

# Casebeskrivelse 1

Udflytterbørnehaven Bøgely



# Udflytterbørnehaven Bøgely

## Fra anmærkninger i tilsynet til alle pejlemærker i vedligehold

### Forandringen

Institutionen har løftet sig markant indenfor BUU strategiens mål om flere høj kvalitetsdagtilbud.

I 2019 havde institutionen fire pejlemærker i 'Ny indsats'. Dette gjorde at institutionen overgik til faglig handlingsplan, som den har arbejdet ud fra siden sidste år.

I tilsynsvurderingen i 2020 blev institutionen vurderet til 'vedligehold' i alle seks pejlemærker, hvilket er en usædvanlig flot forandring.

Lederen beskriver den forandring, der er sket, som en kulturforandring, hvor det særligt har handlet om, at der igen kom fokus på børnene.

### Processen

Den nuværende leder blev ansat i oktober 2019. Lederen beskriver, at der i institutionen på det år, han har været ansat, er ændret på alle parametre. Der har været en stor udskiftning i medarbejdergruppen, og i samråd med bestyrelsen blev det prioriteret, at der midlertidigt kunne ansættes ekstra pædagogerhænder i institutionen. Lederen har arbejdet med at skabe en klar retning, og hans mål er, at alle medarbejdere aktivt tilvælger denne retning.

*"Det personale jeg har herude har taget et aktivt valg om, at de vil være herude. Jeg italesætter, at de kan noget. Jeg drømmer højt og siger ting, der er tåbelige og urealistiske. Medarbejderne skal turde tænke nogle tanker – så kan man få det til at ske."*

Lederen beskriver, at der undervejs i processen har skulle tages en række svære beslutninger, som ikke altid har været populære i medarbejdergruppen.



### FAKTA:

Udflytterbørnehaven Bøgely  
Område Indre/By Østerbro

Selvejende institution  
Tværgående netværk 2  
& en del af netværket Asylselskabet

Rigensgade 19  
1316 København K  
/ Raadvad 2  
2800 Kongens Lyngby

Socioøkonomi: 0,39

Børnehavepladser: 66

## Brug af de fire greb til forandring

Interview med institutionsleder i Udflytterbørnehaven Bøgely

### Forenkling

Det har været vigtigt for lederen, at personalet undervejs har skullet skærmes fra 'ydre forstyrrelser og krav'. De skulle have rum til at være pædagoger og fokusere på det faglige og på arbejdsfællesskabet. Det er bl.a. sket ved, at ledere har taget sig af al kommunikation med forældre, bestyrelsen, området og forvaltningen, så pædagogerne kun skulle koncentrere sig om det faglige.

*"Jeg fik ryggen fri af muren, så jeg kunne navigere i at rydde op herude. Medarbejderne skulle ikke ændre sig fra dag til dag, men have tid til at blomstre."*

Lederen beskriver, at han har oplevet stor tillid fra sin områdechef og den pædagogiske konsulent i området, og han har følt, at han fik lov til at lave forandringerne i den rækkefølge, han syntes var rigtig. Fx blev det pædagogiske tilsyn udskudt nogle måneder, så institutionen fik mere tid til at skabe forandringen.

### Videndeling

Lederen beskriver, at institutionen endnu ikke er nået til at have fokus på videndeling ud af huset, men at de har haft fokus på intern videndeling. Det er sket gennem at skabe tid og rum for faglig udveksling mellem medarbejderne. Konkret har de arbejdet med at reflektere ud fra praksisfortællinger.

*"Gennem praksisfortællingerne får de nogle aha-oplevelser - og lægger mærke til praksis bagefter på en anden måde."*

Adspurgt vurderer lederen, at det fremadrettet kunne give god mening at dele hans erfaringer med hans lederkollegaer i netværket, men dels har der ikke været en efterspørgsel efter det, og dels har han ikke haft tid og overskud til at gå ind i det endnu.

### Inddragelse

Lederen har tillid til, at pædagogerne har styr på det pædagogiske - og bare har brug for tid og rammer til at kunne udfolde det og blomstre. Det er hans opgave som leder. Det pædagogiske ansvar giver han pædagogerne.

