

Afsluttende evaluering af "Parat til Fremtiden" Oktober 2008

Kolding Kommune
Børne- og Uddannelsesforvaltningen
Børneområdet

Leif Buchardt
Valuator

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Hovedresultater	5
Kompetencemålingen – KTI – ved projektets afslutning	7
Tolkning af resultatet	7
Datagrundlaget	7
Resultatet	8
Delresultatet "Betydning"	9
Delresultatet "Tilfredshed med egne kompetencer"	10
Kompetenceudviklingens succeskriterier	10
Procesevaluering	13
Temaet Ledelsesnetværk	13
Fælles organisation for lederne	15
Den faglige kultur i institutionen	17
Forandringsprocesser	21
Børn – herunder udsatte børn	24
Ledernes vurdering af udbyttet	26
Vurdering af erhvervspsykologernes aktiviteter	29
Fokus på resultater - interview	30
Parat til Fremtiden set fra forvaltningen	30
Institutionens resultater – interview af lederne	32

Indledning

Lederudviklingsprojektet "Parat til Fremtiden" for alle daginstitutionsledere i Kolding Kommune er evalueret ved hjælp af flere evalueringsmetoder:

- Der er gennemført en måling af kompetenceudviklingen fra start til slut gennem et såkaldt Kompetence Tilfredsheds Indeks.
- Der er gennemført en evaluering af udviklingen i meningsdannelsen hos lederne omhandlende en række centrale temaer fra start til slut ved hjælp af en såkaldt procesevaluering.
- Ved afslutningen af projektet er der gennemført en række interviews med en del af lederne for at finde og uddybe den gode historie om projektet.
- Der er gennemført interview af nøglepersoner i Børne- og Uddannelsesforvaltningen

3

I forbindelse med opstarten af projektet i januar 2007 deltog 54 ledere i opstartsmålingerne med det formål at etablere en baseline i forhold til efter målingerne som er gennemført september 2008.

For at sikre en så præcis dokumentation som muligt, har vi valgt kun at inkludere de ledere som har været med fra start til slut. Det svarer til 43 ledere.

Der har været nogle få udskiftninger undervejs, hvilket er naturligt over så lang en periode. Desuden er et antal institutioner blevet sammenlagt i kommunen. Hvilket alt sammen forklarer forskellen i antallet af deltagere i før og efter målingen.

Denne rapport bygger udelukkende på ledere, som har været med fra starten og til afslutningen af projektet.

Profilen på lederne ved afslutningen er følgende:

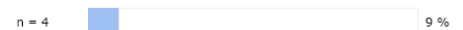
Ledererfaring:

1. Hvor mange års ledererfaring har du fra en daginstitution?

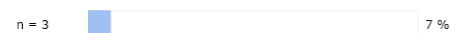
1 Mindre end 1 års erfaring



2 1 til 3 års erfaring



3 4 til 6 års erfaring



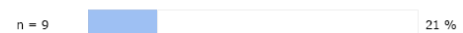
4 7 til 10 års erfaring



5 11 til 15 års erfaring



6 16 til 20 års erfaring



7 Mere end 20 års erfaring



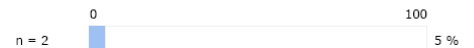
N = 43

4

Type daginstitution:

Hvilken type dagsinstitution er du leder af?

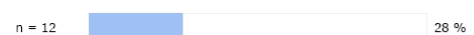
1 Vuggestue



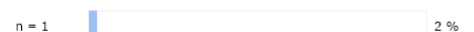
2 Børnehave



3 Integreret institution, 0 til 6 år



4 Integreret institution, 3 til 9 år



5 Daginstitution og SFO, 3 til 9 år



N = 43

Størrelsen på daginstitutionen:

3. Hvor stor er den daginstitution, inklusiv evt. SFO, du er leder af?

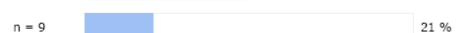
1 0 til 40 børn



2 41 til 80 børn



3 81 til 100 børn



4 Flere end 100 børn



N = 43

Hovedresultater

- På en skala fra 1 til 5 vurderer lederne deres samlede udbytte til 4,4. 91% af lederne er Tilfredse eller Meget tilfredse.
- Det er lykkedes at udvikle en tilfredsstillende overensstemmelse mellem deltagernes vurdering af eget kompetenceniveau og de daglige opgaver lederne ser foran sig i løbet af de næste par år, på 7 af 10 kompetenceområder. (GAB'et mellem vægtning og vurdering er mindst halveret)
- De 10 kompetenceområder er gennem hele projektperioden vurderet til at have stor betydning for lederne i deres daglige arbejde.
- *Temaet Ledernetværk* har nået målet om at fastholde det flotte samlede gennemsnit på 4,5. I efter målingen er gennemsnittet steget til 4,7.
- *Temaet Fælles organisation* for lederne har nået målet om at fastholde det samlede gennemsnit fra før målingen på 4,1. Gennemsnittet er steget til 4,4.
- *Temaet Den faglige kultur* har flere detaljerede mål vedr. antallet af ledere, der positivt vurderer følgende:
 - Faglig feedback er steget fra 70% til 79%. Målet var 70%
 - Professionelt sprog er steget fra 65% til 72%. Målet var 70%.
 - Faglige metoder er steget fra 63% til 79%. Målet var 70%
 - Systematisk evaluering er faldet fra 75% til 74%. Målet var 75%.
 - Institutionens faglige profil er steget fra 61% til 79%. Målet var 70%
- *Temaet Forandringsprocesser* fastholder et samlet gennemsnit på 4,1. Målet var at fastholde 4,1.
 - Desuden siger 87% af lederne, at det er relevant at arbejde med forandring.
 - 95% hævder at medarbejderne er motiverede for interne forandringsprojekter.
 - 54% hævder, at medarbejderne er motiverede for eksternt

igangsatte forandringsprojekter. Det er en stigning fra 51%. Målet var 70%.

- *Temaet Børn, herunder udsatte børn*, har et gennemsnit for hele temaet på 4,4, hvilket er en stigning fra 4,2.

93% hævder, at de arbejder med fælles faglige metoder til afdækning af børn med særlige behov. Det er en stigning fra 84%

93% hævder, at de arbejder med mål og handleplaner for udsatte børn og børnegrupper. Det er en stigning fra 75%.

- Børne- og Uddannelsesforvaltningen betragter udviklingsprojektet som en stor succes

Lederne har fået en større faglig ledelsesmæssig bevidsthed omkring ledelsesrollen.

Øget kvalitet i læreplaner, handleplaner samt i afrapporteringen.

Ledere, og daginstitutionsområdet i det hele taget, har fået en stærkere profil.

- Lederne selv vurderer, at Parat til Fremtiden har medvirket til at skabe fokus på børnene, herunder de udsatte børn.

Nyt fælles fagligt sprog og øget skriftlighed udgør en del af grundlaget for den positive udvikling.

Lederne oplever, at de har fået en mere synlig lederrolle, og at personalet har taget godt imod den nye rolle.

Ledernetværkets arbejdsgrupper udarbejder løsningsmodeller på nye opgaver, der kan bruges af alle. Hermed reduceres behovet for, at alle skal opfinde den samme dybe tallerken. I stedet kan tiden bruges på børnene.

- Lederne har givet en meget positiv tilbagemelding vedr. erhvervspsykologernes faglige og formidlingsmæssige kompetencer

Helt overordnet har Parat til Fremtiden indfriet succeskriterier og forventninger i et bemærkelsesværdigt omfang.

Kompetencemålingen – KTI – ved projektets afslutning

Kompetencemålingen tager udgangspunkt i 10 kompetenceområder defineret af erhvervspsykologerne. Områderne er:

- Afdække og analysere institutionens udviklingsbehov
- Anvende ledernetværket
- Udøve forandringsledelse
- Udøve projektledelse
- Styrke den pædagogiske indsats
- Håndtere modstand
- Være kulturskaber
- Afdække medarbejderkompetencer
- Udvikle medarbejderkompetencer
- Dokumentation og evaluering

7

For hvert kompetenceområde er daginstitutionslederne før og efter blevet bedt om at vægte betydningen af hvert kompetenceområde, set i lyset af de opgaver, de kan se foran sig de næste 2 til 3 år. Derefter vurderer de eget kompetenceniveau på hver enkelt kompetence.

Resultatet aflæses for hele holdet som en vægtning mellem kompetencernes betydning og tilfredsheden med kompetenceniveauet før og efter. Ved afslutningen af projektet bør der være et mindre gab mellem betydning og tilfredshed end ved starten af projektet. Dvs. en større harmoni mellem vægtningen af kompetenceområderne og tilfredshed med eget kompetenceniveau.

Tolkning af resultatet

Ved afslutningen af projektet kan der opstå ændringer i relationen mellem betydning og tilfredshed af 2 årsager. Dels kan deltagerne have øget deres kompetenceniveau pga. læring i projektet, dels kan deltagerne ved afslutningen vægte kompetenceområderne lavere eller højere pga. et øget kendskab til kompetencerne eller pga. ændrede arbejdsopgaver.

