

VIDA-modelrapport 2

VIDA

Vidensbaseret indsats over for
udsatte børn i dagtilbud
– modelprogram
Uddannelse og implementering

Kristina Kristoffersen, Ove Steiner Rasmussen & Bente Jensen (red.)

VIDA-forskningsserien 2013:02

VIDA-MODELRAPPORT 2

VIDENSBASERET INDSATS OVER FOR UDSATTE BØRN I DAGTILBUD

– MODELPROGRAM

UDDANNELSE OG IMPLEMENTERING

Kristina Kristoffersen
Ove Steiner Rasmussen
Bente Jensen (red.)

KØBENHAVN 2013

VIDA-PROJEKTET, AARHUS UNIVERSITET, INSTITUT FOR UDDANNELSE OG PÆDAGOGIK

**Vidensbaseret indsats over for udsatte børn i dagtilbud - Modelprogram
Uddannelse og implementering
VIDA-modelrapport 2
VIDA-forskningsserien 2013:02**

ISSN 1904-8521 (Web-udgave)

ISSN 1904-8947 (Print-udgave)

© 2013 by VIDA-projektet

VIDA-projektets ekspertgruppe

Professor Dorthe Bleses, Center for børnesprog, Syddansk Universitet

Professor Kenneth Mølbjerg Jørgensen, Institut for Læring og Filosofi (SAMF), Aalborg Universitet

Professor Mads Meier Jæger, Aarhus Universitet, Institut for Uddannelse og Pædagogik

Seniorforsker Mogens Christoffersen, SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

Docent Sven Bremberg, Institutionen för folkhälsovetenskap, Karolinska Institutet

Professor emeritus Svend Erik Nordenbo, Aarhus Universitet

Forfattere

Kristina Kristoffersen, Ove Steiner Rasmussen & Bente Jensen (red.)

Denne rapport citeres som: Jensen, B., Kristoffersen, K., Steiner Rasmussen, O., Buchhave, C.M., Le Coq, D., Ravn, I., Stougaard, K., Nielsen, M.M., Tange, N., Pedersen, S. (2013) *Vidensbaseret indsats over for udsatte børn i dagtilbud – modelprogram. Modelrapport 2. Uddannelse og implementering*. I: VIDA-forskningsserien 2013:2, Aarhus Universitet, Institut for Uddannelse og Pædagogik.

Grafisk design: Leif Glud Holm

Udgivet: November 2013

Aarhus Universitet, Institut for Uddannelse og Pædagogik,
Tuborgvej 164
2400 København NV
Telefon: 8716 1300

<http://edu.au.dk/forskning/projekter/vida/>

Bente Jensen - bj@dpu.dk

VIDA's publikationer kan frit citeres med tydelig angivelse af kilden.

Skrifter, der omtaler, anmelder, henviser til eller gengiver VIDA's publikationer, bedes sendt til VIDA-projektet, Aarhus Universitet, Institut for Uddannelse og Pædagogik.

INDHOLD

FORORD	5
RESUMÉ	9
1. INTRODUKTION	13
1.1 BAGGRUND OG FORMÅL	13
1.2 VIDENSBASERET VIDEN I VIDA	14
1.3 RAPPORTENS OPBYGNING	16
2. VIDA-UDDANNELSESFORLØB	19
2.1 INDLEDNING	19
2.2 INTRODUKTION TIL VIDA-UDDANNELSENS FASE 1	27
2.3 INTRODUKTION TIL VIDA-UDDANNELSENS FASE 2	32
2.4 INTRODUKTION TIL VIDA-UDDANNELSENS FASE 3	36
2.5 OPSAMLING	39
3. VIDA-TRÆNINGSPROGRAM TIL LEDELSESFACILITERING AF LÆREPROCESSER	41
3.1 LEDEREN SOM FACILITATOR	42
3.2 SKABELON TIL DAGSORDEN	43
3.3 MØDEDIAMANTEN: STRUKTUR TIL EN KONSTRUKTIV DRØFTELSE	45
3.4 RESSOURCEBASEREDE PROCESSER TIL OPDAGELSE AF INKLUSION	47
3.5 OPSAMLING	49
4. IMPLEMENTERING AF VIDA – ET EKSEMPEL FRA RANDERS KOMMUNE	51
4.1 OPSTARTEN	51
4.2 TILTAG	53
4.3 DE TRE PERSPEKTIVER	54
4.4 SAMLET UDBYTTET OG PERSPEKTIVER – MULIGHEDER OG UDFORDRINGER	56

5.	IMPLEMENTERING AF VIDA – ET EKSEMPEL FRA HORSENS KOMMUNE	59
5.1.	HVORDAN ER ORGANISERINGEN FOREGÅET?	60
5.2	HVILKE TILTAG ER DER IVÆRKSAT FOR AT SIKRE IMPLEMENTERING?	61
5.3	TRANSFER – ELLER OVERFØRINGSVÆRDI FRA NY VIDEN TIL ÆNDRET PRAKSIS I DAGLIGDAGEN	62
5.4	OPSUMMERING	63
6.	VIDA-uddannelse og implementering – en konklusion og perspektivering	65
	REFERENCER	69
	PRÆSENTATION AF RAPPORTENS FORFATTERE	71

LINK TIL BILAG 1-4: <http://edu.au.dk/vida/bilag>

FORORD

Projektet *Vidensbaseret indsats over for udsatte børn i dagtilbud – Modelprogram* (VIDA) er gået ind i den sidste fase. Det vil sige, at projektets uddannelses- og interventionsdel er afsluttet med udgangen af 2012.

Denne rapport VIDA-modelrapport 2 bidrager til det samlede projekt ved at præsentere VIDA-uddannelsens opbygning og gennemførelse 2011-2012 ud fra målsætningen om at styrke deltageres læring og professionelle kvalificering. Der er lagt vægt på en uddannelse, der som overordnet mål har at styrke deltageres faglige viden på en række områder, som er nærmere beskrevet her i rapporten og i VIDA-modelrapport 1, og dette med henblik på at styrke organisatorisk læring i de deltagende dagtilbud. Endvidere er der i rapporten et kapitel om den måde, deltagerne trænes i at arbejde med facilitering af læring i den samlede organisation, dagtilbuddet, på. Endelig præsenterer rapporten eksempler fra deltagende kommuner på, hvordan man fra ledelses- og konsulentniveau i kommunen konkret har givet support til deltagerne i forbindelse med at øge deres kapacitet til at implementere VIDA-programmets samlet koncept, perspektiver, principper og ikke mindst princippet om organisatorisk læring.

I VIDA-programmet understreges endvidere vigtigheden af at udvikle nye ledelsesformer i dagtilbud – og derfor er der i uddannelsen lagt særlig vægt på ledelse og facilitering af læreprocesser foruden hele ideen om at skabe fora for viden- deling, refleksion og en samlet udviklingskultur i dagtilbuddene. Dette samlede koncept har ligget til grund for VIDA-uddannelses- og implementeringsprogrammet, som præsenteres i nærværende rapport. Rapporten kan tages i anvendelse

sammen med projektets øvrige materialer og værktøjer (se en oversigt over VIDA- programmets samlede 'værktøjskasse' på www.edu.au.dk/vida) med henblik på at skabe fornyelsesprocesser i dagtilbud for fremtiden. Rapporten gør det således muligt for andre fremtidige brugere af VIDA-programmet, kommuner, professionshøjskoler og grupper af institutioner, at arbejde med VIDA.

Projektets overordnede målsætning er at belyse spørgsmålet: Hvordan tager vi i dagtilbuddene bedst hånd om socialt udsatte børn? Der fokuseres i den forbindelse på at undersøge, om VIDA kan øge dagtilbudskvaliteten på måder, så deltagelsen i dagtilbud fremmer udsatte børns trivsel og læring her og nu og senere i livet. International forskning peger på, at der er store samfundsmæssige gevinster at hente ved at sætte ind med en tidlig pædagogisk indsats i dagtilbud, især over for socialt udsatte børn. Kvalitet i dagtilbud skal således fremover kunne måles på, om dagtilbuddet reelt bliver et sted, hvor uddannelse og dannelsesprocesser kan tage deres begyndelse og blive for alle børn i velfærdssamfundet.

Det omfattende projekt er bestilt og finansieret af Social- Børne- og Integrationsministeriet og udviklet af forskere ved Aarhus Universitet, Institut for Uddannelse og Pædagogik. Projektet afprøver og dokumenterer hvilke pædagogiske indsatser i dagtilbud, der kan sikre udsatte børn en bedre tilværelse. I én gruppe af dagtilbud er der fokus på børns trivsel og læring (VIDA-Basis). I en anden gruppe er der ligeledes fokus på børns trivsel og læring, og desuden indgår forældreinddragelse (VIDA-Basis +). En tredje gruppe dagtilbud arbejder med almindelig praksis og fungerer derved som referencedagtilbud (kontrolgruppe). I et tidligere gennemført projekt, HPA-projektet (Jensen et al., 2009), har vi påvist, at denne form for interventionsprogram i dagtilbud har positive effekter, når hele pakken så at sige omsættes som et samlet system med lokal tilpasning. Det er med afsæt i international forskning, der viser, at kvalitet i den tidlige indsats i dagtilbud fremmer udsatte børns livschancer, og de gode erfaringer fra HPA-projektet, at VIDA-projektet er blevet til. VIDA-programmet skal bidrage til, at indsatsen videreudvikles bl.a. med supplement af VIDA-Basis +forældreinddragelsesprogrammet, der baserer sig på et review over nyeste viden fra international forskning om effektive forældreprogrammer, som er udviklet til VIDA-projektet (Larsen et al., 2011). Sidstnævnte forskning viser lovende resultater i forhold til, hvad der kan opnås ved at kombinere dagtilbuddets indsats med en forældreindsats.

Projektets styregruppe ved Helle Beknes, Social-, Børne- og Integrationsministeriet, samt ekspertgruppen knyttet til VIDA-projektet ved Sven Erik Nordenbo og Kenneth Mølbjerg Jørgensen har endvidere bidraget med nyttige kritiske og konstruktive kommentarer til VIDA.modelrapport 2. Projektets følgegruppe har

endvidere bidraget med nyttige kommentarer til projektets samlede idé, indhold og fremdrift samt senest til drøftelser af de metodiske refleksioner og oplæg til konkrete materialer og værktøjer, som lægges frem i nærværende rapport.

Konsulent og cand.mag. i retorik, projektmedarbejder Jakob Haahr-Pedersen og Kirsten Kovacs takkes for hhv. bearbejdning, råd og korrekturlæsning på manuskriptet. Endelig takkes Leif Glud Holm for grafisk design og opsætning. Rapporten er bygget op af bidrag fra projektets undervisere og pædagogiske konsulenter fra Randers og Horsens kommuner og redigeret af områdedirektør Kristina Kristoffersen, UCN, i samarbejde med lektor Ove Steiner Rasmussen, UCS, og professor Bente Jensen, projektleder.

København, november 2013

Bente Jensen

*Professor, ph.d., projektleder,
Aarhus Universitet, Institut for Uddannelse og Pædagogik*

RESUMÉ

Denne VIDA modelrapport 2 om projektet VIDA (Vidensbaseret indsats over for udsatte børn i dagtilbud – modelprogram) præsenterer projektets uddannelsesprogram og VIDA-faciliteringsforløb for ledere sammen med eksempler på implementeringsprocesser i to af de deltagende kommuner. Rapporten præsenterer først VIDA-uddannelsens tre faser og de didaktiske overvejelser, der ligger bag planlægning og gennemførelse af VIDA-uddannelsen. Efterfølgende præsenteres VIDA-faciliteringsforløb, som er en integreret del af VIDA-uddannelsen, dog kun for lederne. Endelig giver rapporten eksempler på, hvordan kommuner arbejder med at give support og støtte til implementeringen af VIDA-programmet i praksis. Afslutningsvis fremsættes en konklusion og perspektiver for, hvordan viden og erfaringer fra VIDA-projektet kan implementeres i pædagoguddannelsen og i efter- og videreuddannelsen fremover.

VIDA-UDDANNELSE MED FOKUS PÅ AT ARBEJDE VIDENSBASERET, MÅLRETTET OG SYSTEMATISK

På VIDA-uddannelsesforløbet er der lagt vægt på dynamik mellem vidensformidling, videnstilegnelse og anvendelse af viden gennem refleksion over og analyser af de deltagende dagtilbuds praksis. Deltagerne arbejder med VIDA-Kvalifikationsmappens indhold, der præsenterer aktuel national og international forskningsbaseret viden på de områder, der er strategisk vigtige at sætte fokus på i forbindelse med problemstillinger om socialt udsatte børn og negativ social arv. Denne viden kobles sammen med deltageres eksisterende viden om forskning og teori indenfor dette felt og deres erfaringsviden fra den daglige pædagogiske

praksis med det sigte, at dagtilbuddet og de pædagogiske interventioner skal basere sig på aktuel forskningsviden omkring udsatte børn i dagtilbud og ikke blot erfaringsviden eller ideer til forbedringer.

En af VIDA-programmets målsætninger er, at den tilegnede viden fra uddannelsesforløbet skal videreformidles og anvendes i praksis og dermed blive en del af den fælles viden i de enkelte dagtilbud. VIDA-uddannelsen lægger derfor op til, at deltagerne på uddannelsen skal videreformidle undervisningens indhold og tematikker til deres kolleger/medarbejdere hjemme i deres respektive dagtilbud, så der på baggrund af uddannelsesforløbet sker en yderligere videndeling mellem de pædagogiske medarbejdere i de enkelte dagtilbud med fokus på treklangen forskningsviden, teoretisk viden/professionsviden og praksisviden. Denne fælles vidensbank skal danne grundlag for analyserne af egen praksis, der resulterer i pædagogiske målsætninger, som udmøntes gennem vidensbaserede VIDA-eksperimenter i hvert enkelt dagtilbud.

TRE FASER I VIDA-UDDANNELSESFORLØBET

VIDA-uddannelsesforløbet er delt i tre faser med hvert sit fokus på henholdsvis viden, refleksion og strategier for at udvikle nye pædagogiske praksisser og udviklingsforløb i praksis. Ledere og udvalgte pædagogiske medarbejdere fra de 80 deltagende dagtilbud deltog i afprøvningen af VIDA-uddannelsesforløbet i alle tre faser. I VIDA-uddannelsesforløbet arbejder deltagerne med dynamikken mellem den individuelle videnstilegnelse, refleksion samt læring i fællesskaber som en forudsætning for at arbejde med organisatorisk læring i praksis, som er det perspektiv, VIDA-modelprogrammerne bygger på.

Uddannelsesforløbet er overordnet bygget op omkring 1) Projektets vidensgrundlag formidlet gennem VIDA-Kvalifikationsmappen, 2) Projektets vidensgrundlag knyttet til VIDA-Basis +-forældreinddragelse formidlet gennem Tillæg til VIDA-Kvalifikationsmappen, 3) Projektets refleksionsværktøj samt 4) Lokale udviklingsforløb baseret på den eksperimenterende tilgang, der genereres gennem uddannelsesforløbet og baserer sig på at arbejde vidensbaseret med analyse og refleksion i praksis. Disse udviklingsforløb konkretiseres som eksperimenter.

Undervisningen er fordelt på to hold: VIDA-Basis og VIDA-Basis +. I udgangspunktet modtager de den samme undervisning, men for VIDA-Basis + tilføjes der et særligt fokus på forældreinddragelse i undervisningen.

Didaktikken bag VIDA-uddannelsesforløbets arbejde med det aktive læringsbegreb er inspireret af Deweys tre komponenter: aktivitet, erfaring og rekonstruk-

tion, og har begrebet refleksion som bærende element (Madsen, C. og Munch, P., 2008). I forhold til VIDA-princippet om organisatorisk læring er denne teori med til at give en forståelse af de forskellige udfordringer og problemstillinger, som kan opstå undervejs i implementeringsprocesserne og de mange forskellige kulturer, der er repræsenteret på VIDA-uddannelsesforløbene. Udviklingen af uddannelsesforløbet er endvidere inspireret af forskningen om transfer fra forsknings- og teoretisk viden til praksisviden, der skaber nye handlemuligheder.

KURSER FOR LEDERNE I FACILITERING

I VIDA-projektet har lederne på uddannelsesholdene VIDA-Basis og VIDA-Basis + også deltaget i et træningsprogram med fokus på facilitering af læreprocesser. Her har lederne overordnet arbejdet med, hvordan de kan sætte social innovation på dagsordenen gennem VIDA i de enkelte institutioner. Deltagerne er blevet introduceret til forskellige værktøjer, som de sideløbende har afprøvet i deres egne institutioner. Det er redskaber som: lederen som facilitator, udrettedagsorden, mødediamanten, ressourcebaserede processer mv.

KOMMUNERNES IMPLEMENTERING AF VIDA

De deltagende kommuner i afprøvningen af VIDA-projektet har hver især arbejdet med deres lokale implementeringsprocesser i form af strategier, lokale tiltag og indsatsområder. De har arbejdet med implementeringen på forskellige kommunale niveauer som det politiske, det forvaltningsmæssige, ledelsesniveauet til medarbejderniveauet. Samarbejdet mellem disse niveauer har været højt prioriteret ud fra en idé om, at dette ville have stor betydning for alles involvering og medejerskab i projektet. Der har været fokus på muligheder for justeringer af indsatser og tiltag undervejs med en tæt dialog fra forskningsprojektet til de enkelte medarbejdere. Konsulenterne fra forvaltningen har indtaget en aktiv rolle i projektet, både i forhold til uddannelse og implementering, gennem kontakt med de enkelte dagtilbud og gennem netværksledelse.

