

# Lokal udviklingsplan for

## ***Trøjborg dagtilbud***

### 2016-2017

## 1 Indhold

2	Den lokale udviklingsplan – hvad og hvorfor? .....	3
2.1	Politiske beslutninger – skærpet strategisk ramme for <i>hele</i> Børn og Unge .....	3
2.2	Kulturforandring <i>hos os</i> - refleksioner over vores generelle tilgang .....	4
2.3	Vores samarbejde om tidlig indsats i lokaldistriktet / Område Randersvej.....	9
2.4	Vores lokale indsatsområder - Trøjborg dagtilbud .....	11
3	Vores lokale indsatsområder – nærmere beskrevet .....	11
3.1	Indsatsområde: Tidlig og rettidig indsats med sproget i fokus. ....	11
3.2	Indsatsområde: Dialog med forældre.....	13
3.2	Indsatsområde: Nedsættelse af sygefravær .....	16

## 2 Den lokale udviklingsplan – hvad og hvorfor?

Den lokale udviklingsplan (LUP) beskriver den grundlæggende tilgang og de særlige indsatsområder, vi vil arbejde med i 2016-2017. Med LUP'en stiller vi skarpt på, hvor vi er på vej hen, og hvordan vi vil sikre, at vi når der til.

Afsættet for vores LUP er dels *vores lokale* kvalitetsrapport og de udviklings- og tilsynspunkter, som vi ved vores kvalitetssamtale primo 2016 har besluttet, at vi vil stille skarpt på – og dels byrådets beslutninger om retningen for *hele Børn og Unge* på baggrund af den samlede kvalitetsrapport for Børn og Unge 2015.

LUP'en har altså til formål at sætte retning for os og for vores lokaldistriktssamarbejde. Samtidig skal LUP'en tydeliggøre sammenhængen mellem på den ene side *vores lokale* tilgang og særlige indsatsområder – og på den anden side *de overordnede mål og rammer* for vores område og for Børn og Unge under ét.

### 2.1 Politiske beslutninger – skærpet strategisk ramme for *hele Børn og Unge*

Kvalitetsrapporten for 2015 viser, at langt hovedparten af de aarhusianske børn og unge kommer godt i vej – men samtidig, at der fortsat er en mindre gruppe børn og unge, hvis sociale baggrund har væsentlig negativ betydning i forhold til deres chancer senere i livet. Der foruden viser rapporten mange nuancer, både i de lokale vilkår for opgavevaretagelsen og i forhold til, hvordan og med hvilken effekt kerneopgaven varetages.

På baggrund af Kvalitetsrapporten for 2015 har byrådet derfor besluttet, at Børn og Unge skal skærpe den strategiske ramme for arbejdet med at løfte *alle* børn og unge. Det skal ske med særlig vægt på følgende fire fokusområder, som også er fremtrædende i byrådets børne- og ungepolitik:

- **Samskabelse – forældre som ressource:** Forældrene er de vigtigste voksne i børnenes og de unges liv. Deres relation og det, de *gør* sammen med børnene, har afgørende betydning for, hvordan børnene klarer sig senere i livet. Derfor skal vi på respektfuld vis stille klare forventninger om, at alle forældre støtter deres børns udvikling. Samtidig skal vi stille redskaber og vejledning til rådighed for forældrene med henblik på, at de kan støtte deres børn. En sådan tættere og mere systematisk samskabelse med forældrene skal bringe alles ressourcer bedst muligt i spil.
- **Videnbaseret ledelse og praksis:** At leve op til ambitionerne i børne- og ungepolitikken indebærer et konstant fokus på børnenes og de unges progression og på at gøre det, der virker bedst. Det forudsætter, at vi sammen med forældrene og børnene/de unge selv løbende sætter mål for deres udvikling – med afsæt i fælles viden, fælles sprog og løbende evaluering. Samtidig kræver det, at vi som professionelle har et konstant fokus på at udvikle *vore* kompetencer.

- **Tidlige og forebyggende indsatser:** Alle børn og unges positive udvikling skal understøttes af det daglige pædagogiske arbejde og forebyggende indsatser. Det kræver, at vi bliver bedre til at opdage og reagere på tidlige tegn på mistrivsel og manglende læring hos børnene og de unge – og at møde børn og unge med særlige behov med tidlige, målrettede indsatser.
- **Helhedssyn – øget fokus på de ikke-kognitive kompetencer:** Arbejdet med børnene og de unge skal have et balanceret fokus på de kognitive og ikke-kognitive kompetencer - i tæt samvirke med børnene/de unge selv, tilpasset deres alder, og med særlig vægt på at styrke deres motivation, robusthed og vedholdenhed samt deres fremmøde og aktive deltagelse.

