

Pædagogisk kvalitet i SFO- og klubtilbud

KL og BUPL

April 2023



Indhold

- 3 Om undersøgelsen
- 5 Tværgående indsigter
- 8 Indsigter fra pædagogerne
- 21 Indsigter fra lederne
- 34 Undersøgelsens metode

Om undersøgelsen

Undersøgelsen giver et unikt indblik i arbejdet med pædagogisk kvalitet i udvalgte SFO'er og klubber

Baggrund og formål

Danmark har en lang tradition for stærke fritidsinstitutioner – SFO'er og klubber – som tilbyder børn og unge muligheden for at indgå i forpligtende fællesskaber og aktiviteter. Disse fritidsinstitutioner spiller en afgørende rolle for at styrke børn og unges personlige og sociale trivsel og udvikling.

Det fritidspædagogiske område har imidlertid undergået en lang række forandringer over de seneste år, og fritidspædagogikken glider ofte i baggrunden i den offentlige samtale om pædagogisk kvalitet, hvor skoler og daginstitutioner typisk fylder dagsordenen.

KL og BUPL er derfor gået sammen om at synliggøre og øge forståelsen for betydningen af det fritidspædagogiske arbejde og sætte fokus på vigtigheden af høj faglighed og høj pædagogisk kvalitet i SFO'er og klubber. Dermed ønsker KL og BUPL at inspirere til, hvordan man kan arbejde med pædagogisk kvalitet i fritidsinstitutionerne med afsæt i børn og unges behov og interesser.

KL og BUPL ønsker at blive klogere på, hvad der skaber pædagogisk kvalitet i SFO- og klubtilbud, og at få et indblik i hvordan pædagoger og ledere arbejder med pædagogisk kvalitet i institutionerne. Derfor har KL og BUPL gennemført interviews med en række kommunale forvaltningschefer og SFO- og klubledere om, hvordan der arbejdes strategisk med at styrke kvaliteten i SFO- og klubtilbuddene.

I tillæg dertil har Epinion gennemført en mobiletnografisk undersøgelse blandt ledere og pædagoger i udvalgte SFO'er og klubber. Undersøgelsen giver et unikt indblik i den pædagogiske praksis og bringer os helt tæt på hverdagen i SFO'er og klubber samt de overvejelser, refleksioner og bevæggrunde, der ligger bag den daglige pædagogiske praksis. Denne rapport præsenterer undersøgelsens resultater.

Metode

Mobiletnografisk forum: Undersøgelsen er gennemført som et mobiletnografisk forum, hvor seks ledere og 12 pædagoger er blevet inviteret til at dele deres oplevelser, erfaringer og refleksioner via et online forum, som de har kunnet tilgå via deres smartphone.

Opgaver: I det online forum har deltagerne besvaret en række opgaver og spørgsmål om, hvordan de arbejder med pædagogisk kvalitet.

Visuelt indblik: Deltagerne har kunnet besvare opgaverne med video, billeder og tekst, hvilket skaber et unikt visuelt indblik i deres livsverden. Billeder og citater fra forummet indgår løbende i rapporten.

Opfølgende spørgsmål: Kvalitative moderatorer fra Epinion har løbende fulgt op på deltageres besvarelser for at opnå klarhed, nuancering og uddybninger.

Dataindsamlingsperiode: Det mobiletnografiske forum er gennemført i perioden 11. – 20. januar 2023.

Tværgående indsigter

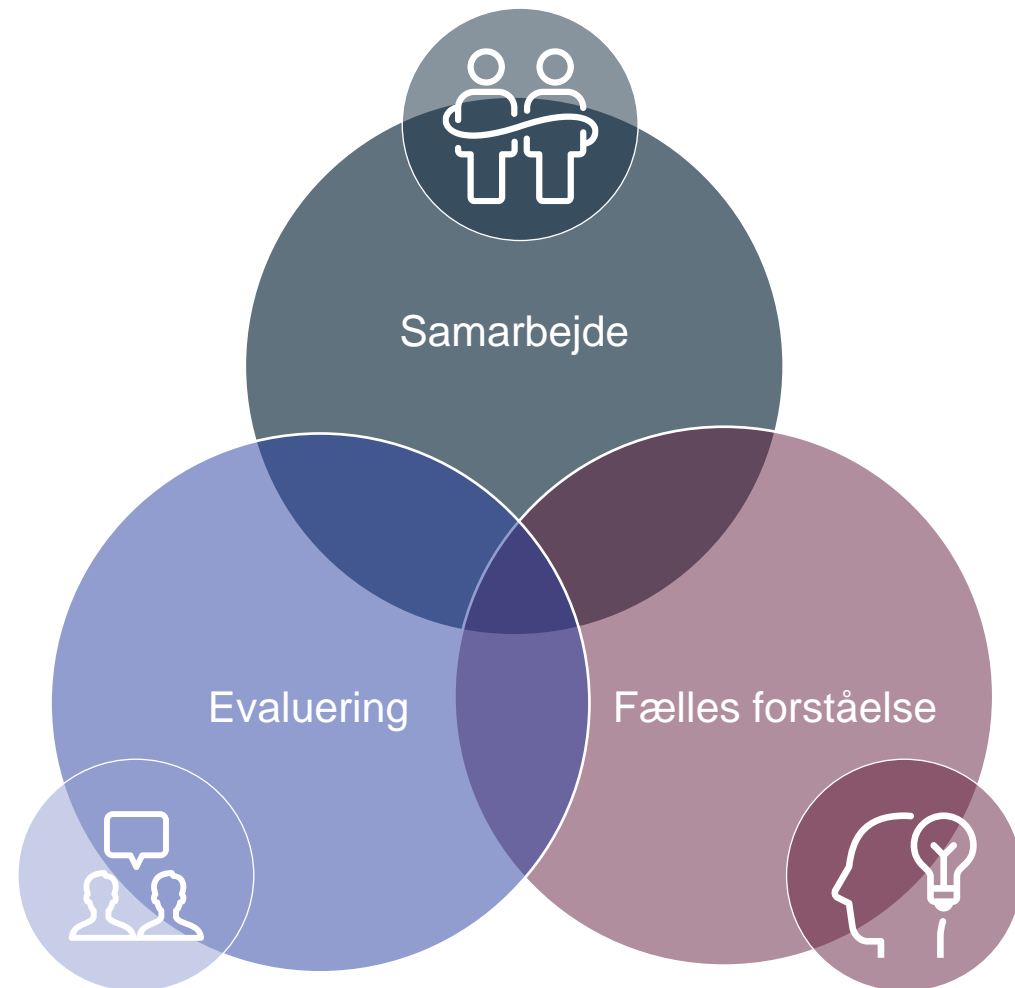
Pædagogerne og lederne fremhæver at samarbejde, fælles forståelse og evaluering bidrager positivt til arbejdet med den pædagogiske kvalitet

På tværs af de deltagende SFO'er og klubber tegner der sig et billede af, at særligt tre elementer bidrager til at understøtte og udvikle den pædagogiske kvalitet:

- **Tæt samarbejde og dialog mellem ledere og pædagoger**
- **Fælles forståelse for formål og vision**
- **Evaluering**

Disse tre elementer er ifølge pædagogerne og lederne centrale ift. arbejdet med at skabe god pædagogisk kvalitet i institutionerne. Samtidig har disse elementer en positiv effekt på pædagoger såvel som lederes oplevelser af at gå på arbejde. De tre elementer bidrager nemlig til en oplevelse af, at SFO- eller klubtilbuddet er velovervejet og velfungerende og bidrager til børnenes trivsel, læring og udvikling – og det skaber arbejdsglæde og motivation.

