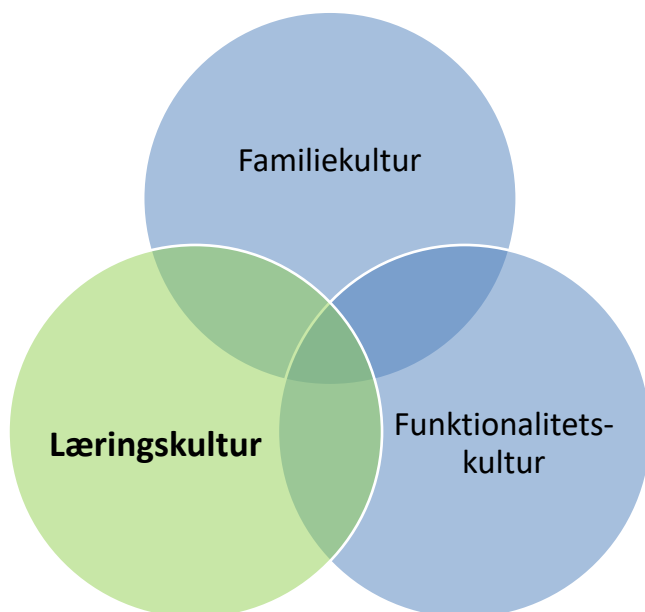
37



- Høj grad af systematik
- Mindre grad af fælles retning
- Kan være svært at fordybe sig
- Høj grad af problemløsning og koordinering
- Viden bliver sjældent fastholdt

www.elverkilde.dk

38



- Høj grad af fælles refleksivitet
- Bringer sig i lærende positioner
- At turde blotte sig
- At ville udvikle sig
- At give og modtage feedback som hjælp
- Teamnormer som redskab
- Mindset, som er undersøgende på egen og fælles praksis

39

Medarbejdernes ni selvledelseskompetencer:

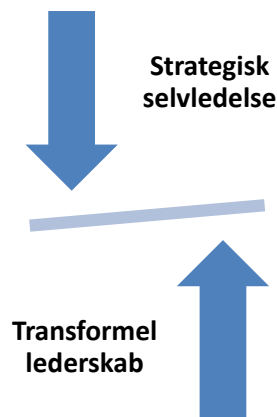
1. **Være selvstændig:** medarbejderen skal kunne udøve selvkontrol og have selvdisciplin, så han ikke behøver en leder til at motivere sig eller fortælle, hvad han skal lave.
2. **Kunne lede ubalance:** medarbejderen skal håndtere mange forskellige forhold, der aldrig kommer i balance, såsom forholdet mellem krav og ressourcer.
3. **Kunne evaluere sig selv:** medarbejderen skal kende og kunne udvikle de standarder, som han evaluerer sin performance i forhold til.
4. **Kunne udforske sit talent:** han skal lede sit talent, så han kan sætte den rigtige retning for, hvad der skal drive hans performance og værdi skabelse i fremtiden.
5. **Placere sig rigtigt i organisationen:** han skal kunne placere sig selv i organisationen, så han skaber de bedste resultater for virksomheden og sig selv
6. **Rette fokus mod forretningen:** medarbejderen skal vide, hvad interessenterne vil have (og hvad de ikke vil have)
7. **Turde lede:** medarbejderen skal turde udfordre ledelsen og strategien, når han oplever, at det, han kan tilbyde, er nødvendigt for virksomhedens succes.
8. **Være på forkant:** han skal være i stand til at tolke situationer og omsætte dem til konkret handling.
9. **Være modtagelig for ledelse:** selvledende medarbejdere lede hindanden. Medarbejderen skal være i stand til at modtage ledelse fra andre på en positiv og produktiv måde til gavn for virksomheden og det faglige fælleskab.