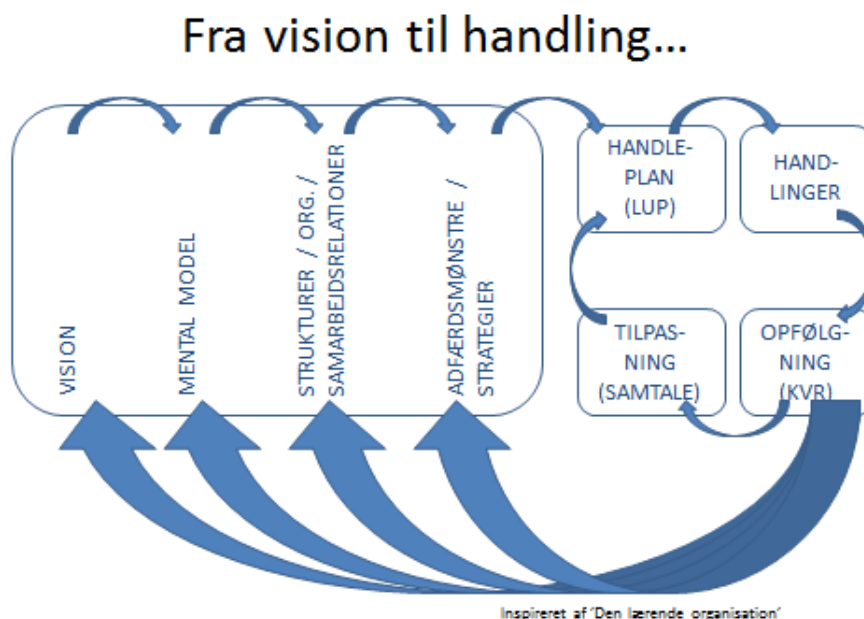
Disse politiske beslutninger medfører både opdateret vision og en justering af de overordnede effektmål, hele Børn og Unge arbejder efter. Samtidig indebærer en reel omsætning af børne- og ungepolitikken og byrådsbeslutningerne på baggrund af Kvalitetsrapporten for 2015, at hele organisationen tager hul på en kulturforandring med henblik på nytænkning og kvalitetsudvikling af arbejdet med børnene og de unge.

## 2.2 Kulturforandring hos os - refleksioner over vores generelle tilgang

Jf. dialogmøderne i marts-april 2016, er det en forudsætning for denne kulturforandring, at vi - i stedet for at springe direkte fra vision til handling - først bruger tid på at reflektere over, hvad hhv. **børne- og ungepolitikens vision** og Børn og Unges **mentale model** eller grundlæggende mindset betyder *for os* - og hvilke ændringer det kræver i vores lokale **struktur/organisering/samarbejdsrelationer** samt i vores **adfærdsmønstre/strategier**, hvis vi fremadrettet skal kunne løfte *alle* børn og unge endnu bedre. Denne refleksion og dialog skal vi have sammen - ledere og medarbejdere i Børn og Unge - og med forældrene og vores øvrige samarbejdspartnere.

[OBS: nedenstående illustration er blot indsat som redskab til dialog – kan slettes]

### Refleksion:



Hos os har vores oversættelse af børne- og ungepolitikens vision og Børn og Unges mentale model givet anledning til følgende refleksioner i forhold til vores generelle tilgang til kerneopgaven:

Visionen betyder for os i Trøjborg dagtilbud, vi kan se en sammenhæng til de indsatses, vi har i gangsat. Vi er godt på vej, i den retning Byrådet ønsker, at Børn og Unge skal i.

I Trøjborg dagtilbud er vi optaget af, hvordan vi kan arbejde med, at alle børn i dagtilbuddet får de forudsætninger, der skal til, for at de kan lære og udvikle sig til personligt robuste, livsduelige og kreative børn. At sikre læring og udvikling for alle børn er en kompleks opgave, da deres livsvilkår og forudsætninger er forskellige. Derfor er der brug for kompetente voksne, som kan arbejde i den kompleksitet af forskellige behov børnene og deres familier har. Det er vigtigt, at ledere og medarbejdere har den nyeste viden omkring børns sproglige, sociale, motoriske, følelsesmæssige og kognitive udvikling, så det pædagogiske arbejde udføres med en høj kvalitet.

Når vi skriver, at vi er godt på vej, skal det ses i lyset af de indsatses, vi har arbejdet med gennem de sidste år. Vi arbejder kontinuerligt med læring i de forskellige medarbejdergrupper og vores tilgang til det pædagogiske fag er, at vi altid vil være i proces - at vi altid er i gang med at lære og udvikle os. Den verden vi lever i vil hele tiden være foranderlig. Derfor vil vi kontinuerligt skulle finde nye svar på, hvordan vi kan løse opgaven bedst. Derfor har vi i vores pædagogiske arbejde en opmærksomhed på kompetenceudvikling, både i den daglige hverdagspraksis og som fælles kompetenceudviklingsforløb. Gennem refleksion og dialog med hinanden, både i den enkelte afdeling, men også på tværs af afdelingerne i dagtilbuddet, arbejdes der på at finde frem til den pædagogiske tilgang, der virker bedst for det enkelte barns læring og udvikling.

Dagtilbuddets MED udvalg er medspillere, i forhold til at finde nye perspektiver og kreative løsninger på, hvordan vi kan intensivere den kollegiale faglige støtte afdelingerne mellem, så vi får delt viden omkring de indsatses, vi har sat i gang.

Børn og Unges mentale model er motiverende for os, da vi har brug for tid til at arbejde med at dele faglig viden og udvikle medarbejdernes kreative refleksive kompetencer, som en forudsætning for at kunne finde frem til de kreative løsninger i arbejdet med kerneopgaven. Det at Børn og Unge står sammen om at arbejde ud fra den samme model, giver en oplevelse af sammenhæng og viden om opbakning fra den øverste ledelse til medarbejderne i afdelingerne. En forståelse af at ting tager tid og en forståelse for, at det kræver tid at skabe en fælles forståelse og dermed et fælles sprog. Når vi kobler de mentale modeller til visionen for Børn og Unge, har vi i dagtilbuddet brug for at starte med en fælles forståelse af begreberne, både når det gælder visionen og brikkerne i puslespillet. Vi har i lederteamet arbejdet med begrebsafklaring på en lederteamdag i juni måned, hvor vi har været i dialog med hinanden og nedskrevet vores forståelse af begreberne i et skema. Indholdet i skemaet skal gennem det næste halve år videreudvikles i de enkelte afdelinger, hvor medarbejderne gennem dialog kan skabe mening og en fælles forståelse af, hvordan vi kan forstå kerneopgaven (visionen) og måden at løse opgaven på (puslespillet). Vi er i lederteamet begyndt at tænke "brikkerne" ind i de tiltag og indsatses vi arbejder med. På samme måde vil "brikkerne" blive italesat i afdelingerne, i forhold til det, der arbejdes med lokalt i den enkelte afdeling, så der skabes et fælles sprog.