Når pædagoger og ledere skal skabe de bedst mulige rammer for børnenes trivsel, læring og udvikling nævner flere at de må forholde sig til ressourceknaphed (især pædagoger og tid) og foretage prioriteringer ud fra de ressourcer, de har til rådighed. Dette vilkår bliver fremhævet, på tværs af de deltagende SFO'er og klubber, som vigtigt for oplevelsen af at arbejde tilfredsstillende med at understøtte og udvikle den pædagogiske kvalitet.



Et stærkt arbejdsfællesskab mellem ledere og pædagoger gavner den pædagogiske kvalitet



Tæt samarbejde og dialog mellem ledere og pædagoger er vigtigt for, at den pædagogiske kvalitet kan understøttes og udvikles. Pædagogerne og lederne oplever, at det gode og tætte samarbejde fremmes, når de gensidigt involverer og informerer hinanden på tværs af deres opgaveområder. Det bidrager til, at arbejdet med den pædagogiske kvalitet bliver til en fælles opgave.



Fælles forståelse for tilbuddet og dets formål mellem pædagoger og ledere er en forudsætning for udviklingen af den pædagogiske kvalitet. Pædagogerne og lederne beskriver, hvordan det at formulere et fælles værdigrundlag og vision for tilbuddet bidrager til at skabe en fælles forståelse for tilbuddet og kerneopgaven, til gavn for børnenes trivsel, læring og udvikling.



Kontinuerlig evaluering og refleksion over praksis mellem pædagoger og ledere er væsentligt for, at skabe en fælles forståelse af tilbuddets formål og målsætninger. Både ledere og pædagoger fremhæver, at kombinationen af spontan og systematisk evaluering gør, at de kommer omkring store såvel som små ting, som har betydning for kvaliteten af tilbuddet, og på den måde har mulighed for at foretage justeringer i deres praksis. Sådan forsøger de med nysgerrighed og kritisk refleksion at skabe en evalueringskultur, som er en naturlig og integreret del af hverdagen. Det oplever de bidrager til et kontinuerligt fokus på udvikling og forbedring af praksis til gavn for børnene.

Indsigter fra pædagogerne

I det følgende afsnit præsenteres pædagogernes indsigter fra den mobiletnografiske undersøgelse. Afsnittet går i dybden med pædagogernes beskrivelser og forklaringer af, hvordan de arbejder med at skabe pædagogisk kvalitet i SFO og klub gennem deres arbejde med deltagelsesmuligheder, relationer, leg og evaluering.

Hovedindsigter fra pædagogerne: Praksis der bidrager til at understøtte pædagogisk kvalitet



Deltagelsesmuligheder

- Pædagogerne faciliterer inkluderende læringsmiljøer, hvor alle kan være med og deltage på egne præmisser.
- Børnene opnår medbestemmelse, når pædagogerne inddrager, følger og arbejder ud fra børnenes idéer og initiativer.
- Pædagogerne sørger for at fordele roller og ansvarsområder til børnene, så alle føler, at de kan bidrage til et fælles formål.
- Børnenes deltagelsesmuligheder understøttes af de fysiske rammer og indretningen af rum og arealer i institutionerne.



Leg

- Pædagogerne fremhæver vigtigheden i at anerkende den frie leg, og er optagede af at give børnene rammer til at udfolde sig kreativt, organisere deres leg og udvikle legens potentiale.
- Pædagogerne observerer, opmuntrer og vejleder børnene med det formål at understøtte den gode leg, som har potentiale for at udvikle børnenes færdigheder og kompetencer.
- Pædagogernes blik for hvornår de skal deltage i legen, bidrager til at legen åbnes op for flere børn. Det skaber deltagelsesmuligheder for den brede børnegruppe.



Relationsarbejde

- Børnenes indbyrdes relationer udvikles og understøttes, når pædagogerne hjælper med at sammensætte børnefællesskaber.
- Ved at samle børnene om et 'fælles tredje', faciliterer pædagogerne interessefællesskaber, som åbner børnenes øjne for nye relationer.
- Pædagogerne indgår også selv periodisk i aktiviteter med det formål at bruge deres barn/voksen-relation til at understøtte børnenes indbyrdes relationer.



Evalueringskultur

- Pædagogerne oplever kontinuerlig og systematiseret evaluering af den pædagogiske praksis som værdifuld, og som afgørende for udviklingen af den pædagogiske kvalitet.
- Evaluering bidrager ifølge pædagogerne til at tydeliggøre formålet med de ting, de laver. Gennem løbende evaluering, der inddrager børneperspektivet, bliver det tydeligt, hvad der skal justeres og tilpasses.
- Evaluering praktiseres både på kollektivt niveau til personalemøder og individuelt mellem pædagogerne eller mellem pædagog og leder, hvor mulige tiltag samt udviklings- og handlemuligheder diskuteres.

Pædagogerne er optagede af at understøtte deltagelsesmuligheder for alle børn

Når pædagogerne skal forklare, hvordan de arbejder med at understøtte gode børnefællesskaber i deres SFO eller klub, beskriver de, hvordan de arbejder med at **facilitere inkluderende miljøer**, hvor deltagelse kan foregå på forskellige niveauer. Det er vigtigt for dem at sikre, at børnene kan tage del i fællesskaber på deres egne præmisser og i det omfang de kan og vil.

Pædagogerne beskriver også, hvordan de arbejder med at skabe deltagelsesmuligheder på tværs af den brede børnegruppe ved at følge og understøtte børnenes egne ideer, initiativer og ønsker. De oplever nemlig, at det er med til at give børnene en følelse af **medbestemmelse, ejerskab og ansvar** over for aktiviteten og over for fællesskabet, og at dette har en positiv effekt på deres lyst til at deltage.

Konkret har pædagogerne gode erfaringer med at bruge **deltagelsesstigen**, som et redskab til at inddrage børnene i planlægningen af forskellige aktiviteter.



Vi prøver altid at understøtte alt, hvad børnene kommer med af input og ideer, og prøver at arbejde med dem i samråd for ligesom at sige 'vi hører jer, det er jeres klub, det er jeres tiltag'. Man kan se, hvordan den inddragelse, og det at vi griber deres ideer, gør det til deres klub, og det synes de er mega fedt.

(Pædagog i klub)



Deltagelsesstigen er en måde at understøtte børnefællesskaber på. Det er så vigtigt, at det er børnenes initiativ, der arbejdes ud fra. Jeg havde nogle børn, der gerne ville lave en krea-tur. Det gjorde vi så, og det kom der et kæmpe fællesskab ud af. Flere snakkede om, at de havde fået nye venner af det. Det er så fedt at se.

(Pædagog i klub)



Fordeling af roller og ansvar påvirker børnenes deltagelsesmuligheder positivt

Pædagogerne oplever, at børnenes deltagelsesmuligheder understøttes, når de indgår i **forpligtende fællesskaber**. Derfor arbejder pædagogerne med at rammesætte aktiviteter, som kræver koordinering og rollefordeling, og som giver børnene retning og ansvar. Det kan fx være dyrepasning, bålaktivitet og børnedrevne caféer, der alle er aktiviteter, som samler børnene om et **fælles formål og stimulerer samarbejde**. Gennem disse aktiviteter skaber pædagogerne samtidigt passende udfordringer til børnene, som **fremhæver deres styrker og bidrag til fællesskabet**. På den måde udvikler børnene kompetencer og danner erfaringer, som giver dem selvtillid, hvilket præger deres fremtidige deltagelsesmuligheder positivt.

Udover at understøtte børnenes deltagelsesmuligheder gennem fællesskabsdannende aktiviteter, beskriver pædagogerne også vigtigheden af SFO'ens eller klubbens fysiske rammer og indretning. Pædagogerne oplever nemlig, at det er nemmere at skabe deltagelsesmuligheder og fællesskaber, hvis rummet giver mulighed for, at børnene nemt kan 'se' legen og mulighederne for sig.