(Kristensen og Pedersen, 2013, s.102-103)

www.elverkilde.dk

40

Forudsætninger for strategisk selvledelse



Identificere og kommunikerer vision: Ledelsesadfærd der identificerer nye muligheder for institutionen og udvikler, kommunikerer og inspirerer andre med hans/ hendes vision om en ønskværdig fremtid

Tilbyder sig som rollemodel: Ledelsesadfærd, hvor lederen ved selv, at gå foran og handle i overensstemmelse med de fælles værdier, fungerer som et godt eksempel for medarbejdere

Fremme accept af fælles mål: Ledelsesadfærd med formål at fremme samarbejde mellem medarbejdere og få dem til at arbejde sammen organisationens fælles mål

Høje forventninger: Ledelsesadfærd, der demonstrerer høje forventninger til ekspertise, kvalitet og / eller præstationer af medarbejderne

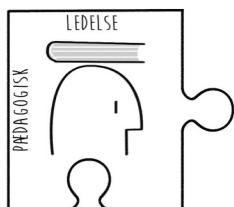
Tilbyder individuel støtte: Ledelsesadfærd, der indikerer at respekt for medarbejderne og interesse for deres personlige følelser og behov i relation til opgaven. Støtte til faglig udvikling af ledelses kompetence og karriereudvikling

Intellektuel stimulering: Ledelsesadfærd, der udfordrer medarbejderne til at revurdere eksisterende antagelser og genoverveje, hvordan lederskab kan udføres

(Siraj-Blatchford og Hallet, 2014, s. 89)

www.elverkilde.dk

41



Pædagogisk ledelse

Ledelse af læring

- Fokus på god andel uddannet personale, specifikt ledelsesmæssigt fokus på brobygning mellem forskningsbaseret viden og praksis

Udvikle reflektiv praksis

- Fokus på systematisk monitorering og vurdering af praksis efterfulgt af kollaborative og reflektive dialoger

"Ledelse af læring er lederens ansvar for at lede medarbejdernes læring, med henblik på at styrke børnenes udvikling og læring.

Lederen skal skabe en kultur, hvor læring er i centrum for organisationen.

En kultur, der opmuntrer og inspirerer børn, praktikere, forældre og øvrige omsorgspersoner, til at blive entusiastiske, nysgerrige, uafhængige og succesfulde i et livslangt læringsperspektiv"

(Siraj-Blatchford, Hallet, 2014)

www.elverkilde.dk

42

Ledelse af læring

"Kravet om etablering af en evalueringskultur i dagtilbuddet skal understøtte, at personalet udvikler en faglig selvkritisk og reflekteret tilgang til tilrettelæggelse og evaluering af pædagogisk praksis

Den faglige og selvkritiske tilgang skal bidrage til, at personalet får øje på deres praksis, tænker over den og ser muligheder for at ændre praksis, hvis der er behov for det, hvilket i sidste ende skal udvikle og kvalificere den pædagogiske praksis"

(Den styrkede læreplan. Mål og rammer, s.50)

www.elverkilde.dk

43

Læringens paradoks

"De fleste af os vil gerne lære noget, men vi vil også gerne bevare vores selvopfattelse, vor identitet.

Vi vil gerne udvikle os, men vi vil principielt også gerne blive ved med at gøre som vi plejer.

Vi vil gerne prøve noget nyt, men vi finder samtidig tryghed ved vanen og rutinen.

Dette forhold er blevet kaldt for læringens paradoks. Forholdet gør, at voksne kan møde undervisningssituationen med ambivalens.

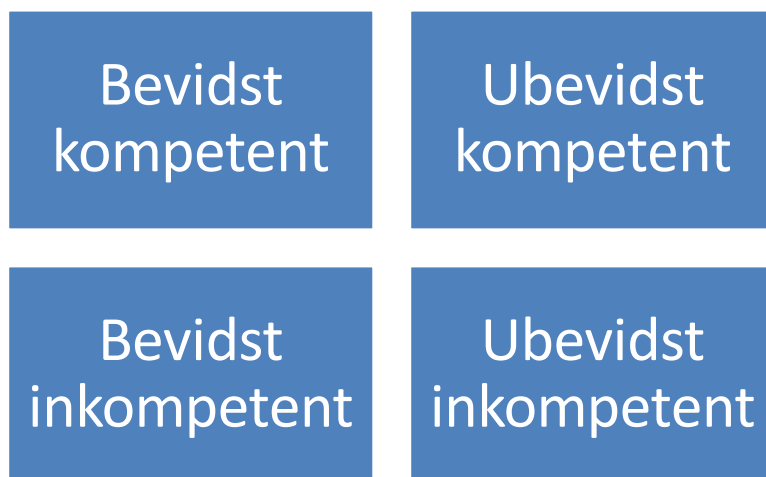
Det viser sig ved, at man gerne vil lære noget, men ikke for meget. Ikke så meget, at man skal handle så anderledes, at det truer identiteten"

