



Kompetenceopbygning af pædagogiske ledere og medarbejdere

Kompetenceopbygningen er tilrettelagt og afvikles i samarbejde med LSP



LSP - Laboratorium for forskningsbaseret skoleudvikling og pædagogisk praksis, Institut for Læring og Filosofi, AAU og UCN
www.lsp.aau.dk



Indledning

'Udvikling i Fællesskaber' er et forsknings- og udviklingsprojekt i Brønderslev Kommune, der skal være med til at skabe trivsel, læring og udvikling for alle børn i kommunens skoler og dagtilbud.

Ved at opbygge en fælles kultur for pædagogisk og strategisk ledelse, teamsamarbejde samt pædagogisk analyse med fokus på læringsmiljøer forventes resultatet at blive øget inklusion, læring og trivsel for børn og elevers faglige udbytte i både dagpleje/vuggestuer, dagtilbud og skoler.

Målsætningen operationaliseres gennem fire perspektiver:

- **Organisatorisk perspektiv**
 - Der etableres en fælles pædagogisk platform for arbejdet med inklusion på tværs af skoler, dagtilbud og PPR
- **Medarbejderperspektiv**
 - Dagtilbud og skoler er kendetegnet ved en inkluderende kultur, hvor den fælles platform afspejles i medarbejdernes sprog og adfærd
- **Børneperspektiv**
 - Alle dagtilbud og skoler har fleksible og inkluderende læringsmiljøer, hvor børn og unge opnår optimal læring og trivsel
- **Forældreperspektiv**
 - Alle dagtilbud og skoler inddrager forældrene i udviklingen af inkluderende børnefællesskaber

For at nå målsætningen skal den professionelle kapacitet og kompetence hos kommunens pædagogiske ledelser og medarbejdere udvikles. Brønderslev Kommune har derfor indgået en samarbejdsaftale med LSP, Aalborg Universitet om at iværksætte et kvalificeret forsknings- og udviklingsforløb.

Forsknings- og udviklingsforløbets formål er at frembringe ny evidensbaseret viden om betydningen af en 'Capacity Building' tilgang for børns trivsel, læring og inklusion, herunder betydningen af:

- kompetente pædagoger/lærere, der udøver deres profession i forhold til klare, fælles mål
- stærke, udviklingsorienterede institutioner med ledelser, der er fokuseret på kerneopgaven i dagtilbuddet/skolen og et tæt samspil mellem dagtilbud, skoler, PPR og øvrige relevante fagområder
- en aktiv brug af forskningsbaseret og evidensinformeret viden om, hvorvidt og hvordan målene nås

På de følgende sider er de enkelte kompetenceforløb beskrevet.



LEDELSESFORLØB

Kapacitets- og kompetenceopbygning for den pædagogiske ledelse

- Et ledelsesforløb for dagtilbuds, skolars samt fagenhedens ledelser
- Dialogbaserede udviklingssamtaler med lederne fra dagtilbud, skoler og fagenhed
- Vejledning og løbende kontakt til kommunens faglige udviklingskoordinator og projektleder
- Udarbejdelse af rammer for institutionernes gennemførelsesplaner sammen med fagenheden

Oversigt – Ledelsesforløbet

Dato	Sted	Indhold	Den efterfølgende arbejdsperiode
4.– 5.11 2013 Internat kl. 12-12	COMWELL, Rebild	1. KICK OFF. Ledelse der virker – strategisk ledelse (Lars Qvortrup, Leon Lerborg, Peter Holdt Christensen)	5.11. – 15.01 2014 Indhold: Selvorganiseret og selvstændigt arbejde i netværk – praksis relateret til givne opgaver. Notat afleveres fra hver gruppe.
21.01.2014	Brønderslev Kommune	2. Ledelse: Ledelse der virker – teamledelse (Lars Qvortrup og Jakob Nørlem – Bateson o.a.)	Februar – marts 2014 Indhold: Selvorganiseret og selvstændigt arbejde i netværk – praksis relateret til givne opgaver. Notat afleveres fra hver gruppe
02.04.2014	Brønderslev Kommune	3. Ledelse der virker – strategisk ledelse II (Lars Qvortrup og Jakob Nørlem o.a.) Fremlæggelse af resultaterne fra T1 og præsentationer af kortlægningsprofiler samt enhedernes arbejde med gennemførelsesplanens version 1.	April – maj 2014 Indhold: Selvorganiseret og selvstændigt arbejde i bydelsnetværk – praksis relateret til givne opgaver. Notat afleveres fra hver gruppe
04.09.2014	Brønderslev Kommune	Ledelse der virker – pædagogisk ledelse og opfølgning på pædagogisk arbejde (Lars Qvortrup og Terje Manger o.a.: ledelse af fagbureaukratier - med fokus på motivation og forandring).	September - november Indhold: Selvorganiseret og selvstændigt arbejde i bydelsnetværk – praksis relateret til givne opgaver. Notat afleveres fra hver gruppe
04.12.2014		Lederseminar	
02 -03. marts 2015	Lederinternat (evt.)		