## Vision:

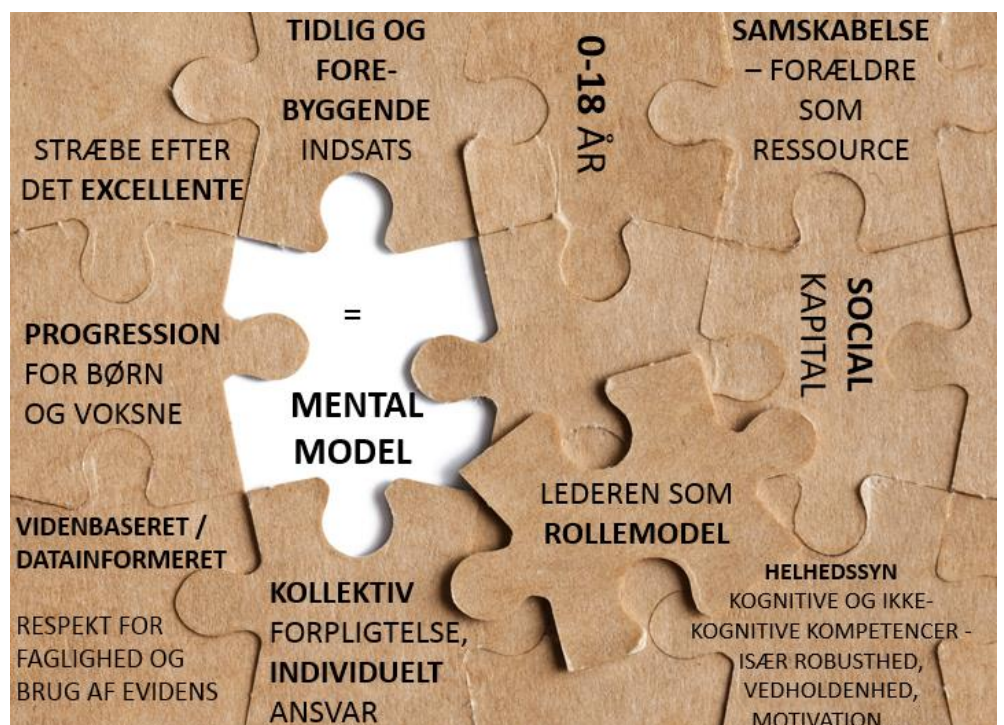


## Visionen...

Alle børn og unge, der vokser op i Aarhus, skal have mulighed for at realisere deres **personlige, sociale og faglige potentiale**.

Med andre ord skal alle børn og unge være **glade, sunde og have selvværd**. De skal opleve og bruge **medborgerskab**, deltage i og inkludere hinanden i **fællesskaber**. Og de skal udvikle sig til **personligt robuste, livsduelige og kreative** børn og unge, der bliver så **dygtige, som de kan**, og som med **globalt udsyn og lokal indsigt** er rustede til at møde fremtidens udfordringer.

## Mental model:



*Desuden tænker vi, at vores oversættelse af børne- og ungepolitikens vision og Børn og Unges mentale model kræver følgende ændringer i vores lokale samarbejdsrelationer samt i vores adfærdsmønstre/strategier, hvis vi fremadrettet skal kunne løfte alle børn og unge endnu bedre:*

### **Tidlig og rettidig indsats med sproget i fokus**

Sproget er barnets indgang til verden og derfor central i barnets muligheder for at lære at lære og indgå i fællesskaber. Sproget er barnets forudsætning for at gøre sig erfaringer i egne læreprocesser sammen med de andre børn og voksne i deres liv, så de udvikles til at mestre livet og det nye de er på vej mod.

Vi vil de næste år være i gang med at implementere ny viden omkring, hvordan vi skal arbejde med sproget i alle hverdagens pædagogiske praksisser, ud fra et kompetenceudviklingsforløb for personalet med Pia Thomsen, sprogforsker på Syd Dansk Universitet.

Pia Thomsen har gennem forløbet, hjulpet os med at lave et opsporingsmateriale via en Sprog "Trappe", der også beskriver, hvilke aktiviteter og hvilket sprog de voksne skal have fokus på, både i arbejdet med de generelle børn, men også hos de børn, der af en eller anden grund er udfordret på, at lære at lære. Efter sommerferien 2016 vil Pia Thomsen mødes med alle medarbejdere i dagtilbuddet, hvor materialet præsenteres og alle vil herefter arbejde ud fra det materiale, som lederteamet og pædagoger fra dagtilbuddet har udfærdiget i samarbejde med Pia Thomsen. Til dette møde inviteres sprogkonsulent og relevante medarbejdere fra PPR og læring og udvikling. Når vi arbejder med at skabe stærkere fællesskaber, har vi brug for at kende til hinandens forståelser af sprogindsatsen og vi har brug for et fælles sprog, så vi bedst muligt støtter barnet og deres familie i, at blive så dygtige som overhovedet muligt.