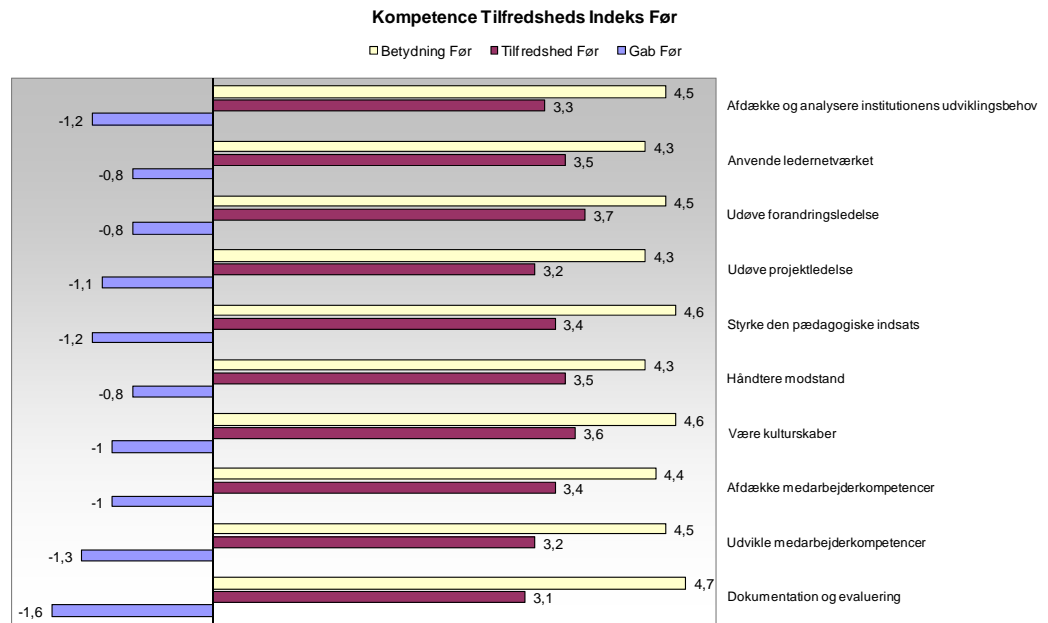
Resultatet kan således tolkes som et samspil mellem læring i projektet og fortsat relevans i forhold til lederne daglige opgaveløsning.

Datagrundlaget

Som tidligere nævnt har vi redigeret i datagrundlaget, fordi vi har ønsket en så præcis tilbagemelding som muligt om udviklingen fra før til efter. Der deltager kun respondenter som har været med hele vejen igennem. I praksis er der slettet en mindre gruppe ledere i før målingen. Resultatet af før målingen i denne rapport kan derfor ikke uden videre sammenlignes med rapporten ved projektets start.

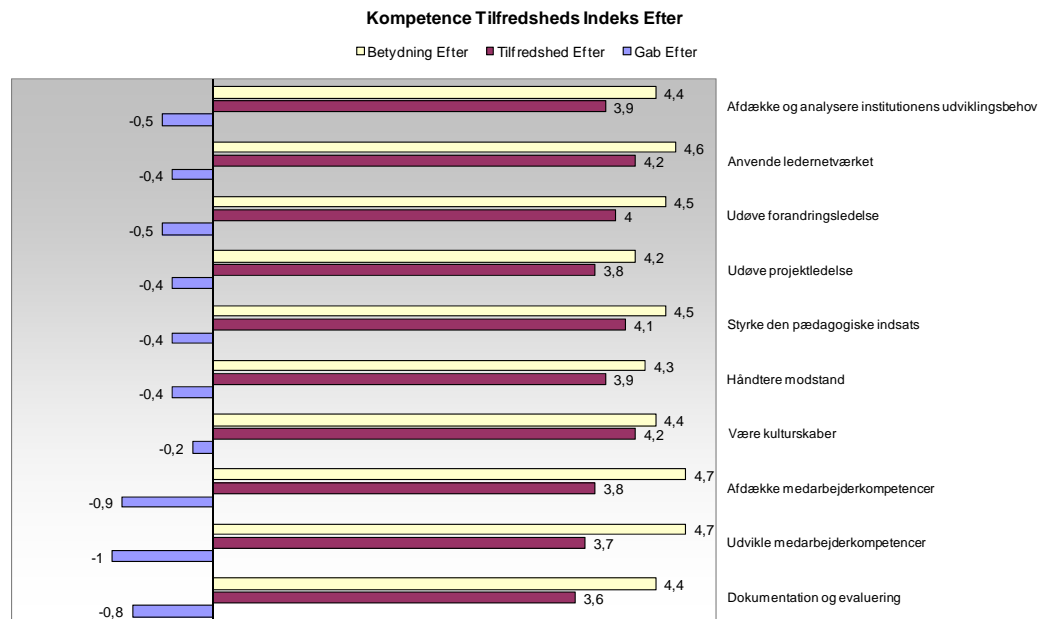
Resultatet

Resultatet af den rensede **før måling** ser således ud:



8

Resultatet af **efter målingen** ser således ud:



- Den blå grafik er gabet mellem betydning og tilfredshed
- Den gule grafik er betydningen før eller efter
- Den røde grafik er tilfredsheden før eller efter

Umiddelbart springer den blå Gab grafik i venstre side i øjnene. Gabet er tydeligt formindsket på alle kompetenceområder fra før til efter.

Delresultatet "Betydning"

I den reviderede **før måling** kan vi se, at deltagernes vægtning af de 10 kompetenceområder ligger meget højt set i lyset af deres arbejdsopgaver. Mellem 4,3 og 4,7. Projektet har som udgangspunkt valgt at arbejde med et antal kompetenceområder, som ved starten opleves som meget relevante for lederne.

I **efter målingen** kan vi se at denne vurdering fastholdes. Fra 4,2 til 4,7. Hvilket er ganske flot. Kompetenceområderne har stadig stor relevans for deltagerne.

Der er bevægelser fra før til efter i vægtningen af områderne.

Stigning i betydning:

- Anvende ledernetværket: 4,3 til 4,6
- Afdække medarbejderkompetencer: 4,4 til 4,7
- Udvikle medarbejderkompetencer: 4,5 til 4,7

Fald i betydning:

- Afdække og analysere institutionens udviklingsbehov: 4,5 til 4,4
- udøve projektledelse: 4,3 til 4,2
- Styrke den pædagogiske indsats: 4,6 til 4,5
- Være kulturskaber: 4,6 til 4,4
- Dokumentation og evaluering: 4,7 til 4,4

Ledernetværk og medarbejderkompetencer fremstår i betydning ved afslutningen som højdespringerne.

Hvor især *dokumentation og evaluering* står for det største fald i betydning.

Men som tidligere nævnt vægter lederne stadig samtlige kompetenceområder højt ved afslutningen af projektet. Mellem 4,2 og 4,7.

Vi kan konkludere, at projektet har arbejdet med kompetenceområder, som prioriteres højt af lederne gennem hele perioden.

Delresultatet "Tilfredshed med egne kompetencer"

Lederne vurderede i før målingen deres eget kompetenceniveau som forholdsvis moderat. Områderne ligger mellem 3,1 og 3,7 i den rensede før måling. På en 5 punkts skala er 3 et middeltal.

I efter målingen vil vi gerne se, at lederne minimum er blevet tilfredse med deres eget kompetenceniveau. Dvs. vi ser gerne, at de placerer sig omkring 4 eller derover på en 5 punkts skala.

Generelt viser efter målingen i tabellen herunder, at tilfredsheden med egne kompetencer er vokset fra før til efter.

10

Kompetenceområde	Tilfredshed Før	Tilfredshed Efter	Stigning/fald	Tilfreds med kompetencen
Afdække og analysere institutionens udviklingsbehov	3,3	3,9	↑	🟡
Anvende ledernetværket	3,5	4,2	↑	🟢
Udøve forandringsledelse	3,7	4	↑	🟢
Udøve projektledelse	3,2	3,8	↑	🟡
Styrke den pædagogiske indsats	3,4	4,1	↑	🟢
Håndtere modstand	3,5	3,9	↑	🟡
Være kulturskaber	3,6	4,2	↑	🟢
Afdække medarbejderkompetencer	3,4	3,8	↑	🟡
Udvikle medarbejderkompetencer	3,2	3,7	↑	🟡
Dokumentation og evaluering	3,1	3,6	↑	🟡

Som det fremgår af kolonnen "Stigning/fald" har erhvervspsykologerne løftet deltagerne kompetencemæssigt på samtlige kompetenceområder. Der kan registreres stigning over hele linjen. På nogle områder endda ganske store stigninger.

Gennemsnittet for samtlige kompetenceområder fra før til efter er steget fra 3,4 til 3,9, hvilket er ganske fornemt.

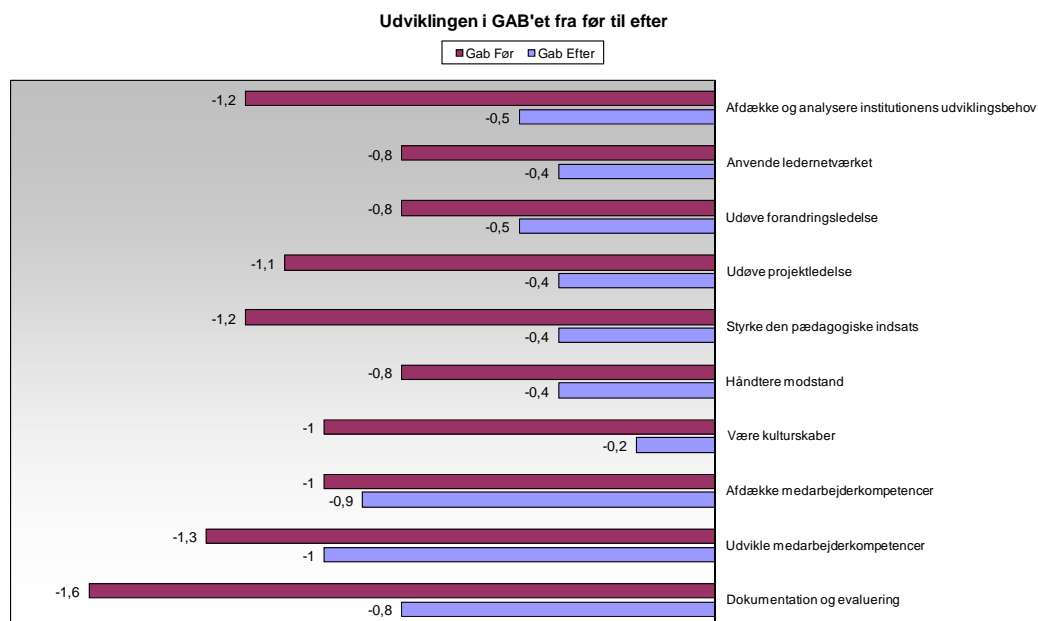
Men selvfølgelig er der forskel på de forskellige kompetenceområder. Hvis vi fastholder ønsket om at nå tilfredshed, dvs. min. 4 på en 5 punkts skala, kan vi i den sidste kolonne se at 4 ud af 10 områder når dette ønske. 2 andre er meget tæt på med 3,9 og to andre kommer lige efter med 3,8.