Vi arbejder meget med inkluderende læringsmiljøer og bruger rigtig meget børneinddragelse, da det er med til at udvikle og fastholde børnene på de forskellige værksteder. Fx i caféen er der caféhold af børn, der er med til at lave maden og stå for at sælge den. Det giver ejerskab og forståelse for, at der skal produceres, for at der kan købes.

(Pædagog i klub)



Vi understøtter de gode fællesskaber ved at skabe rum og mulighed for deltagelse. Vi har to store lokaler, som vi har indrettet med fokus på, at der er plads til at lege, spille, lave kreative ting osv. Der er også en tryghedsbase, hvor de voksne hjælper børnene med at komme i gang og komme ind i nogle fællesskaber, hvis det kan være svært.

(Pædagog i SFO)

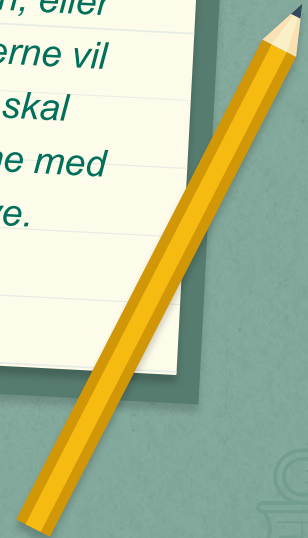




“

Jeg forsøger altid at skabe et rum, hvor der er plads til mange forskellige slags børn. Der er plads til dem, der bare vil sidde stille og roligt og snakke uden nødvendigvis at lave en hel masse, der er plads til de kreative børn, eller dem der har en hel masse ideer, de gerne vil ud med, og der er plads til dem, der skal hjælpes lidt i gang, hvor jeg skal komme med nogle forslag til, hvad de kunne lave.

(Pædagog i SFO)



Pædagogerne sammensætter fællesskaber, som understøtter børnenes relationsdannelse

Ifølge pædagogerne er relationsarbejdet en helt central del af arbejdet med at understøtte børnenes læring, udvikling og trivsel. Derfor arbejder de aktivt med at **igangsætte og rammesætte aktiviteter og sammensætter børnegrupper**, som åbner børnenes øjne for nye mulige relationer.

Fælles interesser og anerkendende fællesskaber medvirker ifølge pædagogerne til, at børnene skaber trygge og tillidsfulde relationer til hinanden. Derfor arbejder de med at facilitere **interessefællesskaber**, hvor der skabes legende samvær omkring et **fælles tredje**. Det kan være dyr, spil, afholdelse af MGP mm.

Pædagogerne fortæller også, at de ved periodisk selv at deltage i aktiviteter og lege bruger **deres 'barn/voksen'-relation til at facilitere børnerelationer** på tværs af børnegruppen. De oplever, at dette kan være et nyttigt værktøj, når der er risiko for, at enkelte børn falder uden for fællesskabet, eller hvis en relation mellem børn er i risiko for at udvikle sig negativt.

Når man som voksen igangsætter en aktivitet, er det med håbet om, at børnene finder ud af, at de også efterfølgende vil have glæde af hinandens selskab.

(Pædagog i SFO)



Det fælles tredje

Det fælles tredje er et centralt værktøj i pædagogernes relationsarbejde. Det handler om at facilitere interessefællesskaber, som børnene kan samles om. Pædagogerne har gode erfaringer med:

- Fisketure
- Elevdrevne caféer
- Dyrepassning
- Afholdelse af børne-MPG

Fælles for disse aktiviteter er, at de skaber mulighed for anderledes konstellationer af børn, som får øjnene op for hinanden og for hinandens idéer. På den måde arbejder pædagogerne med at udfordre og udvikle børnene ift. at anerkende, rumme og danne relationer til børn, som de ikke plejer at være sammen med. Formålet hermed er at give børnene gode erfaringer og udvikle deres evne til fremadrettet at danne og indgå i gode, trygge relationer.



“

I gennem fællesskab udvikles relationerne. Det at man har noget at være fælles om stimulerer, at man samarbejder og anerkender, hvad ens kammerater kan. Bålaktivitet er en børnestyret aktivitet og et fast interessefællesskab, som foregår på tværs af alder. Det skaber mulighed for kompetenceudvikling og inklusion.

(Pædagog i SFO)

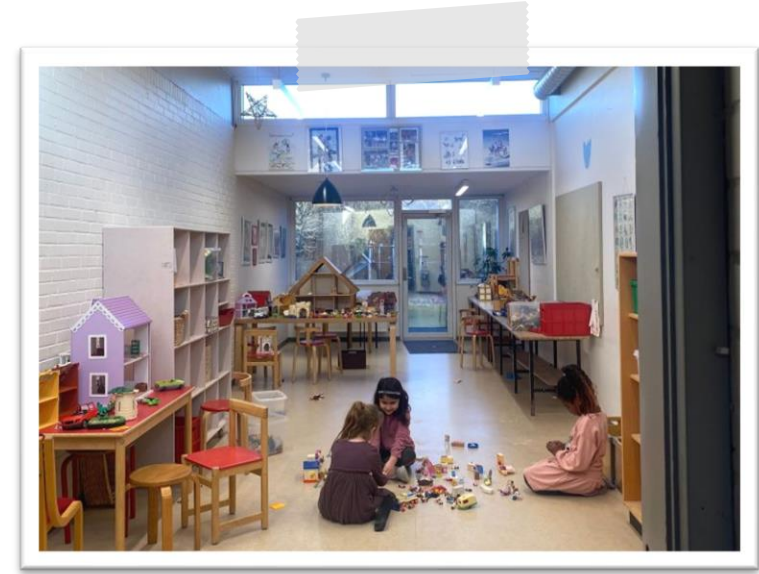


Leg I

Pædagogerne oplever at den gode leg opstår, når børnene får lov til selv at sætte rammerne for legen

Legen er, ifølge pædagogerne, helt central for fritidspædagogikken, og derfor gør pædagogerne meget ud af, at give børnene frihed til at bruge deres fantasi til at forme og udvikle deres leg. De oplever, at gode rammer for børnenes leg giver mulighed for at nye lege udvikles og opstår, og at dette kan have en afsmittende effekt på andre børn, som får lyst til at deltage. En stærk legekultur er derfor, ifølge pædagogerne, vigtig at værne om, fordi den både giver børnene mulighed for at **bearbejde nye indtryk, udvikle nye kompetencer og færdigheder** og på måde danne nye relationer og fællesskaber.

Pædagogerne fortæller, at de understøtter børnenes legemuligheder ved at **observere, opmuntre og vejlede børnene i deres leg** samt ved at hjælpe med at fremskaffe og rykke rundt på de rekvisitter, som legen kræver – det kan fx være opsætning af en scene eller en frisørsalon. De er samtidig opmærksomme på at finde en balance, hvor de ikke blander sig for meget eller tager styringen over legen, og har hele tiden fokus på at understøtte og **give plads** til, at den gode leg kan opstå og udvikle sig.



Jeg synes, vi støtter børnenes legemuligheder ved at anerkende den frie leg og ved at være observerende og støttende i legen uden at blande os for meget. Måske komme med råd og vejledning uden at styre det i en retning som vi måske ønsker.

(Pædagog i SFO)



Pædagogerne er opmærksomme på at tilbyde forskellige legemuligheder, så alle kan deltage

En af de måder, hvorpå pædagogerne arbejder med at styrke legekulturen i SFO'erne og klubberne, er ved selv at **deltage aktivt i børnenes leg**. Pædagogerne fortæller, at voksendeltagelse i lege og aktiviteter kan være med til at hjælpe leg i gang, videreudvikle en leg som er gået i stå, eller bidrage til at børn, som har svært ved at tage del i legen, bliver inddraget og får en rolle. På den måde bruger pædagogerne også legen som et redskab til at skabe **deltagelsesmuligheder for den brede børnegruppe**.