### **Dialog med forældre**

For at løse kerneopgaven har vi brug for et tæt samarbejde med forældrene. Opgaven omkring forældresamarbejdet har ændret sig i en retning, der kræver, at personalet kan spejle, vejlede og guide forældre i højere grad end tidligere. Forældre har brug for viden om, hvordan de kan være med til at styrke deres barns udvikling og muligheder for at lære at lære. Dette kræver gode formidlingsevner, en høj faglig bevidsthed og en psykisk robusthed hos personalet. Vi er i samarbejde med psykolog Henriette Madsen, i gang med at udvikle de kommunikative kompetencer hos medarbejderne i dagtilbuddet. Bevidstheden om de psykologiske mekanismer, der kan være på spil, både hos medarbejderen selv og hos forældrene er forudsætninger medarbejderne har brug for, når de skal løse opgaven, med at få forældrenes ressourcer i spil. På samme måde kan denne bevidsthed og viden overføres til det kollegiale samarbejde og læring i forhold til kollegial sparring og feedback som udgangspunkt for kontinuerlig læring i hverdagens praksis. På nuværende tidspunkt har 2 afdelinger været igennem et forløb med Henriette Madsen og de sidste 4 afdelinger er gået i gang efter efterårsferien 2016. De kommunikative kompetencer er for os en forudsætning for, at vi i et tæt samarbejde med forældrene kan lykkes med udviklingen af barnet og børnegrupperne.

Dagtilbuddets MED udvalg er i gang med en proces, hvor målet er at finde kreative ideer til, hvordan der kan arbejdes med videndeling og social faglig støtte på tværs af afdelingerne i

dagtilbuddets 6 afdelinger. På det næste MED udvalgsmøde i september 2016, udarbejdes et udkast til et design for, hvordan der kan samarbejdes afdelingerne mellem.

- **Samskabelse – Forældre som ressource**

Sprogindsats:

Det pædagogiske personale skal dele viden med forældrene, omkring sprogets betydning for barnets muligheder i verden, så vi sammen er med til at udvikle barnets forudsætninger for at indgå i fællesskaber, hvor barnet kan eksperimentere og gøre sig erfaringer med, hvordan man sprogligt kan deltage i forskellige sociale fællesskaber.

Dialog med forældre:

Det pædagogiske personale skal inddrage forældrene i højere grad og på et tidligere tidspunkt. Dette gælder alle forældre, både der hvor deres barn er udfordret og i tilfælde og situationer, hvor forældrene kan have gavn af, den nye viden vi tilegner os omkring børns læring og udvikling. Vi skal i højere grad via forældresamtaler og nyhedsbreve formidle pædagogisk viden til alle forældre.

- **Vidensbaseret ledelse og praksis**

Sprogindsats:

De pædagogiske ledere har fokus på udvikling af personalet i hverdagens praksis, hvor der arbejdes med læringsmål for den enkelte medarbejder, i forhold til sprogindsatsen. Der er fokus på den voksnes betydning for barnets forudsætninger for at lære at lære og der skabes rum til refleksion og dialog.

Dialog med forældre:

De pædagogiske ledere deler viden med hinanden på lederteammøder og LOKE lederudviklingsprogrammet. Der arbejdes i de enkelte afdelinger med sparring, i forhold til personalets udvikling af formidling til forældrene og dialog med forældrene omkring barnets læring og udvikling. Trappen for "leg og sprog" bruges som udgangspunkt, når personalet forbereder forældresamtaler.

- **Tidlig og forebyggende indsats**

Sprogindsats:

Vi har gennem kompetenceudviklingsforløbet med Pia Thomsen fået ny viden, som vi allerede er gået i gang med at implementere. Der har før været en tendens inden for den pædagogiske verden, til at se på børn fra 0-3 år med sen sprogudvikling, som om deres sprog var noget, der ville komme af sig selv, når de kom i børnehaven. Det har samtidig været svært, at få talepædagoger og psykologer til at arbejde med de små børn. Det vi nu ved fra forskningen er, at der er meget, vi kan gøre for at understøtte de børn, der af en eller anden grund ikke udvikler deres sprog. Det pædagogiske personale er gennem refleksion og dialog omkring situationer fra hverdagens praksis, begyndt at ændre i de grundlæggende antagelser, så alle er opmærksomme på, hvad barnet skal være i gang med at udvikle ud fra "Trappen", som er det redskab og den fælles forståelse, vi er i gang med at implementere i dagtilbuddets afdelinger.



Dialog med forældre:

Det pædagogiske personale har fokus på rettidig og tidlig indsats på alle områder. I leder-teamet har vi fokus på videreudvikling af Forebyggelsestrekanten, så vi sikrer en rettidig indsats. Vi samarbejder med lokaldistriktets socialrådgiver Mariann Thidemann og inviterer hende med til lederteammøde, så vi tværfagligt har den samme forståelse af, hvornår og hvad vi kan gøre yderligere for at sikre den tidlige indsats.

- **Helhedssyn – øget fokus på de ikke-kognitive kompetencer**

Sprogindsats:

Vi har fokus både på det formelle og det funktionelle sprog. Alle børn har ret til et komplekst sprog og vi har fokus på, hvordan vi får det relevante sprog ind i alle aktiviteter med børnene. Vi har et øget fokus på de børn, der af en eller anden grund er udfordret på at lære at læse og vi har sammen med Pia Thomsen udfærdiget vores egne "Trapper" inden for 5 områder, da vi ønsker, at alle børn i dagtilbuddet udvikler et højt refleksionsniveau, kan anvende forskellige narrative praksisformer, kan indgå i leg og skabe venskaber og lærer om hvordan man indgår i sociale fællesskaber og dermed udvikler social dannelse.