Kompetenceudviklingens succeskriterier

Fra starten af projektet har vi sat det mål for kompetenceudviklingen, *at gabet mellem betydning og tilfredshed skal minimum halveres for samtlige kompetenceområder*, som udtryk for at deltagerne oplever en større sammenhæng mellem deres eget kompetenceniveau og den vægt de tillægger kompetencerne set i forhold til de kommende opgaver.

Dette mål er kompetenceudviklingens egentlige succeskriterie i denne del af evalueringen. 2 forhold kan spille en rolle. Dels erhvervspsykologernes evne til at løfte deltagerne kompetencemæssigt, dels udviklingen i ledernes vægtning af kompetenceområderne set i relation til deres opgaver.

Udviklingen af GAB'et ser grafisk således ud:



- Den røde graf = GAB i før målingen
- Den blå graf = GAB i efter målingen

Som vi kan se i grafen, og endnu tydeligere i tabellen herunder, er succeskriterierne opfyldt på 7 ud af 10 kompetenceområder.

Kompetenceområde	Målopfyldeelse
Afdække og analysere institutionens udviklingsbehov	✓
Anvende ledernetværket	✓
Udøve forandringsledelse	✗
Udøve projektledelse	✓
Styrke den pædagogiske indsats	✓
Håndtere modstand	✓
Være kulturskaber	✓
Afdække medarbejderkompetencer	✗
Udvikle medarbejderkompetencer	✗
Dokumentation og evaluering	✓

På 7 ud af 10 kompetenceområder er GAB'et mellem betydning og tilfredshed mindst halveret fra før til efter.

3 områder har ikke nået målet:

Udøve forandringsledelse:

Her er forklaringen, at kompetenceløftet er beskedent (3,7 til 4,0) sammenlignet med de andre områder, kombineret med en vækst i lederne vurdering af områdets betydning. Hertil kommer at lederne allerede i før målingen vurderede eget kompetenceniveau højere end på alle de andre områder (3,7).

Afdække medarbejderkompetencer:

Den primære forklaring er, at betydningen er vokset fra 4,4 til 4,7, hvilket er meget højt.

Udvikle medarbejderkompetencer:

Også her er der en stigning i betydning. Fra 4,5 til 4,7. Trods en pæn vækst i kompetencetilfredsheden fra 3,2 til 3,7 når vi alligevel ikke målet.

Afsluttende kan vi konstatere:

At projektets ansvarlige, i en tid med mange forandringer, har evnet at udpege 10 kompetenceområder som gennem hele projektperioden er vurderet til at have stor betydning for lederne i deres daglige arbejde.

At det er lykkedes at udvikle en tilfredsstillende overensstemmelse mellem deltagernes vurdering af eget kompetenceniveau og de daglige opgaver lederne ser foran sig i løbet af de næste par år, på 7 af 10 kompetenceområder.

Procesevaluering

Procesevalueringen er ved projektets afslutning gennemført med rensede data. Her deltager kun ledere som også deltog i før målingen. I alt har 43 ledere deltaget i begge målinger.

Procesevalueringen er ved afslutningen opbygget meget lig før målingen, med nogle få ændringer og tilføjelser. Opbygningen er:

- Demografiske baggrundsvariable
- Dit udbytte af udviklingsprojektet
- Erhvervspsykologernes aktiviteter

13

Samt temaerne:

- Ledelsesnetværk
- En fælles organisation for lederne
- Den faglige kultur i organisationen
- Forandringsprocesser
- Børn, herunder udsatte børn

I alt er der 44 spørgsmål i den afsluttende måling.

I analysen er der især fokus på *udviklingen* fra før til efter på de forskellige temaer.

Temaet Ledelsesnetværk

Temaet Ledelsesnetværk står helt centralt i projektet. Allerede i før målingen markerede lederne, med et samlet gennemsnit på 4,5 på en 5 punkts skala for hele temaet, at de var parate til at indgå aktivt i ledelsesnetværket.

I efter målingen har ledernes samlede vurdering af ledelsesnetværket yderligere udviklet sig positivt.

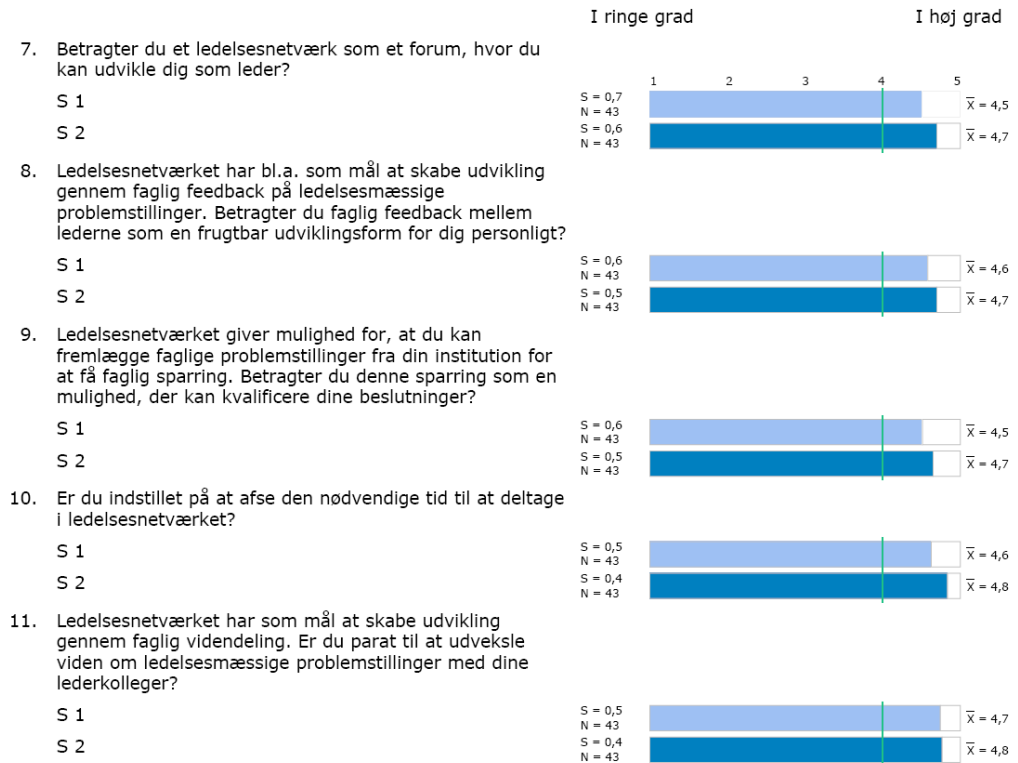
Temaet indeholder 5 spørgsmål. Herunder ses det samlede gennemsnit for alle 5 spørgsmål.



Vi ser nu et meget højt gennemsnit på 4,7! Altså en stigning fra 4,5 til 4,7 for det samlede tema. Meget flot!

Hvis vi kigger mere detaljeret på udviklingen i de enkelte spørgsmål, ser det ganske imponerende ud:

Ledelsesnetværk



S1 = Før, S2 = Efter

Der er en positiv udvikling på samtlige spørgsmål. Dels er *gennemsnittet* vokset for hvert spørgsmål, dels kan vi også se, at lederne er ganske enige om den positive udvikling i vurderingen. Spredning er faldet for hvert eneste spørgsmål.

86% af lederne er *i høj grad* parate til at afse tiden fremover til at deltage i netværket. 12% er det i nogen grad.

77% er *i høj grad* parate til at udveksle viden om ledelsesmæssige problemstillinger fremover. 23% er i nogen grad.

Tallene her i målingen støttes af ledernes kommentarer til projektet, hvor netværket igen og igen fremhæves som noget helt centralt.

Målet for dette tema blev ved starten af projektet defineret til, at før målingens flotte resultat på 4,5, minimum skulle fastholdes ved afslutningen af projektet. Gennemsnittet steg til 4,7. Projektet har således nået sit mål på dette tema.

Fælles organisation for lederne

Temaet Fælles organisation for lederne indeholder 4 spørgsmål, som hver på sin måde spørger ind til forhold som kan forpligte den enkelte leder i rollen som leder.

Det samlede gennemsnit for dette tema i før målingen var 4,1. I den afsluttende måling er gennemsnittet for alle 4 spørgsmål:



En stigning fra 4,1 til 4,4 er flot. Dog er der lidt udsving i tilbagemeldingen.

Hvis vi sammenligner fra før til efter på de enkelte spørgsmål, ser billedet således ud:

En fælles organisation for lederne

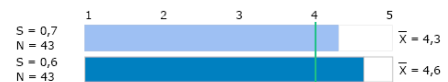
12. Hvor vigtigt er det for dig at være en del af en fælles lederorganisation på tværs af institutioner?

S 1

S 2

Slet ikke vigtigt

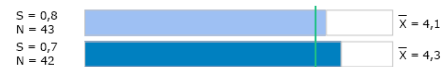
Meget vigtigt



13. Er det vigtigt at arbejde med et fælles regelsæt i lederorganisationen, der forpligter alle til f.eks at deltage i fællesmøder og andre aktiviteter?

S 1

S 2



14. Som leder har du naturligt din primære fokus på institutionen. Hvor enig eller uenig er du i, at det ligeledes er af positiv betydning at prioritere tid på at styrke relationen mellem leder, netværksgruppe og forvaltning?