INTRODUKTION

Kristina Kristoffersen, Karen Stougaard & Bente Jensen

1.1 BAGGRUND OG FORMÅL

Formålet med VIDA-projektet er som beskrevet i tidligere VIDA-statusrapporter (Jensen et al., 2011) overordnet at undersøge effekter af en tidlig indsats i dagtilbud, der sigter mod at fremme udsatte børns trivsel, læring og udvikling gennem en inkluderende pædagogik. Udsatte børn defineres her som børn med 'stor' sandsynlighed for en børnesag baseret på socioøkonomiske prædiktorer. Vi ved fra uddannelses- og social forskning, at udsatte børn har forringede livschancer i skolen og senere i uddannelse og samfundsliv. Vi ved også, at udsathedens starter allerede i børnehaven, hvilket vil sige, at en opvækst under socialt vanskelige vilkår indebærer, at visse børnegrupper er særligt udsatte for negative følger-virkninger, både personligt og socialt. VIDA-projektet vedrører således en vigtig samfundsmæssig problemstilling.

Projektets formål er på forskningsniveau at udvikle, afprøve og effektvurdere to forskellige modeller for tidlig indsats: VIDA-modelprogram (VIDA-Basis) og VIDA-forældreprogram (VIDA-Basis +) i dagtilbud. Det overordnede mål er at bidrage til, at kommuner og dagtilbud i højere grad i fremtiden får mulighed for at kvalificere arbejdet med socialt udsatte børn ud fra relevant viden og systematiske, målrettede metoder for arbejdet med nye praksisformer baseret på denne viden. Hele spørgsmålet om at sætte viden i spil, dvs. at arbejde vidensbaseret med henblik på at forny og forbedre praksis, er VIDA-projektets centrale omdrejningspunkt. VIDA-interventionen er derfor bygget op om et uddannelses- og implementeringsprogram, som skal kvalificere professionelles arbejde med den

tidlige indsats i dagtilbud gennem øget viden om børns læring og trivsel gennem inklusion og ved at arbejde målrettet og bevidst med implementering af indsatsen i det samlede dagtilbud.

De uddannelsesmæssige aspekter af interventionen består i at uddanne og træne pædagogers og lederes kompetencer til at implementere indsatsen på måder, som bidrager til fornyelse (innovation) i det aktuelle dagtilbud, og på måder, der tager højde for dagtilbuddets udgangspunkt mht. bl.a. børnesammensætning og særlige muligheder og erfaringer. Dette innovative perspektiv uddybes og nuanceres efterfølgende.

VIDA-modelrapport 2 har som nævnt til formål at præsentere VIDA-uddannelsesforløbet og give eksempler på, hvordan implementeringsprocesser er tilrettelagt, organiseret og supporteret i to kommuner. På den måde kommer rapporten til at fremstå som et element i den samlede VIDA-”værktøjskasse”, så andre, fremtidige brugere af VIDA-programmet kan lade sig inspirere og gå på opdagelse¹.

1.2 VIDENSBASERET VIDEN I VIDA

VIDA-programmets mål om at styrke børns læring og trivsel og sociale inklusion gennem kvalificering af professionelle kalder på en uddannelse, hvor der bliver skabt de bedste muligheder for, at forskningsviden om dette felt bliver sat i spil med deltagernes praksis. VIDA-uddannelsen består derfor af både undervisning og procesledelse, refleksionsøvelser, introduktion til og arbejde med VIDA-materialer og -værktøjer² samt et træningsprogram til lederne. Det samlede interventionsprogram i VIDA består af tre dele, som veksler med hinanden:

- Uddannelsesforløb i tre faser, som tilbydes en leder og en medarbejder fra hver af de udvalgte institutioner eller afdelinger i institutionerne i de tilfælde, hvor institutioner er af en vis størrelse.
- Træningsforløb for dagtilbudsledere i facilitering af læreprocesser.
- Lokale udviklingsforløb, der baserer sig på uddannelsens indhold og lægger op til at arbejde vidensbaseret med analyse, refleksion og organisatorisk læring.

1 For en oversigt over VIDA-programmets samlede ’værktøjskasse’ henvises til VIDA-projektets hjemmeside <http://edu.au.dk/forskning/projekter/vida/>

2 For nærmere beskrivelse af VIDA-programmets ”Materialer og Værktøjer” henvises til Jensen, B. (red.) (2013). *VIDA-modelrapport 1. Materialer og værktøjer*. I: VIDA-forskningsserien 2013:01. Se også oversigt over VIDA-programmets samlede værktøjskasse på <http://edu.au.dk/forskning/projekter/vida/> og Bilag 4 i *Modelrapport 1*.

Videnselementet og særligt det forskningsbaserede videnselement er centralt i VIDA-projektets uddannelsesforløb. Formålet med uddannelsesforløbet er at styrke deltagernes teoretiske viden og pædagogiske faglighed og derved opbygge et fælles, forskningsbaseret "fond" af viden om udsatte børn, interventioner, der har vist sig at have effekt internationalt, samt viden om organisatorisk læring og strategi. Denne viden søges koblet til praktikernes erfaringsbaserede viden for derved at skabe koblinger mellem forskning, teori og praksis.

"Det er vigtigt at understrege, at ideen med VIDA-interventionsprogrammet er at igangsætte en målrettet og systematisk intervention i dagtilbud, der baserer sig på bedste tilgængelige viden om udsatte børn og pædagogikkens muligheder for at bidrage positivt til børns mønsterbrydningsprocesser (Jensen et al., 2011, Kvalifikationsmappen s. 8)".

I VIDA-uddannelsesforløbet for både ledere og medarbejdere arbejder deltagerne med elementerne viden, refleksion samt handling og strategi. Disse elementer er gennemgående i hele uddannelsen, men med hver sin vægtning i forløbets faser.

I første fase er der særligt fokus på tilegnelse af forskningsviden og refleksion over egen praksis på baggrund af den præsenterede forskningsviden. Her er tale om både dansk og international forskningsviden om social arv, socialt udsatte børn, social inklusion og eksklusion, evalueringer af læreplaner og deres anvendelse, læring i organisationer og innovation, implementering samt daginstitutioners betydning for socialt udsatte børn.

I anden fase er der særligt fokus på refleksion over og analyse af egen praksis gennem refleksionsværktøjer og forskningsviden om organisatorisk læring og forandringsprocesser. På baggrund af den inddragne forskningsbaserede viden og deltagernes analyse og refleksioner er målet i anden fase at udarbejde nye idéer, mål/delmål og strategier for udvikling af ny adfærd og nye praksisser. Denne fase afsluttes med, at hver institution udvikler en strategi for gennemførelse af udvalgte eksperimenter i dagtilbuddet med fokus på at styrke børns læring og sociale kompetencer og inkludere udsatte børn³.

I tredje fase arbejder deltagerne med udvikling, fastholdelse og kvalitetssikring af de forskningsbaserede fornyelser i praksis ud fra den eksperimenterende

3 For en beskrivelse af 12 eksempler på institutioners konkrete arbejde med eksperimenter i VIDA henvises til Jensen, B. & Haahr-Pedersen, J. (2013). *VIDA-modelrapport 3. VIDA i praksis*. I: VIDA-forskningsserien 2013:03.

tilgang. På baggrund af dokumentation og evaluering af deres gennemførte eksperimenter arbejder de med at udvikle nye faglige standarder med fokus på at fremme læring og sociale kompetencer hos børn for at imødegå social udsathed og med at kvalitetssikre disse med inspiration og viden fra forskningen omkring faglige standarder samt den forskning, som er blevet præsenteret i løbet af uddannelsesforløbet.

Mellem første og anden fase i undervisningsforløbet er lederne på et seminar i facilitering af læreprocesser. Her er forskningsviden om effektiv mødeledelse og facilitering af læreprocesser i fokus, og deltagerne arbejder med, hvordan de kan anvende denne viden i deres implementeringsprocesser i egne institutioner (se kap. 3 i denne rapport for en uddybning af dette faciliteringsforløb). Herefter mødes deltagerne til en followup-dag, hvor de videndeler deres erfaringer med facilitering med et fremadrettet perspektiv.

Efter tredje fase er de deltagende ledere på endnu et seminar i facilitering af læreprocesser. Denne gang er der et særligt fokus på videndeling mellem deltagerne, så deres arbejde med de forskningsbaserede eksperimenter og de nye faglige standarder kan blive videndelt i og mellem kommunerne. På denne måde skabes der mulighed for, at de forskellige dagtilbud kan blive inspireret af andres arbejde med den forskningsbaserede viden.

1.3 RAPPORTENS OPBYGNING

Denne VIDA-modelrapport 2 er opbygget af i alt seks kapitler med dette indledende kapitel som det første. Herefter præsenterer vi VIDA-uddannelsens tre faser samt de didaktiske overvejelser, der ligger bag udvikling, planlægning og gennemførelse af uddannelsens faser (kap. 2). Herefter følger en beskrivelse af træningsprogrammet for facilitering af læreprocesser, som lederne af de deltagende dagtilbud har fulgt (kap. 3). I det efterfølgende kapitel præsenterer vi to eksempler på, hvordan implementeringsprocesserne er grebet an i to af de fire kommuner, der deltog i afprøvningen af VIDA-projektet (kap. 4 og 5). Afslutningsvis rundes modelrapporten af med et par konkluderende bemærkninger, og perspektiver for videre at implementere VIDA i pædagogfaget og -professionen fremsættes (kap. 6).

Rapportens kapitler kan læses hver for sig, men kapitlerne 2 og 3 hænger sammen i forhold til at danne sig det fulde overblik over uddannelsesforløbet og de særlige perspektiver, der gør sig gældende i VIDA-programmet. Her tænkes der

både på det særlige videnselement ved VIDA-programmet, der betyder, at den innovative udvikling i praksis skal ske ved både top-down-processer, hvor der arbejdes med nøje udvalgt forskningsbaseret viden, særligt udvalgte IT-baserede refleksionsværktøjer og ved bottom-up-processer, hvor de pædagogiske medarbejdere selv definerer mål, strategier og handlingsplaner ud fra analyseresultater og egne iagttagelser og erfaringer fra praksis, der kobles sammen med træningsprogrammet vedrørende facilitering af læreprocesser. Kapitel 4 og 5 hører ligeledes sammen med de første kapitler, da disse kapitler beskriver de kommunale perspektiver på implementeringsprocesserne, der foregår parallelt med uddannelsesforløbet.

KAPITEL 2

VIDA-UDDANNELSESFORLØB

Margit M. Nielsen, Mette K. Rasmussen, Ove Steiner Rasmussen, Karen Stougaard og Kristina Kristoffersen

2.1 INLEDNING

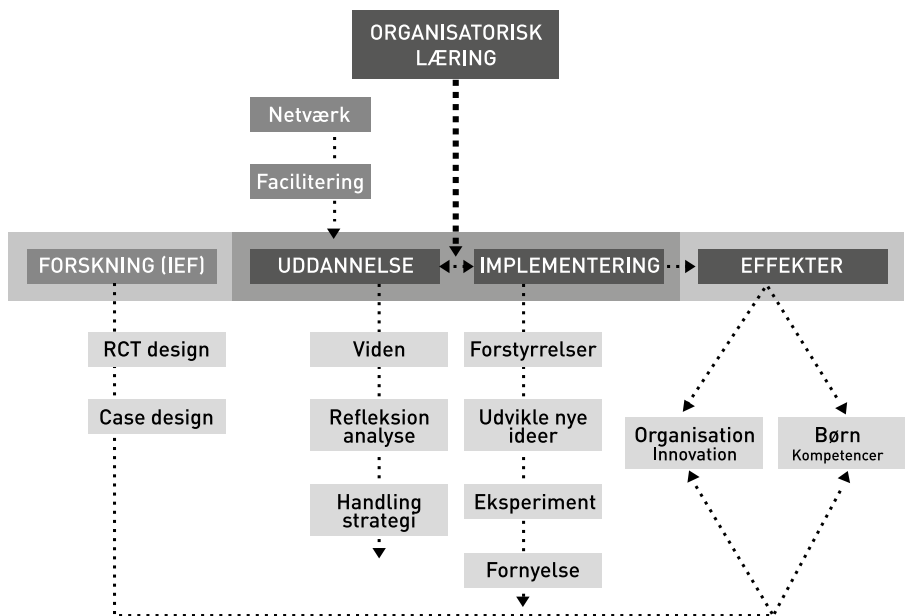
Formålet med VIDA-uddannelsesforløbet er som beskrevet ovenfor, at VIDA-deltagerne erfarer og opbygger ny forskningsbaseret viden og forståelse og derved skaber nye handlemuligheder i praksis for alle børn generelt og dermed også for børn i udsatte positioner gennem pædagogikken og forældreinddragelse i VIDA+. VIDA-projektet har en grundlæggende antagelse om, at kvalificering af de pædagogiske medarbejdere bedst sker ved, at uddannelsesforløbet understøtter organisatorisk læring, ejerskab og aktivt medskabende deltagere (Jensen et al., 2011). Denne antagelse baseres dels på HPA-projektet og dels på videregående studier i forskning i professionel udvikling, læring og innovation i arbejdslivet i den offentlige og private sektor (se Jensen & Brandi, 2013, VIDA-forskningsrapport 2).

I VIDA-projektet beskrives hele idéen bag interventionen på følgende vis:

”Idéen med interventionen og de indbyggede vidensbaserede materialer og udviklingsværktøjer er, at deltagerne selv sætter fokus på at udvikle viden, refleksioner og redskaber til at arbejde med deres egen praksis. Intentionen er desuden, at deltagerne opnår viden om, hvordan den evidensbaserede viden og refleksioner kan udfoldes i dagtilbuddet og danne grundlag for nye pædagogiske praksisser i organisationen på måder, som involverer alle medarbejdere (Jensen et al., 2011a, s. 35).

Uddannelse og implementering i de enkelte dagtilbud går hånd i hånd i VIDA-programmet, da uddannelsesforløbet med de tre faser veksler med lokale udvik-

lingsforløb, ligesom viden veksler med refleksion og handlinger i praksis, hvilket er skitseret ovenfor i kapitel 1 og tydeliggøres her i figur 1:



Figur 1: En samlet model for interventions- og effektforskning (figuren er hentet fra Jensen et al. (2011). VIDA-statusrapport 1, Design og metode. I: VIDA-forskningsserien 2011:01, side 43)

Figuren viser os samtidig, hvordan uddannelse og implementering er knyttet sammen via et fælles fokus på organisatorisk læring, hvor netværk og facilitering er vigtige elementer. Uddannelse og implementeringsprocesserne skal skabe den nødvendige organisatoriske læring, der sikrer en positiv udvikling i praksis i forhold til innovation i organisationen og børns kompetencer.

De tre uddannelsesfaser i VIDA-uddannelsesforløbet har hvert sit faglige fokus. Fase 1 og Fase 2 består af syv uddannelsesdage à fire lektioner plus to timers refleksionsrum. I tilrettelæggelsen og gennemførelsen af uddannelsen og undervisningen har vi stræbt efter en ensartethed på tværs af VIDA-Basis og VIDA-Basis + i form af indhold, metoder, struktur og gennemgående undervisere. Vi har hermed kvalitetssikret projektets uddannelsesdel. Der er 14 dage mellem uddannelsesdagene, så der skabes mulighed for at arbejde med stoffet i eget dagtilbud mellem uddannelsesdagene. Alle uddannelsesdage er bygget op over en organisatorisk ramme, der ser således ud:

09.00-09.15	Refleksion over egne erfaringer siden sidste uddannelsesdag og videndeling med andre deltagere om udvikling i egen institution
09.15-13.00	Undervisning i dagens tema/emne med oplæg, øvelser og grupperefleksioner
13.00-15.00	<p>Refleksionsrummet</p> <p>Deltagerne deler sig i fire grupper og arbejder med tre hovedgrupper af refleksioner:</p> <p>Refleksion 1 (13.10-13.50): Her drøftes spørgsmålene fra VIDA-Kvalifikationsmappen samt de spørgsmål, der er opstået i undervisningen og stillet af underviserne. Deltagerne afgør selv, hvilke de vil sætte fokus på.</p> <p>Refleksion 2 (13.50-14.20): Hvad gør du dig af overvejelser i forhold til at sætte dagens viden i spil i eget hus?</p> <p>Refleksion 3 (14.20-14.35): Hvordan kan du bruge den positive 'forstyrrelse' konstruktivt? (15 min.)</p> <p>Fælles opsamling (14.35-15.00)</p> <p>Grupperne samles de sidste 25 minutter og videndeler med hinanden. Grupperefleksionerne placeres på den elektroniske platform i kommunens kvalifikationsmappe på SharePoint</p> <p>Tredje fase flyttes til produktionsrummet, hvor deltagerne arbejder med udvikling af faglige standarder mv.</p>

I de tre faser af VIDA-uddannelsesforløbet arbejdes der kontinuerligt med VIDA-projektets tre principper (se yderligere udspecificering af disse i VIDA statusrapport 1) både i forhold til implementeringen af projektet i de enkelte dagtilbud og som et grundlag for selve uddannelsen:

1. fra et fejlfindings- til et ressourcesyn
2. fra et passivt til et aktivt læringsbegreb
3. fra et individuelt til et organisatorisk læringsperspektiv.

Den didaktiske planlægning af uddannelsesforløbene tager derfor udgangspunkt i de tre perspektiver.

Det første perspektiv 'fra et fejlfindings- til et ressourcesyn' inddrages i uddannelsesforløbet ved, at der i undervisningen fokuseres på at inddrage positive erfaringer med situationer, der er lykkedes. Der fokuseres ligeledes på ressourcerne hos både medarbejdere, ledere, forældre og andre aktører i de deltagende dagtilbud. I VIDA-Basis + kan der eksempelvis arbejdes med, hvordan de pædagogiske medarbejdere får øje på og arbejder på nye måder med forældrenes eksisterende ressourcer fremfor fejlfinding hos forældrene.