Dialog med forældre:

Vi har i de kommende år fokus på at formidle vores pædagogiske praksis til forældrene, så de i højere grad får indsigt i og kendskab til, hvordan de kan være med til at styrke deres barns læring og udvikling på alle områder.

Vi har i bestyrelsen fokus på, hvordan forældrerådene kan styrke hinanden ved at dele viden om, hvordan vi får vores fælles forventningspjece "Hvad kan vi sammen" til at blive en naturlig del af hverdagens samarbejdspraksis.

## **2.3 Vores samarbejde om tidlig indsats i lokaldistriktet / Område Randersvej**

Ud over vores egne lokale udviklingsambitioner (se afsnit 2.4 samt kapitel 3), samarbejder vi i lokaldistriktet med de andre dagtilbud og Skovvangskolen i Område Randersvej, om at styrke de tidlige og forebyggende indsatser 0-18 år på følgende punkter:

### **Overgang mellem dagtilbud og skole**

I Skovvang lokaldistrikt har vi valgt at arbejde med overgangen fra dagtilbud til skole. Det er vigtigt for kerneopgaven, at vi i et 0-18 års perspektiv har en fælles forståelse og et fælles sprog for, hvad det vil sige, at være et kommende skolebarn og hvilke forudsætninger barnet skal have med sig, når det starter i skole.

Vi vil fortsætte arbejdet med Sprogforsker Pia Thomsen, så hun ud fra forskning og en evidensbaseret viden, kan være med til at give de fagprofessionelle, i overgangen fra børnehave til skole, et fælles udgangspunkt for at skabe en fælles forståelse og dermed den bedste overgang for alle børn. Vi arbejder med en "Trappe" som analyseredskab for, hvor barnet er i sin udvikling. Trappen er en evidensbaseret måde at arbejde med en fælles forståelse og et fælles sprog på. Et fælles sprog vil også være en styrke i formidlingen og samarbejdet til forældrene, så deres ressourcer bliver inddraget. Vi vil på kommende Lokaldistriktsmøder have fokus på, hvordan vi

kan inddrage de selvejende dagtilbud og FU i den tidlige og rettidige sprogindsats, så vi sammen sikrer, at alle børn bliver så dygtige, de kan.

Vi har i overgangen fra dagtilbud til skole 2017 fokus på børnenes hjemmelæringsmiljø, som et nyt element i overleveringssamtalerne.

## 2.4 Vores lokale indsatsområder - Trøjborg dagtilbud

I forbindelse med opfølgningen på vores kvalitetsrapport for 2015 har vi besluttet, at vi fremover vil sætte et særligt fokus på følgende:

### **Udviklingspunkter for 2016-2017:**

- Tidlig og rettidig indsats med sproget i fokus. Vores mål er at 90 % af vores forældre er tilfredse med vores understøttelse af deres barns sprog i næste undersøgelse.
- "Dialog med forældre". Vores mål er, at 80 % af forældrene ved, hvad vi forventer af dem.
- Vores mål for nedsættelse af sygefravær er 10 dage for langtidssygdom og 5 dage for det korte fravær.

Dagtilbuddets udviklingspunkter har en tydelig sammenhæng til Børn og Unges vision og stærkere fællesskaber.

## 3 Vores lokale indsatsområder – nærmere beskrevet

### 3.1 Indsatsområde: Tidlig og rettidig indsats med sproget i fokus.

**Vores mål er at 90 % af vores forældre er tilfredse med vores understøttelse af deres barns sprog i næste undersøgelse.**

#### **E: Den ønskede effekt**

På lang sigt ønsker vi, at alle børn udvikler et komplekst sprog, så de kan indgå i forskellige sociale fællesskaber, med et højt refleksionsniveau, med narrative praksisformer, gode til at indgå i leg og til at danne venskaber som sociale dannede robuste, livsduelige og kreative børn. På kort sigt ønsker vi, at det pædagogiske personale får forudsætninger til at opspore børn, der af en eller anden grund er udfordret på at lære og lære og dermed at tilegne sig et komplekst sprog. Samtidig med at de får en viden og en pædagogisk praksis, der støtter alle børn i deres sprogudvikling med henblik på at udvikle ovennævnte kompetencer.

- Indsatsen skal gavne alle børn i dagtilbuddet. Indsatsen skal samtidig være med til at støtte det pædagogiske personale og forældrene i samarbejdet omkring barnets sproglige udvikling, når barnet er i gang med at lære at lære.

- Vores ambition for indsatsen er, at personale og forældrene får større viden omkring sprogets betydning for barnets udviklingsmuligheder. Vi har en forventning om, at vi kan se det i næste forældretilfredshedsundersøgelse.
- Vi vil følge op på indsatsen via forældretilfredshedsundersøgelsen, hvor vores mål er, at 90% af forældrene er tilfredse med understøttelsen af deres barns sprogudvikling. Samtidig vil vi følge op på, hvor mange børn, der når de mål, vi sætter for dem inden overgangen fra vuggestue til børnehave og børnehave til skolestart.