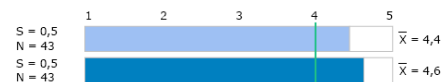
S 1

S 2

Helt Uenig

Neutral

Helt Enig



15. Som leder kan det en gang imellem være nødvendigt at formidle upopulære beslutninger til forældre og medarbejdere. Hvor enig eller uenig er du i, at lederen hver gang loyalt også skal argumentere for de upopulære beslutninger?

S 1

S 2



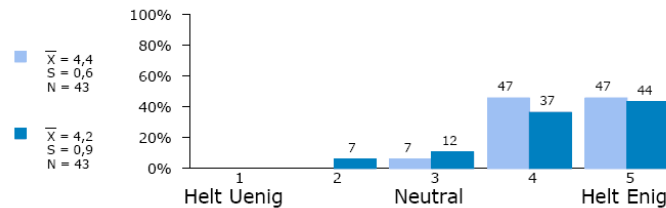
S1 = Før, S2 = Efter

I spørgsmål 15 kan vi se, at vurderingen er faldet fra 4,4 til 4,2 og spredningen er steget fra 0,6 til 0,9. I de andre spørgsmål, ser vi kun en positiv udvikling.

Vi kan se, at 81% i sp. 15 i efter målingen er *Enig eller Helt enig* i, at lederen skal argumentere loyalt for de upopulære beslutninger. I før målingen var tallet 94%.

Svarfordelingen ser således ud:

15. Som leder kan det en gang imellem være nødvendigt at formidle upopulære beslutninger til forældre og medarbejdere. Hvor enig eller uenig er du i, at lederen hver gang loyalt også skal argumentere for de upopulære beslutninger?



Før = lyseblå, Efter = mørkeblå

16

Vi kan se, at der er færre Helt enige, færre Enige, lidt flere Neutrale og denne gang er der nogle Uenige. Der er altså sket en bevægelse mod venstre på skalaen.

19% kan ikke tilslutte sig udsagnet i efter målingen.

Det drejer sig om 8 deltagere som spreder sig på institutionstype og institutionsstørrelse samt ledererfaring. Men det er også ledere som har behersket erfaring med at lede forandringsprocesser igangsæt af kommunen, og som ikke mener, at børnene i deres institutioner har fået større trivsel som *følge af* lederens deltagelse i projektet. Men gruppen er ikke desto mindre ganske godt tilfreds med udbyttet af projektet (4,1 i gennemsnit).

For en god ordens skyld skal det understreges, at et gennemsnit på 4,2 i spørgsmål 15 er helt tilfredsstillende.

Målet for temaet var at fastholde den gode før måling på 4,1. Målet er flot nået med et samlet gennemsnit på 4,4.

Den faglige kultur i institutionen

Temaet Den faglige kultur i institutionen er et meget centralt tema for projektet. De ansvarlige for projektet har en forventning om, at ledernes nye viden om teorier, metoder og værktøjer kan styrke lederrollen så meget, at det på mellemlang sigt vil styrke den faglige kultur i institutionen, hvis lederne vælger at implementere dele af det lærte i hverdagen.

I denne evaluering forventer vi at se en positiv udvikling i deltagernes vurdering af den faglige kultur som udtryk for at de har anvendt dele af det lærte i egen institution.

17

Temaet indeholder i alt 5 spørgsmål. I før målingen lå det samlede gennemsnit for hele temaet noget lavere end de andre temaer, nemlig på 3,8. Gennemsnittet i før målingen var ikke kritisk lav, men markant lavere end de andre temaer.

Derfor valgte vi også fra starten at opstille lidt mere detaljerede mål end ved de andre temaer. Først og fremmest formulerede vi et mål om at det samlede gennemsnit fra før til efter skal vokse fra 3,8 til 4,2 som et udtryk for at målet om at fremme den faglige kultur i institutionerne er nået.

Sådan gik det ikke helt. Men ikke desto mindre ser vi en positiv udvikling:

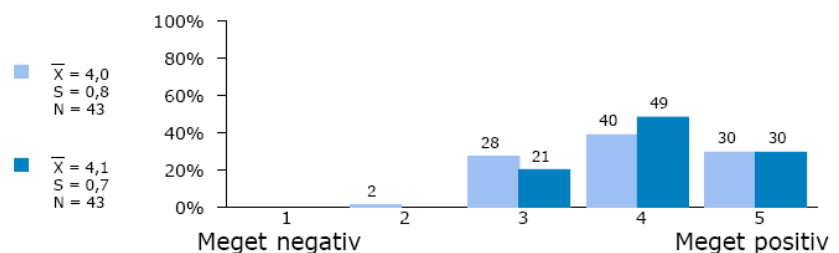


I efter målingen har vi et samlet gennemsnit på 4,0.

Der er således ikke målopfyldelse, men vi må konstatere, at en udvikling fra 3,8 til 4,0 på en 5 punkts skala repræsenterer en positiv udvikling. Og går vi mere i detaljen med de enkelte spørgsmål, er der flere positive udviklinger.

Sp. 16:

16. Hvordan er indstillingen til at give hinanden faglig feedback i din institution?



Før = lyseblå, Efter = mørkeblå

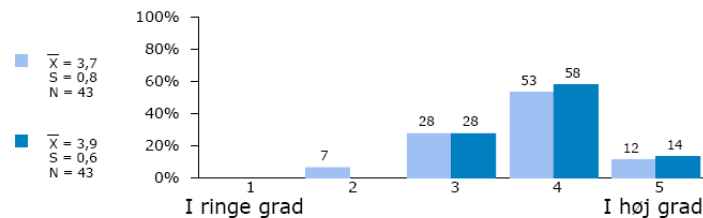
Målet for sp. 16 er, at minimum 70% af lederne skal fastholde at indstillingen til faglig feedback er Positiv eller Meget positiv.

Resultatet er steget fra 70% til 79%. 21% er i tvivl.

Det drejer sig om 9 personer, hvoraf de 7 kommer fra en børnehave. De 8 af de 9 kommer fra de to grupper daginstitutioner på 41 til 80 børn og 81 til 100 børn. De fordeler sig jævnt over ledererfaring. Generelt ligger denne gruppe lavere end gennemsnittet på temaet Faglig kultur.

Sp. 17:

17. I hvilken grad bruger dine medarbejdere et professionelt sprog, der bygger på faglige begreber, i omtalen af børn, forældre og kolleger?



Før = lyseblå, Efter = mørkeblå

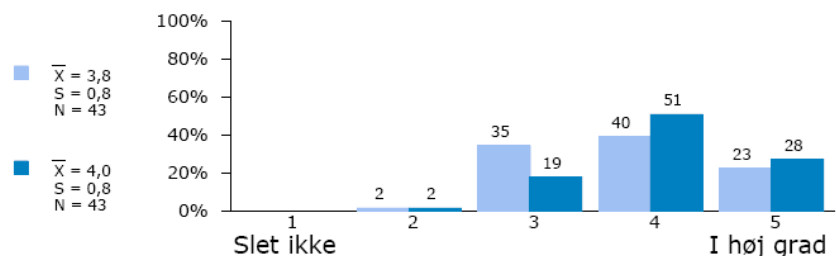
Målet er, at minimum 70% af lederne hævder, at medarbejderne anvender et professionelt sprog, der bygger på faglige begreber.

Resultatet er steget fra 65% til 72%. 35% er i tvivl eller mener det ikke.

Det drejer sig om 12 ledere hvoraf de 10 kommer fra en børnehave med mere end 10 års ledererfaring.

Sp. 18:

18. Hvor bevidst arbejder dine medarbejdere med udgangspunkt i faglige metoder?



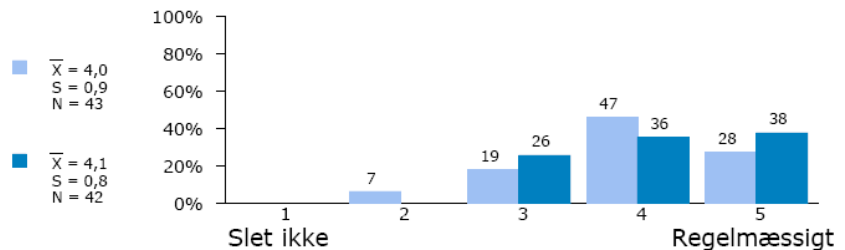
Før = lyseblå, Efter = mørkeblå

Målet er, at minimum 70% af lederne skal hævde, at medarbejderne i Nogen grad eller i Høj grad arbejder med udgangspunkt i faglige metoder.

Resultatet er steget fra 63% til 79%. Her er det tydeligt, at der især er sket et skred fra det moderate Måske til den mere positive ende af skalaen. 21% er i tvivl.

Sp. 19:

19. Arbejder I systematisk med dokumentation og evaluering i din institution?



Før = lyseblå, Efter = mørkeblå

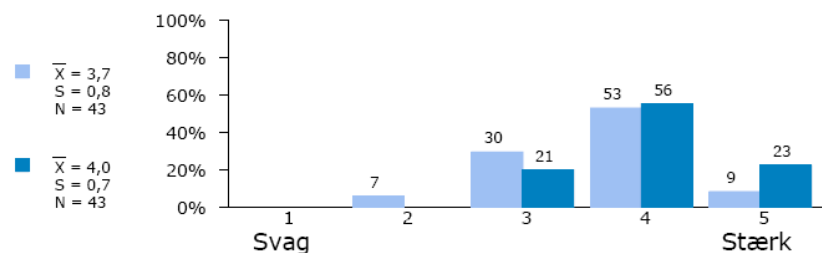
Der er ikke fastsat et konkret mål for dette spørgsmål. Fra starten af projektet sagde 75% af lederne, at de systematisk arbejdede med dokumentation og evaluering. Det var et forholdsvis højt tal.

Ved afslutningen af projektet hævder 74%, at de regelmæssigt eller forholdsvis ofte arbejder med dokumentation og evaluering. *Altså samlet set et lille fald.* Men 10% flere arbejder dog helt regelmæssigt med dokumentation og evaluering. Det kan forklare stigningen i gennemsnittet fra 4,0 til 4,1.