Det andet perspektiv 'fra et passivt til et aktivt læringsbegreb' inddrages i undervisningen ved, at deltagerne bliver involveret i læringsaktiviteterne på måder, så de inddrager deres egen viden, erfaringer og cases, som kobles til den nye, aktuelle forskningsbaserede viden fra VIDA, med henblik på at den nye faglige viden får de bedste betingelser og muligheder for at blive sat i spil med det samme.

Det tredje perspektiv 'fra et individuelt til et organisatorisk læringsperspektiv' inddrages på to niveauer i undervisningen. Dels i selve undervisningen og i refleksionsrummet gennem refleksive spørgsmål, hvor deltagerne skal reflektere over egen organisatorisk praksis, og over hvordan de vil implementere den nye viden i egen praksis. Dels i forhold til hvordan de enkelte dagtilbud arbejder med den organisatoriske læring, så de enkelte pædagogiske medarbejders viden kan sættes i spil på nye måder, og der skabes muligheder for organisatorisk læring. Undervisningen skal give deltagerne viden om og inspirere til et nyt organisatorisk, innovativt læringsperspektiv samt fremme overføring til praksis.

Disse tre perspektiver er i VIDA-uddannelsen knyttet til den amerikanske pædagog og filosof John Deweys (1859-1952) pragmatiske erkendelsesteori (Madsen & Munch, 2008, s. 152, se også Kvalifikationsmappen). Dewey er af den opfattelse,

at vi lærer nyt ved at tilegne os kundskab, fx i form af viden om et særligt emne, at viden konstrueres på baggrund af praktiske, undersøgende læringsaktiviteter, og endelig at vi lærer ved at interagere med vores omgivelser.

"Viden konstrueres i det enkelte individ gennem refleksion og rekonstruktion af erfaring" (Ibid., s. 152).

I VIDA-uddannelsen inddrages Deweys læringsbegreb med følgende tre komponenter (Madsen & Munch, 2008, s. 152-153):

1. **aktivitet**, dvs., at der er fokus på, at den lærende deltager i praktiske læringsaktiviteter og interaktion med andre.
2. **erfaring**, dvs., at der er fokus på den erfaring, den lærende har fra tidligere samspil og situationer. Erfaringen skal netop anvendes til at udvikle nye og forbedrede erfaringer.
3. **rekonstruktion**, dvs., at den lærende anvender den erfaring, vedkommende har fra enten tidligere lignende situationer eller nuværende til at reflektere, således at erfaringen rekonstrueres/nykonstrueres.

Den første komponent udfordrer VIDA-uddannelsen, hvis der udelukkende tænkes i praktiske læringsaktiviteter sammen med børn, forældre og resten af den pædagogiske personalegruppe. I VIDA-uddannelsen tænker vi praktiske læringsaktiviteter og interaktion med andre bredere, i og med at vi tænker læring i praksisfællesskaber på uddannelsen. Vi tilrettelægger derfor uddannelsen med aktive underviserfaciliterede processer, hvor deltagerne arbejder med deres egen praksis gennem forskellige øvelser, refleksionsopgaver og konkrete cases. De skal både i undervisningen og i træningsforløbene med facilitering fremlægge og styre processer og arbejde konkret med deres strategier og handleplaner for eksperimenterne.

Den anden komponent, erfaringer, sættes i spil gennem forskellige spørgsmål og øvelser, der både inddrager deltagernes tidligere erfaringer og samtidig sætter disse erfaringer i spil med ny, forskningsbaseret viden og de andre deltagers erfaringer, så der opstår nye og forbedrede erfaringer. Det sker på uddannelsen både i fælles fora, i gruppearbejde på tværs af institutionerne, i dialoger mellem ledere og medarbejdere, gennem individuel tavs refleksion, små summeøvelser mv. Men ideen bag uddannelsen er ligeledes, at disse processer også skal sættes i spil hjemme i institutionerne, så der skabes nye og forbedrede erfaringer, som igen kan bringes i spil i uddannelsen og deles mellem institutionerne. Det kan eksempelvis være erfaringer med at arbejde ressourceorienteret, hvor uddannel-

sesforløbet har været med til at sætte nye dimensioner på den ressourcerorienterede tilgang, og dermed opstår der nye erfaringer.

Den tredje komponent, rekonstruktion, udvider med endnu et niveau. Her er der tale om, at uddannelsen sætter deltagerne i gang med at rekonstruere deres erfaringer, så der opstår nye forståelser eller ny viden om praksis. Disse rekonstruktioner kan fx ske, når ny, forskningsbaseret viden giver ”aha-oplevelser”, der er med til at re- eller nykonstruere tidligere erfaringer. Det kan eksempelvis være ny, forskningsbaseret viden omkring innovation og organisatorisk læring, der skaber nye erkendelser omkring ens erfaringer med dette. Det kan ligeledes være, at ny viden omkring forældreinddragelse i VIDA-Basis + har gjort, at det pædagogiske personale har nykonstrueret deres tidligere erfaringer, fordi de med den nye viden er blevet klogere på de tidligere processer og resultater af samarbejdet med forældrene.

Når didaktikken er inspireret af Dewey, må der endvidere fokuseres på de betingelser, som fremmer læring. Der må lægges særlig vægt på opbygningen og formidlingen i undervisningen (Ibid., s. 154-156). Formidlingen bør tænkes ind i strukturen for organiseringen af undervisningen, hvor det handler om, hvordan underviseren formidler det organiserede lærestof, men også om, hvorledes deltagerne gensidigt formidler og forholder sig til hinandens erfaringer og rekonstruktioner/nykonstruktioner af viden (Ibid., s. 156-157).

Opbygningen i undervisningen handler i høj grad om udviklingen af et organiseret lærestof, men også om opbygning af et fremmende, udfordrende og rummeligt læringsmiljø. Det forsøges imødekommet i VIDA-undervisningen ved, at både undervisere og deltagere sammen stiller refleksive spørgsmål til både det faglige stof, hinandens forforståelser og vidensbank samt til de eksisterende, forskellige praksisser og de forståelser og grundantagelser, som ligger bag disse. Det organiserede lærestof er særligt udvalgt af forskerne i VIDA-projektet og består af VIDA- Kvalifikationsmappen og Tillægget omkring forældreinddragelse, som begge har en vis form for progression i deres opbygning. Se evt. disse materialer nærmere beskrevet i VIDA-modelrapport 1.

Til trods for de didaktiske overvejelser omkring VIDA-uddannelsen med Dewey som inspirator og grundlæggende læringsfilosof, så står VIDA-uddannelsen over for samme udfordring som al anden uddannelse: *Hvordan kan det lærte blive anvendeligt i praksis?* Netop dette perspektiv om muligheden for anvendelse af det lærte, kaldes transfer.

Wahlgren og Aarkrog definerer transfer på følgende vis:

”anvendelse af viden og kunnen lært i én sammenhæng til at kvalificere handling i en anden sammenhæng... der er forskel på at have lært noget, på at kunne anvende noget, man har lært, og så faktisk at anvende det, man har lært” (Wahlgren og Aarkrog, 2012, s. 17).

Hele vores uddannelsessystem er såvel principielt som reelt bygget op over den forestilling, at det man lærer ét sted, anvendes i en anden sammenhæng (Wahlgren, 2012, s. 107). Uddannelsesmæssigt er transfer knyttet til kompetencebegrebet, som betyder evne og vilje til handling, idet dette begreb medfører en interesse for handlings- og anvendelsesdimensionen i læringen. I VIDA-undervisningsforløbet er transfer dermed et centralt element i forståelsen af, hvordan undervisningsforløbet gradvist sætter deltagerne i stand til både at opbygge og udvide deres forskningsbaserede vidensbase som afsæt for refleksion, analyse, strategi, gennemførelse og evaluering af innovative eksperimenter, der kan være med til at sikre udsatte børn en bedre tilværelse. I den forbindelse kan det være givende at skelne mellem nær og fjern transfer, idet denne skelnen kan være med til at illustrere nogle af de didaktiske overvejelser omkring undervisningen, hvor der kan opleves faldgruber i VIDA-uddannelsen.

Nær transfer betyder, at man anvender det lærte i situationer, som har stor lighed med undervisningssituationen og dermed ofte knytter sig til læring og anvendelse af færdigheder og teknikker. Fjern transfer betyder omvendt, at man anvender det lærte i situationer, som er meget forskellige fra læringsituationen og knytter sig dermed ofte til læring og anvendelse af indsigt og principper (Ibid., s. 112).

Med et situeret læringsperspektiv kan man anfægte, hvorvidt transfer overhovedet er mulig, idet læring i denne forståelse uløseligt er bundet til læringskonteksten (Ibid., s. 118). Hvis transfer mellem uddannelse og praksis skal lykkes, så forudsætter anvendelsen af det lærte, som i første uddannelsesfase eksempelvis er den forskningsbaserede vidensbase, og anvendelsen af refleksionsværktøjet, at det lærte ”rekonceptualiseres”, dvs. nyfortolkes i den nye sammenhæng, hvor det skal anvendes.

I VIDA-undervisningen er den nære transfer knyttet til følgende elementer:

- det konkrete arbejde med VIDA-refleksionsværktøjet
- det konkrete udviklingsarbejde med strategier og handleplaner for de tre eksperimenter
- øvelser og procesforløb med afprøvning af facilitering og ledelse af møder
- udvikling af konkrete faglige standarder på baggrund af dokumentation og evaluering.

Den fjerne transfer er knyttet til følgende elementer:

- indsigt i og udvikling af social innovation
- VIDA-projektets tre principper
- indsigt i og anvendelse af forskningsbaseret viden om udsatte børn
- indsigt i og anvendelse af forskningsbaseret viden om innovation og organisatorisk læring, dokumentation og evaluering
- omsætning af analyser fra refleksionsværktøjet til eksperimenter i praksis.

Der kræves forskellige undervisningsformer til de to transferkategorier, da den nære transfer er lettere at overføre til handlinger i praksis end den fjerne transfer. Denne kræver, at der inddrages en del cases eller erfaringsviden (praksisinvolverende processer), for at der skabes de bedste muligheder for overførsel fra uddannelseskonteksten til praksiskonteksten. Eksempelvis er der brug for en del refleksionsspørgsmål og evt. et gennemgribende arbejde med cases, for at viden om resiliensforskningen kan være med til at skabe udvikling i egen praksis. Omvendt kan man sige, at en gennemgang af VIDA-refleksionsværktøjet umiddelbart vil sætte deltagerne i stand til at gennemføre en proces med refleksionsværktøjet i egen praksis. I begge former for overføring er refleksionen dog meget vigtig, fordi *”reflekteret handling har større transfer end en rutinepræget handling”* (Ibid., s. 107).

I afprøvningen af VIDA-projektet deltog i alt fire kommuner; Randers, Horsens, Brøndby og Gentofte. Hver af de fire kommuner havde hver ca. 10 deltagende dagtilbud/dagtilbudsenheder på hvert af de to uddannelseshold VIDA-Basis og VIDA-Basis +. Uddannelsesforløbet involverede dermed i alt ca. 80 dagtilbudsledere og ca. 80 udvalgte pædagogiske medarbejdere, der alle er uddannede pædagoger. Desuden var der tilknyttet en pædagogisk konsulent til hvert uddannelseshold i hver kommune, som ligeledes deltog i undervisningen med det formål at kunne understøtte VIDA-implementeringsprocesserne i de enkelte dagtilbud i kommunerne (se uddybning i kap. 4 og 5 i denne rapport).

2.2 INTRODUKTION TIL VIDA-UDDANNELSENS FASE 1

Formålet for uddannelsen i første fase er, at deltagerne opbygger en fælles platform gennem forskningsbaseret viden om udsatte børn og om forældreinddragelse⁴. Første uddannelsesforløb lægger op til (if. Jensen et al. 2011a, s. 62):

- at deltagerne tilegner sig viden og evner til at arbejde vidensbaseret i analyse af egen praksis
- at deltagerne målrettet og systematisk bliver i stand til at opstille mål og vurdere egne handlekompetencer i relation til opstillede mål for børns kompetenceudvikling gennem VIDA-refleksionsværktøjet og kompetenceprofil-analyserne.

VIDA-Basis-uddannelsesprogram fase 1 tager udgangspunkt i VIDA-Kvalifikationsmappens del 1 og 2, som skaber muligheder for introduktion til og drøftelser af:

- Hvad er udsathed – og er der forskel på udsathed?
- Hvad siger forskningen omkring udsathed og det gode dagtilbud?
- Hvordan spiller den sociale kapital ind på vores måde at gennemføre og udvikle den pædagogiske praksis på – både hos os selv og hos børn/familier?
- Hvad er resiliens for en størrelse?

Desuden udvides VIDA-Basis + med et Tillæg til Kvalifikationsmappen (Vidensbaseret indsats over for socialt udsatte børn i dagtilbud med forældreinddragelse). Dette giver mulighed for at drøfte:

- Hvad er den gode forældreinddragelse?
- Hvordan kan vi arbejde med forældreinddragelse omkring børnenes sociale og kognitive læreprocesser?

I VIDA-Basis +-undervisningen er fokus sat på den evidensbaserede, kvantitative forskning, der peger på effekter af interventioner med forældreinddragelse. Desuden fokuseres der på den kvalitative forskning, der peger på væsentlige betydninger af at inddrage forældre til udsatte børn i samarbejdet. Den supplerende litteratur omkring forældreinddragelse peger desuden på nogle anbefalinger, som VIDA +-interventioner må tage udgangspunkt i. Disse anbefalinger blev også inddraget i undervisningen, så deltagerne fik mulighed for at reflektere over

4 For nærmere indsigt i VIDA-programmets materialer og værktøjer, som er anvendt i VIDA-uddannelsen, henvises til Jensen, B. (red.) (2013), *VIDA-modelrapport 1. Materialer og værktøjer*. I: VIDA-forskningsserien 2013:01.

forskelle og ligheder mellem praksis i egen institution og den forskningsmæssige viden vedrørende forældreinddragelse.

Undervisningstemaerne i fase 1 er følgende:

1. Introduktion til VIDA-projektet
2. Social arv
3. Handlekompetence
4. Pædagogikkens og dagtilbuddets betydning
5. Inklusion og eksklusion i et pædagogisk perspektiv
6. VIDA-refleksionsværktøjet
7. Opsamling af viden, erfaringer, refleksioner og perspektivering.

I det følgende beskriver vi mere detaljeret de didaktiske overvejelser og valg af indhold i uddannelsesdagene.

På den **første uddannelsesdag** introduceres hele VIDA-forskningsprojektet. Der orienteres om den lovgivningsmæssige ramme, herunder forpligtigelser og fortrolighed inden for VIDA-projektet. Projektets tre grundlæggende principper bliver sat i spil: 1) fra fejlfinding til resourcesyn, 2) fra et passivt til et aktivt læringsbegreb og 3) fra individuel til organisatorisk læring. Projektets tilgang til og forståelse af social udsathed defineres sammen med andre grundbegreber i projektet. Her er der brug for drøftelser omkring begrebet udsathed og forståelsen af dette i forhold til deltageres forskelligartede kontekster. Brugen af den digitale kommunikationsplatform (SharePoint) introduceres og motiveres. Intentionen med denne dag er at skabe indsigt i og motivation for deltagelse i VIDA-projektet samt forsøge at skabe betingelser for, at visionen om fremme af social inklusion i dagtilbud er mulig.

Den **anden uddannelsesdag** har som mål at bibringe kursisterne en forståelse af, at social udsathed ofte er knyttet til institutionens kultur, og at ændring af negativ social arv forudsætter en bevidstgørelse om, at individuelle forskelle skal forstås og håndteres i forhold til den kontekst, som institutionen skaber. Deltagerne reflekterer over motiverne for, at de handler, som de gør, og hvilke konsekvenser handlingerne kan have i forhold til pædagogikken og i forhold til børnene.

Pierre Bourdieus begreber om felt, distinktion, kapital og habitus introduceres og drøftes (Bourdieu 1997, 1996). Ved hjælp af disse begreber fokuseres der på forskellige paradigmer og perspektiver som fx individ og kontekst (VIDA-Kvalifikationsmappen kap. 9). Undervisningen præsenterer to forskellige perspektiver

inden for forskningen i social arv: 1) strukturperspektivet og 2) individperspektivet (VIDA-Kvalifikationsmappen kap. 8).

Deltagerne forholder sig til egen praksis og finder eksempler på det, der udfordrer den bourdieuske forståelse af ”kulturel træghed” i forhold til barnets muligheder. Der reflekteres over begrebet og en mulig ny forståelse af egen praksis. Spejling introduceres som redskab til at undersøge egen praksis uden at skride til øjeblikkelig handling. Der redegøres for, hvordan det i VIDA-projektet er hensigten at bevæge sig væk fra stigmatiserende udpegning af risikobørn og i stedet fokusere på livschancer og handlekompetencer, og hvorledes disse kan fremmes ved pædagogisk intervention (VIDA-Kvalifikationsmappen kap. 7 og 10).

På **anden uddannelsesdag** etableres der ligeledes grundlag for at arbejde videre med begreberne resiliens, risiko- og beskyttelsesfaktorer samt inkluderende og ekskluderende processer, som er indholdet i tredje uddannelsesdag.