Wahlgren og Aarkrog 2013

www.elverkilde.dk

44

Dét der med viden



www.elverkilde.dk

45

Professionel kompetence



www.elverkilde.dk

46

Professionel kompetence

"Hvis ikke det giver status at tilegne sig viden med kollegaerne eller ledelsen, så er arbejdet med at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis udfordret"

(DEA, 2017, s. 4)

enkelte børn

søge, og om
handling, vide at alle børn er
i læring, udvikling og trivsel i
læringsmiljøet

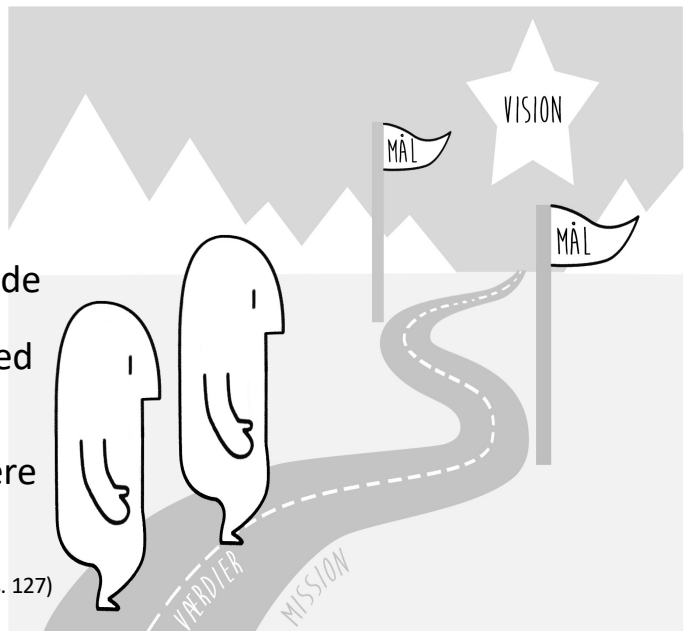
www.elverkilde.dk

47

Vide at det virker

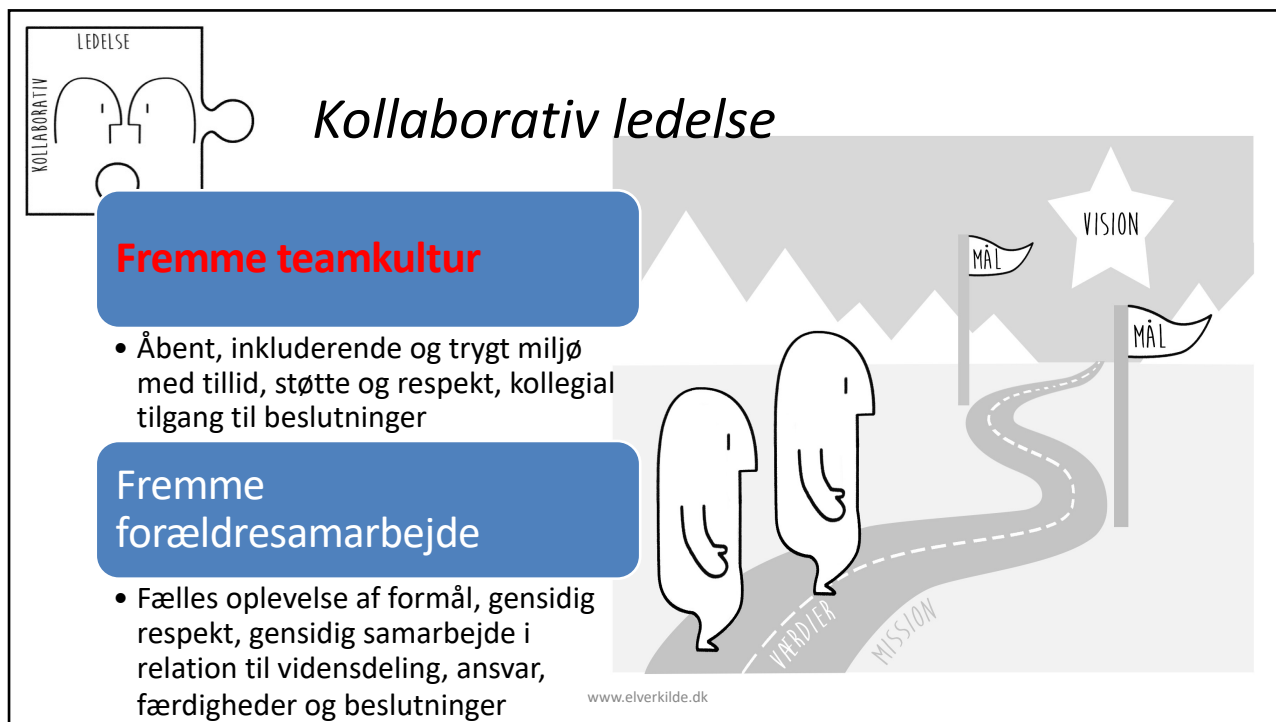
"Lederne bør forpligte sig på at monitorere og evaluere medarbejdernes praksis, da det kan bidrage til at fremme lærende kollegiale fællesskaber, fordi processen vil hjælpe lederen med at identificere medarbejdernes styrker og svagheder i den eksisterende praksis og kvalificere grundlaget for vurdering af kvaliteten af læringsmiljøet"