Sp. 20:

Dette spørgsmål kan opfattes som et konkluderende bredt spørgsmål om det faglige niveau i øjeblikket.

20. Samlet set, hvor stærk er din institutions faglige profil i øjeblikket?



Før = lyseblå, Efter = mørkeblå

Målet er her også, at 70% af lederne skal vurdere, at den faglige profil i øjeblikket er Stærk eller delvis stærk i deres institution.

Resultatet er en stigning fra 61% til 79%, hvilket er en markant samlet vurdering. Det er også værd at bemærke stigningen i procent-

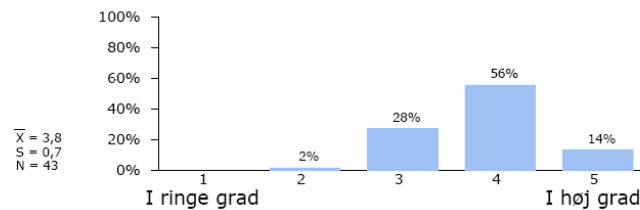
delen af ledere med en stærk vurdering af den faglige profil. Fra 9% til 23%. Det er en ganske flot stigning.

Der er også her 21% som er moderate i deres sammenfattende svar.

Afrunding af temaet Faglig kultur

Under emnet *Udbytte*, bad vi lederne *selv* vurdere om det er lykkedes dem at styrke den faglige kultur i institutionen i løbet af projektperioden. Resultatet af sp. 36 ser således ud:

36. I hvilken grad er det lykkedes dig at styrke den faglige kultur i institutionen i løbet af projektperioden?



70% svarer, at det *er* lykkedes dem at styrke den faglige kultur i Nogen eller i Høj grad. 70% er en solid tilbagemelding på dette emne og kan med rette kaldes en succes for projektet.

Og så er det endda en lidt konservativ tilbagemelding, idet 70% er lavere end den positive respons på hvert enkelt spørgsmål i temaet "Faglig kultur".

30%, svarende til 13 personer, er mere moderate i deres vurdering af egen succes på dette område. Deres moderate vurdering på dette spørgsmål falder godt i tråd med, at de generelt ligger lavere end gennemsnittet på temaet Faglig kultur. De ligger mellem 3,4 og 3,8. 10 af de 13 ledere fordeler sig på de tre grupper med mest ledererfaring.

I forhold til det samlede gennemsnit nåede vi ikke målet på 4,2. Men stigningen fra 3,8 til 4,0 er tilfredsstillende set i lyset af succes på de mange detailmål under temaet.

Forandringsprocesser

Forandring vil fremover være et løbende vilkår på daginstitutionsområdet. Derfor er det centralt at lederne kan håndtere processer tilknyttet forandring.

I temaet Forandringsprocesser har vi 6 spørgsmål. I før målingen havde vi et gennemsnit for det samlede tema på 4,1.

Målet for projektet er minimum at fastholde dette solide samlede gennemsnit på temaet.

Resultatet i efter målingen er følgende:

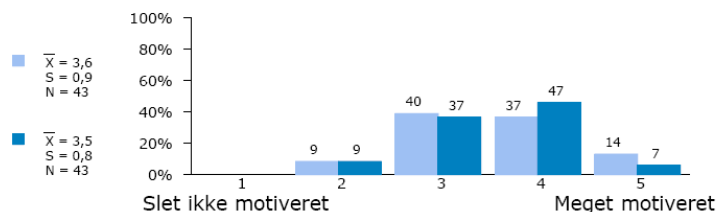


Projektet har fastholdt et samlet gennemsnit på 4,1, hvilket er positivt.

Det er også et mål, at minimum 70% af lederne vil hævde at medarbejderne er motiverede for at deltage i forandringstiltag igangsat *uden for* institutionen.

Dette mål er ikke nået, men vi ser alligevel positive tendenser i spørgsmål 23.

23. Er dine medarbejdere motiveret for at involvere sig i forandringstiltag igangsat af forvaltningen eller på baggrund af politiske beslutninger?



Før = lyseblå, Efter = mørkeblå

Umiddelbart kan vi se, at gennemsnittet er faldet fra 3,6 til 3,5. Hvilket primært kan forklares med faldet i Meget motiverede.

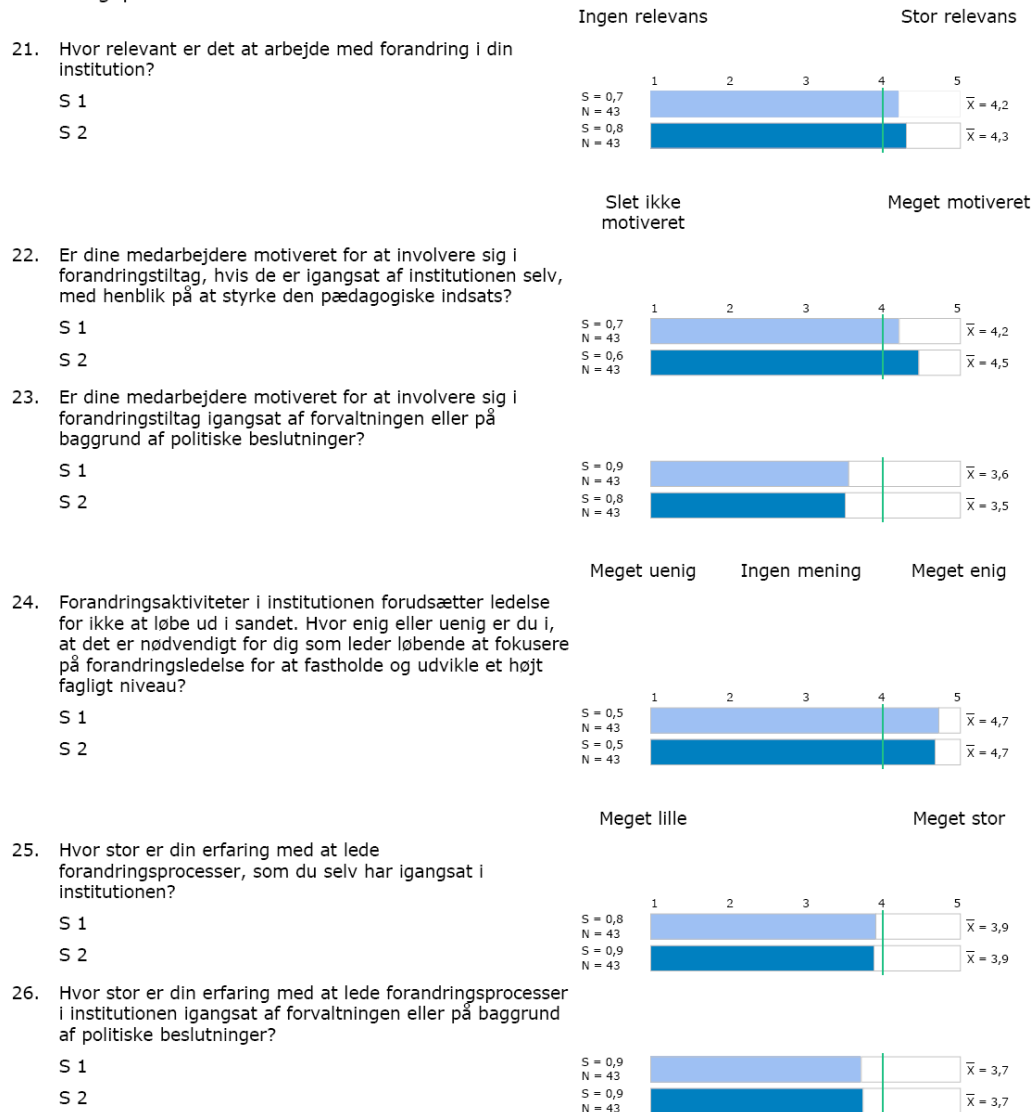
Men positivt er det, at antallet af ledere der mener at medarbejderne er motiverede for eksterne forandringstiltag er steget fra 51% til 54%.

Negativt er det, at antallet af ledere der mener, at deres medarbejdere er Meget motiverede for forandringstiltag igangsat udefra er faldet fra 14% til 7%.

Som i før målingen skal vi minde om, at det er ledernes vurdering af medarbejdernes motivation vi arbejder med, og ikke medarbejdernes vurdering af egen motivation.

Vi kan synliggøre resultatet af temaet ved en oversigt over alle svar i temaet før og efter:

Forandringsprocesser



S1 = Før, S2 = Efter

Spørgsmål 21: Der er en positiv udvikling fra 4,2 til 4,3. 87% af lederne mener, at det er relevant. Det er flot.

Spørgsmål 22: Medarbejderne er absolut motiverede for at arbejde med forandring internt for at styrke den pædagogiske indsats. Gennemsnittet er steget fra 4,2 til 4,5. 95% af lederne mener, at deres medarbejdere er motiveret for forandring skabt internt. Flot.

Spørgsmål 23: Som tidligere nævnt falder gennemsnittet.

Spørgsmål 24: Lederne fastholder, at der skal fokuseres på forandringsledelse. 4,7 før og 4,7 efter. Flot.

Spørgsmål 25: Ledernes erfaring med at lede forandringsprojekter som de selv har igangsat er ikke ændret fra før til efter. Gennemsnittet er begge gange 3.9. Bag denne stabilitet har der været bevægelse.

26% mod 21% siger nu at de har Meget stor erfaring.
42% mod 56% siger at de nu har Stor erfaring.
28% mod 19% siger, at de nu har en moderat erfaring.

De 26% - svarende til 11 ledere – er ledere fra børnehaver og integreret institution. Det er især ledere med lang ledererfaring.

Noget tyder på, at lederne har revideret deres vurdering af egen erfaring.

Spørgsmål 26: Ledernes erfaring med at lede forandringsprojekter igangsat udefra er ikke ændret meget fra før til efter. Gennemsnittet er begge gange 3,7. Alligevel kan vi konstatere en bevægelse. 69% mod 66% siger nu, at de har stor eller Meget stor erfaring.