På den **tredje uddannelsesdag** er formålet med undervisningen at fokusere på resiliens og inkluderende pædagogik (VIDA-Kvalifikationsmappen kap. 16), således at eksklusion af børn i socialt udsatte positioner undgås. Deltagerne på VIDA-Basis og VIDA-Basis + skal opnå forståelse af begrebet inklusion og få viden om eksklusionsmekanismer og styrkelse af resiliens hos børn i institutioner. De fem eksklusionsmekanismer (VIDA-Kvalifikationsmappen kap. 11) behandles, eksemplificeres og relateres til viden om risiko- og beskyttelsesfaktorer, og der arbejdes med, hvordan pædagogiske medarbejdere kan styrke resiliens hos dagtilbuddets børn. Forståelsen af inklusion, eksklusionsmekanismer og hvordan pædagogiske medarbejdere kan styrke resiliens, skal fungere som et vidensbaseret og teoretisk fundament for at arbejde videre med udvikling af handlekompetencer i daginstitutioner.

For VIDA-Basis +-deltagere er formålet yderligere at skabe refleksioner over nuværende og fremtidige muligheder for forældreinddragelse i et inklusionsperspektiv.

Den **fjerde uddannelsesdag** tager udgangspunkt i VIDA-Kvalifikationsmappens kapitel 4 om handlekompetencer som mål for VIDA-intervention og princippet om et resourcesyn. Der arbejdes med relevant lovgivning. Begrebet handlekompetence introduceres, som det forstås i VIDA-projektet, og der foretages en analyse, der sætter fokus på relevant lovgivning (Dagtilbudsloven) og forskning.

For både VIDA-Basis og VIDA-Basis + er målet at få deltagerne til at reflektere over og forholde sig konstruktivt, kritisk undrende til deres eksisterende praksis.

Femte uddannelsesdag følger op på refleksioner og konstruktiv kritisk undren i forhold til deltageres arbejde med handlekompetencer og lovgivning om det pædagogiske arbejde i egne institutioner. Det sker ved at præsentere viden om didaktik og kvalitet i det pædagogiske arbejde i daginstitutioner, herunder kvalitet i interventioner i daginstitutioner. Der bliver arbejdet med at formulere vidensbaserede pædagogiske principper og et handlekompetenceperspektiv, der må tages i anvendelse ved planlægning af pædagogisk intervention over for socialt udsatte børn (VIDA-Kvalifikationsmappen kap. 14-15) samt resultater fra vidensopsamling fra SFI (Nielsen & Christoffersen, 2009).

Samlet set skal undervisningen fremme refleksioner over forskellige pædagogiske principper for den gode praksis samt den betydning, handlekompetencebegrebet har for udviklingen af den gode praksis. Hensigten er, at deltageres refleksioner skal udfordre den pædagogiske praksis i deltageres egne institutioner. Fokus rettes mod diversiteten i børnegruppen og udviklingen af handlekompetencer og aktiv deltagelse for alle børn.

I undervisningen på VIDA-Basis + sættes der yderligere fokus på, hvordan forældrene inddrages i den gode praksis på nye, mere inddragende måder.

Målet med de første fem uddannelsesdage er at skabe et teoretisk og vidensbaseret fundament. Derfor fokuserer de to næste uddannelsesdage på analyse og refleksion af praksis og udvikling af mål og nye ideer.

Sjette uddannelsesdag introducerer deltagerne til arbejdet med VIDA-refleksionsværktøjet (se uddybning af refleksionsværktøjet i VIDA-modelrapport 1). Målet er, at deltagerne føres ind i og kommer til at forstå refleksionsværktøjet og kompetenceprofilanalyserne som nyttige værktøjer til at analysere den pædagogiske praksis i et mere overordnet/generelt perspektiv. Intentionen er, at deltagerne efterfølgende vil være i stand til at vurdere egne handlekompetencer og børns kompetenceudvikling samt anvende kompetenceprofilerne på en målrettet og systematisk måde. Med udgangspunkt i kompetenceprofilanalyser skal deltagerne endvidere kunne opstille mål for fortsat refleksion over og analyse af deres praksis. Der iværksættes refleksioner over betydningen af forskelle mellem pædagogers kompetenceudviklende pædagogiske indsatser og børns kompetenceudvikling. Der er fokus på begreberne og forskellen imellem "ideelle" og "reelle" handlekompetencer.

Endvidere præciseres det, at der i arbejdet med refleksionsværktøjet må tages højde for, at man i processer, der involverer social inklusion og eksklusion, skal forstå handlekompetencer på baggrund af den enkeltes samhørighed med fællesskabet og de kollektive identiteter, som er knyttet til de aktuelle handlekompetencer. Deltagerne arbejder med opstilling af refleksionsspørgsmål på baggrund af fiktive VIDA-refleksionsværktøjsrapporter.

På VIDA-Basis + sættes der desuden fokus på, hvorledes pædagogiske medarbejdere kan undersøge forældrenes kompetencer og deres syn på børnenes kompetencer.

Syvende uddannelsesdag sætter processer i gang, der har til formål at bringe deltagerens opnåede viden, erfaringer, refleksioner og kompetencer i spil i eget dagtilbud. Formålet er at understøtte processer, der skal sikre en kobling mellem uddannelsesforløbet på fase 1 og den kommende implementeringsperiode i de enkelte dagtilbud, som deltagerne er ansvarlige for at gennemføre.

Centrale spørgsmål er:

- Hvilken viden er tilegnet?
- Hvordan kan der skabes kobling mellem praksis og teori?
- Hvilken viden vil du /I sætte i spil i institutionen?
- Hvordan vil I sikre, at den viden, I har oparbejdet og reflekteret over, ikke går tabt, men bliver sat i spil?
- Hvad er jeres rolle i den forbindelse?
- Hvordan vil I arbejde strategisk med dette?
- Hvilke milepæle vil I sætte for implementering af viden i egne institutioner for den kommende periode i projektet?

Eksempler på refleksionsspørgsmål fra fase 1

Refleksionsspørgsmål fra undervisningsgang tre vedr. inklusion og eksklusion i et pædagogisk perspektiv:

- Tænk og reflekter over vurderingskriterier og sprogbrug i forbindelse med social udsathed i jeres institution.
- Hvordan kan I som institution sikre, at der tilbydes styrkende samspil på måder, så alle børn tilbydes muligheder for at udvikle resiliens?
- Hvor ser I selv udfordringerne, og hvordan kan I arbejde med nye muligheder, så I som institution fremmer udviklingen af også kollektiv styrke og resiliens?

Refleksionsspørgsmål fra undervisningsgang seks vedr. VIDA-refleksionsværktøj:

- Hvordan vil I udvide forståelsen af begreberne i spørgeskemaet hos jeres kolleger?
- Hvordan vil I strukturere forløbet?
- Hvem skal være tovholder?
- Skal kontaktpersonen alene svare på spørgeskemaet – eller er der mulighed for samarbejde?
- Hvordan kan I blive mere nysgerrige på forældrenes syn på børnenes kompetencer?
- Hvilke handlekompeterencer ønsker I fra forældrene?

2.3 INTRODUKTION TIL VIDA-UDDANNELSENS FASE 2

I anden fase af uddannelsesforløbet er målet, at deltagerne bliver i stand til på et vidensbaseret grundlag at igangsætte og arbejde med nye former for lokale pædagogiske udviklingsprocesser, der sigter mod at forandre praksisser vedrørende socialt udsatte børn og social udsathed i dagtilbuddet. Der tages udgangspunkt i VIDA-Kvalifikationsmappens del 3 og 4. Målet er videre, at der gennem organisatorisk læring i den enkelte institution arbejdes med at udvikle systematiske forandringer udmøntet i tre planlagte og afprøvede eksperimenter i den pædagogiske praksis, som efterfølgende evalueres og justeres, således at de pædagogiske praksisser kan videreføres som interventionsformer i dagtilbuddet.

Formålet med andet uddannelsesforløb er således, at deltagerne udvikler innovative kompetencer, dvs. bliver i stand til at omsætte handlingsstrategier til systematiske planer for tre eksperimenter med fokus på udvikling af børns sociale og kognitive kompetencer og et inkluderende læringsmiljø. Gennem analyse og evalueringer af egne fornyelsesprocesser får deltagerne viden om, hvad der virker i praksis, og hvad der senere kan udvikles til faglige standarder i dagtilbuddet.

Uddannelsesdagens didaktik og arbejdsformer er baseret på deltagerinddragelse og på princippet om aktiv læring. På baggrund af korte oplæg fra undervisere, arbejder deltagerne aktivt med at beskrive og kvalificere de tre forestående eksperimenter.

Undervisningstemaerne i fase 2 er følgende:

1. Målformuleringer til eksperimenter
2. Organisatorisk læring og ejerskab
3. Evaluering og dokumentation
4. Planlægning – metoder og processer i eksperimenterne
5. Organisatorisk læringskultur
6. Kvalificering af projektplan
7. Kvalificering af eksperimenter gennem videndeling.

Første uddannelsesdag rammesætter VIDA-uddannelsens fase 2, og der arbejdes på, at deltagerne opnår færdigheder i at udvikle handlestrategier, systematiske planer for afprøvning af de tre eksperimenter og udfærdige målformuleringer, samt at de udvikler kompetencer i at forholde sig reflektivt til anvendelsen af resultaterne i institutionsrapporten fra VIDA-refleksionsværktøjet og de tilhørende refleksionsspørgsmål i rammeplanen. Fase 2 indeholder endvidere en introduktion til, hvad et eksperiment skal indeholde (se modelrapport 3), til styringsløjfen i det kommende udviklingsarbejde (Jensen et al., 2011a, VIDA-Kvalifikationsmappen, s. 203) samt til den af underviserne udviklede rammeplan (se bilag 1). Derudover introduceres deltagerne til netværksplatform og netværksgrupper på SharePoint.

Anden uddannelsesdag har som mål at bibringe deltagerne viden om de organisationskulturelle forudsætninger for læring og innovation i organisationer gennem ejerskab. Der er i undervisningen fokus på de tre grundlæggende bestemmelser og definitioner af organisatorisk læring, organisatoriske kulturforståelser, læringskapacitet fra organisatorisk læring til innovation og på ledelse. For VIDA-Basis + vil der også være fokus på forældreinvolveringspædagogik, og der arbej-

des med, hvordan forældrene kan tænkes med som en del af den organisatoriske læring. Den røde tråd i anden undervisningsgang er *ejerskab og organisatorisk læring*.

Målet for **tredje uddannelsesdag** er, at deltagerne får indsigt i og forståelse for dokumentation og evaluering som fænomener samt færdigheder i at analysere og vurdere eksperimenter gennem evalueringsstrategier. I undervisningen arbejdes der med dokumentations- og evalueringslandskabets mangfoldighed ved at have fokus på dokumentationsformer, der støtter innovationsproces og kompetenceudvikling samt forskellige evalueringstyper og -modeller fra Danmarks Evalueringsinstitut (www.eva.dk). Endvidere drøftes kvalitetsbegrebet og kvalitetsstandarder i det pædagogiske arbejde. Deltagernes egne erfaringer med dokumentation og evaluering bringes aktivt med i undervisningen ligesom VIDA-styringsløjfen. Der arbejdes ligeledes med, hvordan man på baggrund af evalueringsprocesserne kan vedligeholde og udvikle en innovativ, eksperimenterende pædagogisk praksis.

For VIDA-Basis + er formålet yderligere at tænke forældreinddragelsen ind i kvalitetsudviklingen af den pædagogiske praksis.

På **fjerde uddannelsesdag** skal deltagerne tilegne sig viden om, hvilken betydning styringsfaktorer, metoder og processer har for et VIDA-eksperiment (udviklingsarbejde). Der arbejdes med, at deltagerne opnår færdigheder i at beskrive og udarbejde et VIDA-eksperiment med udgangspunkt i målsætninger fra 1. undervisningsgang samt udvikler kompetencer til at styre, udvikle og evaluere VIDA-eksperimenter. Denne undervisningsgang arbejdes der konkret med at få beskrevet og planlagt de kommende eksperimenter ud fra styringsløjfen og styringsfaktorer.

For VIDA-Basis + er formålet desuden, at deltagerne opnår færdigheder og kompetencer i at inddrage forældrene i udviklingsarbejdets processer og metoder.

På **femte uddannelsesdag** arbejdes der videre med organisatorisk læringskultur. Målet med undervisningen er, at deltagerne tilegner sig viden om forskellige læringskulturer og deres betydning for transferprocesser. Der arbejdes med, hvordan forskningsbaseret og teoretisk viden implementeres i praksis og skaber nye handlemuligheder. Dette har til formål at skabe den bedst mulige grobund for eksperimenterne. Der udvikles endvidere kompetencer til at kunne reflektere over hæmmende og fremmende faktorer for implementeringen af udviklingsarbejdet med de i alt tre eksperimenter. Undervisningen sætter fokus på ejerskab, refleksion og videndeling. Implementeringsprocessernes tidsmæssige og proces-

suelle perspektiver inddrages i drøftelserne med deltagerne, ligesom begreberne tavs viden og reflektiv viden sættes i spil. Her inddrages deltageres erfaringer med faciliterende ledelse, som de har haft mulighed for at afprøve siden uddannelsesforløbet omkring facilitering af læreprocesser.

Formålet for VIDA-Basis + er desuden, at der opnås færdigheder og kompetencer til at arbejde med organisatorisk læringskultur i forhold til forældreinddragelse.

På **sjette uddannelsesdag** arbejdes der videre med at udvikle deltageres projektplaner for eksperimenterne. Arbejdet tager afsæt i erfaringerne og resultaterne fra HPA-projektet (Jensen et al., 2009), hvor fokus sættes på de interventioner, som i praksis viste sig at have bedst virkning for udsatte børn. Der arbejdes konkret med de enkelte institutioners eksperimenter i forhold til beskrivelse, dokumentation og evaluering, analyserne af refleksionsværktøjsrapporterne og VIDA-guidelines (se modelrapport 1) i forhold til særlig opmærksomhed, og hvad der kan lykkes.

For VIDA-Basis + er formålet yderligere at sætte fokus på, hvorledes viden og erfaringer fra HPA-projektet kan kvalificere forældreinddragelse med fokus på at optimere indsatserne over for børn i udsatte positioner.

Temaet for **syvende uddannelsesdag** er kvalificering af praksis gennem videndeling. Institutionerne videndeler deres måske allerede afprøvede eksperimenter og projektplaner for kommende eksperimenter og giver feedback til hinanden med henblik på at kvalificere det kommende udviklingsarbejde og den nye, innovative pædagogiske praksis.

Der etableres i den forbindelse et dynamisk læringsrum, hvor deltagerne inddeles i to cafégrupper for at fremme dialogen mellem deltagerne. Caféerne faciliteres henholdsvis af den pædagogiske konsulent og underviseren. Hver institution holder et oplæg på 10 minutter om deres eksperimenter. Den pædagogiske medarbejder fremlægger projektplanen for de tre konkrete eksperimenter (fem minutter), mens lederen fremlægger projektplanen med fokus på ledelse, dokumentation og styrings- og evalueringssløjfen (fem minutter). Efter fremlæggelsen modtager institutionen 10 minutters feedback af de øvrige deltagere i caféen, underviseren og den pædagogiske konsulent. Feedback gives med udgangspunkt i, hvad der skabte nysgerrighed hos tilhørerne og med henblik på kvalificering af de kommende eksperimenter.

Undervisningsdagen afsluttes med et høringspanel, der samler dagens indtryk og bidrag og skaber videndeling på tværs af de to cafégrupper. Høringspanelet organiseres således, at fire af deltagerne, to ledere og to medarbejdere, sidder i

panelet. Der spørges til høringspanelets oplevelser af dagens videndeling. Det sker ved, at de øvrige deltagere inddrages i fokusgrupper, der dels repræsenterer et børne-, forældre- og kollegialt perspektiv. De respektive grupper kommenterer med hvert deres perspektiv på høringspanelets oplevelser.

Eksempler på refleksionsspørgsmål til refleksionsrummet fra fase 2

Refleksionsspørgsmål fra anden undervisningsgang vedr. organisatorisk læring:

- Hvordan vil I lede og facilitere processen derhjemme i institutionerne med at afdække de organisationskulturelle forudsætninger for at iværksætte de tre eksperimenter, således at medarbejderne opnår ejerskab til processen og således, at jeres institution udvikler en innovativ praksis – fx gennem møder, interviews eller spørgeskemaer?

Refleksionsspørgsmål fra femte undervisningsgang vedr. organisatorisk læringskultur:

- Hvordan vil I sikre jer, at VIDA-viden kommer i spil?
- Hvordan vil I motivere jeres kolleger/medarbejdere og dermed skabe individuel og kollektiv læring?
- Overvej igen hvilke metoder, I vil anvende i jeres eksperimenter og dermed også hvilke organisatoriske processer, I dermed måske sætter gang i (forholdet mellem målene og omkostningerne for organisationen / arbejdsmiljø)?

2.4 INTRODUKTION TIL VIDA-UDDANNELSENS FASE 3

Formålet med uddannelsesforløbets fase 3 er, at deltageres kompetencer til at evaluere, reflektere, systematisere, dokumentere, eksperimentere og fornyelser styrkes. Endvidere skal arbejdet i uddannelsesforløbets fase 3 resultere i, at deltagerne fremlægger, hvordan VIDA-eksperimenterne er gennemført, evalueret og dokumenteret, så det bliver muligt at lokalisere fornyelserne. Fornyelser med positive effekter udvikles til faglige standarder, der sikrer udvikling af socialt udsatte børns handlekompetencer og inklusion.

Undervisningstemaerne i fase 3 er følgende:

1. Evaluering af eksperimenter og fornyelser
2. Udvikling og beskrivelse af faglige standarder
3. Præsentation og kvalitetssikring.