Pædagogerne fortæller også, hvordan den fysiske indretning i SFO'erne og klubberne spiller en rolle for børnenes legemuligheder. De arbejder derfor med at skabe rum, som er inspirerende og indbyder til forskellige former for leg. Derfor bliver indretning og placering af legeredskaber og rekvisitter, både inde og ude, løbende drøftet blandt pædagogerne. Pædagogerne bruger på den måde de **fysiske rammer som et pædagogisk greb**, og de drøfter og tilpasser løbende rammerne efter hvad, der optager børnene.

Nogle af pædagogerne fortæller i den forbindelse, at de oplever, at **mobilitetoner kan være en hindring for børnenes legekultur**. De oplever, at nogle børn er meget optagede af deres telefoner og derfor kan være svære at engagere i lege og aktiviteter i institutionerne. Derfor drøfter pædagogerne, hvordan de kan afhjælpe dette, bl.a. ved at være opsøgende overfor disse børn samt tilbyde dem alternative legemuligheder, som gør det muligt at inkludere dem i legekulturen på deres egne præmisser.



Vi fremmer legemulighederne ved at tilbyde mange ting, og ved at vores SFO er indrettet til, at der kan leges mange forskellige lege. Så der gives god mulighed for, at fantasien kan foldes ud, og det er stort set altid på børnenes præmisser.

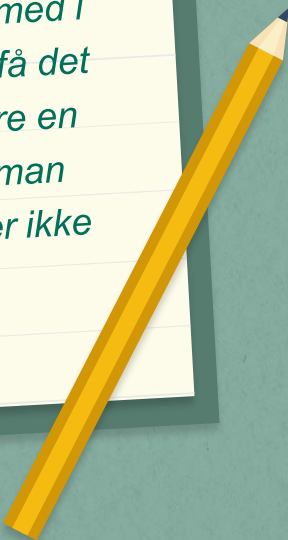
(Pædagog i SFO)





Vi er rigtig gode til at være med inde over og understøtte legen. Lad os sige vi starter en aktivitet, hvor børnene måske skal være nogle andre karakterer eller agere på en eller anden måde. Så handler det om være med i det, være i flow, få det til at fungere og få det til at få hjul at køre på. Man kan fx være en karakter, som kan gå til og fra, så er man stadig en del af legen, og man afbryder ikke dét, de har gang i.

(Pædagog i klub)

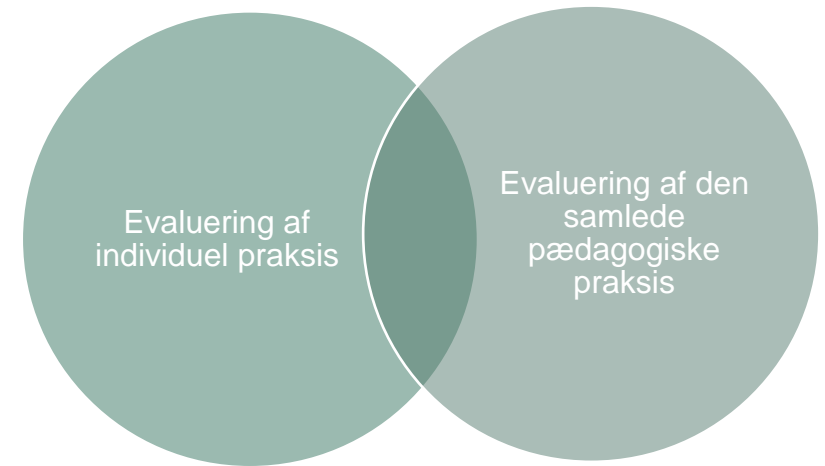


Evaluering af den pædagogiske praksis er afgørende for den pædagogiske kvalitet

Når pædagogerne bliver bedt om at beskrive, hvordan de arbejder med at evaluere på den pædagogiske praksis i deres SFO eller klub, fortæller de, at evaluering af praksis foregår både **i et fællesskab og på et individuelt plan**. Pædagogerne evaluerer i fællesskab på den samlede pædagogiske praksis og kvalitet i SFO'en eller klubben som helhed, og samtidig evaluerer og udvikler de sammen med deres leder og/eller kollegaer løbende på deres individuelle praksis.

På det individuelle plan foregår evalueringen på løbende **dialogmøder** mellem medarbejdere og ledere. Den kollektive evaluering finder bl.a. sted på **fælles personalemøder**, hvor medarbejdergruppen som helhed forholder sig til den samlede pædagogiske praksis. Selvom det på tværs af SFO'er og klubber varierer, hvor systematisk den kollektive evaluering er, er fællesnævneren, at de på disse møder drøfter børnenes trivsel, og evaluerer på konkrete indsatser og aktiviteter samt **diskuterer mulige tiltag og handlemuligheder**.

Pædagogerne oplever, at evaluering har en stor værdi for udviklingen af den pædagogiske kvalitet i SFO'erne og klubberne, fordi det giver dem mulighed for hele tiden at **tilpasse og justere praksis**, så de understøtter børnenes trivsel og udvikling bedst muligt. De fortæller også, hvordan de oplever, at refleksion over egen og andres praksis bidrager til at gøre dem klogere på, hvad der understøtter den pædagogiske kvalitet, hvorfor og hvordan. Dette opleves at gøre en positiv forskel for børnene.



Vores pædagogiske praksis har fået en højere kvalitet og er blevet styrket rent fagligt. Det har også gjort, at man har kunnet forklare sig, og at man har noget at læne sig op ad i fremtiden.

(Pædagog i klub)



Pædagogerne oplever det som positivt, når den fælles evalueringspraksis er formaliseret

Pædagogerne oplever det generelt som positivt, når møder med evalueringsfokus ligger fast i skemaet. En pædagog fortæller, hvordan de i deres institution arbejder med konceptet '**Professional Respons**', hvor de i medarbejdergruppen skiftes til at medbringe en problemstilling eller et dilemma fra arbejdsdagen på møder, som ligger fast med tre ugers mellemrum. På disse møder belyses problemstillingen fra alle relevante vinkler og udvalgte kollegaer har til opgave at give pædagogisk sparring og feedback. Herefter arbejder man med at justere på praksis indtil tre uger senere, hvor man på et opfølgende møde vurderer om justeringerne har haft den ønskede effekt og om der fortsat er brug for at arbejde med problemstillingen.

Pædagogerne oplever, at en **systematiseret evalueringspraksis** mindsker risikoen for at evaluering og refleksion over praksis nedprioriteres i perioder med travlhed eller ressourceknaphed, som det ellers indimellem er tilfældet. Flere oplever nemlig, at det kan være en udfordring at nå at evaluere på aktiviteter og tiltag i en travl hverdag. Derfor er det positivt, når evalueringen tænkes ind i den faste mødestruktur.

Pædagogerne fortæller også, hvordan de finder det afgørende, at **børneperspektivet** inddrages aktivt i den individuelle såvel som kollektive evalueringspraksis. Nogle steder sker dette ved månedlige 'børnemøder', hvor mødets indhold bestemmes ud fra forslag og input fra børnene. Andre steder har man børnerepræsentanter med i SFO'ens eller klubbens bestyrelse, og andre steder igen foregår inddragelsen af børneperspektivet mere uformelt ved, at man taler med børnene og kigger efter indikationer som deltagelse, engagement og efterspørgsel som tegn på deres oplevelser af forskellige aktiviteter eller tiltag.