Afrunding af temaet Forandringsprocesser

Lederne har fået øget fokus relevansen af forandring, medarbejderne er topmotiverede til at arbejde med forandringstiltag igangsat af institutionen og lederne er meget bevidste om at fastholde fokus på forandringsledelse.

Lederne har tilsyneladende ikke markant haft held til at motivere medarbejderne for centralt igangsatte initiativer.

Men vi skal huske, at data fra interviewrunden viser, at der har været meget fokus på internt igangsatte forandringsprocesser i perioden. Det er derfor sandsynligt, at dette punkt i realiteten ikke har været prioritet som et indsatsområde i perioden af lederne.

Børn – herunder udsatte børn

Dette tema er helt centralt, da udviklingsprojektet har som sit primære formål at bedre forholdene for børnene – herunder de udsatte børn.

Ledernes vurdering af dette tema er ganske centralt i forhold til at vurdere projektets succes.

I før målingen lå temaet ganske højt. Gennemsnittet for det samlede tema var 4,2. Men vi kunne også se, at der i enkelte af spørgsmålene var en stor spredning mellem ledernes besvarelser. Det gjaldt emner som at anvende fælles faglige metoder, vurderingen af rummelighed til at håndtere udsatte børn, arbejdet med mål og handleplaner. Her var der en spredning mellem ledernes besvarelser.

24

Efter målingen dokumenterer en positiv udvikling på området:



I efter målingen får vi et samlet gennemsnit for hele temaet på 4,4, hvilket er ganske flot.

Hvis vi kigger på de enkelte spørgsmål i temaet er der en markant udvikling:

Børn - herunder udsatte børn



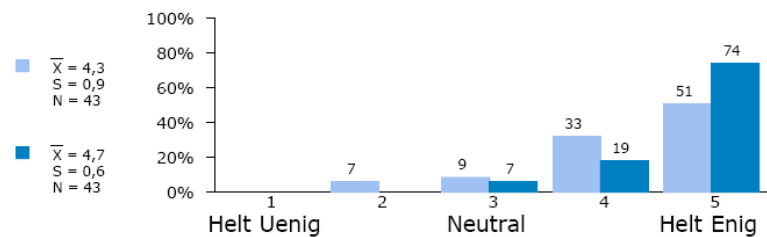
S1 = Før, S2 = Efter

På samtlige spørgsmål ser vi en positiv udvikling.

Det skal fremhæves, at lederne ikke bare udtrykker en positiv udvikling, men de er også mere enige om at være positive. Spredningen er faldet på de 3 tidligere nævnte spørgsmål.

Særlig skal fremhæves spørgsmål 29 vedr. anvendelsen af fælles faglige metoder, der er steget fra 4,3 til 4,7.

29. I min institution bruger vi fælles faglige metoder til at afdække børn med særlige behov!

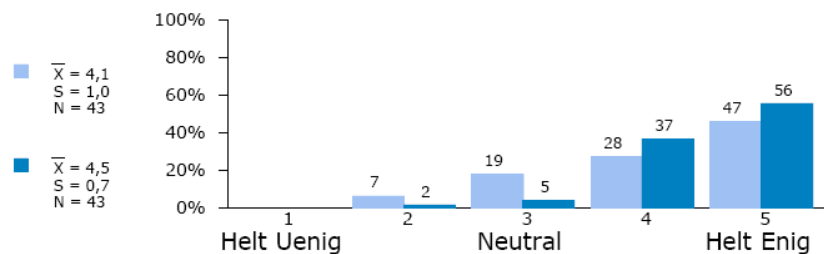


S1 = Før, S2 = Efter

Hele 93% af lederne er Enige eller Helt enige i at institutionen arbejder med fælles faglige metoder. Det er en markant stigning.

Også spørgsmål 31 vedr. anvendelsen af mål og handleplaner skal fremhæves. Her er gennemsnittet steget fra 4,1 til 4,5.

31. Vi arbejder med mål og handleplaner for udsatte børn og børnegrupper!



S1 = Før, S2 = Efter

93% af lederne fortæller, at de arbejder med mål og handleplaner.

Disse tal underbygger tendensen blandt de interviewede ledere om udviklingen i fagligheden til gavn for børnene.

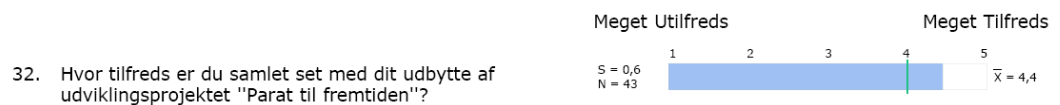
Før og efter tallene dokumenterer en meget positiv udvikling i ledernes opfattelse af fagligheden i institutionerne til gavn for børnene.

Ledernes vurdering af udbyttet

I efter målingen har vi inkluderet 8 spørgsmål som alle på forskellig måde spørger ind til lederne oplevelse af eget udbytte af Parat til Fremtiden.

Spørgsmål 32, samlet tilfredshed:

Dette spørgsmål er det helt centrale spørgsmål, idet lederne bliver bedt om at vurdere deres udbytte, når de medtænker både det positive og det negative.

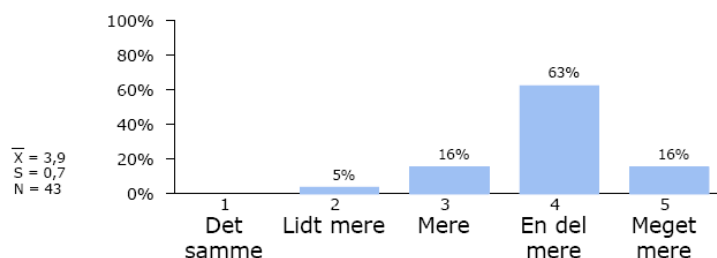


På en skala fra 1 til 5 er 4,4 en særdeles positiv vurdering. Det skal også bemærkes, at spredningen er lav (0,6), hvilket indikerer, at lederne er enige om at være positive. 96% af lederne er Tilfredse eller Meget tilfredse.

Spørgsmål 33, mere kompetent leder:

Vi beder lederne vurdere i hvilken grad deltagelse i projektet har gjort dem til en mere kompetent leder. Det er et vanskeligt spørgsmål at svare på, og svaret bygger i høj grad på lederne succesoplevelser i forbindelse med implementeringen af nye tiltag i institutionen.

33. Er du blevet en mere kompetent leder som resultat af din deltagelse i udviklingsprojektet?



Alle lederne mener, at de er blevet mere kompetente ledere af at deltage i projektet.

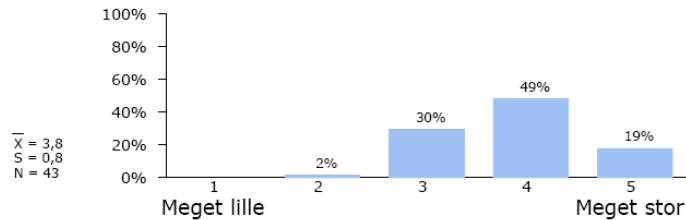
19% fortæller, at de er blevet Lidt mere eller Mere kompetente.

79% fortæller, at de er blevet En del mere eller Meget mere kompetente.

De 19% - svarende til 9 personer – kommer primært fra institutioner på mellem 0 og 80 børn og har mere end 11 års ledererfaring.

Spørgsmål 34, realisering af intentionerne:

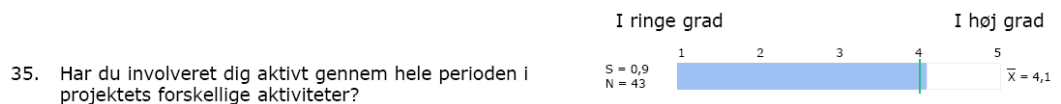
34. Hvor stor er din mulighed for at realisere intentionerne i "Parat til fremtiden", om at kvalificere ledelsesarbejdet til gavn for børnene, med de rammer og muligheder du i dag har til rådighed?



68% af lederne svarer, at de har Store eller Meget store muligheder for at realisere intentionerne i projektet med de eksisterende rammer.

32% er lidt mere moderate i deres tilbagemelding.

Spørgsmål 35, aktiv involvering i projektet:



Et gennemsnit på 4,1 indikerer at lederne har involveret sig aktivt gennem hele perioden. 77% af lederne svarer, at de har gjort det i Nogen grad eller i Høj grad.

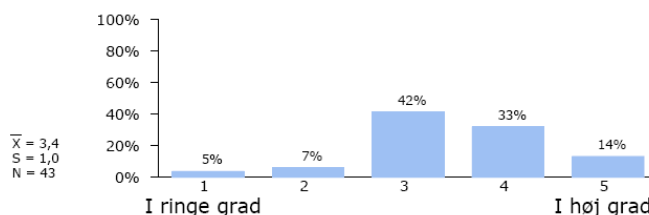
Men vi ved fra deltagerkommentarerne og fra interviewrunden, at flere ledere mener, at projektet har været lidt for langt. Ikke på grund af manglende relevans på indholdssiden, men primært på grund af at institutionerne i efteråret har fået mange nye opgaver, der skal tages hånd om. Som en leder sagde det: "Det har været lidt for langt, men jeg vil heller ikke have, at det skal holde op!" Det udsagn udtrykker sikkert flere ledes holdning.

Spørgsmål 36, styrkelse af den faglige kultur:

Spørgsmålet er behandlet under temaet faglig kultur.

Spørgsmål 37, større trivsel til børnene pga. projektet

37. Har børnene i din institution fået en hverdag præget af større trivsel på baggrund af din deltagelse i udviklingsprojektet?