FORLØB FOR PA-VEJLEDERE

Kapacitets- og kompetenceopbygning af PA-vejledningsfunktioner

- PA-vejlederne skal bistå med både vejledning på kommunal e-læringsportal (medarbejderens 4 e-læringsmoduler) og efterfølgende på udvalgte fysiske møder i det enkelte PA-team.
- Forløbet for vejledere (ca. 40 timer), baseres på 'blended learning' (dvs. veksler mellem tilstedeværelsesseminarer og e-læring).
 - På tilstedeværelsesseminarerne veksler indholdet mellem oplæg, diskussion og 'hands on' øvelser.
 - På e-læringsdelen løser deltagerne i grupper de to moduler, som de får respons på af ekstern vejleder.
 - Via deltagelse i e-læringsforløbet introduceres vejlederne desuden for kommunens fælles digitale platform – bloggen www.udviklingifaellesskaber.dk.
- Vejlederne organiseres i teams og introduceres via forløbet for kommunens projekt, pædagogiske analyse, vejlederrollen, kommunikationsteori og systemteori, forskning om pædagogiske ændrings- og forandringsprocesser samt teori om voksnes læring.

Oversigt – Forløb for PA-vejledere

Organisering	Indhold
1. Tilstedeværelsesseminar (ca. 9.30 – 16.00) D. 31.10.2013, EUC nord, Hjørring	Intro til projektet Intro til den pædagogiske analysemodels faser
2. To e-læringsmoduler (6-8 timer i alt) November 2013 – januar 2014	Praksisrettede opgaver omkring pædagogisk analyse + spørgsmål som kommunikationsredskab Vejledning af teamets fælles modulbesvarelser foretages af person tilknyttet LSP
3. To dages internat med tilstedeværelsesseminar og forskellige oplægsholdere (Jakob Nørlem m.fl.) 6.-7. februar 2014	Vejlederrollen – generelt Kommunikationsteori Systemteori Pædagogiske ændrings- og forandringsprocesser Voksnes læring
4. Afsluttende tilstedeværelsesseminar + kursusbevis (ca. 9.00 – 13.00) Februar/marts 2015 (endelig datoer meddeles senere)	Intro og "hands on" til vejlederrollen i forløb med digital ramme (bloggen).



FORLØB FOR PA-KOORDINATORER

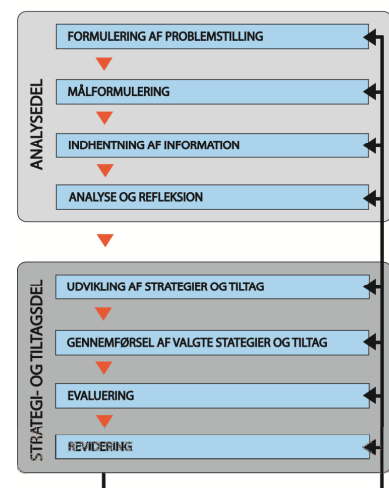
Kapacitets- og kompetenceopbygning af teamets PA-koordinatorfunktion

Alle skoler og dagtilbud etablerer team. Hvert team har i arbejdet med pædagogisk analyse sin egen PA-koordinator. Denne funktion spiller en vigtig rolle i skolens/børnehavens arbejde med pædagogisk analyse.

PA-koordinatorens rolle

- Opgavefordeling og planlægning i forhold til teamets arbejde
- Tidsdisponering på møderne og i teamets arbejde med en udfordring/problemstilling
- Modelloyalitet – overordnet ansvar for at de forskellige faser i pædagogisk analyse bliver anvendt
- Bidrager til forpligtelse og integritet i teamets arbejde
- Bidrager til, at der bliver en god kommunikation om de udfordringer eller de problemer, der skal drøftes
- Sikrer, at alle teamet bliver hørt, og at kommunikationen er konstruktiv
- Ansvar for teamets kontakt til den eksterne vejleder

Faserne i pædagogisk analyse



Kilde: Thomas Nordahl, 2012

Roller i PA-teamet

PA-koordinator	Resten af teamet
Stimulerer til systematik i arbejdet med analysemodellens faser Opmærksom på alles deltagelse Tidsdisponering Opgavefordeling og -planlægning	Stille afklarende spørgsmål Interesse og respekt for vejsøgers beskrivelse Bidrage til systematik Opfølgning af tiltag og opg.
Vejsøger (den eller de der fremlægger en udfordring fra sin pædagogiske praksis)	Sekretær
Ærlig problembeskrivelse Søgelys på egen praksis Prioritere tiltag Opfølgning af tiltag og opgaver	Referere gruppens aktivitet og aftaler Skriftlig støtte til fremdrift, systematik og fælles forståelse



Forløbet for PA-koordinatorer, baseres på 'blended learning' (dvs. veksler mellem tilstedeværelsesseminarer og e-læring).