*"Jeg har fået et enormt ansvar og råderum fra kommunen og bestyrelsen - så har pædagogerne også fået stort ansvar og råderum fra mig til at være gode pædagoger. Give dem pladsen og tilliden til, at de er gode pædagoger.."*

Lederen har gjort meget ud af, at der var let adgang til lederen, og at det var let at blive hørt. Hans arbejdstelefon har altid været åben, og han har oplevet mange henvendelser, hvor han har kunne tage frustrationer eller uafklaretheder i opløbet, inden det udviklede sig til noget større. Det gælder både ift. personalet, bestyrelsen og forældrene. Det har betydet, at der er opbakning og tillid til lederens arbejde hele vejen rundt.

### Kompetenceløft

I den proces som institutionen har været igennem, har lederen vurderet, at der ikke var behov for et stort kompetenceløft blandt medarbejderne.

*"Generelt har jeg nogle rigtige gode medarbejdere ansat, som er dygtige til deres fag. Det jeg har haft fokus på er, at der skulle skabes ro og rum til at bedrive pædagogik af høj kvalitet. Tiden skulle ikke bruges på kurser og foredrag ude af huset og væk fra børnene"*

Medarbejderne har selvfølgelig undervejs deltages i fx læringsforløb ifm. den styrkede læreplan. Men det der har været brugt mest tid på er tiden sammen med børnene i praksis.

# Casebeskrivelse 2

Integreret institution Krible Krable



# Den integrerede institution Krible-Krable

**Lykkes med at sikre en meget høj (85 %) andel af uddannet pædagogisk personale**

## Forandringen:

Institutionen er lykket med at ansætte og fastholde en pædagogandel på 85% af personalet. Dette er væsentligt over gennemsnittet for institutioner i København, som er på 55 %. Målet i BUU strategien er, at der er en gennemsnitlig andel af uddannede pædagoger på minimum 66%.

Institutionen får sociale normeringer, og det har givet dem mulighed for at prioritere denne høje andel af uddannede pædagoger, men også en generelt høj normering. Det lykkes også ved, at langt de fleste medarbejdere arbejder på fuld tid.

*“Den højere normering giver os mulighed for at arbejde med mindre børnegrupper, og skabe en fast og forudsigelig struktur for børnene.”*

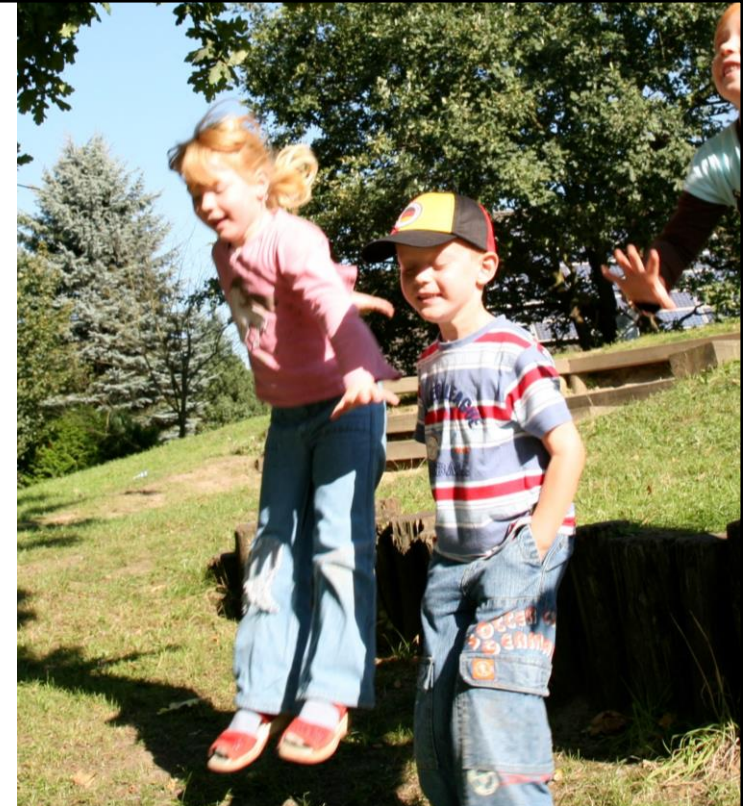
## Processen:

Institutionen er præget af mange forældre med store sociale og sproglige udfordringer. Det betyder bl.a., at de har en stor pædagogisk opgave, når de skal arbejde med at øge børnenes chancelighed. Institutionen var for ca. 5 år siden en del af 'Turn Around' projektet, hvor de arbejdede med at højne deres pædagogiske kvalitet. De arbejder målrettet med tiltrækning og fastholdelse af uddannet pædagogisk personale.