47% - svarende til at 20 ledere - svarer positivt

42% - svarende til at 18 ledere - svarer måske

5% - svarende til at 5 ledere - svarer negativt

Spørgsmålet er stillet for tidligt i forhold til at skabe synlige *indirekte* resultater af forandringsprocesser. Dels var projektet ikke afsluttet, dels tager det lang tid at skabe de adfærdændringer der skal til for at skabe synlige resultater i det yderste led – hos børnene.

I interviewrunden fremgik det tydeligt at lederne sammen med personalet har skabt mange konkrete resultater i forbindelse med implementering af *forudsætningerne* for at skabe øget trivsel for især udsatte børn.

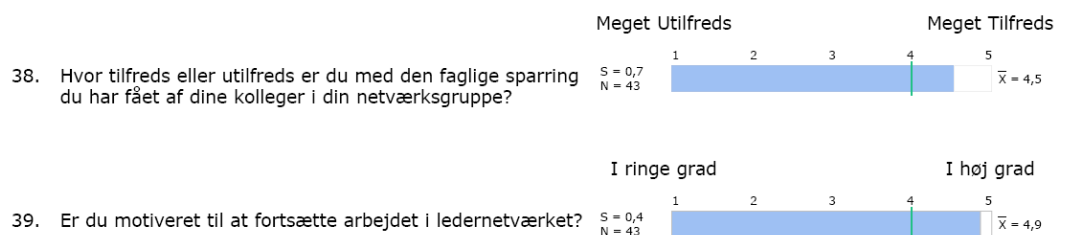
F.eks. frigør effektivisering af møder mere tid til børnene og sætter fokus det faglige som f.eks. handleplaner og opfølgning. Implementering af Børnelinealen skaber fælles sprog og øget fokus på børnene.

Men ofte er det først efter en længere periode at det bliver muligt for personalet og forældrene at pege på konkrete synlige resultater i forhold til børnenes trivsel.

Derfor er efter målingen gennemført lidt for tidligt i forhold til at fange de mere langsigtede resultater af de mange forandringsprocesser. Af praktiske grunde kunne det ikke være anderledes.

Men det forklarer uden tvivl størrelsen på gruppen, der har svaret Måske.

Spørgsmålene 38 og 39, ledernetværket:



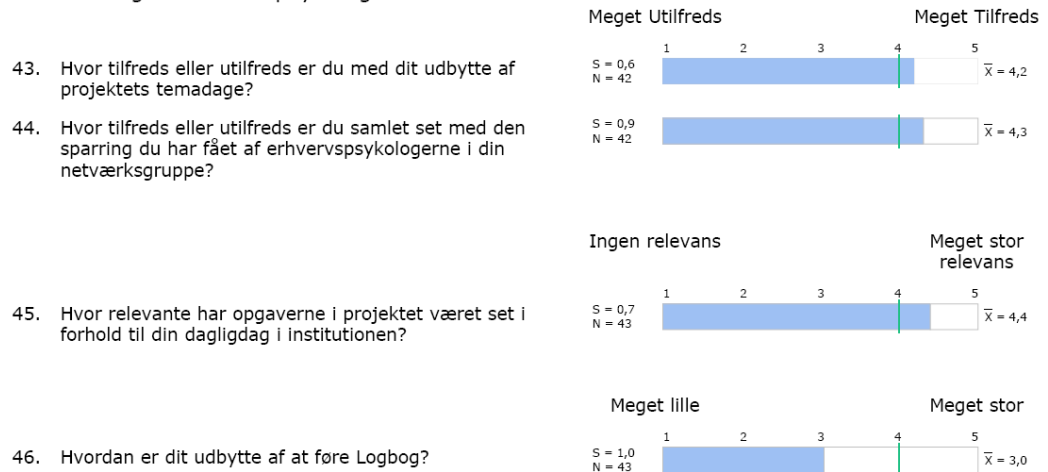
Som det fremgår af de 2 sidste spørgsmål i emnet om Udbytte giver lederne en meget positiv tilbagemelding. Dels på den faglige sparring, som er meget vigtig for dem, dels på deres motivation til at forsætte i netværket.

Vurdering af erhvervspsykologernes aktiviteter

Der er inkluderet et emne om nogle få af erhvervspsykologernes aktiviteter i projektet.

Det drejer sig om temadagene, om sparring, om logbogen samt om opgavernes relevans i forhold til lederne hverdag i institutionen.

Din vurdering af erhvervspsykologernes aktiviteter



29

Som det fremgår af oversigten er der stor tilfredshed med de berørte emner, lige bortset fra udbyttet af Logbogen. 37% af lederne fortæller, at det har haft et stort udbytte af at føre logbog. De øvrige er mere moderate.

På de øvrige 3 spørgsmål er der en meget positiv tilbagemelding på mellem 4,2 og 4,4. Især er det værd at fremhæve, at opgaverne har haft stor relevans. Det er en afgørende forudsætning for effektiv transformation af det lærte fra læringsrummet til institutionerne.

Lederne har haft mulighed for at kommentere erhvervspsykologerne i et åbent spørgsmål.

Her får erhvervspsykologerne mange roser med på vejen, f.eks.:

- Anerkendende
- Lydhøre
- Dygtige til at justere
- Gode til at anvende praktiske eksempler
- Engagerede og kompetente
- Velforberejdede
- Formidlet et svært stof med en jordnær vinkel

Fokus på resultater - interview

Projektet Parat til Fremtiden har løftet, motiveret og engageret lederne i læringsrummet. Ved afslutningen af projektet har vi gennemført en række interviews for at få sat ord på hvilke konkrete resultater der er kommet ud af ledernes deltagelse i projektet.

Forvaltningen:

For at få et forvaltningsperspektiv på kompetenceudviklingsprojektet og dets resultater, har vi interviewet direktøren for Børne- og Uddannelsesforvaltningen Ib Hansen, Børnechef Svend Aage Nielsen samt pædagogisk udviklingschef på børneområdet Suzan Werther Andersen.

Lederne:

På baggrund af ledernes besvarelse af udbyttespørgsmålene i procesevaluering har vi tilfældigt valgt et antal ledere til interview blandt de mest positive på samtlige udbyttespørgsmål. Lederne er blevet interviewet enkeltvis. Fokus har været på resultater.

Parat til Fremtiden set fra forvaltningen

Forventningen til Parat til Fremtiden fra et forvaltningssynspunkt har været 2 delte:

- Gennem netværksorganisering af lederne skulle der etableres en ny fælles start for alle i den nye kommune.
- Gennem et kompetenceløft skulle der skabes et afsæt til en fælles forståelse af lederrollen

Alt sammen med det formål at forbedre forholdene for børnene i daginstitutionerne i Kolding Kommune – især for de udsatte børn.

Resultaterne har ifølge forvaltningen været synlige på flere niveauer.

Netværksorganiseringen

Forvaltningen mener, at den nye start er lykkedes rigtig godt. Efter det første halve år er det tydeligt, at lederne i forbindelse med møder sætter sig i overensstemmelse med deres nye relationer i netværk og søsternetværk. I det hele taget kender lederne hinanden på tværs af grupperne.

Forvaltningen kan mærke at lederne bruger netværket. Når der kommer henvendelser til forvaltningen er det almindeligt, at evt. problemer er blevet drøftet på forhånd i netværket. Der kommer færre små problemer, og de problemer der bringes frem er der reflekteret over på forhånd.

Institutionerne skal løse mange nye opgaver, hvilket lægger et arbejdspress på lederne. Men forvaltningen kan se, at organiseringen med arbejdsgrupper dannet af netværksmedlemmer er en stor hjælp til den enkelte leder. Arbejdsgrupperne udarbejder ofte skabeloner, som kan anvendes af alle institutioner, når en ny opgave skal løses. De behøver ikke alle at opfinde den dybe tallerken.

Forvaltningen har stor gavn af ordningen med arbejdsgrupper. På denne måde kommer forvaltningen i kontakt med mange flere aktive ledere end tidligere til gavn for fællesskabet.

Netværksorganiseringen har også medvirket til at gøre det lidt lettere for ledere, der kom fra andre kommuner, at få hjælp til at håndtere nye procedurer gennem uformel hjælp og sparring gennem netværket.

Kompetenceudvikling

Fagligt kan forvaltningen registrere at lederne har fået en større faglig ledelsesmæssig bevidsthed omkring ledelsesrollen. Fagligt relaterer de sig til ledelsesmæssige problemstillinger. Lederne byder sig til. De efterspørger indflydelse og udfordringer, f.eks. større institutioner.

Lederne og daginstitutionsområdet har fået en stærkere profil. F.eks. har daginstitutionslederne efterspurgt fællesmøder med skolelederne, ikke blot for at lære noget af dem, men også fordi de mener, at de selv kan lære skolelederne noget. I forvaltningen har man registreret et tilsvarende ønske fra skolelederne, der har bemærket, at daginstitutionslederne er blevet stærkere ledere.

Daginstitutionsområdet har fået en ligestilling i forvaltningen, hvor skoleområdet typisk har fyldt meget.

Tendensen ligger godt i tråd med forvaltningens tanker om at danne et overbygningsnetværk af grupper fra daginstitutionerne, SFO samt skolerne inden for et skoledistrikt.

I institutionerne kan forvaltningen se, at kompetenceløftet af lederne glider ud i institutionerne blandt medarbejderne. Pædagogfaget var tidligere kendt for ikke i særlig høj grad at have et fagligt sprog. Det er ændret i Kolding Kommune, vurderer forvaltningen.

Introduktionen af en lang række metoder og værktøjer, som f.eks. Børnelinealen, har givet ikke bare lederne et fælles fagligt sprog, men også medarbejderne i institutionerne. Hertil kommer, at den nye dagtilbudslov er meget konkret om daginstitutionernes opgaver. Der skal f.eks. være læreplaner, børnemiljøvurderinger, sprogvurderinger etc. Det støtter op om den faglige udvikling.

I praksis kan forvaltningen bl.a. se resultatet af den øgede faglighed gennem kvaliteten af læreplaner og handleplaner. Afrapporteringen har et højt fagligt niveau.