- På tilstedeværelsesseminarerne veksler indholdet mellem oplæg, diskussion og 'hands on' øvelser.
- På e-læringsdelen løser deltagerne i grupper de to moduler, som deltagerne får respons på af ekstern vejleder.
- Via deltagelse i e-læringsforløbet introduceres PA-koordinatorerne desuden for kommunens fælles digitale platform – bloggen www.udviklingifaellesskaber.dk.

Deltagerne organiseres i teams og introduceres via forløbet for kommunens projekt, pædagogiske analyse, koordinatorrollen, kommunikationsteori og systemteori, forskning om pædagogiske ændrings- og forandringsprocesser, samt teori om voksnes læring.

Oversigt – Forløb for PA-koordinatorer

Organisering	Indhold
1. Tilstedeværelsesseminar (ca. 9 – 15.30) Hold 1: 26.11.2013 Hold 2: 5.12.2013	<ul style="list-style-type: none"> • Intro til UIF projektet • Intro til systemteori • Intro til pædagogisk analyse • Teamsamarbejde og 'hands on'
2. To e-læringsmoduler (6 timer i alt) Dec. 2013 – jan. 2014	Praksisrettede opgaver med pædagogisk analyse + spørgsmål som kommunikationsredskab. Modulerne løses i teams. Vejledningen foretages af ekstern vejleder, tilknyttet LSP.
3. Tilstedeværelsesseminar (ca. 9 – 15.30) Hold 1: 13.03.2014 Hold 2: 12.03.2014	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppelederens rolle • Det gode teamsamarbejde • Kommunikation i grupper • Teori om voksnes læring



FORLØB FOR MEDARBEJDERE

Kapacitets- og kompetenceopbygning af medarbejderne

Datoer	Indhold
Pædagogisk dag/eftermiddag, forår 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Intro til UIF-projektet • Intro til systemteori • Intro til den pædagogiske analysemodels faser Gruppearbejde og 'hands on'
Fire e-læringsmoduler (6 timer i alt inkl. forberedelse) <ul style="list-style-type: none"> • Besvarelse af 1. modul: Deadline: forår 2014 • Besvarelse af 2. modul: Deadline: forår 2014 • Besvarelse af 3. modul: Deadline: forår/efterår 2014 • Besvarelse af 4. modul: Deadline: forår/efterår 2014 	<p>Modul 1 er en grundlæggende introduktion til det systemteoretiske vidensgrundlag, som arbejdet med pædagogisk analyse hviler på.</p> <p>Modul 2 handler om at blive fortrolig med den første del i pædagogisk analyse: <i>Analysedel</i>.</p> <p>Modul 3 omfatter (igen) arbejdet med <i>analysemodellens første del</i>, men med specielt fokus på de tre perspektiver: <i>kontekstperspektivet</i>, <i>aktørperspektivet</i> og <i>individperspektivet</i>.</p> <p>Modul 4 handler om at blive fortrolig med analysemodellens anden del: <i>Strategi- og tiltagsdel</i> samt at drøfte teamets arbejde med pædagogisk analyse.</p>

KORTLÆGNING OG PROFILANALYSER

Ud over en kapacitets- og kompetenceopbygning af de pædagogiske ledelser og medarbejdere består udviklingsforløbet også af en kortlægning i december 2013 (T1). Kortlægningen er en elektronisk spørgeundersøgelse med deltagelse af ledere, medarbejdere, børn/elever og forældre.

Resultaterne af kortlægningen bliver på to niveauer:

1. Kommunenniveau - en samlet rapport
2. Institutionsniveau – en profilanalyse for hvert enkelt dagtilbud/skole.

Hvert dagtilbud/skole vil få en konkret tilbagemelding på resultaterne af deres kortlægning (profilanalyse) i form af et besøg med deltagelse af LSP og kommunens faglige udviklings-kordinator.

Med udgangspunkt i profilanalyserne gennemføres en række tematiske casestudier, og efter behov vil der evt. blive tilrettelagt pædagogiske interventioner og forløb - eksempelvis i form af workshops, seminarer eller forløb baseret på 'blended learning'.

I 2015 gennemføres en ny kortlægning (T2), og resultaterne af denne kortlægning sammenholdes med kortlægning T1 i forhold til at måle udviklingen i kommunens dagtilbud og skoler.