Vi har lavet om i vores mødestruktur for at få en bedre evalueringskultur, fordi det har haltet lidt førhen, da man ikke har følt, at der har været tid og ressourcer til det. Så nu har vi prøvet at gøre det til en mere fast del af den måde, vi har møder på. Nu arbejder vi med seksugers forløb, hvor vi afholder forskellige møder, fx praksismøder, driftsmøder og fællesmøder, hvor vi tager en udfordring op, og så hedder det fælles refleksion, handling og så fælles refleksion igen tre uger senere, indtil vi føler, at vi kan tage udfordringen af dagsordenen. Det fungerer rigtig godt, da vi kommer godt omkring tingene og samtidigt får drøftet en masse inputs.

(Pædagog i klub)



“
Vi diskuterer, reflekterer og evaluerer på det, vi laver, fordi det har en kæmpe betydning for den pædagogiske kvalitet. Fx ved ‘professionel respons’ hvor man belyser konkrete udfordringer med professionelle øjne. Man har flere forskellige perspektiver indover, og prøver at komme hele vejen rundt om udfordringen. Efterfølgende går man til arbejdet med et nyt sind og flere perspektiver, der gør, at man føler, man har noget med sig, og at den pædagogiske praksis får en højere kvalitet.

(Pædagog i klub)



Indsigter fra lederne

I det følgende afsnit præsenteres indsigter fra de pædagogiske ledere fra mobiletografien. Afsnittet går i dybden med ledernes beskrivelser og forklaringer af, hvordan de arbejder med at understøtte den pædagogiske kvalitet gennem deres arbejde med omsætning af mål til praksis, ledelsesmæssigt samarbejde på tværs af skole- og fritidstilbud samt faglig ledelse og evaluering.

Hovedindsigter fra lederne: Praksis der bidrager til at understøtte pædagogisk kvalitet



Fra mål til praksis

- Lederne ser det som deres rolle at sætte retningen og facilitere processer, der bidrager til at SFO- og klubtilbuddenes mål føres ud i praksis på den bedst mulige måde.
- Når lederne inddrager medarbejderne i formuleringen af målsætninger, baseres målene på praksis og opleves som meningsfulde af pædagogerne.
- For lederne er det vigtigt selv at deltage aktivt i implementeringen af målsætninger. På den måde bliver det en fælles opgave for pædagoger og ledere at omdanne mål til praksis.



Faglig ledelse

- Lederne understøtter udviklingen af den pædagogiske praksis ved at facilitere forskellige fora for fælles refleksion, dialog og sparring.
- Medarbejdernes involvering og input er, ifølge lederne, afgørende for udviklingen af den pædagogiske praksis og for, at der kan skabes en fælles forståelse for tilbuddets formål.
- Som en del af deres faglige ledelse prioriterer lederne at være synlige og tilstede i SFO'erne og klubberne, så de kan inspirere, motivere og sparre med medarbejderne.



Samarbejde på ledelsesniveau

- Åbenhed, nysgerrighed og interesse for hinandens fagligheder, dagligdag og problemstillinger er afgørende for et godt samarbejde mellem SFO- eller klubledelsen og skoleledelsen.
- Det bidrager, ifølge lederne, til et godt samarbejde, når fagligheder på tværs af skole- og fritid spiller sammen og beriger hinanden.
- Helhedstænkning på tværs af skole og SFO/klub fremmer samarbejdet og er med til at sikre en fælles formålsforståelse. Det bidrager positivt til den pædagogiske kvalitet i både skole og i SFO'en eller klubben.



Evalueringskultur

- Løbende evaluering af den pædagogiske praksis bidrager til justering og videreudvikling af konkrete aktiviteter, forløb og indsatser. Formålet er hele tiden at forbedre og udvikle tilbuddet, så det understøtter børnenes trivsel, læring og udvikling bedst muligt.
- Lederne arbejder systematisk med at facilitere og understøtte evaluering på forskellige niveauer og i forskellige fora.
- Det er afgørende for lederne at sikre, at børnene får en stemme i evalueringen af praksis. Børneperspektivet inddrages på mere eller mindre systematisk vis - fx via interviews eller uformelle snakke.

Formulering og implementering af meningsfulde målsætninger er en fælles opgave for ledere og pædagoger

Lederne betragter det som deres vigtigste opgave at sikre, at de forskellige mål, som SFO'erne og klubberne arbejder med, bidrager til den pædagogiske kvalitet i institutionerne på en måde, **som skaber værdi** for børnene. Lederne ser det derfor som deres opgave at **sætte retning og facilitere processer**, som bidrager til, at målsætninger føres hensigtsmæssigt ud i praksis. I den forbindelse oplever de, at det har stor værdi, når de medvirker aktivt i implementeringen, så det bliver en fælles opgave.

Succesfuld implementering af målsætninger sker ifølge lederne gennem kontinuerlig **inddragelse af medarbejderne** i formuleringen af interne og eksterne mål. Ved at give dem indflydelse på implementeringen, oplever lederne, at medarbejderne i højere grad ser målsætningerne som **meningsfulde**. Samtidigt bidrager pædagogerne også med deres praksisorienterede blik på, hvordan målene bedst muligt omsættes til praksis.

Et opmærksomhedspunkt, som flere ledere fremhæver er, at arbejdet med omsætning af mål til praksis ofte foregår på et fagligt niveau, som gør, at de kan komme til at glemme **børneperspektivet**. Lederne er derfor opmærksomme på hele tiden at forholde sig til, hvad børnene synes om de tiltag, de udarbejder. Det understreger endnu en gang vigtigheden af at inddrage medarbejderne, som har et bedre indblik i børnenes ønsker.

Vi har taget fat i Børne- og ungepolitikken, som beskriver nogle overordnede ting, vi skal arbejde med. Så har vi sammen med medarbejderne koft det ned og sagt "hvad er det så præcist, vi skal fokusere på?". Det har vi fået vores 'pædagogiske fundament' ud af, som de [medarbejderne] har været med til at formulere.

(Leder i klub)



Arbejdet med mål- og indholdsbeskrivelsen sætter krav til lederen som proceskonsulent, så det kommer på dagsordenen. Procesfacilitering kan gøre meget, da det igangsætter fælles refleksioner. Vi har brugt redskabet 'dialogle', hvor vi kastede en masse billeder ud på et gulv og havde en proces omkring vores drømme og ønsker for praksis.

(Leder i SFO)





“

Kommunens mål er at fritidspædagogikken skal ind i skoledelen, og det er så min opgave, som leder, at sikre, at det er noget, vi arbejder med i afdelingen. Derfor har vi haft en hel kursusdag med fokus på 'barnets hele dag', og så har vi kigget på de opgaver, pædagogerne har på skolen. Ved at jeg både har målsætningen med på afdelingsmøderne, og samtidig er ressourceperson på de enkelte teams, så bliver der skabt processer, som fører til, at vi opnår kommunens mål.

(Leder i SFO)



Det gode samarbejde mellem SFO/klubledelse og skoleledelse er karakteriseret ved gensidig respekt og aktiv sparring

Det gode samarbejde mellem SFO- og klubledelsen og skoleledelsen er ifølge lederne kendetegnet ved at være præget af gensidig **respekt for hinanden og hinandens fagligheder**, samt interesse og nysgerrighed over for hinandens områder, hverdag og udfordringer. Lederne fremhæver i den forbindelse, at det er afgørende, at SFO'en eller klubben og børnenes fritid ligestilles med skoletiden, og at der er en **anerkendelse af fritidens rolle** ift. skabelsen af skoleglæde, læring og trivsel.

Derudover nævner lederne **hyppige møder** og **aktiv sparring og rådgivning**, som noget, der er befordrende for et godt samarbejde mellem SFO- og klubledelsen og skoleledelsen. De praktiserer derfor faste møde-kadencer, og de oplever, at det bidrager til **stabilitet og kontinuitet** samt indsigt i hinandens faglige felter og problemstillinger. I den forbindelse peger lederne også på, at hyppige udskiftninger i lederteams kan udgøre en hæmsko for opbygningen af gode samarbejdsrelationer, fordi man i sådanne tilfælde "starter forfra".