## **Y: De planlagte ydelser**

De aktiviteter der indgår i indsatser er:

- Kursusdage for alle medarbejdere af forskellig varighed efter, hvilket modul der vælges.
  - Fem kursusdage med lederteamet og en pædagog fra hver afdeling.
  - Fælles møde med Pia Thomsen og alle medarbejdere i dagtilbuddet, samt konsulenter fra Læring og udvikling, hvor de 5 sprogtrapper fremlægges.
  - Personalemøder i afdelingerne, hvor Trappen for leg og sprog er i fokus.
  - Ledelse af implementering af ny praksis er i fokus på alle lederteammøder og en øvbane i LOKE programmet.
- 
- Vi har sat kompetenceudviklingsprogrammet med Pia Thomsen i værk, da hun har den forskningsbaserede viden, vi har brug for, for at udvikle pædagogikken, så ledere og medarbejderne kan understøtte børnene i deres sproglige læring og udvikling ud fra en evidensbaseret tilgang. Samtidig mangler vi et fælles sprog, metoder og forståelse for, hvordan vi opsporer børn, hvis sproglige læring er forsinket eller udfordret og hvordan vi kan støtte disse børn.
  - Vi ser en sammenhæng mellem indsatsen og de faglige strategier, da indsatsen giver medarbejderne mulighed for at arbejde mere hensigtsmæssigt med en tidlig forebyggende indsats. Medarbejderne får en viden, som gør dem i stand til at inddrage forældrene ud fra en evidensbaseret faglig viden om, hvad der virker. Medarbejdernes fundament bliver stærkere og dermed nemmere, at inddrage forældrenes ressourcer. Sprogindsatsen bygger på at vi ser på barnet ud fra et helhedssyn, hvor det både handler om det formelle og det funktionelle sprog, så barnet får et ordforråd, det kan bruge i forskellige fællesskaber og forskellige aktiviteter og dermed et helhedssyn, så det både er de kognitive og de ikke kognitive færdigheder barnet får sprog for.
  - På kort sigt forventer vi, at det pædagogiske personale ændrer deres tænkning omkring barnets sprogudvikling og dermed den pædagogiske praksis. Samtidig forventer vi, at Sprogtrappen bliver en del af hverdagens praksis og udgangspunkt for refleksioner om det enkelte barn og børnegrupperes udvikling.
  - Vi forventer også, at forældrene får en viden om, hvad de kan være opmærksomme på i barnets hjemmelæringsmiljø, så deres ressourcer kommer i spil.

## **O: Organisering af indsatsen**

Det er de pædagogiske ledere, der har ansvaret for at arbejde med læringsprocesserne i egen afdeling. Implementeringen er koblet op på LOKE programmet og den enkelte leder har sin egen øvebane/implementeringsplan.

Det er dagtilbudslederen, der har ansvaret for at sætte fokus på ledelse af implementeringen ved ledersparringer og på lederteammøder. Lederteammøder holdes ca. 2 gange pr. måned. Ledersparringer mellem den enkelte pædagogiske leder og dagtilbudslederen afholdes ca. hver 6. uge.

Det er alt pædagogisk personale, der inddrages i processen.

Forældrene inddrages via forældresamtaler omkring barnets læring og udvikling og via nyhedsbreve fra dagtilbuddet på Børneintra.

## **R: Konsekvenser for ressourcer**

Der er anvendt 100.000 til indsatsen i 2016, som dækker kursusaktiviteter og møder med Pia Thomsen. Der er afsat 30.000 til den videre indsats i 2017. Midlerne kan anvendes til indkøb af teknisk udstyr som video eller andet samt opfølgning med Pia Thomsen, hvis det viser sig, at være nødvendigt.

Vi forventer at bruge tid på personalemøder og tid på lederteammøder. Samtidig bruges der tid på udviklingsmøder i de enkelte afdelinger.

## **3.2 Indsatsområde: Dialog med forældre.**

**Vores mål er, at 80 % af forældrene ved, hvad vi forventer af dem.**

Forældrene er de omsorgspersoner i barnets liv, der har den største betydning, for barnets muligheder for at lære og udvikle sig. Derfor har vi brug for et tæt samarbejde med forældrene, hvor vi som pædagogisk personale, er i tæt dialog med forældrene om barnets læring og udvikling. Dette samarbejde kræver kommunikative kompetencer af det pædagogiske personale. Både skriftlige og mundtlige. Forældre har brug for at vide, hvad vi forventer af dem og omvendt, hvad de kan forvente af os som dagtilbud. Derfor har vi i løbet af 2015, udarbejdet en pjece i samarbejde med bestyrelse, forældreråd og personalet i dagtilbuddet, som bliver udleveret til alle forældre. Denne pjece skal fungere som udgangspunkt for dialog, personale og forældre imellem, samtidig med at den fortæller om, hvad vi kan sammen. Vi er ikke i mål endnu, da vores sidste Forældrebrugerundersøgelse fortalte os, at det kun er 67% af vores forældre, der kender til vores forventninger til dem og det skal vi have højere op. Da dialogen er vigtig, når

forældrenes ressourcer skal inddrages, er vi i gang med forløb for det pædagogiske personale med psykolog Henriette Madsen. Forløbet skal give det pædagogiske personale forudsætninger, der gør dem i stand til, at indgå i dialogen med forældrene om barnets og børnegruppernes læring og udvikling. Samtidig med at forløbet skal give det pædagogiske personale en bevidsthed om de psykologiske mekanismer, der kan være på spil i kommunikationen, både hos dem selv og hos forældrene.