(Siraj-Blatchford, Hallet, 2014, s. 127)



www.elverkilde.dk

48

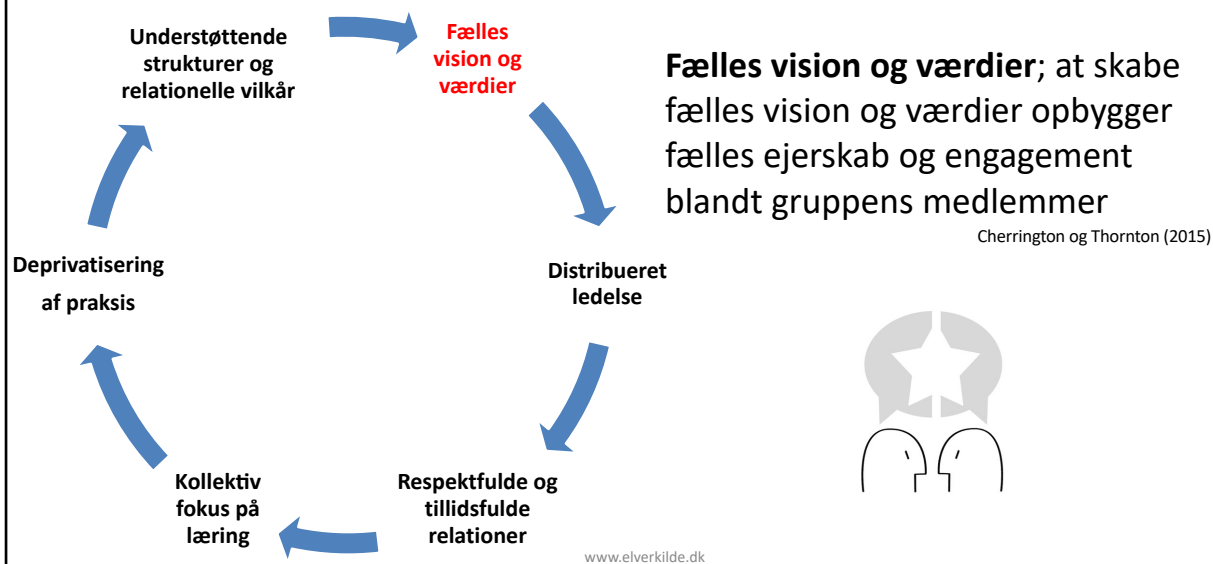


49



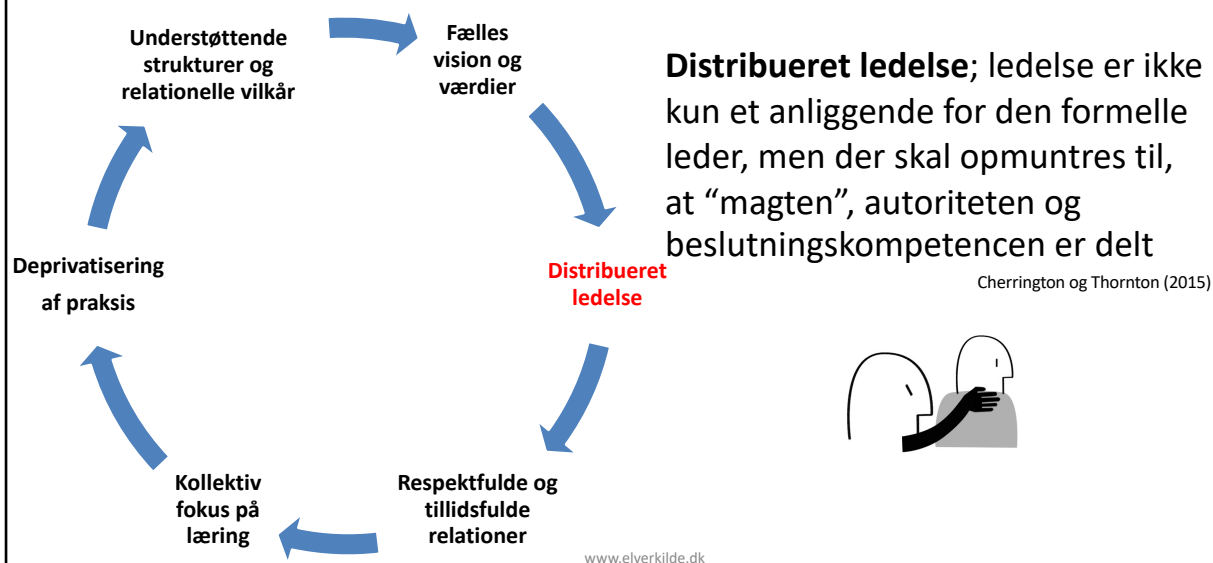
50