På tværs af SFO'er og klubber i kommunerne har lederne gode erfaringer med ugentlige møder til sparring og vidensdeling, samt afholdelse af fælles arrangementer som fx kæpheste-arrangementer og fodboldturneringer.

Ledelsesteamet mødes én gang om ugen, og derudover har vi hele dage, som vi tager ud af kalenderen, hvor vi tager et andet sted hen og får arbejdet i bund med vores opgaver. Det er med til at give et meget ligeværdigt og velfungerende samarbejde mellem skole og SFO. Vi har en rigtig god relation til hinanden, hvor vi hjælper og respekterer hinanden, og er enige om hvad der er på spil, og hvordan hverdagen og børnenes trivsel skal se ud.

(Leder i SFO)



Mit samarbejde med skoleledelsen er præget af ligeværd og gensidig interesse for hinandens arbejdsfelter, hverdag og udfordringer, hvilket blandt andet bidrager til, at fritidsdelen bliver taget seriøst, og at skoleledelsen anerkender og respekterer fritidens bidrag til børnenes skoleglæde, læring og trivsel. Så jeg føler mig godt tilpas i ledelsesteamet.

(Leder i SFO)



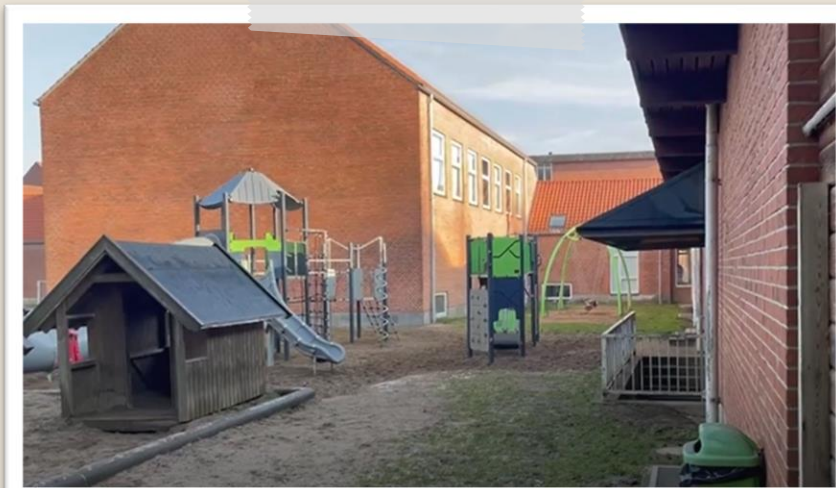
Sammenhæng mellem skole og fritid styrker den pædagogiske kvalitet

Lederne fremhæver, at **sammenhæng mellem skole- og fritid** bidrager til at styrke samarbejdet mellem SFO/klub- og skoleledelsen. De oplever, at man ved at tænke i **'barnets hele dag'**, fremfor at arbejde med dagen opdelt i skoletid og fritid, opnår en fælles vision for skole og fritid som helhed, som bidrager positivt til den pædagogiske kvalitet i både skolen og SFO'en eller klubben, til gavn for børnene.

I stedet for at tænke fritidspædagogikken som noget, der står i et modsætningsforhold, eller ligger i forlængelse af skolen, nævner lederne en række fordele ved, at man samtænker skole og fritid. De påpeger, at skole og fritid har potentiale til at supplere hinanden på en måde, som kan give børnene en oplevelse af en mere meningsfuld og sammenhængende hverdag. Fx forklarer én af lederne, hvordan de, i hans klub, er i gang med et treugers musikforløb i skoletimerne, hvor klubmedarbejderne står for at facilitere og formidle forløbet, mens lærerne har en mere 'fri rolle' omkring børnene.

Lederne oplever også, at helhedstankegangen er med til at gøre ledelsesopgaven til en **fælles opgave**, hvor skole og SFO eller klub indgår, bidrager og anerkendes på lige fod. De oplever samtidig, at dette medvirker til en øget forståelse for hinandens praksis og giver et bedre og bredere indblik i børnenes trivsel.


For at faglighederne kan inspirere og supplere hinanden kræves nysgerrig, åben og tillidsfuld dialog mellem SFO/klubledelsen og skoleledelsen. Derigennem er det muligt at tale sig frem til, hvordan de hver især kan bidrage til den opgave, der ligger i at understøtte børnenes trivsel, læring og skoleglæde – på tværs af skoletid og fritid.



Vi ser skolen som en helhed, så den måde vi ser ledelse på hos os, er at tænke det som en hel dag, fra børnene først kommer om morgenen og indtil de går hjem om eftermiddagen. Derfor deler vi ikke ledelsen op mellem SFO-leder og skoleleder, men ser det nærmere som et tæt samarbejde, hvor vi begge udgør en lige stor del af ledelsen.

(Leder i SFO)





Vi er fælles om ledelsesopgaven. Vi taler sammen om teams, læringsopgaver og udvikling generelt. Vi bruger hinanden aktivt ift. at sparre og inspirere hinanden på tværs af skole og SFO. Det betyder, at vi tør at udfordre hinandens logikker; har lærerne fx monopol på undervisningen og har pædagogerne monopol på fritidsdelen? Så vi kigger ind i, hvordan tingene ser ud, så de ikke nødvendigvis bliver så adskilt. Det samarbejde gør, at det bliver en helhed og en hel skole.

(Leder i SFO)



Lederne har fokus på at inddrage medarbejderne i prioritering og justering af den pædagogiske praksis

Udvikling af den pædagogiske kvalitet opnås, ifølge lederne, bedst gennem løbende fælles refleksion og dialog. Derfor er lederne optagede af at understøtte **stærke udviklingsmiljøer** i deres SFO'er og klubber.

Det gør de bl.a. ved at facilitere og strukturere forskellige slags møder, som fx personalemøder, hvor personalegruppen drøfter, hvad de 'vil' med tilbuddet. Det kan også være 'professionel respons' møder, hvor medarbejdere giver sparring til hinanden eller dialogmøder mellem leder og medarbejder.

Møderne bruges aktivt til i fællesskab at **afstemme kulturen i tilbuddet og justere den pædagogiske praksis**. En stor del af dette handler også om at foretage prioriteringer. Tilbuddene har en afgrænset mængde ressourcer, hvilket lederne nødvendigvis må forholde sig til løbende. Selvom det er ledernes opgave og ansvar at træffe strategiske beslutninger om, hvordan tilbuddenes ressourcer prioriteres bedst muligt, lægger de stor vægt på at inddrage medarbejderne i disse beslutninger. Fx fortæller en leder, at de skal til at revurdere, hvordan de laver en mere optimal fordeling af deres tid og ressourcer mellem fritidsklubbens og ungdomsklubbens unge – og at medarbejderne spiller en vigtig rolle i denne vurdering.

Ifølge lederne sikrer disse forskellige former for møder en kontinuerlig fælles refleksion over den pædagogiske kvalitet i SFO- eller klubtilbuddet og medvirker til, at der skabes forandring, hvor der er behov for det.

Medarbejdernes faglighed bliver udviklet gennem vores ugentlige p-møder, hvor vi vender forskellige tanker og perspektiver og snakker om, hvad vi vil med tilbuddet. Jeg har selv timer i SFO'en om eftermiddagen, så der går jeg gerne forrest og prøver at inspirere og motivere medarbejderne til at implementere de ting, vi taler om.