### **E: Den ønskede effekt**

Vi ønsker, at alle forældre oplever, at de i samarbejdet med det pædagogiske personale ved, hvad der forventes af dem og omvendt. Samtidig skal indsatsen på lang sigt gerne udmønte sig i, at flere børn opnår 95% målsætningen, bliver robuste, livsduelige og kreative. Ud over forældre og børn skal det pædagogiske personale gerne få oplevelsen af, at de er kompetente og får de forudsætninger, der skal til for at indgå i dialog med forældrene på et tidligere tidspunkt, så vi sammen giver barnet og børnegrupperne de bedste muligheder.

- Indsatsen skal både gavne, børn, forældre og det pædagogiske personale. Indsatsen vil også give det pædagogiske personale kompetencer til at arbejde med kollegial feedback i hverdagens praksis. På lang sigt skal det også gavne barnets skolegang.
- Vi har en ambition om, at indsatsen vil føre til en ændret praksis omkring det pædagogiske personales tilgang til forældresamarbejdet og dermed nye måder at arbejde med forældrene som en ressource på.
- Vi vil følge op på indsatsen ved at se på resultaterne i forældretilfredshedsundersøgelsen næste gang, hvor vi har et mål om, at 80 % af vores forældre ved, hvad vi forventer af dem.
- Samtidig vil vi arbejde med indsatsen i lederteamet, bestyrelsen og MED udvalg, hvor vi vil følge indsatsen i de forskellige afdelinger.

### **Y: De planlagte ydelser**

Henriette Madsen som er psykolog arbejder med det pædagogiske personale i den enkelte afdeling.

Den enkelte medarbejder arbejder med et personligt mål for egen læring, i forhold til emnet.

Der laves fokusgruppeinterview af udvalgte medarbejdere efter forløbet, så vi kan generere viden om, hvad der giver læring i sådan en proces. Denne viden vil lederteamet anvende i andre sammenhænge, når der arbejdes med læreprocesser, i forhold til at ændre den pædagogiske praksis.

- Henriette Madsen arbejder med de enkelte medarbejdergrupper i samarbejde med den pædagogiske leder. Medarbejderne får gennem forløbet viden om de psykologiske mekanismer, der er i spil, når vi er i kommunikation med andre mennesker. Samtidig med at de hver især har et læringsmål, de øver sig i, i hverdagens praksis med forældre og kollegaer, så de gennem aktionslæring udvikler nye kompetencer.
- Viden og indsigt i psykologiske mekanismer som teoretisk ramme, har vi valgt, da det for mange medarbejdere kan være grænseoverskridende, at spejle forældre i uhensigtsmæssig adfærd og mønstre. Det pædagogiske arbejde har ændret sig til at omhandle hele familien og ikke kun barnet, der går i dagtilbuddet. Denne udvikling kræver, at det pædagogiske personale får kompetencer, der passer til opgaven og det samfund, vi lever i.
- Indsatsen kobler sig til alle de faglige strategier, da kommunikation mellem det pædagogiske personale og forældrene er omdrejningspunktet, for at alle børn bliver så dygtige de kan.
- På den korte bane forventer vi, at det pædagogiske personale i alle afdelinger udvikler kommunikative kompetencer, som ændrer deres tilgang til forældresamarbejdet, hvor de er lyttende og spørgende i stedet for at gå i forsvar. På den lange bane forventer vi, at det pædagogiske personale får mod til at spejle forældrenes adfærd. Samtidig forventer vi på kort sigt, at se en ændring i kommunikationen mellem medarbejderne, i forhold til kollegial feedback i hverdagens praksis.

## **O: Organisering af indsatsen**

Der er lavet en kontrakt mellem Henriette Madsen og den enkelte afdeling, i forhold til organiseringen, som kan være forskellig i de enkelte afdelinger. Der er afsat 2 timer pr. gang og forløbet strækker sig over 1 år, hvor gruppen mødes ca. 1 gang om måneden. I mellem tiden øver personalet sig på deres egne læringsmål.

Dagtilbudslederen sætter fokus på ledelse af processen på lederteammøder.

Dagtilbudslederen laver fokusgruppeinterview og analyserer og bearbejder de fremkomne data om, hvad der giver læring. Dette sker efter de forskellige grupper har været gennem forløbet. Viden om, hvad der skaber læring fremlægges på lederteammøde og inddrages i forhold til lederteamets kontinuerlige læring.

## **R: Konsekvenser for ressourcer**

I 2016 har vi anvendt 100.000 til indsatsen og i 2017 er der afsat 130.000 til indsatsen.

Indsatsen kræver tid til møder med Henriette Madsen i den enkelte afdeling og tid til at medarbejderne kan arbejde med deres egne læringsmål.

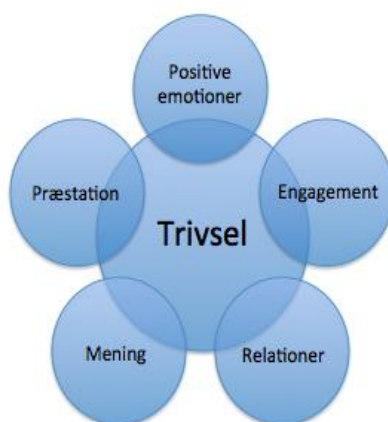
Der afsættes også tid til fokusgruppeinterview og bearbejdning af data.

Tid på lederteammøder.