Forvaltningen er overbevist om, at det faglige løft i sidste ende fører til bedre forhold for børnene, ikke mindst de udsatte børn.

Flere gennemtænkte projekter, mere struktur og overblik i forhold til igangsatte aktiviteter, det fælles faglige sprog og mere fokus på det enkelte barn, bl.a. med en anerkendende tilgang som metode, fører til øget trivsel blandt børnene.

Projekt Parat til fremtiden har også været en mulighed for ledelsen i Børneområdet og i forvaltningen til at komme tættere på lederne. Et bærende princip i ledelsesfilosofien i forvaltningen er tillid. Og tillid forudsætter kendskab til hinanden. Og netop kendskabet til hinanden er øget markant mellem ledelse og lederne.

32

Samlet set betragter forvaltningen projektet som en stor succes. Men er også opmærksom på, at pionerånden typisk ikke varer ved. Løbende vil forvaltningen vurdere, hvorledes den kan fastholde og videreudvikle dynamikken på området.

Institutionens resultater – interview af lederne

8 ledere er blevet interviewet om i hvilket omfang de har brugt læring fra Parat til Fremtiden til at skabe forandring i institutionen. De 8 ledere er tilfældigt udvalgt blandt en større gruppe ledere, der alle har svaret meget positivt på en række spørgsmål om deres udbytte af udviklingsprojektet.

Lederne er alle blevet spurgt om, hvad de har fået allermest ud af i forbindelse med deres deltagelse i udviklingsprojektet og hvilke synlige resultater, de i øvrigt kan se i institutionen.

Helt overordnet udpeger lederne 3 forhold som har haft stor betydning for dem i projektperioden:

- Nye metoder og værktøjer
- Udviklingen i lederrollen
- Netværksorganiseringen

Nye metoder og værktøjer bliver straks udpeget som det vigtigste udbytte. Dernæst peger lederne på udviklingen i deres egen rolle og selvopfattelse som leder som et vigtigt punkt. Endelig står netværksorganiseringen som et vigtigt led i hele udviklingsprocessen.

Nye metoder og værktøjer

Lederne har arbejdet med en lang række værktøjer og metoder i løbet af projektet. Afhængig af hvilke opgaver og projekter lederen har arbejdet med i institutionen, har lederen plukket og evt. tilpasset et eller flere værktøjer og metoder.

Et gennemgående værktøj er Børnelinealen. Børnelinealen er blevet implementeret som en fælles faglig metode, som fungerer godt bl.a. fordi medarbejderne har taget den til sig.

I tilfældig rækkefølge kan i øvrigt nævnes som eksempler:

- Den anerkendende metode
- Demografisk analyse
- Priktest
- Kotters 8 trin
- Projektledelse i det hele taget
- Procesledelse
- Værdianalyse
- Kulturanalyse
- Den gode mødeledelse
- Tænkehættene
- Vandtrappen
- Gruppedynamik
- Kompetencehjulet
- Grow modellen, coaching
- Walk and Talk
- Procesdesign
- Nutids- og fremtids tavler med gule sedler
- Kolbs læringscirkler
- Kollegasparring

Lederne har taget dem til sig, men ofte i en tilpasset form.

Aktiviteter og resultater

Her beskrives ganske kort eksempler på hvad lederne har arbejdet med og hvilke resultater de har set.

Effektive møder

Flere har haft fokus på at effektivisere møderne i institutionen. Bedre planlægning, bedre struktur, afklaring af hvem der skal med til møderne og hvem der ikke skal, afklaring af hvad de forskellige mødetyper skal bruges til. Resultatet er kortere møder med mere præcise beslutninger end tidligere. Hvilket også medfører mere præcis opfølgning på beslutninger. Større faglighed.

Pædagogisk dag

Flere ledere har arbejdet med at øge udbyttet af de pædagogiske dage i institutionen. Dels ved at arbejde med processen med forskellige værktøjer, dels ved på forhånd at arbejde med mål for dagen og en velstruktureret plan for gennemførelsen.

Det centrale udbytte er – udover udbyttet i forhold til temaet - at flere ledere har oplevet, at medarbejderne vender tilbage med positive tilkendegivelser. De er blevet inspireret og motiveret og registrerer, at der sker noget nyt, og at de kan lide det, de oplever, og det de får ud

af det. I praksis har medarbejderne oplevet en anderledes ledelsesstil og har taget godt imod den. Hvilket ikke kan betyde andet, end at personalet efterspørge god ledelse.

Anerkendende tilgang som metode

Flere ledere har arbejdet med implementering af den anerkendende tilgang. Forandringsprocessen har været en stor opgave, men resultatet er positivt. Det har betydet en ændret adfærd blandt personalet, hvor der i højere grad fokuseres på det positive i forhold til hinanden, og i forhold til børnene. Udefrakommende har kunnet registrere en anden tone, en anden måde at arbejde sammen på. Dette overskud kommer børnene til gode.

34

Børnelinealen

Implementering af børnelinealen er et projekt de fleste ledere har haft fingrene i. Betydningen af børnelinealen vurderes meget højt af lederne i forhold til den faglige kultur i institutionen. Personalet har fået et fælles fagligt sprog med fokus på det enkelte barn. F.eks. fortæller en leder, at 5 to-sprogede børn i år er faldet hurtigere til end ét enkelt barn sidste år – ikke mindst på grund af børnelinealen.

Andre projekter

I en institution er der blevet arbejdet med at skabe mere tid til de svage børn, bl.a. gennem det fælles sprog. Tidligere personalet meget snakkende ud fra den enkeltes egen verden. Nu er de mere faglige og mere præcise.

Et andet projekt har i en stor institution fokus på at skabe overskuelighed for personale, forældre og i sidste ende børnene, gennem opdeling i teams og til tider reflekterende teams efter behov. Hvert team arbejder med børnelinealen.

Opsamling:

Større og mindre projekter bliver i stor udtrækning struktureret gennem formål, mål og succeskriterier. Lederne planlægger i detaljer, hvad de ønsker at få ud af projektet. De overvejer nøje, hvem der skal deltage, og hvem der ikke skal. De tænker risikostyring og er løbende meget bevidste om at styre forandringsprocessen. Der bliver fulgt op og evalueret.

Som en yderligere kvalitet har lederne fået ekstra fokus på inddragelse og motivation hos personalet gennem bevidst brug af procesværktøjer.

En vigtig del af kvaliteten i den nye faglighed bygger på det fælles faglige sprog og en ny skriftlighed. Tidligere var det almindeligt at rumme det meste i hovedet – nu kommer det ned på papir, f.eks. gennem handleplaner, til gavn for den faglige kvalitet og børnene.

Lederne peger i øvrigt på, at projektet "Det nytter", som forvaltningen har iværksat for medarbejdere i alle institutioner, med henblik på at

forbedre forholdene for især de udsatte børn, skaber synergi til ledernes eget udviklingsprojekt.

Udvikling i lederrollen

Selvom lederne som det første peger på de nye værktøjer som det helt store udbytte, har vi gennem dialogen med lederne fået en tydelig fornemmelse af, at lederne oplever en positiv ændring i egen lederrolle.

Stikordene er:

- Personalet mere motiveret
- Lederne får positiv feedback af personalet
- Bedre til at håndtere modstand
- Tager ikke så meget problemerne med hjem mere
- Mere ro over mig
- Jeg roser mere
- Stopper op og tager tiden til en snak med den enkelte
- Bedre til at strukturere og arbejde efter den røde tråd
- Er blevet meget bevidst om at lederen har det endelige ansvar
- Ved hvor jeg vil hen med institutionen
- Er blevet skarp på hvad der skal fortælles
- Ved hvor der skal løftes for at få alle med
- Bedre til helikopterperspektivet
- Kender personalets kompetencer bedre
- Ved hvor jeg vil hen med personalet
- Er blevet mere synlig som leder
- Mindre fokus på detaljen, mere fokus på at styre processen
- Teamledelse hvor der også kan uddelegeres opgaver
- Kollegasparring for at udvikle lederrollen

Som en leder fortalte: "Jeg har i det hele taget fået skruet tingene fra hinanden, og samlet dem på ny."

Tendensen er klar og tydelig. Lederne oplever, at de har fået en mere synlig lederrolle, og at personalet har modtaget forandringen positivt.

Ledernetværket

Ledernetværket spiller en stor rolle for de fleste ledere. I løbet af projektet har det medvirket til gennem kendskab til hinanden og til forvaltningen, at skabe tillid og tryghed.

Flere ledere siger, at forventningen til netværket var, at det kunne skabe tryghed midt i forandringen.

Ved afslutningen af projektet stiller lederne større krav til netværket. Erfaringen har vist dem, at netværket kan meget mere end skabe tryghed.

Lederne lægger vægt på gode erfaringer med f.eks.:

- Videndeling
- Sparring
- Kollegalæring
- Kendskab til ledere med forskellige kompetencer
- Indflydelse via arbejdsgrupperne
- Det sociale fællesskab

Lederne vil fremover prioritere tiden til netværket, dog under den forudsætning at netværket fastholder sin faglighed.

36

En del af netværkstanken er også at bevare en tråd fra leder over netværksgruppe til forvaltningen, evt. via arbejdsgrupperne. Mange ledere mener, at den tråd skal fastholdes, og at forvaltningen er god til at inddrage lederne, når der er nye opgaver.

Lederne betragter arbejdsgrupperne som en gevinst. Dels via indflydelsen på løsningen af nye opgaver, dels fordi arbejdsgrupperne ofte barsler med konkrete løsninger på hvorledes forskellige nye opgaver skal løses. Bl.a. i form af skabeloner som kan anvendes direkte i institutionerne. Det sparer tid og ressourcer i institutionerne.

Børnene – bedre forhold

Lederne vurderer, at de forskellige forhold som er beskrevet her, skaber fokus på børnene, sikrer god planlægning og opfølgning på handleplaner. I sidste ende kommer det børnene til gode. Og det er hele formålet med projektet, siger lederne.