Målet for første uddannelsesdag er at få beskrevet, præciseret og evalueret eksperimenterne og fornyelserne i forhold til VIDA's teorier og principper samt dokumenteret eksperimenter og fornyelser. Der arbejdes videre med institutionernes egne læringsforståelser i relation til børns sociale og kognitive læreprocesser med henblik på at kvalificere evalueringen af eksperimenterne og udvælge de positive fornyelser. I forhold til dokumentation og evaluering arbejder deltagerne med følgende spørgsmål:

- Gjorde vi det, vi havde tænkt os at gøre?
- Virkede det, som vi havde forestillet os?
- Virkede det for børn i udsatte positioner?
- Virkede det på handlekompetencer, lærings-, sociale og inklusionsprocesser?

Herefter arbejdes der med forskellige perspektiver:

Spørgeguiden til børneperspektiver er:

- Gør børnene noget nyt? Hvad?
- Hvordan kan der observeres en forskel for barnet?
- Hvordan kan I se, barnet lærer?
- Hvordan har I evalueret proces og udvikling undervejs, og hvordan har det virket?
- Hvordan har det virket i forhold til det mål, som I havde sat jer?

Spørgeguiden til voksenperspektivet er:

- Gør pædagogerne noget nyt?
- Gør forældrene noget nyt?
- Hvordan kan det observeres, at det gør en forskel for barnet?
- Hvordan har I inddraget forældrene i evalueringen og fastholdelsen af fornyelsen?

Spørgeguiden til fornyelsens relation til VIDA er:

- Hvordan har fornyelsen sammenhæng til VIDA's principper?
- Hvordan er fornyelsen underbygget af forskning og teori?

- Ramte fornyelsen ind i områder, der var udsprunget af viden fra VIDA-refleksionsværktøjets rapport – sociale og læringsmæssige kompetencer?

Undervisningen slutter af med overvejelser over, hvorledes data kan indsamles i institutionerne til dokumentation af fagmodeller og faglige standarder. Dette er optakten til det såkaldte produktionsrum på den første uddannelsesdag, hvor deltagerne `producerer` formidling til de følgende undervisningsgange.

I produktionsrummet på den første uddannelsesdag planlægger deltagerne, hvorledes de vil sikre medejerskab til udviklingen af en faglig standard og fagmodeller, der har deres fundament i VIDA og de fornyelser, der er udsprunget heraf, og som fremmer socialt udsatte børns kompetencer og inklusion. Desuden skal deltagerne forberede indsamling af dokumentation, som de kan arbejde med anden uddannelsesdag i fase 3.

På **anden uddannelsesdag** er formålet, at deltagerne udvikler nye faglige standarder til deres praksis. Deltagerne skal beskrive og præcisere nye faglige standarder med udgangspunkt i de tre eksperimenter og fornyelser i arbejdet med at fremme socialt udsatte børns kompetencer og inklusion. Deltagerne præsenteres for forskningsviden omkring faglige standarder, hvorefter der arbejdes med forskellige, involverende processer.

I produktionsrummet på anden uddannelsesdag arbejdes videre med udviklingen af nye fagmodeller og faglige standarder. SharePoint er dokumentations- og formidlingsplatformen (se modelrapport 1). Her uploades deltagerens arbejde med nye faglige standarder og fagmodeller, således at det kan læses af undervisere og deltagere inden tredje og sidste uddannelsesdag i fase tre.

På tredje uddannelsesdag dokumenterer de deltagende institutioner på skift deres udviklings- og forandringsprojekt og deres proces. I præsentationen indgår de nye lokale faglige standarder og fagmodeller samt bud på udvikling af kvalitets-sikrings- og kvalitetsudviklingsværktøjer. Der er et specielt fokus på spørgsmålet om, hvordan man vil sikre fastholdelsen af den nye praksis.

Praktisk er dagen organiseret således: Der deltager 9-10 grupper. Hver gruppe får 10 minutter til præsentation. I præsentationen må der meget gerne indgå udstillinger, opslag, informationsmateriale og anden dokumentation samt brug af diverse formidlingsformer etc. Derefter samtaler underviseren med et refleksionspanel bestående af andre deltagere i maks. to minutter. Der stilles udfordrende spørgsmål og svares fra gruppen i tre minutter. Samlet tid til hver gruppe er 15 minutter.

Dagen slutter med skriftlig evaluering af det samlede uddannelsesforløb i VIDA-projektet.

2.5 OPSAMLING

Når VIDA-projektets princip om organisatorisk læring og innovation (Jensen et al., 2011, kap. 3) inddrages i undervisningsmæssige sammenhænge, ved at lederen og den pædagogiske medarbejder, som deltager på uddannelsen, bringer den forskningsbaserede viden med hjem i deres institutioner, så giver det både udfordringer og muligheder i de enkelte dagtilbud. I de dagtilbud, hvor man ikke er vant til at arbejde forskningsbaseret, er der mulighed for, at en ny, spændende verden åbner sig for de pædagogiske medarbejdere, og at de oplever en fornyet interesse og udvidede muligheder for udvikling af den pædagogiske praksis i retning af at arbejde mere forsknings- og vidensbaseret. Samtidig er der en risiko for, at der i andre dagtilbud vil kunne opstå usikkerhed og modstand mod denne nye måde at arbejde på. I VIDA-uddannelsen har vi gennem et gennemgående fokus på reflektive processer, faciliteringsforløb samt det konkrete arbejde med organisatorisk læring og medejerskab forsøgt at klæde deltagerne på, så de fik de bedste muligheder for at sætte den nye viden og den eventuelt nye måde at arbejde på i spil med den kultur og de erfaringer, som allerede eksisterede i de enkelte dagtilbud.

I VIDA-programmet er der som tidligere nævnt både plads til top-down- og bottom-up-processer. Undervisningen er derfor ikke baseret på et færdigt interventionsprogram, som den enkelte institution skal anvende. Derimod lægges der op til et aktivt læringsperspektiv, som bl.a. indebærer, at deltagerne ud fra den forskningsbaserede viden, som de præsenteres for, og deres refleksioner og kommende handlinger, selv udarbejder deres lokale fortolkning af de VIDA-guidelines, som alle er forpligtede på at arbejde med og omsætte konkret i eksperimenter og forandringer af praksisser.

VIDA-projektet har fokus på social innovation, og i VIDA-uddannelsesforløbets fase 2 arbejdes der som beskrevet i kapitlet konkret med teorier om udviklingen fra organisatorisk læring til innovation, da målet for uddannelsesforløbet netop er, at deltagerne udvikler innovative kompetencer og bliver i stand til at omsætte forskningsbaseret viden, refleksioner og systematiske analyser til handlingsstrategier og konkrete planer i lokale eksperimenter og endvidere at kunne analysere, hvad der virker i praksis gennem evaluering af egne fornyelsesprocesser. Dette arbejde med social innovation startes i uddannelsesforløbet gennem bl.a.

de mange refleksionsspørgsmål til og fra deltagerne, som sætter spørgsmålstegn ved den nuværende, daglige pædagogiske praksis og samtidig sætter spørgsmålstegn ved, hvordan den præsenterede forskningsbaserede viden kan være med til at generere nye idéer eller kreative tanker, der efterfølgende kan blive til nye handlinger i den pædagogiske praksis. I VIDA-undervisningen arbejdes der i fase 2 med den organisatoriske læring i forhold til udviklingen af de tre lokale VIDA-eksperimenter, og her sættes der særligt fokus på den innovative kultur, der netop rummer, at man eksperimenterer, og at lederen er med til at skabe en kultur, hvor fejl ikke ses som noget negativt, men som et udgangspunkt for organisatorisk læring, og hvor man afprøver nye idéer og viden (Jensen et al., 2011, VIDA-Kvalifikationsmappen s. 18).

For nogle dagtilbud og dermed ledere og pædagogiske medarbejdere er disse processer allerede en del af deres praksis, da de løbende udfordrer sig selv eller lader andre udfordre sig med ny viden eller kritisk konstruktive spørgsmål. Hos andre dagtilbud har man ikke været vant til at sætte spørgsmålstegn ved egen praksis, og måske slet ikke at sætte spørgsmålstegn på baggrund af forskningsbaseret viden⁵.

5 For indsigt i hvordan deltagerne konkret har omsat denne arbejdsform med at arbejde forskningsbaseret og med organisatorisk læring - med succes i langt de fleste dagtilbud - henvises til Jensen, B. & Brandt, U. (2013): *VIDA-forskningsrapport 2. Organisatorisk læring*. I: VIDA-forskningsserien 2013: 05.

VIDA-TRÆNINGSPROGRAM TIL LEDELSESFACILITERING AF LÆREPROCESSER

Ib Ravn & Nina Tange

Hvordan får man sat social innovation på dagsordenen i sin organisation? Som leder kan man jo bringe spørgsmålet op på et personalemøde og sige: "Nå, lad os prøve at finde på nogle nye måder at gøre tingene på. Er der nogen, der har nogen idéer?" Så melder Ann som sædvanlig straks ind med en tanke, hvorefter Bettina supplerer med sine fornemmelser, Carl har en anden kommentar, Dorrit er lidt uenig, Ann kommer på igen, kun for at blive afløst af en skarp holdning fra Bettina, der modsiges af Carl og forsvares af Ann, der nævner en indskydelse mere. Sådan kører snakken spontant i mange, forskellige retninger domineret af de fire ekstroverte, mens andre kolleger sidder mere tavse hen. Efter tre kvarter har lederen fået nok, for dét kom der ikke noget brugbart ud af. Hun erklærer frustreret emnet for "uddebatteret" og tænker i sit stille sind: "Hvorfor er de dog ikke mere konstruktive?"

Som leder er det helt åbenbart ikke nok bare at give plads til en god snak og "lade idéerne blomstre". Der skal styres lidt, og hvordan gør man det? Det er lidt af en udfordring, ikke mindst hvis man befinder sig i den danske offentlige sektor i en organisationskultur, der de sidste 3-4 årtier har været præget af selvorganisering, delegering og kollektiv ledelse. Social innovation og organisatorisk læring kræver andre og skarpere ledelseskompetencer.

Som led i afprøvningen af VIDA-projektet blev de ca. 80 deltagende ledere tilbudt træningsforløb i facilitering (Ravn, 2012). Facilitering er en tilgang, der sætter ledere i stand til at guide og støtte medarbejderinddragelsen på en sådan måde, at alle føler sig hørt, og der bliver skabt resultater på kortest mulig tid. En sådan

mere distinkt ledelse af arbejdspladsens samarbejdsprocesser er en forudsætning for at opdage og reflektere over gamle rutiner og blinde pletter i børnenes og de voksnes interaktionsmønstre og igangsætte eksperimenter med alternativer.

I dette kapitel præsenterer vi en række af de redskaber, vi introducerede i VIDA-træningsforløbet og anbefalede lederne at bruge i deres egen institution, når de kom hjem og skulle arbejde videre med at implementere VIDA-programmets vidensindhold og metode. De nummererede afsnit nedenfor kan læses uafhængigt af hinanden, så vi anbefaler læseren at lade lysten råde.

3.1 LEDEREN SOM FACILITATOR

En leder kan udmærket gå rundt på arbejdspladsen og selv opdage rutiner og praksisser blandt medarbejderne, som trænger til at blive udskiftet eller opdateret, og så aftale individuelt med enkelte medarbejdere, hvad der skal ske. Men det bliver dog først forpligtende for hele institutionen, dvs. organisatorisk læring, når hele personalegruppen erkender behovet for innovation og deltager i udvikling og implementering af de nye aktiviteter. Dette medejerskab skabes og fremmes bedst, når personalegruppen er samlet med lederen, og de lejligheder er typisk *møder*.

Mødet som samværsform kan man kalde et multipersonelt ledelsesforum. Det er et sted, hvor lederen kan træde i karakter foran alle sine medarbejdere, og her kommer hendes lederevner for alvor på prøve. Mange ledes færdigheder i mødeledelse rækker desværre ikke videre end til at aflevere klassiske replikker som "Hvem har noget til første punkt på dagsordenen?", "Den næste på talerlisten er Dorrit", "Hvis der ikke er nogen, der har mere at sige, går vi videre til næste punkt" og "Nå, tiden er skredet! Vi når desværre ikke de sidste tre punkter på dagsordenen".

Møder nu om stunder kræver en mere tidssvarende form for ledelse, og hertil er facilitering et velegnet redskab (Hogan, 2003; Ravn, 2011). At facilitere er at gøre det let for en gruppe at udrette, hvad den skal og vil. En facilitator (fx lederen) styrer mødets form og proces, således at mødet indhold bliver behandlet optimalt, og dets formål nås. De fleste møder er formsvage: Der er lige akkurat en dagsorden, der giver en minimal struktur til mødet, men derudover siger mødedeltagerne stort set, hvad der passer dem, når det passer dem, for "ordet er frit". En faciliterende leder skal omvendt sikre, at mødedeltagerne bidrager maksimalt til det resultat, mødet sigter mod. Det kræver, at facilitator støtter og guider

samtalen og monitorerer hvert eneste indlæg for at sikre, at det bringer mødet fremad og ikke ud ad en tangent.

Er målet med mødet at opdage og drøfte behov for social innovation, dvs. nye aktiviteter og praksisser med børn, forældre og medarbejdere, skal lederen facilitere processer på møderne, der skaber denne erkendelse, og lægge planer for at tackle udfordringerne. Det er ikke nok at udbryde: "Nå, næste punkt er 'Behovet for nye praksisser'. Er der nogen, der har noget til det?". Lederen skal have planlagt en måde, hvorpå dette emne kan angribes, drøftes og løses, således at medarbejdergruppen oplever at have været fælles om at have tacklet et vigtigt problem.

Erkendelsen af, at der kræves en leder, der gør meget mere end blot giver ordet til den næste på talerlisten i en fri debat, var det første punkt i træningsforløbet for lederne i VIDA. Social innovation kommer ikke af sig selv; mødet i personalegruppen er en helt central arena for koordinering af en sådan indsats; og dette møde skal faciliteres stramt og involverende af lederen.

3.2 SKABELON TIL DAGSORDEN

Første elementære skridt til at sikre meningsfulde og konstruktive møder er en dagsorden – og det en dagsorden, der sætter kursen for mødet. Dagsordener over det ganske land er typisk blot en liste med navneord, hvoraf mødedeltagerne genkender nogle som aktuelle og kontroversielle emner til debat, mens andre er mere obskure og afventer forklaring på mødet. Her er et par punkter fra sådan en dagsorden:

1. Forældrearrangementet d. 12.5.
2. Eksperiment med "sørøvervelkomst"
3. De fem sidste på legepladsen.

Det fremgår, at der skal drøftes nogle emner, men ikke hvad drøftelserne skal føre til. Hvad skal der *udrettes* med de enkelte punkter? Ved man ikke det på forhånd, møder man op parat til at drøfte alle mulige irrelevante aspekter af hvert emne, fordi dagsordenen er alt for åben og uklar. Det fremgår heller ikke, hvor vigtigt hvert emne er, eller hvor lang tid mødeindkalder synes, der rimeligt kan bruges på hvert emne.

En bedre dagsorden kan derfor se sådan ud (Ravn, 2012, s. 46-49):

Emne (og indleder)	Hvad skal vi udrette?	Tid	Referat (udfyldes under mødet)
Forældre- arrangement d. 12.5. (Jeppe)	Vi skal blive enige om et emne og en ny overordnet form til arrangementet, og vi skal finde to, der vil planlægge det i detaljer.	20	(Velkomst ved mentorerne. Alle personaler hjælper til med småsnak med <i>alle</i> i kulturgrupperne. Maden præsenteres og forklares i hver gruppe, mens vi spiser. Lone og Sebastian planlægger nærmere.)
Eksperiment med sørøver velkomst (Lis)	Vi skal beslutte, om rød og blå stue skal overtage gul stues nye velkomstrutine for de børn, der møder efter kl. 9.	15	(Det vil rød og blå stue gerne. Dog gøres det i blå stue med modifikation X)
De fem sidste på legepladsen (Lis)	Hvad gør vi med dem? Vi skal finde ud af, hvordan de kan inkluderes bedre.	2	(Maria tager det op på næste stuemøde: Om vi kan gå ind i samlet flok med de fem og lave et eller andet "proaktivt" – så de ikke hænger og dingler)

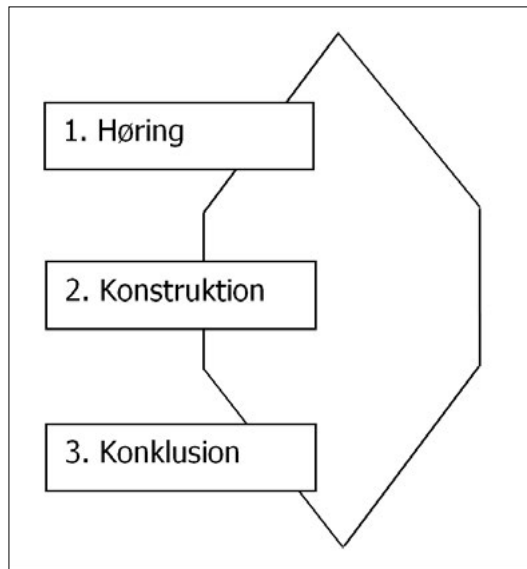
Således udfyldt fremgår det klart af dagsordenen, at vi ikke skal diskutere, hvordan det er gået med sørøvervelkomsten, og om den overhovedet skal fortsætte på gul stue – fordi det fremgår klart, at spørgsmålet er, *hvordan* den skal bruges af rød og blå stue. Så slipper vi for (endnu) en principdiskussion om den nye praksis og kan forholde os til det snævrere emne: hvordan kan vi udvide brugen af den?

Under læsningen af en sådan "udrettedagsorden" bliver deltagerne mentalt styret ind på det *specifikt* dagsordenssætte, mens alt det *andet*, man også udmærket kunne drøfte, diskret elimineres. Det gør det selvsagt langt nemmere for mødets facilitator at styre mødet i den gode og fokuserede retning. Den længere tid, det tager at skrive en sådan dagsorden, genvindes ofte i tid sparet på løs snak.