### 3.2 Indsatsområde: Nedsættelse af sygefravær

**Vores mål for nedsættelse af sygefraværet er 10 dage for langtidssygdom og 5 dage for det korte fravær.**

Da sygefraværet i organisationen har stor betydning både for økonomien, den daglige pædagogiske praksis og den sygemeldte, er der god grund til, at vi arbejder med at nedbringe sygefraværet. Vi tror på, at det er en sammenhæng mellem sygefravær og medarbejdernes oplevelse af trivsel på arbejdspladsen, med mindre sygefraværet handler om fysiske skader eller kritisk sygdom. Vi har valgt at sætte fokus på trivsel ud fra Martin Seligmans trivsels teori og PERMA model, som tager udgangspunkt i 5 elementer, der skal være til stede i medarbejdergruppen, som forudsætning for at medarbejderne kan trives og dermed sammen skabe arbejdsglæde og mindre fravær. Vi har gennem de sidste år haft fokus på sygefraværssamtaler og intensiveret samarbejdet mellem den pædagogiske leder og dagtilbudslederen, hvor dagtilbudslederen er med til langt de fleste sygefraværssamtaler. Vi vil i fremtiden skelne mellem samtaler ved lang tids sygdom og samtaler ved det korte fravær over 5 perioder inden for et år og udvikle på samtalen ved det korte fravær med et øget fokus på inddragelse af elementerne fra PERMA modellen.



#### **E: Den ønskede effekt**

Vi forventer, at indsatsen med inddragelse af PERMA vil øge medarbejdernes fokus på det individuelle ansvar, der ligger hos den enkelte. Samtidig med at der kommer fokus på, at der også er en kollektiv forpligtigelse i medarbejdergruppen om at arbejde med trivsel i hverdagens praksis. Vi forventer, at PERMA's fem elementer vil blive en del af hverdagens fælles sprog og dermed forståelse af trivsel.

- Indsatsen skal gavne børnene, der ikke vil opleve skiftende voksne i form af vikarer i hverdagen. Det vil også gavne den pædagogiske praksis, da det vil være muligt, at gennemføre de pædagogiske indsatser, når der ikke mangler personale pga. sygdom.



- Vores indsats skal gerne føre til, at alle medarbejdere oplever en høj trivsel og sygefraværet nedbringes. Vi har et mål om, at langtidsfravær ligger på max 10 dage og korttidsfravær på 5 dage pr. år.
- Vi vil følge op via undersøgelsen om Social kapital, Trivselsundersøgelsen og sygefraværstatistikker i LIS.

## **Y: De planlagte ydelser**

Vi ændrer på dagsordenen for indkaldelse til samtale om kort fravær, så det i stedet bliver en fraværs og trivselssamtale. Her vil det nye være, at der vil være fokus på de fem elementer fra PERMA modellen, som er vist i det ovenstående.

PERMA modellens elementer er: Positive relationer – positive emotioner – engagement – mening – præstation.

De fem elementer kan samtidig anvendes i hverdagens kommunikation mellem medarbejderne, når de arbejder med trivsel i hverdagens forskellige aktiviteter med børnene, hvor de kan sætte fokus på det individuelle ansvar for aktiviteten og den kollektive forpligtigelse i at få aktiviteten til at lykkes i en god stemning, hvor alle præsterer, det de kan, er engagerede og kan se mening med aktiviteten. PERMA modellen kan bruges som udgangspunkt til at tale om, hvordan vi som medarbejdere har det med hinanden og derved et middel til at højne trivslen i hverdagen og nedbringe sygefraværet.

- Vi ændrer på dagsordenen til fraværssamtaler ved kort fravær og sætter fokus på trivsel på arbejdspladsen i hverdagens praksis.
- Modellen laves som en poster med forklaringer på, hvad de forskellige elementer har af betydning, så medarbejderne kan bruge den i deres hverdags praksis med hinanden.
- Vi har valgt elementerne fra PERMA, da det er evidensbaseret forskning fra Martin Seligmans trivselsteori og positiv psykologi og fordi vi kan se, at det kan give mening både for den enkelte medarbejder, men også til hele medarbejdergruppens trivsel. Samtidig har vi i en afdeling afprøvet samtaler ud fra de fem elementer, hvor tilbagemeldingen var positiv, da elementerne er genkendelige for medarbejderne, i forhold til deres trivsel når de er på arbejdspladsen.
- Overordnet har sygefraværet en stor betydning for om, vi lykkes med de faglige strategier. Vi har brug for at medarbejderne trives, er raske og positive, så det er de gode relationer og de gode stemninger børnene kan lære og udvikle sig i.

- Vi forventer på den korte bane, at der kommer fokus på trivsel i hverdagens praksis. Så der kommer en større bevidsthed om, hvor stor betydning den enkeltes arbejdsglæde har for hele arbejdspladsen. På den lange bane forventer vi, at nedbringe sygefraværet med 10 dage ved langtidssygdom og 5 dage ved det korte fravær.

### **O: Organisering af indsatsen**

Dagtilbudslederen indkalder til sygefraværssamtaler og deltager sammen med den pædagogiske leder.

MED udvalget får et oplæg om de fem elementer og forskellige måder de kan arbejde med modellen på. PERMA vil være på som et punkt på MED udvalgs mødet i foråret.

Dagtilbudslederen har ansvaret for at lave en poster med modellen, hvor der også vil være forklaringer til de fem elementer.

### **R: Konsekvenser for ressourcer**

Det kræver tid til udfærdigelse af en poster med modellen.

Tid på MED udvalgs mødet i foråret.

Tid på lederteammøde til oplæg om PERMA.

Tid til afholdelse af sygefraværssamtaler.