(Leder i SFO)



Vi skal finde ud af, hvordan vi får prioriteret vores ressourcer, fordi vi er nødt til at tone ned for noget, for at kunne få noget andet til at blomstre. Vi skal have lagt en udviklingsplan for, hvor vi tror, der kommer mest kvalitet for pengene.

(Leder i klub)

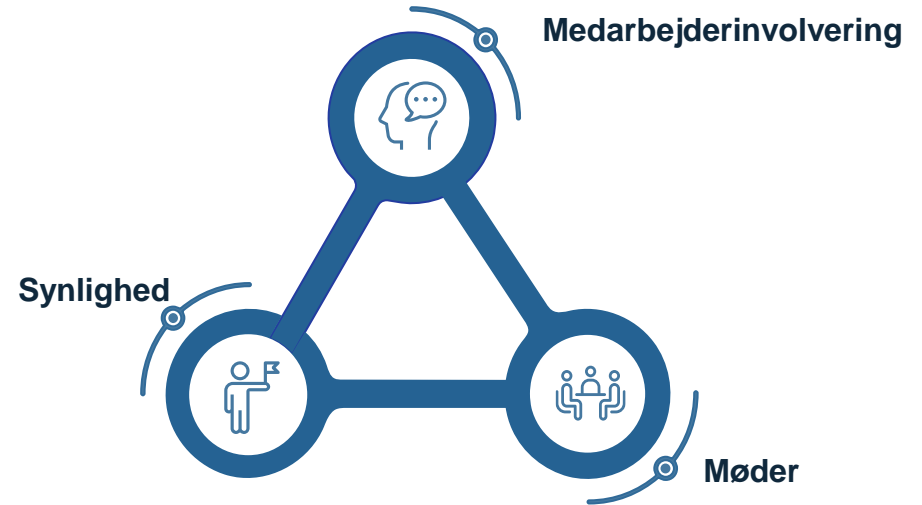


Lederne praktiserer faglig ledelse, hvor de indgår aktivt i den pædagogiske praksis

Ved at **involv**ere medarbejderne i udviklingen af den pædagogiske praksis og være transparente i deres ledelsesstil oplever lederne, at de lykkes med at skabe en fælles forståelse for, hvad god pædagogisk kvalitet er. Det skaber en **sammenhængende retning og vision** på tværs af ledelse og pædagoger. Samtidigt understøtter det medarbejdernes faglige udvikling, når de har indflydelse på udviklingen af den pædagogiske kvalitet i tilbuddet.

Igennem faglig og synlig ledelse oplever lederne at få berøring med praksis. Når lederne befinder sig ude i institutionerne, og aktivt bidrager til den pædagogiske praksis, oplever de, at de får mulighed for at **inspirere og motivere medarbejderne** samt at komme med direkte sparring på aktuelle problemstillinger.

De oplever, at dette bidrager til, at medarbejderne føler sig set og hørt af ledelsen, og de føler samtidig, at det giver dem en øget forståelse for SFO- eller klubtilbuddets styrker og udviklingspotentialer. Alt sammen noget som fremmer deres arbejde med at understøtte og udvikle den pædagogiske kvalitet.



I hverdagene forsøger jeg at være rigtig meget på gulvet. Jeg er med på teammøderne og pædagogpersonalemøderne for at være med til at præge og styrke udviklingen i SFO'en. Men det er ikke mig der sidder med det endelige svar eller definerer, hvordan tingene skal foregå - medarbejderne bliver altid inddraget, og er med til at kvalificere hvad der er god pædagogisk praksis for dem. På den måde opnår vi en fælles forståelse for, hvordan vi vil køre vores SFO.

(Leder i SFO)





“

Møderne er rigtig vigtige for at afstemme praksis og skabe en fælles kultur. Jeg gør meget ud af forberedelsen, og tænker en del over, hvordan forløbet skal strikkes sammen, og hvilke processer der er givende ift. de ønskede mål. Så jeg forsøger at give møderne en retning, så vi får mest muligt ud af dem.

(Leder i SFO)

Lederne arbejder for at understøtte en evalueringskultur, som bidrager til udvikling af den pædagogiske praksis

Lederne i SFO'erne og klubberne arbejder for at udvikle og understøtte en evalueringskultur i institutionerne med det formål at sikre kontinuerlig udvikling af den pædagogiske praksis ved bl.a. **at videreudvikle på konkrete aktiviteter og større forløb**. Evalueringen af aktiviteter og forløb fokuserer ofte på, hvordan forberedelsen op til et forløb har været, hvordan aktiviteterne har foldet sig ud, og om der har været uventede gevinster eller udfordringer, som skal tænkes ind i fremtidige forløb.

Lederne evaluerer også løbende på, **om nuværende og tidligere indsatser har den ønskede virkning** og bør fortsættes, eller om de kræver justering. Det kan fx være en ændret politik omkring børnenes skærmbrug i klubben, en ny måde at strukturere pædagogernes forberedelsestid på eller en anden opsætning af caféen, som skal skabe mere ro og fællesskab omkring eftermiddagsmaden. Gennem disse forskellige justeringer har lederne hele tiden fokus på både at forbedre børnenes trivsel samt at udnytte tilbuddenes ressourcer bedst muligt.

På ledelsesniveau laver vi udviklingsplaner med forskellige tiltag, fx 'deltagelse', som vi løbende evaluerer på. Ofte er det os som ledere, der laver kvalitative børneinterviews på de indsatser, som vi har sat i gang. Fx lavede jeg interviews med børn, hvor mit analysefokus var at se efter tegn på 'deltagelse'.

(Leder i klub)

Noget vi lige har haft til evaluering, er måden hvorpå vi anvender vores forberedelse. Her nævnte nogle medarbejdere, at det kunne være rart at have et synligt skema over, hvornår man har sin forberedelse, fordi når man er i forskellige afdelinger og teams på skolen, har man også forskellige tider på ugen til at forberede sig. Ved at have noget så simpelt som en oversigt over hvornår de forskellige medarbejdere forbereder sig, kan man nemmere mødes på kryds og tværs. Nogle gange kan det være ganske små ting, der gør, at kvaliteten øges.

(Leder i SFO)



Evaluering foregår primært på møder, og nogle steder bruges også systematiserede evalueringsmetoder

Konkret arbejder lederne med at facilitere og understøtte evalueringskulturen i institutionerne ved at sætte **evaluering på dagsordenen** på personalemøder, afdelingsmøder, klasseteamsmøder og pædagog- eller fagteamsmøder.

I nogle SFO'er og klubber benyttes også mere systematiserede metoder til at indhente input om virkningen af forskellige tiltag. Nogle steder evalueres på forældretilfredsheds-målinger og trivselsundersøgelser, og andre steder gennemføres løbende interviews med børnene. I en af SFO'erne har man **nedsat arbejdsgrupper, som undersøger og evaluerer** på udvalgte dele af praksis. Der er stor forskel på, hvor systematiseret en tilgang til evaluering, der er i de deltagende institutioner, og nogle ledere udtrykker da også, at de oplever det som en udfordring at få skabt en systematisk evalueringskultur. Det skyldes typisk, at de oplever at være nødt til at prioritere deres tid og ressourcer anderledes.

Lederne er meget opmærksomme på vigtigheden af **at inddrage børneperspektivet i deres evalueringspraksis**. Det gør de bl.a. via børnemøder, gennemførelse af kvalitative interviews i børnegruppen eller ved mere uformelt at spørge ind til børnenes oplevelser og meninger. Inddragelsen af børneperspektivet er, ifølge lederne, afgørende for at **evalueringen kommer børnenes trivsel og udvikling til gode** og i sidste ende bidrager til at højne den pædagogiske kvalitet i SFO- eller klubtilbuddet.