3.3 MØDEDIAMANTEN: STRUKTUR TIL EN KONSTRUKTIV DRØFTELSE

De fleste mødedeltagere er vant til, at der ikke er nogen grænser for, hvad man kan sige på et møde, så længe det har en eller anden tilknytning til det aktuelle dagsordenspunkt. Det betyder, at deltagerne spontant kaster alskens materiale ind i samtalen: idéer, argumenter, løsningsforslag, holdninger, erfaringer, historier, sladder, morsomheder, indvendinger, kritik, frustrationer, vredesudbrud og meget andet. For ordet er jo frit. Det er meget vanskeligt for en mødeleder eller facilitator at navigere i alt dette og lede drøftelsen et fornuftigt sted hen.

Man kan derfor støtte sig til følgende model, der kan præsenteres for mødedeltagerne og evt. hænge på væggen (Ravn, 2011, s. 64-68).



Figur 2: Mødediamanten: Struktur for behandling af et dagsordenspunkt.

Modellen angiver en struktur til drøftelsen af ethvert emne på dagsordenen:

Høring

Først skal deltagerne høre, hvad det drejer sig om. Det kan være en leder eller en anden med viden om sagen, der orienterer. Det kan også være andre deltagere eller dem alle, der på tur fortæller om deres erfaringer eller idéer. Man lytter bare og kommenterer eller kritiserer ikke endnu. Facilitator kan vælge at knytte en

bemærkning til fremlæggelserne, således at deltagerne bedes om at hæfte sig ved en vigtig eller interessant ting i det fremlagte, som man så nævner. Eksempler på høringsfasen er ledelsesorientering, 'Bordet Rundt' med nyt fra sidste uges arbejde, enhver runde i øvrigt, og første fase af en brainstorming, hvor man ukommenteret skriver idéer op på tavlen.

Konstruktion

Dette er den fyldige midterfase, hvor mødet bearbejder de ting, der er blevet fremlagt: reflekterer over dem, søger at kombinere de bedste aspekter, vurderer og nuancerer de fremsatte ideer, finder muligheder og genererer løsningsforslag og i det hele taget taler frit fra leveren – støttet af facilitator, der venligt guider samtalen gode og konstruktive steder hen. Kaldes fasen "konstruktion" i stedet for det mere vanlige "diskussion", får vi lagt vægten på det konstruktive aspekt – at vi ikke bare sidder her for at fortælle historier, udveksle alle mulige erfaringer eller kritisere hinandens idéer – men fordi vi prøver at bevæge os hen mod et resultat, vi alle kan blive glade for.

Konklusion

I denne fase leder facilitator samtalen ned i tragten i diamantmodellen, hvor en konklusion kan formuleres. Der skal samles op undervejs, resumeres vigtige positioner eller delkonklusioner, og facilitator skal sikre sig, at mødedeltagerne er med og er enige eller i hvert fald ikke uenige, så vidt det kan lade sig gøre. Konklusionen på punktet skal siges højt, og de personer, der skal handle på den, skal formulere handlingspunktet for sig selv, ligesom de formuleringer, der evt. føres til referat, i vid udstrækning skal være de ansvarliges egne – så referatet bliver nemt at læse og forstå for dem.

Holder man sig disse tre faser for øje, vil det være lettere for facilitator at holde marginalt relevante indlæg tilbage og invitere den type indlæg frem, som mødet har brug for aktuelt. Mødedeltagerne kan tilsvarende bruge modellen som rettesnor for samtaleudvikling, så man får sagt det, man vil, på det rigtige tidspunkt. Modellen er selvklart vejledende, og facilitator kan beslutte at springe faser over eller gå tilbage til mere høring, hvis et nyt og vigtigt aspekt kommer op undervejs. Men som mentalt rækværk og struktur for den ellers komplet formløse diskussion om et dagsordenspunkt fungerer modellen erfaringsmæssigt fint.

3.4 RESSOURCEBASEREDE PROCESSER TIL OPDAGELSE AF INKLUSION

VIDA-projektet handler om at fremme læring, trivsel og inklusion (Jensen et al., 2011). Før man går på jagt efter praksisser i institutionen, hvor der er problemer på disse områder, vil det være en god idé at finde eksempler på situationer og rutiner, hvor det allerede går godt. Det styrker medarbejdernes selvtillid og giver en god grobund for videre udvikling: "Her har vi tjek på tingene, og det kører godt – så vi kan godt udvikle på disse andre punkter".

Inkluderende fællesskaber findes, hvor børnene har en fornemmelse at være tæt forbundet med andre, kan indgå på lige fod med andre og kan påvirke fællesskabet og har plads til at udtrykke sig (Jensen et al., 2011). Her er nogle måder, man kan identificere disse fællesskaber på. Det er processer, som lederen eller en kollega faciliterer på et møde med medarbejderne.

Detektiven: At finde stjernestunder

- a. Facilitator siger: "Tænk på jeres arbejde med at skabe inkluderende fællesskaber. Kom i tanke om konkrete situationer, hvor specielt de udsatte børn trives. Så mange som muligt.
- b. Tavs refleksion (3 min.)
- c. Summepar: A fortæller om situationerne, B noterer en overskrift for hver på en post-it. Efter fem minutter bytter de to roller (2x5 min.)
- d. Post-its fra alle summeparrene hænges op på tavle, og alle læser hinandens.

Denne proces gør det synligt for medarbejderne, hvor mange ting der allerede fungerer godt.

Det øger motivationen: "Super – vi skal ikke opfinde den dybe tallerken, vi har allerede masser at bygge på, som vi allerede gør godt". Når man ser alle eksemplerne, bliver man samtidig inspireret af, hvad de andre tænker – og dermed får man selv øje på endnu flere eksempler. Det gode eksempels kraft er velkendt i organisationsudvikling (Cooperrider og Whitney, 2005), og de dertil knyttede positive emotioners betydning for konsolidering og udvidelse af deltagernes psykiske beredskab og mentale robusthed er veldokumenteret (Fredrickson, 2003; 2010).

At lære af stjernestunder

Denne proces fokuserer på det styrkende samspil med forældrene – hvilket er situationer i institutionernes hverdag, hvor der har været aktiv involvering af for-

ældre og samarbejde med dem, hvorunder der har været fælles opmærksomhed på barnets eventuelle behov for særlig støtte. På et møde beder facilitator personalet om at identificere en situation, hvor det styrkende samspil med forældrene fungerede exceptionelt godt. Dernæst skal situationen udforskes og udfoldes i detaljer:

- a. Hvad gjorde du selv?
- b. Hvad gjorde andre?
- c. Hvad gjorde konteksten/rammerne/iscenesættelsen?
- d. Andet?

Interviewer spørger og noterer understøttende faktorer på post-its (2x7 min.).

I denne proces undersøger medarbejderne grundigt, hvilke faktorer der understøtter det styrkende samspil med forældrene. Det gør det lettere at tale om dem og opdage dem, så de kan bringes i spil i lignende situationer. Samtidig leder processen også medarbejderne hen imod at tænke på deres og kollegernes styrker, med spørgsmålene: "Hvad gjorde du selv?" og "Hvad gjorde andre?". Alle opdager, hvordan deres handlinger kan have positiv konsekvens, hvilket understøtter medarbejderne i at se sig selv som personer, der kan handle aktivt og effektivt for at forandre deres omverden (hvilket kan være en præstation i sig selv for den mest trængte del af en medarbejdergruppe).

Styrkebrug

I de to foregående processer opdagede og undersøgte medarbejderne gode situationer og rutiner med *børn og forældre*. Nu vendes blikket mod medarbejderne selv. De skal finde ud af, hvad deres styrker er, og hvor de har energi til at handle og forandre tingene. Den konkrete kontekst er stadig børnenes læring, inklusion og trivsel, og facilitator beder medarbejderne finde deres egne svagheder og styrker: Når det handler om at sikre inkluderende fællesskaber for børnene, hvad er så dine...:

- a. **Svagheder.** De ligger omkring de ting, du er dårlig til, og som dræner dig for energi (og dem skal du minimere)
- b. **Styrker – af den tillærte slags.** Det handler om ting, du er god til, men som faktisk dræner dig for energi, fordi du ikke har hjertet og lysten med i dem (dem skal du moderere – dvs. bruge dem i passende mængde)
- c. **Styrker – der giver dig energi.** Det handler om ting, du er god til, og som du har stor lyst til at lave (dem skal du lave flest mulige af)

Megen kompetenceudvikling handler om, at man skal blive bedre til sine svage sider; det er dér, man skal på kursus – for at blive bedre. Men en del forskning peger på, at det er mere effektivt for alle, hvis man får lov til at begrænse sine aktiviteter, der hvor man har svage sider, og gradvist lægger mere vægt på at gøre ting, der trækker på ens styrker (Peterson og Seligman, 2004; Linley, 2008). Ledelse bør understøtte en organisering af arbejdet, der lader medarbejderne gøre, hvad de er gode til, som udtrykt af ledelsesforskeren Peter Drucker: “Ledelsesopgaven... er at gøre [medarbejdernes] styrker effektive og deres svagheder irrelevante” (2003, s. 172, min overs.).

Ikke alene skal arbejdet indrettes, så medarbejderne bruger flest mulige af deres styrker, men man skal også sondre mellem styrkebrug, der trækker tænder ud, og styrkebrug, der giver energi. Alt for mange medarbejdere sidder fast i rutinepræget arbejde, de mestrer, men som ikke giver dem energi eller glæde. Opgaverne på enhver arbejdsplads kan i en vis udstrækning omfordes, så de, der kan udføre dem fra hjertet, kommer til, mens de andre flyttes et andet sted hen. Eksperimenterer man med nye praksisser og rutiner i institutionen, men ikke sikrer sig, at de medarbejdere, der er ansvarlige for dem, har et minimum af lyst til at udføre dem, bliver den sociale innovation næppe langtidsholdbar.

3.5 OPSAMLING

Den faciliterende tilgang til videndeling og møder i almindelighed og til drøftelse og fastholdelse af den sociale innovation, som VIDA-modelprogrammet efterstræber i særdeleshed, og som vi har præsenteret ovenfor, skulle gøre det lettere at tilrettelægge organisatorisk læring og skabe social innovation. Udfordringen med at opdage ekskluderende praksisser og erstatte dem med lærende og inkluderende aktiviteter er ikke et anliggende for lederen alene eller for nogle få specifikt ansvarlige medarbejdere, men kan gennem faciliterede processer gøres til genstand for alles interesse og støtte.

IMPLEMENTERING AF VIDA – ET EKSEMPEL FRA RANDERS KOMMUNE

Charlotte Mariane Buchhave og Dorte Le Coq

Det følgende kapitel fokuserer på, hvordan Randers som kommune har understøttet en implementering og/eller facilitering af VIDA i praksis hos kommunens 20 deltagende institutioner. Kapitlet afspejler i sin opbygning processen og kronologien i de beskrevne tiltag og refleksioner.

Der fokuseres på overvejelser over, hvad det at deltage i et forskningsprojekt kan bidrage med i forhold til udvikling af pædagogisk praksis. Herunder reflekteres der over muligheder og udfordringer set fra kommunens perspektiv i det tætte samarbejde, der er foregået med projektledelse/forskere, andre kommuner samt undervisere. Artiklen er skrevet fra forvaltningens perspektiv med udgangspunkt i både den samlede, koordinerede indsats og udbyttet samt i den mere differentierede indsats i samspil med de enkelte institutioner.

Randers Kommune udgjorde en af de fire deltagende kommuner i afprøvningen af VIDA-projektet (2010-2013). Randers Kommune har omtrent 90.000 indbyggere og ligger i Østjylland. Lidt under en tredjedel af kommunens børn i alderen 3-5 år samt medarbejderne omkring dem i dagtilbuddene/institutionerne (ledere, pædagoger og medhjælpere) har været direkte involverede lokalt i forskningsprojektet.

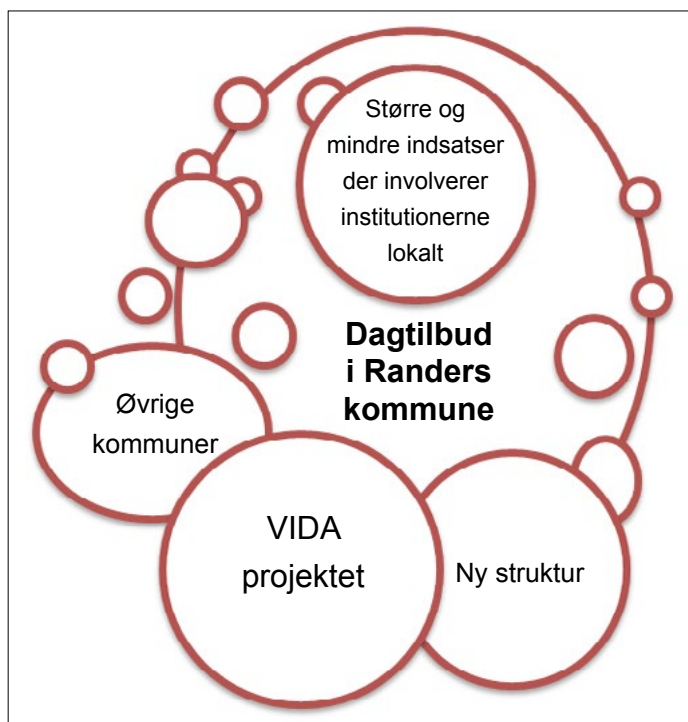
4.1 OPSTARTEN

Randers Kommune blev en del af VIDA-projektet omkring årsskiftet 2010/11. Opgaven blev både betragtet som meningsgivende og udfordrende set fra et forvaltningsperspektiv. Projektet gav mening for Randers Kommune med hensyn til

at kvalificere og understøtte en mere vidensbaseret indsats målrettet de socialt udsatte børn i kommunen som et led i arbejdet med at bryde den negative sociale arv og øge børnenes livschancer. Tiltagene i projektet med leder- og medarbejderuddannelse, organisatorisk læring, systematisk refleksion, faciliteringskurser og afprøvning af nye eksperimenter i praksis var ligeledes relevante i forlængelse af tidligere, centrale indsatser vedrørende medarbejdernes kompetenceudvikling.

Det at deltage i et forskningsprojekt gav samtidig en del forpligtelser centralt og ikke mindst decentralt i en 3-årig periode: Hvor omfangsrigt ville det være at indgå i projektet, og hvor meget plads ville det tage fra andre indsatser? Ville forskningsmetoden give anledning til modstand hos institutionerne og i så fald, hvordan kunne forvaltningen arbejde med denne? Deltagelsen ville under alle omstændigheder kræve en strategi fra forvaltningens side, i forhold til med hvem og hvordan projektet skulle understøttes.

Nedenstående figur 3 illustrerer kompleksiteten i en kommune, hvor der er interne såvel som eksterne projekter i gang med forskellige dagsordner i samme periode.



Figur 3.

4.2 TILTAG

Forvaltningen besluttede at prioritere VIDA højt. Der blev tildelt ekstra ressourcer til de deltagende institutioner i projektet i form af vikarmidler m.m. Derudover besluttedes det, at to konsulenter skulle følge institutionerne tæt i alle forskningsprojektets tiltag og processer.

Kommunen har deltaget i et tæt samarbejde med projektgruppen (forskere fra AU) i hele forløbet, med de andre kommuner og med underviserne. Forskerne har løbende holdt møder med cheferne fra kommunerne. Konsulenterne har holdt netværksmøder med hinanden på tværs af kommunerne, også med deltagelse af VIDA-projektets ledelse⁶.

Konsulenterne har lokalt dels deltaget i undervisningen, dels koordineret og faciliteret refleksion og videndeling deltagerne imellem; under uddannelsen i samarbejde med underviserne, på netværksmøder etableret i tiden imellem uddannelsesforløb samt ved individuelle institutionsbesøg.

Refleksioner og forandringer undervejs

Den understøttende indsats lokalt er løbende blevet justeret. Dagtilbudschefen og de to konsulenter har fungeret som en form for styregruppe, hvor beslutninger omkring forandringer er blevet taget. Disse beslutninger er blevet kvalificeret med reference til det tætte samarbejde med institutionerne, projektgruppen samt de øvrige kommuner. De systematikker, som forskningsprojektet har lagt op til, har kommunen suppleret med bl.a. opfølgende netværksmøder med projektdeltagerne i VIDA-Basis og VIDA-Basis + samt på institutionsbesøg.

En af de udfordringer, forvaltningsgruppen har oplevet, er, at et forskningsprojekt som udgangspunkt tilrettelægges i et lineært forløb over tre år. Forvaltningen i et politisk styret system har ikke nødvendigvis samme lineære agenda i sig selv, men rummer en anden form for kompleksitet. Dagtilbudsområdet i et politisk styret system har mange agendaer koblet til opgaven, som til tider ændrer sig, og det passer ikke nødvendigvis sammen med en forskningslogik. Af den grund har der været brug for justeringer undervejs i deltagelsen i VIDA-projektet med henblik på at sikre den fortsatte implementering af VIDA i praksis. Randers Kommune har undervejs ændret ledelsesstruktur i de kommunale dagtilbud med en efterfølgende omflytning af ledere. I den forbindelse organiserede kommunen ekstra uddannelsesforløb for de nye ledere og har fra konsulentside haft særlig opmærksomhed på at understøtte disse i at blive en aktiv del af VIDA-projektet.

6 For en oversigt over VIDA-programmets samlede organisation henvises til organisationsdiagram i Jensen, B. (2013). *VIDA-forskningsrapport 4. Forandring og effekt. I: VIDA-forskningsserien 2013:07.*

4.3 DE TRE PERSPEKTIVER

Strategien fra forvaltningen har været at lade de tre VIDA-principper danne grundlag for den lokale understøttelse af indsatsen. Indsætterne fra forvaltningens side har dermed taget udgangspunkt i et resourcesyn eller en ressourcenorienteret indsats og med sigte mod aktiv og organisatorisk læring i daginstitutionerne.