Professionelle læringsfællesskaber



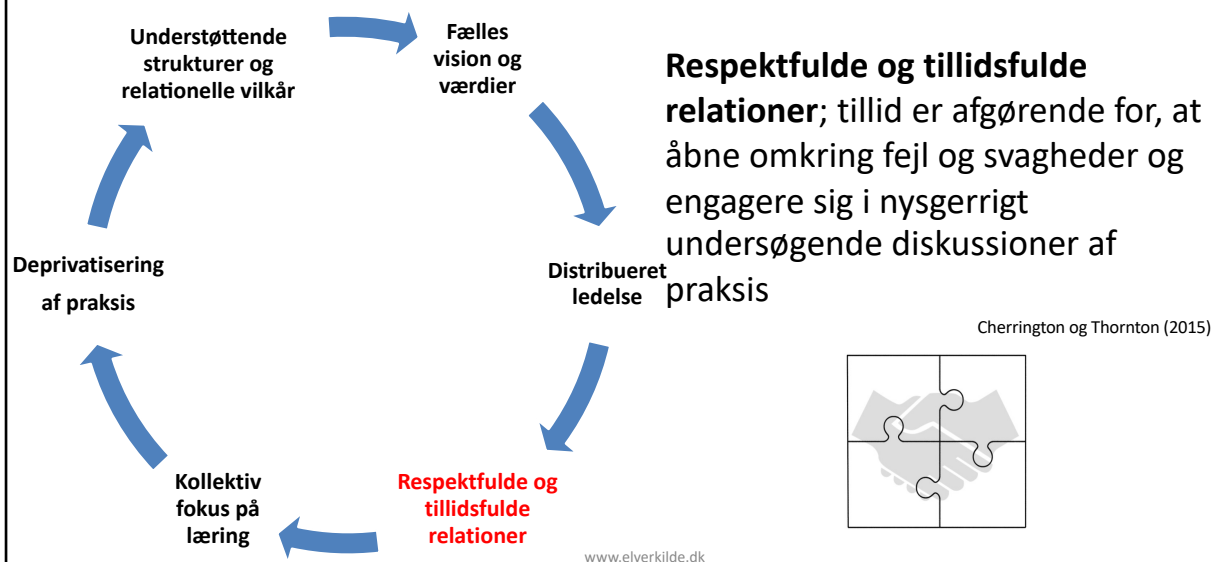
51

Professionelle læringsfællesskaber



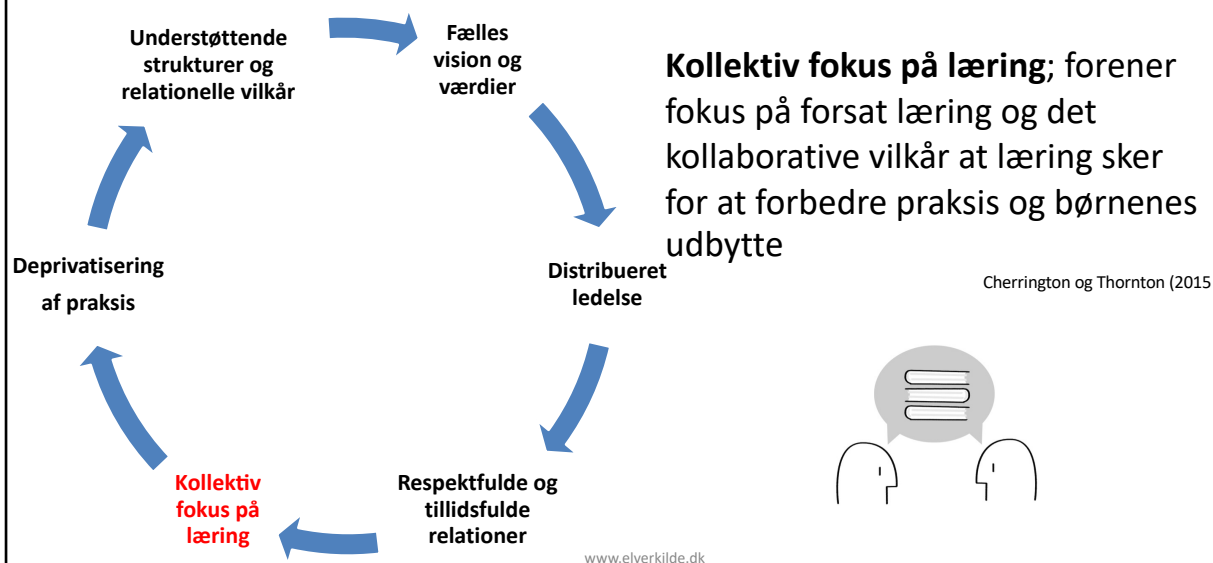
52

Professionelle læringsfællesskaber