*“Vi i arbejder rekrutteringsprocessen med tydelige med medarbejderprofiler, der fx har fokus på sprog eller specialpædagogik”*

I jobsamtalerne bruges der cases for at få en fornemmelse af om ansøgerne har de rette kompetencer, og interesse for specifikt at arbejde i deres område. Modtagelse og introduktion af nye medarbejdere er helt central for en god start og fastholdelse, og der tilknyttes en makker, der sikrer praktisk information og faglig introduktion.

*“Der er et blik for, at det når en opgave lykkes, at man skaber det gode arbejdsmiljø - og det styrker fastholdelse af medarbejderne”*



## FAKTA:

Integreret institution, Område Nørrebro Bispebjerg Klynge NBF. Børnehaven kører i en 4 ugers turnus til hytten i Allerød.

Sigynsgade 81, 2200 København

Socioøkonomi: -0,72

Vuggestuepladser: 24

Børnehavepladser: 56 børnehavebørn inkl. 6 basispladser

## Brug af de fire greb til forandring

### Forenkling

Noget af det som Krible Krable er gode til, er at skrive skarpe og målrettede stillingsopslag. Institutionen har benyttet sig af muligheden for at få sparring fra forvaltningen ifm. rekrutteringsprocessen. Forenklingen har ligget i at de har anvendt de skabeloner og forslag til proces, som er udarbejdet centralt. De har altså ikke skulle starte helt forfra, men har kunne tage udgangspunkt i noget, der allerede var udarbejdet.

### Videndeling

Lederen fortæller, at videndeling i klyngen sker gennem faglige oplæg og dialog bl.a. om brug af data. Samtidig deler de pædagogiske ledere viden mellem hinanden gennem praksisfortællinger – der er på den måde skabt en fast struktur om videndelingen. Lederen peger desuden på at medarbejderne som en fast del af deres praksis bruger hinanden som forbilleder, og det styrker videndelingen.

### Inddragelse

Medarbejderne arbejder tæt sammen, og det stærke faglige miljø sikrer fastholdelse af medarbejdere, som er så vigtigt for fortsat kvalitetsudvikling og tryghed for børnene. De specialpædagogiske fagligheder, der er i institutionen inddrages i det generelle pædagogiske arbejde, og der arbejdes med piktogrammer både individuelt og for grupperne allerede fra vuggestuen. Det gør børnene trygge og skaber en forudsigelig hverdag.

Medarbejderne inddrages i udviklingen i fælles temaer, der arbejdes med for give børnene en fælles referenceramme – et bagtæppe – for legen. *“Det stærke faglige miljø gør, at man kan fastholde den næste nye medarbejder”*

### Kompetenceløft

Der er udarbejdet en faglig udviklingsplan for det kommende år. Det giver en rettesnor for arbejdet, og det skaber værdi for personalet. Institutionen har tidligere været på Turn Around og det var overvældende, da der skulle ske mange ting på en gang. Lederen fremhæver, at det er vigtigt, hvis der er store udfordringer at kunne trække på support fra området. Lederen lægger dog stor vægt på, at det er vigtigt, at have tillid til at medarbejderne kan løfte opgaven, de må ikke opleve at nogen udefra lige kommer og fixer problemer. *“Supporten skal være målrettet og bidrage til at opkvalificere personalet. Jeg oplever, at personalet bidrager til at løfte hinandens kompetencer - de bruger hinanden som forbilleder”*

# Casebeskrivelse 3

Peder Lykke Skolen



# Peder Lykke Skolen

## Fra karaktergennemsnit på 6,0 til 7,2 på trods af udfordret socioøkonomi

### Forandringen

Skolen har løftet sig markant indenfor BUU strategiens mål om højere faglighed i skolen og flere dygtige elever. Peder Lykke Skolen er lykket med at hæve elevernes karaktergennemsnit. De er gået fra et karaktergennemsnit på 6,0 i skoleåret 2016/17 til et gennemsnit på 7,2 i 2018/19. Skolen klarer sig dermed usædvanligt godt i forhold til afgangselevernes karaktergennemsnit, når man sammenholder det med skolens socioøkonomi. Skolen har bl.a. mange tosprogede elever og ligger i umiddelbar nærhed af et udsat byområde.

Lederen beskriver, at de har arbejdet med at skabe forandringen i mange år. I nogle perioder, har man tydeligt kunne se det i afgangselevernes gennemsnit, mens det i andre perioder har været mindre tydeligt.