Ressourcen

Ét VIDA-princip er at gøre op med fejlfindingssynet og møde børnene med et resourcesyn, hvilket har en positiv indflydelse på børnenes udvikling. Forvaltningen har arbejdet eksemplarisk med resourcesynet fra flere perspektiver ud fra en begrundelse om at understøtte motivation og engagement. Der har været arbejdet fokuseret med resourcesynet i Randers i en årrække. Af den grund har der allerede været et stærkt fundament at basere VIDA på.

De første år tildeltes der ressourcer til institutionernes arbejde med VIDA for at understøtte tidsforbruget til diverse spørgeskemaer, planlægning m.m. Samtidig var det et signal til institutionerne om projektets betydning. VIDA er blevet nævnt og anerkendt fra forvaltningens side på ledermøder og sat ind i relevante sammenhænge, der gav mening. Oplevelsen fra forvaltningsperspektivet er, at det har været med til at skabe respekt omkring de involverede institutioner, som har vist et stort engagement igennem hele forløbet.

Forvaltningen har haft forskellige overvejelser omkring institutionernes motivation igennem projektet. De første uddannelsesdage i det første år af uddannelsen var der få tilkendegivelser af, at nogle institutioner følte, at det var en 'skal-opgave', altså det at skulle indgå i forskningsprojektet som en belastning. Forvaltningsgruppen besluttede herefter, at det var vigtigt, at en konsulent deltog på alle uddannelsesdage for at støtte op om en ressourcenorienteret tilgang til deltagelse i forskningsprojektet og for at koble det overordnede kommunale perspektiv tæt sammen med det konkrete institutionelle perspektiv. Konsulenternes tætte tilknytning har betydet, at der hurtigt kunnet støttes op, når deltagere har haft brug for sparring eller er blevet usikre på opgaven fx i forbindelse med lederskifte og lignende.

Aktiv læring

Et andet VIDA-princip er, at børn og voksne agerer ud fra et aktivt læringsbegreb. På uddannelsen og efterfølgende netværksmøder har lederen og medarbejderen

fra hver institution dels reflekteret sammen og med de andre projektdeltagere over, hvordan VIDA bedst kunne implementeres hjemme i egen kontekst. I VIDA-projektet er det de lærende selv, der skal skabe 'manualen' på baggrund af deres uddannelsesforløb. Netop denne øvelse har konsulenterne haft stor opmærksomhed på at facilitere, da projektdeltagerne gav udtryk for, at det kunne være svært at motivere og engagere hele medarbejdergruppen. Konsulenterne vurderede ligeledes, at individuelle institutionsbesøg kunne bakke op om processen. I praksis har processen med at understøtte den aktive læring i institutionerne været svær at adskille fra processen omkring den organisatoriske læring, som beskrives i næste afsnit.

Organisatorisk læring og innovation

Idet organisatorisk læring er nøglebegrebet i VIDA-projektets aktive og kollektive læringsperspektiv (se VIDA-Kvalifikationsmappen⁷), har en del af konsulenternes indsats i undervisningen og på netværksmøderne været at arbejde eksemplarisk understøttende med dette.

På netværksmøder er der fx blevet drøftet strategi for implementering af VIDA i de enkelte institutioner med henblik på at fremme organisatorisk læring. Institutionerne har forberedt oplæg for hinanden omkring status på implementering af VIDA, herunder eksempler på eksperimenter til inspiration og videreudvikling. Der er blevet reflekteret i grupper og idegenereret på fremtidige tiltag. På alle netværksmøder har VIDA-begreber og -principper været sat i spil og er blevet reflekteret over i forhold til praksis og forståelse. Herunder er der fx arbejdet med innovationsbegrebet: at skabe varig fornyelse ved løbende at analysere praksis og eksperimentere aktivt med pædagogiske indsatser over tid.

Ledere og medarbejdere har på møderne været meget optagede af, hvordan man skaber organisatorisk læring hjemme i egen organisation: Hvordan møder og dagligdag kan faciliteres af lederen, så alle medarbejdere har ejerskab til VIDA i praksis og er aktivt lærende i processen og projektet? Det elektroniske refleksionsværktøj og det efterfølgende arbejde med fælles eksperimenter i institutionerne har været gode afsæt i denne implementering.

To caféaftener for alle medarbejdere med oplæg fra projektleder Bente Jensen og gruppedrøftelser omkring status på VIDA og det fremadrettede arbejde i løbet af de tre projektår har ligeledes været iværksat for at understøtte organisatorisk og aktiv læring. Ledere og medarbejdere har givet udtryk for, at det har styrket og anerkendt det lokale arbejde med VIDA.

7 For nærmere beskrivelse af VIDA-Kvalifikationsmappen henvises til Jensen, B. (2013). *VIDA-mod-
eltrapport 1. Materialer og værktøjer*. I: VIDA-forskningsserien 2013:01.

4.4 SAMLET UDBYTTET OG PERSPEKTIVER – MULIGHEDER OG UDFORDRINGER

Afdeling Børn i Randers Kommune oplever, at deltagelsen i forskningsprojektet VIDA har bidraget med muligheder af forskellig karakter:

Arbejdet med et fælles projekt på og mellem alle organisatoriske niveauer i kommunen tilpasset den kommunale kontekst har givet et fælles fokus, som har løftet indsatsen. Dette gælder primært arbejdet med socialt udsatte børn, sekundært i forhold til at kvalitetsløfte den pædagogiske indsats rettet mod alle børn i de involverede institutioner. Oplevelsen er, at samarbejdet på tværs af forskningsinstitutionen, uddannelsessteder og kommuner har bidraget til organisatorisk læring på chef-, konsulent-, leder- og medarbejderniveau. Dette har inspireret samt optimeret indsatsen i projektet. Idéer og forstyrrelser, et konkurrerende aspekt kommunerne imellem samt oplevelsen af lydhørhed fra forskningsledelsens side har styrket indsatserne på alle niveauer.

Det at lade to konsulenter følge projektet tæt i kommunen med en systematisk indsats og tæt opfølgning samt konkret understøttelse af institutionerne har styrket de professionelle pædagogiske indsatser. Forvaltningens vurdering er, at især lederne har haft glæde af at arbejde med og udvikle deres ledelsesmæssige praksis i forhold til organisatorisk læring og facilitering.

Medarbejderne, som har deltaget i uddannelsesforløb og i netværk, har taget opgaven med at implementere VIDA meget seriøst, og de har således en stor del af æren for, at VIDA lever i institutionerne.

Forvaltningen er i den forbindelse blevet mere opmærksom på værdien af at inddrage pædagogerne i udviklingsprojekter i tæt samarbejde med ledelsen. Det innovative arbejde med eksperimenter i institutionerne har givet god mening, energi og engagement både blandt medarbejdere og forældre til stor gavn for børnene. Der er en lyst til og beslutning om at arbejde med varig fornyelse fremadrettet med udgangspunkt i VIDA. Deltagelsen i forskningsprojektet har også budt på udfordringer undervejs knyttet til sammenkoblingen af forskellige dagordner i en politisk styret organisation med et forskningsprojekt med andre logikker på spil. I den forbindelse har beslutningen om at lade to konsulenter være gennemgående nøglepersoner, gjort det muligt at justere og kommunikere på tværs af niveauer undervejs i forhold til udfordringerne.

Konkret har Randers Kommune besluttet at bruge refleksionsværktøjet⁸ fremover og implementere VIDA-tænkningen i resten af kommunens institutioner de kommende år. Der bygges videre på forvaltningen og deltagerinstitutionernes viden og erfaringer i nye tiltag og projekter.

I forhold til det konstruktive samarbejde med forskningsledelsen har det haft stor betydning, at der har været en tæt og dynamisk dialog og lydhørhed begge veje. VIDA's innovative tænkning, der inviterer til kontekstafhængige VIDA-oversættelser, har givet god mening både i institutionerne og forvaltningen forhåbentlig med betydning for det oprindelige mål om at øge socialt udsatte børns livschancer i et langsigtet perspektiv.

8 Se også Fodnote 7.

IMPLEMENTERING AF VIDA – ET EKSEMPEL FRA HORSSENS KOMMUNE

Susanne Pedersen

Horsens Kommune indgik i efteråret 2010 en samarbejdsaftale med Ministeriet for Børn og Undervisning og projektleder Bente Jensen fra Aarhus Universitet (DPU) om deltagelse i VIDA-projektet. Horsens er landets 8. største by, og kommunen har et indbyggertal på godt 85.000. Dagtilbudsområdet er opdelt i 18 distrikter. Disse er som hovedregel organiseret som kommunens skoledistrikter, således at alle kommunale daginstitutioner (huse) i et skoledistrikt er samlet i én daginstitution med én daginstitutionsleder. Det betyder, at mange distrikter er forholdsvis store; der er indskrevet mellem 80 og 350 børn i hvert distrikt. Hver leder er således ansvarlig for mellem et og fem huse og op til 79 medarbejdere.

I det følgende vil det blive beskrevet, hvordan implementeringen af VIDA-projektet er foregået i Horsens Kommune. I første afsnit beskrives, hvordan VIDA-projektet er blevet understøttet på det forvaltningsmæssige og organisatoriske niveau. Det vil fremgå, hvordan projektet blev styret og koordineret, hvilke konsulenter der har været og fortsat er tilknyttet, samt hvordan implementeringsopgaven bliver løst på tværs af kommunen. I andet afsnit vil det blive belyst, hvilke tiltag der er iværksat for at sikre fortsat udvikling af projektet. Hvordan bliver der arbejdet med VIDA-projektets overordnede vision om varig fornyelse inden for dagtilbudsområdet i kommunen? Hvordan har projektet fået følgeskab, og hvordan er der arbejdet med mening og ejerskab. Kort sagt: bevægelsen fra projekt til praksis. Tredje afsnit vil indeholde eksempler på, hvordan VIDA er blevet omsat i praksis; hvordan og på hvilke måder har konsulenterne konkret understøttet projektet lokalt i de deltagende dagtilbud og på netværksmøder. Afslutningsvis

opsummeres de væsentligste erfaringer fra implementeringsperioden, sådan som de har fundet sted på kommunalt niveau.

5.1 HVORDAN ER ORGANISERINGEN FOREGÅET?

Organisatorisk har Horsens Kommune opdelt styringen af projektet på flg. niveauer:

Styregruppe, projektkoordinator (med projektsekretær) samt konsulentgruppe.

Styregruppen består af direktør på Børn & Unge-området, Dagtilbudschef, PPR-chef, leder af Familieafdelingen, to daginstitutionsledere og projektkoordinator. Styregruppen har haft den overordnede beslutningskompetence og reelle beslutningskraft. Gruppen har været bindeled mellem Horsens Kommune og VIDA-projektledelsen, Aarhus Universitet. Gruppen har haft regelmæssig mødeaktivitet både eksternt og internt og givet retning, lagt strategier og truffet alle overordnede beslutninger vedr. Horsens Kommunes deltagelse i projektet.

Projektkoordinatoren har haft det overordnede ansvar for alt det formelle, for al kommunikation mellem VIDA-projektledelse og Horsens Kommune samt for overholdelse af diverse deadlines. Koordinatoren har endvidere deltaget i styregruppens møder og ad hoc på konsulentgruppens møder. Projektkoordinatoren har uddelegeret opgaver til projektsekretæren, der har fungeret som bindeled mellem projektkoordinator og de deltagende dagtilbud; sekretæren har overvejende haft en administrativ rolle i form af indsamling af diverse data fra screeningsne mv.

Konsulentgruppen har i Horsens Kommune været sammensat af tre forskellige fagpersoner fra hvert deres fagområde: En pædagogisk konsulent fra Dagtilbud, en familiebehandler fra Familie og Forebyggelse samt en psykolog fra PPR. Det har fra projektets start været en gennemgående vision, at en bred projektorganisation bedst muligt kunne understøtte projektet og skabe de bedste innovative resultater.

Den tværgående konsulentgruppe med en bred projektorganisation, der går på tværs af fagområderne dagtilbud, PPR og familierådgivning, er ligeledes et konkret udtryk for kommunens politiske mål for hele Børn og Unge-området vedr. inklusion og tværfagligt samarbejdet (Horsens.dk, se Børne- og Skoleudvalgets udvalgsplan 2012 for nærmere uddybning).

Den brede organisering har været med til at sikre samarbejdet på tværs af professionerne, og konkret har det ført til gensidig inspiration, forstyrrelser af gængs praksis og nytænkning/innovative løsninger. Organiseringen med tre konsulenter fra tre forskellige fagområder har endvidere sikret, at projektet er blevet udbredt til flere områder indenfor den kommunale forvaltning end dér, hvor projektet hovedsagligt har hjemme, i dagtilbud.

Konsulentgruppens overordnede mål har været at støtte daginstitutionslederne i arbejdet med VIDA-projektet og de redskaber og værktøjer, som indgår heri. Dvs. at styrke processen undervejs med uddannelse, refleksion og handling for derved at nå et tilstrækkeligt højt fagligt niveau i projektet generelt. Konkret har konsulenterne haft til opgave at igangsætte, understøtte, facilitere, inspirere og give sparring til samtlige projektinstitutioner. Konsulenterne har endvidere udarbejdet et kommissorium, som beskriver den fælles forståelse af opgaven, og denne skriftlighed og systematik har været medvirkende til at fastholde opgavens mål og vision.

5.2. HVILKE TILTAG ER DER IVÆRKSAT FOR AT SIKRE IMPLEMENTERING?

Styregruppen har fra start og undervejs givet en tydelig retning og skabt den overordnede implementeringsplan. Dagtilbudschefen har derudover haft en særlig rolle i implementeringen. Visionen har været at arbejde målrettet og systematisk hen imod skabelse af høj kvalitet i samtlige dagtilbud. Målet har været at skabe varige fornyelser og forbedring af praksis. Som også VIDA-programmet lægger op til, er der tale om en vidensbaseret indsats over for såvel alle børn som udsatte børn i dagtilbud, og sådan har ønsket i Horsens Kommune også været, at projektet skulle medvirke til at skabe høj kvalitet for alle børn; ikke kun børn i udsatte positioner. Det har været et klart formuleret mål, at samtlige dagtilbud skulle arbejde systematisk med læringsbegrebet, både i det pædagogiske arbejde med børnene og i udviklingen af det pædagogiske personale.

Projektledelse; følgeskab, mening og – tid

En udfordring, som navnlig viste sig i projektets start, var at skabe processer, som kunne medvirke til, at ledere og pædagogisk personale fik ejerskab til og fandt mening med projektet. I en tid karakteriseret af hyperkompleksitet, og hvor pædagogisk personale og ledelse jævnligt oplever at blive stillet overfor omstillings- og forandningsprocesser, var det en væsentlig opgave for såvel forvaltning

som konsulenter at give mening til projektet. Følgeskab kan sjældent dikteres; det er noget, som skabes og opstår gennem meningsdannelse – og det tager tid.

5.3 TRANSFER – ELLER OVERFØRINGSVÆRDI FRA NY VIDEN TIL ÆNDRET PRAKSIS I DAGLIGDAGEN

Der ligger ligeledes en væsentlig opgave i at understøtte institutionernes arbejde med at skabe transfer; dvs. at omsætte viden fra uddannelsen – via refleksion og over nye handlinger – til ændring af praksis og til organisatorisk læring. Konsulenternes opgave har i høj grad været at medvirke til at omsætte teori og praksisrelaterede for VIDA-deltagerne. Dette er foregået undervejs på uddannelsesdagene, på faciliteringskurserne, på besøg i institutionerne og på netværksmøder. Det har været en væsentlig opgave at få virkeliggjort abstrakte og praksisfjerne begreber og teori fra uddannelsen til konkrete handlinger og forståelse i hverdagspædagogikken. Konkret er det foregået ved at bistå, sparre og understøtte ledelse og pædagogisk personale i de projekter, eksperimenter og mål, de hver især har formuleret. VIDA deltagerne har i nogle tilfælde haft behov for sparring og konkret støtte til at få implementeret eksperimenterne i de respektive dagtilbud.

Flere dagtilbud består, som nævnt indledningsvis, af flere huse, og det har vanskeliggjort processen, at der i nogle teams har været lang fysisk afstand til en VIDA-deltager. Andre pædagogiske medarbejdere har været udfordret i forhold til evalueringen og på formuleringen af de faglige standarder eller på skabelse af ny, reflektiv kultur. Implementeringsarbejdet har været kendetegnet af stor motivation, efterhånden som projektet skred frem; og flere har oplevet behov for støtte og sparring undervejs for at fastholde fokus på projektet. Der har navnlig været efterspurgt sparring på formidling af og skriftlighed omkring eksperimenterne og på de faglige standarder.

Øvrige kommunale udviklingsprocesser og kompetenceudvikling sideløbende med VIDA

I Horsens Kommune har VIDA ikke været den eneste fornyelse på dagtilbudsområdet de seneste år. Som det vil være tilfældet i de fleste offentlige forvaltninger, er der foregået flere udviklingsprocesser og kompetenceudviklingsprogrammer sideløbende. Samtlige 1.050 medarbejdere på dagtilbudsområdet har gennem de sidste to år og sideløbende med VIDA gennemgået et modul i Social Inklusion, ligesom der er foregået andre inklusionsfremmende tiltag (som eksempelvis udbygning af konsultative ydelser og kvalificering af småbørnskonferencer fra PPR).