53

Professionelle læringsfællesskaber



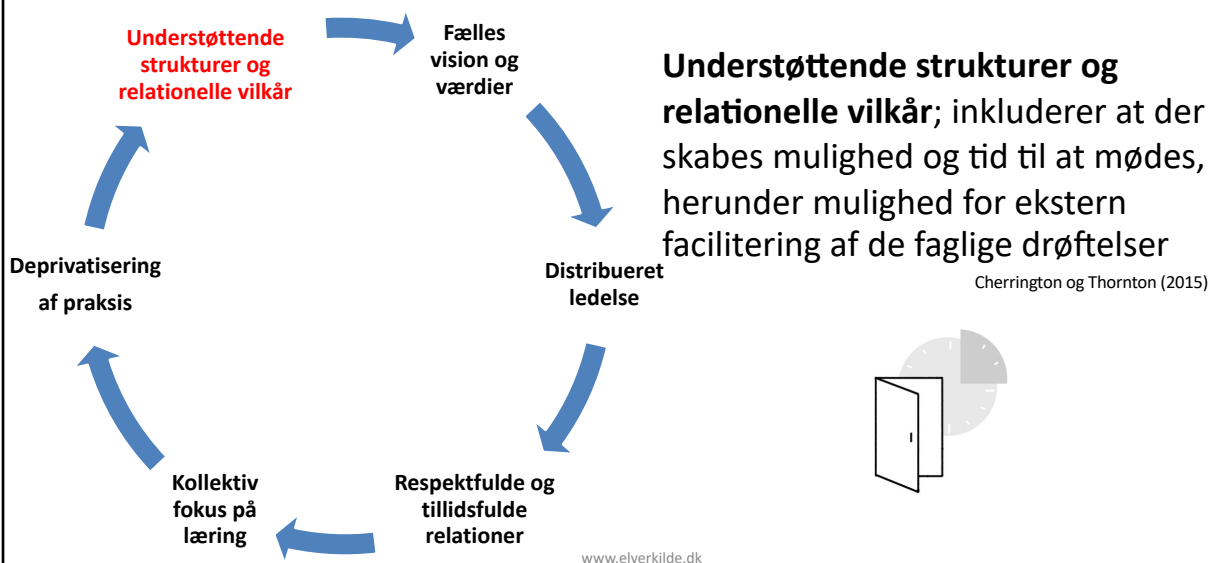
54

Professionelle læringsfællesskaber



55

Professionelle læringsfællesskaber



56