Vi bruger rigtig meget vores personalemøder til at evaluere på de aktiviteter vi har haft, og på de indsatser vi laver omkring vores børn. Vi har et fast punkt, der hedder 'børn', hvor nuværende og tidligere indsatser løbende bliver evalueret, og hvor vi ser på, om de har den effekt, som vi gerne vil have. Evalueringerne er med til at gøre, at vi justerer på vores praksis løbende.

(Leder i SFO)



Vi vil gerne blive bedre til at inddrage børnene systematisk i vores evalueringer, så vi får deres perspektiv med. Vi har tidligere haft børnemøder, og det vil vi rigtig gerne i gang med igen. Men ellers har vi jo selvfølgelig den uformelle samtale i SFO'en om eftermiddagen over et stykke frugt, eller når man sidder i sofaen og har tiden til at være nysgerrig på det enkelte barn, hvordan de har oplevet et specifikt forløb, eller hvad de har lavet i dag og hvad de har været i gang med.

(Leder i SFO)



“
Vi arbejder med systematiseret evaluering på forskellig vis. Vi har nogle forskellige nedslag i løbet af et år, bl.a. forældretilfredshedsmålinger, trivselsundersøgelser i skolen og evalueringer af større forløb. Her bag mig hænger en plakat [se billede] fra noget, vi har lavet tidligere, hvor vi nedsatte arbejdsgrupper omkring nogle af de ting, vi har arbejdet med - halloweenforløb, jul, udeliv og leg i det hele taget. De undersøgte praksis og forholdte sig kritisk til, hvad vi kunne gøre bedre.

(Leder i SFO)



Undersøgelses metode

Undersøgelsen er gennemført som et mobiletnografisk studie blandt pædagoger og ledere

Metode

Undersøgelsen er gennemført som et mobiletnografisk studie, som Epinion har forestået, blandt pædagoger og ledere fordelt på seks forskellige institutioner i tre forskellige kommuner. I alt har 10 pædagoger og fem ledere deltaget i forummet.

Deltagerne er blevet rekrutteret til et mobilforum, som de har kunnet tilgå via deres smartphone. Her har de kunnet dele billeder, videoer og skriftlige beskrivelser, der har givet et dybdegående og visuelt indblik i deres hverdag og livsverden.

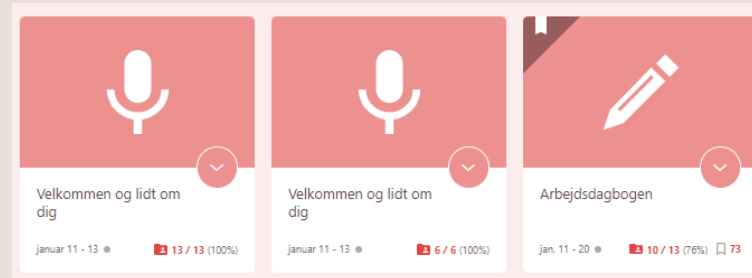
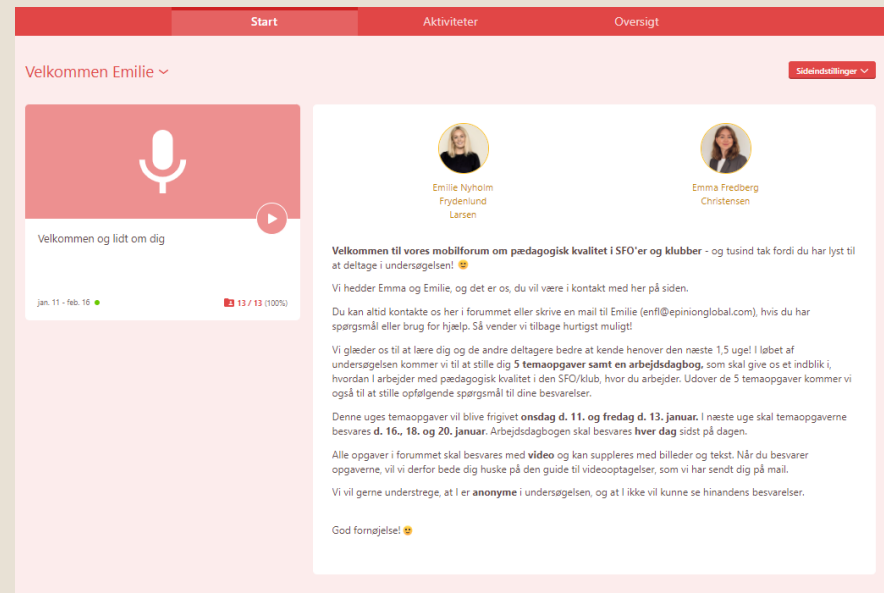
I det mobiletnografiske forum er deltagerne blevet stillet fem opgaver. Både pædagoger og ledere har fået en præsentationsopgave, og herefter har hver gruppe fået fire fagspecifikke opgaver. Pædagogerne har besvaret opgaver om: Deltagelsesmuligheder, relationsarbejde, leg og evalueringspraksis. De pædagogiske ledere har besvaret opgaver om: Omsætning af mål til praksis, samarbejde på ledelsesniveau, faglig ledelse og evalueringspraksis. Begge grupper er desuden hver dag blevet opfordret til at besvare en 'arbejdsdagbog', som har haft til formål at skabe indblik i, hvor de, i deres hverdag, ser den pædagogiske kvalitet komme til udtryk.

For at opnå yderligere uddybninger og nuanceringer af deltagernes besvarelser, har to moderatører fra Epinion fulgt deltagernes besvarelser dagligt, og stillet dem opfølgende spørgsmål.

Deltagerne er præ-rekrutteret af KL og BUPL på baggrund af interviews med forvaltningschefer i udvalgte kommuner. Disse interviews har identificeret relevante institutioner, hvorfra pædagoger og ledere er blevet udvalgt. Forvaltningsinterviewene har samtidig bidraget til at foretage en kvalificeret vurdering af relevante opgavematikker for hver af de to grupper og har på den måde dannet baggrund for den mobiletnografiske undersøgelse.

Mobilforummet blev gennemført i perioden fra d. 11. - 20. januar 2023.

Mobilforum



Deltageroverblik

Undersøgelsen bygger på indsigter fra tre respondentgrupper



Pædagoger

Gruppen består af 10 pædagoger, som arbejder i klubber og SFO'er i hhv. Vejle, Varde og Roskilde kommune.

Pædagogerne har varierende grader af erfaring. En enkelt pædagog er nyuddannet og har mindre end ét års erfaring. De resterende pædagoger har mellem fire og 25 års erfaring.

Nogle af pædagogerne har supplerende roller i form af at være trivselspædagog i skoletiden, støttepædagog for børn med udfordringer, praktikvejleder eller en kriminalitetsforebyggende SSP-funktion.



Pædagogiske ledere

Gruppen består af fem ledere, som arbejder i klubber og SFO'er i hhv. Vejle, Varde og Roskilde Kommune.

Lederne har varierende grader af erfaring. En enkelt leder har under ét års erfaring, mens de resterende har mellem syv og 20 års erfaring.

Udover at være leder i enten SFO eller klub, har en af lederne en todelt lederrolle og er både ledende pædagog i SFO'en og har en lederrolle i skolen. En anden er områdeleder, og har derfor ledelsesansvaret for samarbejde og udvikling på tværs af institutionerne i området.



Forvaltningschefer og skoleledere

Gruppen består af tre forvaltningschefer og tre skoleledere fra Vejle, Varde og Roskilde Kommune.

Alle har varierende grader af erfaring som chef på området, men både forvaltningschefer og skoleledere har kendskab til området gennem tidligere arbejde.

Epinion Copenhagen

Ryesgade 3F

2200 Copenhagen N

Denmark

T: +45 87 30 95 00

E: copenhagen@epinionglobal.com

www.epinionglobal.com