Koordinering af de forskellige indsatser og tiltag

Det har været væsentligt at koordinere de forskellige indsatser; navnlig med henblik på at sikre fælles mål, fælles sprog og sørge for, at de enkelte tiltag og projekter giver næring til hinanden frem for at skabe forvirring. Det er Horsens Kommunes erfaring, at en eller flere gennemgående konsulenter er væsentlige for at skabe den ønskede effekt. Samt for at sikre, at alle arbejder i samme retning med de forskellige tiltag. Konkret har konsulenter og medarbejdere fagligt vurderet, om det anvendte materiale i eksempelvis kompetenceudviklingsprogrammerne har været i overensstemmelse med VIDA's tilgang og principper.

Hvad har konsulenterne især understøttet i implementeringsprocessen?

Nedenfor skitseres hvilke opgaver, der primært er gennemført undervejs i projektet.

- Deltagelse i og understøttelse af læring undervejs i uddannelsesforløbet og på faciliteringsuddannelsesdagene. Understøtte at institutionerne kvalificeres til at bygge bro mellem teori og praksis samt bistå med viden fra både Familieafdelingen og PPR for at kvalificere læringen undervejs.
- Besøg i alle dagtilbud og sparre med den lokale VIDA-gruppe i planlægning af eksperimenter og udarbejdelse af de faglige standarder.
- Forestå facilitering af VIDA-Basis- og VIDA-Basis +-netværksmøder løbende i perioderne uden uddannelse. Planlægning, støtte til facilitering og støtte til at skabe læringsrum til gensidig inspiration for VIDA-deltagerne. Understøtte videndeling gennem oplæg fra deltagerne og skabe rammer, så der sker erfaringsudveksling de pågældende dagtilbud imellem.
- Koordinering og planlægning af indsatsen internt i konsulentgruppen, mødes med projektkoordinator og styregruppe samt med det øvrige konsulent-netværk fra de resterende tre kommuner og projektleder.

5.4 OPSUMMERING

Implementeringen af VIDA-projektet er foregået på mange niveauer. Forvaltningen har givet tydelig målstyring og projektledelse. Den tværfaglige konsulentorganisering har bidraget med videndeling internt i kommunen, og medvirket til projektets udbredelse i flere afdelinger end dagtilbud. Konsulenterne har overordnet set understøttet projektet fra viden- og uddannelsesniveau til fornyelser i praksis. Vi har set, at forandringer tager tid, og at processer af og til skal hjælpes på vej. Eksperimentformen har mange steder bidraget til høj motivation og læring for deltagerne.

Facilitering, refleksive processer og organisatorisk læring er eksempler på begreber, der nu ses anvendt i den daglige pædagogiske praksis.

VIDA-UDDANNELSE OG IMPLEMENTERING – EN KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING

Kristina Kristoffersen

VIDA-interventionen indbefatter, at uddannelsesforløbet og implementeringsforløbet er gensidigt afhængige af hinanden. Uddannelsesforløbet skal sætte deltagerne i stand til selv at sætte fokus på udvikling af viden, refleksioner og redskaber, der kan være med til at udfolde social innovation i deres egne dagtilbud gennem VIDA med det formål at tage bedst hånd om udsatte børn. Implementeringsforløbet skal være med til at sikre, at VIDA-projektet gøres aktuelt, levende og skaber denne udvikling i praksis. Derfor er de to forløb flettet ind i hinanden i VIDA-projektet ved, at undervisningen kontinuerligt inddrager deltagernes praksis og løbende lægger op til forskellige implementeringsprocesser i praksis, som støttes gennem træningsforløb i facilitering for lederne. Denne rapport skulle gerne synliggøre dette forhold, så det vil være muligt for læseren at arbejde med VIDA i praksis. Med denne rapport skulle det gerne være muligt, at andre professionshøjskoler, kommuner eller enkelte institutioner får så meget indsigt i VIDA-uddannelsen og implementeringsprocesserne, at de selv kan sætte arbejdet med VIDA i gang.

De første par kapitler skulle gerne give overblikket over og indsigten i, hvordan og hvorfor VIDA-uddannelsesforløbet ser ud, som det gør. Intentionen er ikke at forholde sig kritisk til selve gennemførelsen af uddannelsesforløbet, da evalueringen af hvordan VIDA realiseres og med hvilke effekter, hører til andetsteds⁹. Intentionen er at inspirere til, at VIDA-uddannelsen får liv i praksis og at gøre uddannelsen håndgribelig for andre. Det næste kapitel skal gerne have støttet

9 Se VIDA-forskningsrapporterne 1-4. I: VIDA-forskningsserien 2013:04-07.

op omkring implementeringsprocessen af VIDA i praksis, da intentionen med dette kapitel er at give indsigt i, hvordan VIDA-indholdet kan faciliteres af ledere eller andre aktører i de enkelte dagtilbud. Her er håbet, at læserne får mod på at afprøve nogle af disse teknikker og værktøjer i egen praksis. De sidste par kapitler har forhåbentlig givet indsigt i og inspiration til, hvordan man kan gribe de vigtige kommunale implementeringsprocesser an, så arbejdet med VIDA kan blive integreret i de kommunale målsætninger og politiske dagsordener.

Hvordan arbejdes der med social innovation i VIDA-uddannelsen og -implementeringen?

Dette spørgsmål er særdeles relevant set i lyset af dagsordenen for fremtidens dagtilbud, hvor der er et særligt fokus på, hvordan vi kan skabe god praksis med mere læring og mere inklusion i fællesskaberne. Vi må tænke og handle anderledes, så der skabes nye, sociale fornyelser, der fremmer læring hos både børn og voksne og skaber nye muligheder for inkluderende pædagogik. Task Force gruppen i fremtidens dagtilbud fandt frem til følgende fire centrale pejlemærker:

- En reflekteret og tilrettelagt pædagogisk praksis med fokus på læring og inklusion
- Målrettet forældresamarbejde
- En stærk evalueringskultur med fokus på kvalitetsudvikling
- Professionelt og tydeligt lederskab på alle niveauer.

Disse fire pejlemærker er udvalgt som forudsætninger for det gode pædagogiske arbejde i dagtilbuddet og skal understøtte hinanden. I VIDA-uddannelsen arbejdes der netop med disse fire pejlemærker på en helt særlig måde, i og med at uddannelsen og implementeringsprocesserne tager udgangspunkt i både top-down- og bottom-up-processer, der tilsammen er udtænkt som processer, der fremmer social innovation hos de deltagende kommuner og dagtilbud.

Uddannelsesdelen sætter rammen for VIDA-projektets deltagere gennem sine top-down-processer, hvor særligt udvalgt forskningsbaseret viden og særligt tilrettelagte uddannelsesforløb netop indkredser de fire ovenstående pejlemærker i en VIDA-ramme. Her bliver deltagerne styret i en bestemt retning, hvor det er forskningsprojektet, der definerer hvilken viden og hvilke refleksionsværktøjer, der skal anvendes. Samtidig definerer projektet, hvordan denne viden skal formidles og bringes i spil med uddannelsesforløbets deltagere gennem uddannelsesforløbets tre faser og de mellemliggende træningsforløb omkring facilitering for lederne.

Implementeringsdelen åbner til gengæld op for utallige muligheder for bottom-up-processer, hvor de pædagogiske medarbejdere, lederne, de kommunale konsulenter og andre aktører får mulighed for selv at definere og udvælge både deres arbejdsmetoder, indsatsområder og faglige udviklingsfokus. Her er deltagerne med til selv at træffe afgørelser omkring, hvordan de ønsker at videndele, hvordan de ønsker at arbejde med faciliterende processer, den organisatoriske læring, strategier, handleplaner og gennemførelsen af eksperimenter ud fra deres egne behov, idéer, kompetencer og erfaringer med egen praksis. Her er intentionen, at VIDA-uddannelsesforløbet skal skabe inspiration, nysgerrighed og lyst til at arbejde på nye innovative måder med det sigte at fremme læring og social inklusion. Som vist i rapportens kapitel 6 og 7 hænger implementeringen af VIDA tæt sammen med etableringen af en projektorganisation i kommunen samt en understøttelse af opgaven via kommunens pædagogiske udviklingskonsulenter.

Pædagogfaget og VIDA

Uddannelse til den professionelle pædagogiske medarbejder skal med ovenstående perspektiver bringe forskningsbaseret viden i spil med praksis på nye måder, så der skabes muligheder for at nytænke og rekonstruere det pædagogiske arbejde i retning af en værdiforøgelse for børnenes læring og inklusion. Disse perspektiver fra VIDA-projektet og fra fremtidens dagtilbud ses tillige i den nye reform af pædagoguddannelsen, hvor målet er, at en mere attraktiv, intensiv og udfordrende uddannelse skal tiltrække endnu flere dygtige studerende og øge de færdiguddannede pædagogers evne til at bryde børn og unges negative sociale arv og udfordre hvert enkelt barn til at udleve sit fulde potentiale (se uddybning på www.fivu.dk). Reformen skal understøtte mobiliteten i befolkningen og styrke uddannelsen på fire områder:

- Højere faglighed og kvalitet
- Handlekompetence og bedre sammenhæng til praksis
- Øget specialisering med mere arbejdsmarkedsrelevans
- Styrkede tværprofessionelle kompetencer.

Den nye pædagoguddannelse indebærer en højere grad af fordybelse gennem tre specialiseringer:

- Småbørnspædagogik
- Skole- og fritidspædagogik
- Social- og specialpædagogik.

Viden fra VIDA-projektet i form af projektets udvalgte forskningsbaserede vidensbank og projektets egen initierede forskningsviden omkring udsathed, so-

cial innovation, forældreinddragelse, organisatorisk læring mv. kan netop være med til at kvalificere den nye pædagoguddannelses tre specialiseringer og pædagogfaget i en mere forskningsbaseret retning, da projekter som VIDA er med til at skabe ny, aktuel og brugbar viden, som kan sættes i spil i både grunduddannelsernes fag og i efter- og videreuddannelsesregi. Opgaven for uddannelsesinstitutionerne bliver at holde fast i det aktive læringsbegreb, som netop skaber optimale muligheder for, at de studerende/deltagerne selv er med til at udvikle ny viden, opnå nye erfaringer eller rekonstruere tidligere erfaringer på baggrund af ny, forskningsbaseret viden.

REFERENCER

-
- Bourdieu, P. (1996). *Distinction. A social critique of the judgement of taste*. London: Routledge
- Bourdieu, P. (1997). *Af praktiske grunde*. København: Hans Reitzels Forlag
- Cooperrider, D. & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers
- Drucker (2003) – s. 46
- Fredrickson, B.L. (2003). The value of positive emotions. I: *American Scientist*, 91
- Hogan, P. (2003). Teaching and Learning as a Way of Life. I: *Journal of Philosophy of Education*. Vol 37, 2, maj 2003.
- Jensen, B., Ebsen, F., Jensen, N. R., & Langager, S. (2009). *Handlekomptencer i pædagogik arbejde med socialt udsatte børn og unge – indsats og effekt. HPA-projektet – en sammenfatning*. Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag.
- Jensen, B. et al. (red.) (2011). *Vidensbaseret indsats over for udsatte børn i dagtilbud – modelprogram. VIDA-statusrapport 1. Design og metode*. I: VIDA-forskningsserien 2011:01. DPU, Aarhus Universitet.
- Jensen, B. (red.) (2013). *VIDA-modelrapport 1. Materialer og værktøjer*. I: VIDA-forskningsserien 2013:01.
- Jensen, B., & Brandi, U. (2013). *VIDA-forskningsrapport 2. Organisatorisk læring*. I: VIDA-forskningsserien 2013:05.
- Madsen, C., og Munch, P. (red.) (2008). *Med Dewey in mente*. Klim.

- Larsen, M. S., Bang-Olsen, A., Berliner, P., Sommersel, H. B., Pedersen, A. G., Holm, A., Jensen, B., Kristensen, R. M., Ploug, N., & Tiftikci, N. (2011). *Programmer for 0-6 årige med forældreinvolvering i dagtilbud. En forskningskortlægning*. I: VIDA-forskningsserien 11:02. <http://edu.au.dk/forskning/projekter/vida/> og Frederikshavn: Dafolo.
- Linly, A. (2008). *Average to A+: Realising strengths in yourself and others*. Coventry: CAPP Press
- Nielsen & Christoffersen (2009) – s. 26
- Peterson, C. & Seligman, M.E.P. (2004). *Character Strengths and Virtues A Handbook and Classification*. Washington, D.C.: APA Press and Oxford University Press.
- Ravn, I. (2011). *Facilitering. Ledelse af møder der skaber værdi og mening*. Gyldendal/Hans Reitzel
- Ravn, I. (2012) *Møder der kommer os i møde*. Kursuslex
- Wahlgren, B. (2012). *Voksnes læreprocesser. Kompetenceudvikling i uddannelse og arbejde*. Akademisk Forlag
- Wahlgren, B-, og Aarkrog, V. (2012). *Transfer. Kompetence i en professionel sammenhæng*. Aarhus Universitetsforlag

FORFATTEROVERSIGT

Bente Jensen

Bente Jensen, professor og ph.d. ved Institut for uddannelse og pædagogik, Aarhus Universitet. Hun er medlem af forskningsprogrammet Organisation og læring og forsker i forholdet mellem læring og innovation med fokus på velfærdssamfundets indsatser over for negativ social arv og udsatte børn. Hun er ligeledes forfatter til en lang række bøger og artikler om social arv, tidlig indsats og kvalitet i dagtilbud. Leder af VIDA projektet.

Charlotte Mariane Buchhave

Charlotte Mariane Buchhave, udviklingskonsulent ved Børne-, skole-, kultur- og familieforvaltningen i Randers Kommune. Har deltaget i VIDA projektets konsulentnetværk og bidraget med support til VIDA deltagere fra Randers kommune.

Dorte Le Coq

Dorte Le Coq, er pædagogisk konsulent ved Afd. Børn i Randers Kommune. Har deltaget i VIDA projektets konsulentnetværk og bidraget med support til VIDA deltagere fra Randers kommune.

Ib Ravn

Ib Ravn, lektor og ph.d. ved Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet og medlem af forskningsprogrammet Organisation og læring. Han har tidligere arbejdet som forlagsredaktør, forskningsadministrator og proceskonsulent. Har varetaget undervisningen i facilitering af ledelse på VIDA-uddannelsen.

Karen Stougaard

Karen Stougaard, cand.pæd. og lektor ved Videreuddannelse og praksisudvikling - Pædagogik og læring, UC Lillebælt. Hun beskæftiger sig i sin undervisning bl.a. med inklusion, specialpædagogik og udvikling i pædagogiske institutioners samt stået for udvikling og gennemførelse af diplomuddannelser ved UCL. Har fungeret som underviser på VIDA-uddannelsen.

Kristina Kristoffersen

Kristina Kristoffersen, områdedirektør for act2learn PÆDAGOGIK, University College Nordjylland. Hun beskæftiger sig med strategisk udvikling af efter- og videreuddannelse indenfor de pædagogiske og de sundhedsfaglige professioner. Har fungeret som underviser på VIDA-uddannelsen.

Margit Margrethe Nielsen

Margit Margrethe Nielsen er master i specialpædagogik og lektor ved act2learn PÆDAGOGIK, University College Nordjylland. Hun er projektleder på LP-modellen (Læringsmiljø og Pædagogisk analyse) og. ICDP, Marte Meo med et særligt fokus på børns læring og trivsel i et inklusionsperspektiv og relationsarbejde. Margit Margrethe Nielsen har fungeret som underviser på VIDA-uddannelsen.

Mette Kristensen Rasmussen

Mette Kristensen Rasmussen, adjunkt ved UC Syddanmark, Campus Aabenraa. Hun er uddannet cand.pæd. i generel pædagogik og underviser på pædagoguddannelsen i pædagogik og på efter- og videreuddannelsens praktikvejlederuddannelse. Har fungeret som underviser på VIDA-uddannelsen.

Ove Steiner Rasmussen

Ove Steiner Rasmussen, lektor i almen pædagogik ved UC Syddanmark, Campus Aabenraa. Han har i mange år arbejdet med professions- og organisationsudvikling i dagtilbud og SFO.

Ove Steiner Rasmussen har fungeret som underviser på VIDA-uddannelsen samt som koordinator af undervisergruppen i VIDA-projektet.

Nina Tange

Nina Tange, lektor ved Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet. Har varetaget træningsforløb i facilitering for ledere i VIDA-projektet.

Susanne Pedersen

Susanne Pedersen, cand.psych. og konsulent i Horsens Kommune. Har deltaget i VIDA projektets konsulentnetværk og bidraget med support til VIDA deltagere fra Randers kommune.

VIDA

Vidensbaseret indsats over for udsatte børn i dagtilbud – modelprogram. Modelrapport 2. Uddannelse og implementering.

VIDA-modelrapport 2 præsenterer den samlede uddannelses- og implementeringsproces, der har fundet sted i VIDA-projektet 2011-2013.

Rapporten beskriver i detaljer, hvordan VIDA-uddannelsesforløbet er bygget op i tre faser samt det curriculum, uddannelsen var bygget op over. Endvidere beskrives et forløb kaldet 'faciliteringskurser' som træner deltagerne i at afholde bedre og mere effektive møder med henblik på at igangsætte og gennemføre læreprocesser i det samlede dagtilbud. Endelig gives eksempler på, hvordan VIDA er implementeret i to kommuner.

Rapporten er udarbejdet som del af forskningsserien knyttet til projektet 'Vidensbaseret indsats over for udsatte børn i dagtilbud – modelprogram', som er bestilt og finansieret af Social-, Børne og Integrationsministeriet og udviklet og evalueret af forskere ved Aarhus Universitet.

Målgruppe for rapporten er ministerier, kommuner, professionshøjskoler og andre, som ønsker at arbejde videre ud fra VIDA-modelprogrammets principper og implementere hele programmet.