### Processen

Ledelsen har arbejdet med at skabe en kulturforandring, hvor der er fokus på afgangselevernes afgangskarakterer. Lederen peger på, at det er karaktererne, der giver dem adgang til videre uddannelse. Det har ikke altid været lige let at komme igennem med det synspunkt – særligt blandt lærerne er lederen blevet mødt med, at det er forkert, at have så stort et fokus på karakterer, og ikke fokusere på hele eleven. Men lederen har holdt fast i at ville skabe en kultur, hvor det bliver selvfølgelig, at trivsel forudsætter gode karakterer.

*"Jeg har fokus på, at de lærer noget, og andre siger: for at de kan lære noget, så skal de trives. Vi vender det om og siger, at børn der får dårlige karakterer, de trives ikke."*

Der har været fokus på, hvordan afgangseleverne klarer sig og der er blevet talt systematisk med og iblandt lærerne på årgangen omkring det. Ledelsen har konsekvent spurgt lærerne, hvordan de synes det går – og bedt dem om, at vise dem, hvordan man kan se det.

*"Vi er gået fra at tale om, hvordan vi synes, det går, til at tale om, hvordan det går - med udgangspunkt i data."*



### FAKTA:

Område Amager

Brydes Alle 25  
2300 København

Afgangselevernes karaktergennemsnit:  
2016/17: 6,0. 2017/18: 7,0. 2018/19: 7,2.  
2019/20: 6,7. (Pga. Covid-19-situationen har afgangseleverne i år fået ophøjet deres afsluttende standpunktskarakterer til prøvekarakterer. Karaktergennemsnittet for 2019/20 er derfor ikke sammenligneligt med de forrige år)

Antal elever: 672

Socioøkonomi: -0,69



## Brug af de fire greb til forandring

Interview med skoleleder på Peder Lykke Skolen

### Forenkling

Skolen har arbejdet systematisk med forandringen gennem en handlingsplan. Handlingsplanen er et godt eksempel på en måde at arbejde med fælles standarder på. Lederen peger på, at det har givet et godt afsæt for deres lokale løsninger på skolen.

*"Handlingsplanen har været et rigtig godt redskab - ift. styrket udskoling. Det gør, at vi har en systematisk tilgang."*

### Inddragelse

Lederen har ønsket at inddrage lærerne tæt i forandringen. Han beskriver det som en forudsætning for, at det har kunne lykkes. Konkret har ledelsen deltaget i samtaler med lærerne og drøftet den faglige udvikling.

*"Vi har talt om, hvad er det der har gjort at de har klaret sig godt og hvad har gjort at de har klaret sig mindre godt? Og hvad kan vi lære af det, der går godt?"*

Skolen lægger også vægt på elevinddragelse og -medbestemmelse. Fx er det værdisæt, som skolen arbejder ud fra, formuleret i samarbejde med eleverne. Skolen arbejder hele tiden på at de sammen med eleverne tager ansvar for deres læring og for den fælles skole.

### Videndeling

Lederen lægger vægt på, at dele sine gode erfaringer. Det har fx betydet, at han er blevet inviteret til at fortælle om, hvordan skolen arbejder, på et seminar for alle skolelederne i København. Det førte til, at et par af de andre skoleledere efterfølgende kom ud og besøgte skolen for at få et indblik i, hvordan de arbejder.

Der bliver også arbejdet med videndeling blandt lærerne. Fx har de fast min. 1 dag om året, hvor lærerne samles på årgangen med ledelsen og drøfter elevernes udvikling med udgangspunkt i data. De bruger også lærere, som har en særlig viden indenfor et felt eller et fag, til at understøtte kollegaer og vejlede dem. Det er en måde at sikre spredning af deres særlige viden.

### Kompetenceløft

Skolens leder peger på, at han har oplevet et dilemma ift. kompetenceudvikling. Han oplever, at der er mange tilbud, og når lærerne tager afsted på kurser eller seminarer, så kommer de også hjem og er blevet dygtigere. Men det er tid, som går væk fra eleverne og undervisningen, og som betyder, at de skal have vikar imens,

*"Selvfølgelig skal vi have fokus på kompetenceløft, men vi må bare ikke tømme skolen for lærere."*

Skolen ønsker derfor fremover, at anvende mere aktionslæring, når der skal ske et kompetenceløft, sådan at det sker i undervisningen og ikke væk fra den. Det betyder også ofte, at det er lettere for lærerne at anvende viden med det samme, og at den ikke først skal oversættes.