



Inspiration til arbejdet med strategisk kompetenceudvikling for pædagoger i dagtilbud

BUPL

KL

Inspiration til arbejdet med strategisk kompetenceudvikling for pædagoger i dagtilbud

Dagtilbud af høj kvalitet kræver et løbende fokus på udvikling af de pædagogiske læringsmiljøer, og det pædagogiske arbejde stiller høje krav til pædagogisk faglighed og håndtering af komplekse opgaver.

KL og BUPL blev ved overenskomstforhandlingerne i 2021 enige om at gennemføre et projekt, der har til formål at understøtte kommuners og daginstitutionernes strategiske arbejde med kompetenceudvikling.

Det at arbejde strategisk med kompetenceudvikling er et vigtigt greb i at understøtte en målrettet udvikling af kommunens dagtilbud, fordi der herigennem sættes retning for den faglige kvalitetsudvikling. Strategisk kompetenceudvikling kan samtidig understøtte rekruttering og fastholdelse af dygtige pædagoger, fordi det kan bidrage til at skabe stærke faglige miljøer, der er interessante og motiverende for medarbejdere at være en del af. Nærværende projekt kan også ses i sammenhæng med KL og BUPL's partsprojekt om faglig udvikling og karriereveje for pædagoger, hvor parterne har undersøgt, hvordan faglige udviklingsmuligheder kan bidrage til at øge rekruttering og fastholdelse af pædagoger på dagtilbuds-, skole- og fritidsområdet.

Med dette inspirationsmateriale vil vi gerne inspirere til at styrke kommuners og daginstitutioners strategiske arbejde med kompetenceudvikling for pædagoger.

I materialet beskriver vi på tværs tre kommuners erfaringer med – på forskellig vis – at arbejde målrettet med strategisk kompetenceudvikling i deres kommunale og lokale kontekst. Temaer, der er vigtige hvis man ønsker at arbejde helhedsorienteret, målrettet og strategisk med udvikling af pædagogers kompetencer til gavn for kerneopgaven. Vi håber, at de gode erfaringer fra de tre kommuner kan inspirere andre kommuner og daginstitutioner.

Publikationen er særligt henvendt til dagtilbudsledere og forvaltning, der arbejder med kompetenceudvikling i daginstitutioner, men også pædagoger, der har en interesse eller aktie i det strategiske arbejde med kompetenceudvikling.

Der skal lyde en stor tak til pædagoger, ledere og forvaltning i Glostrup Kommune, Rudersdal Kommune og Frederiksberg Kommune for at stille sig til rådighed og lade os få indblik i, hvordan de arbejder med kompetenceudvikling i det kommunale dagtilbudsvæsen.

Som et element i dette projekt har KL og BUPL i fællesskab udviklet et Dialogredskab til strategisk kompetenceudvikling. Dialogredskabet har til formål at understøtte dialog og inddragende processer på tværs af den kommunale organisation fra pædagoger til forvaltning i arbejdet med at identificere pædagogiske kompetencebehov og tilrettelægge kompetenceudvikling, der styrker kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer.

Dialogredskabet til strategisk kompetenceudvikling består af en plakat med tilhørende dialogkort, der kan anvendes på personalemøder, ledermøder og i forvaltningens arbejde med at understøtte kvalitetsudviklingen. Redskabet kan hentes på www.vpt.dk (Viden På Tværs), hvor der også findes artikler, der formidler indsigterne fra nærværende projekt samt projektet om faglig udvikling og karriereveje.

Det er vores håb, at flere vil blive nysgerrige på arbejdet med strategisk kompetenceudvikling som et greb til at styrke rekruttering, fastholdelse og kvaliteten af kerneopgaven.

God læselyst!

Med venlig hilsen
BUPL & KL

Indhold

TEMA 1: Strategisk kompetenceudvikling giver udviklingen af den pædagogiske praksis mål og retning

TEMA 2: Identifikation af kompetencebehov kan ske i mange arenaer og med mange aktører

TEMA 3: Organisering og styring af kompetenceudvikling er en balance mellem centrale og decentrale indsatser

TEMA 4: Ledelsesdialog og -prioritering understøtter sammenhæng mellem indsatser

TEMA 5: Formen for kompetenceudvikling afhænger af de konkrete behov

TEMA 6: Med fælles fokus bliver ny viden til forbedret praksis

Overordnede pointer

KL og BUPL har i projektet gjort en række fund i relation til kommuner og daginstitutioners arbejde med strategisk kompetenceudvikling. Overordnet har følgende bidraget til et godt strategisk arbejde med kompetenceudvikling i de tre kommuner:

1. Strategisk kompetenceudvikling er et vigtigt greb i at styrke og sætte retning for kvalitetsudviklingen i dagtilbud
2. Et nuanceret billede af de faglige udfordringer, der baserer sig på data og flere perspektiver, er et vigtigt afsæt for at igangsætte kompetenceudvikling
3. En god balance mellem central og decentral styring af kompetenceudvikling er væsentlig for at skabe kompetenceindsatser, der passer til de lokale forhold og praksis i hver enkelt kommune og daginstitution
4. Ledelsesmæssigt fokus og støtte er afgørende for at komme i mål med strategisk kompetenceudvikling
5. Kompetenceindsatser bliver meningsfulde, når de tilrettelægges under hensyn til de praksisnære og pædagogiske behov og understøttes gennem løbende dialog mellem leder og pædagog.
6. Planlægning, prioritering og opfølgning er med til at skabe de bedste forudsætninger for, at nye kompetencer forankres og skaber en forbedret pædagogisk praksis.

Hvad er strategisk kompetenceudvikling?

Kompetenceudvikling bliver strategisk, når det kobles til den vision eller de mål, der skal indfries på området. I den strategiske kompetenceudvikling er der truffet bevidste valg om, hvad der skal til for at udvikle kvaliteten i retning af mål og vision.

Strategisk kompetenceudvikling tager derfor afsæt i en undersøgelse af og dialog om, hvilke udfordringer, der opleves i den pædagogiske praksis, og hvilken viden og kompetencer man mangler for at løse de udfordringer, der er identificeret.

TEMA 1: Strategisk kompetenceudvikling giver udviklingen af den pædagogiske praksis mål og retning

Viden fra projektet og de deltagende kommuner peger i retning af, at ...

- Kompetenceudvikling bliver strategisk, når det understøtter en ønsket udvikling
- Strategisk kompetenceudvikling er med til at styrke kvaliteten af kerneopgaven til gavn for børnene
- Strategisk kompetenceudvikling sætter fælles retning for den enkelte institution eller på tværs af institutioner

Kompetenceudvikling bliver strategisk, når man er bevidst om, hvilke kompetencer og hvilken viden, der skal til for at udvikle sig i den ønskede retning og prioriterer at trække i samme retning for at nå et fælles mål.

En strategi for kompetenceudviklingen kan være relevant på flere niveauer. Det kan både komme til udtryk som en fælles retning for hele kommunens dagtilbudsvæsen, men det kan lige så vel være strategi på institutionsniveau.

At arbejde strategisk med kompetenceudvikling er med andre ord en mulighed for at arbejde strategisk med at give udviklingen af den pædagogiske praksis' retning og styrke kvaliteten af den pædagogiske praksis. Strategisk kompetenceudvikling for pædagoger kan derfor også ses som en greb i arbejdet med rekruttering og fastholdelse, fordi det er med til at skabe stærke faglige miljøer.

Strategisk kompetenceudvikling betyder, at vi udvikler det pædagogiske personale til gavn og glæde for børnene. Vi lægger en linje oven fra.

Dagtilbudsleder i Rudersdal Kommune

Der er taget aktive valg om, hvad alle dagtilbud skal kunne. Selvfølgelig i dialog med dagtilbuddene. Ikke for meget knopskydning.

Forvaltningsleder, Frederiksberg Kommune

[Det er] den røde tråd mellem faggrupperne og mellem vuggestue, børnehave og skole. Børnene bliver mødt af den samme tilgang. Der er en ensartethed, og vi ved alle sammen, hvad vi skal.

Dagtilbudsleder i Rudersdal Kommune

TEMA 2: Identifikation af kompetencebehov kan ske i mange arenaer og med mange aktører

Viden fra projektet og de deltagende kommuner peger i retning af, at ...

- Strategisk kompetenceudvikling bygger på en analyse og identifikation af de pædagogiske udfordringer i praksis
- Løbende dialog mellem leder og pædagog er vigtigt for at kende kompetencebehovene på tværs af daginstitutionen
- Der er mange kilder til viden om pædagogiske behov, og forskellige perspektiver nuancerer forståelsen af udfordringerne

Al strategisk kompetenceudvikling bør begynde med en forståelse for og viden om, hvilke kompetencer, der er behov for at udvikle for at styrke den pædagogiske praksis.

Der er mange relevante arenaer, hvor leder, pædagog og forvaltning kan indhente den viden om faglige udfordringer, der kan kalde på kompetenceudvikling. Fælles for arenaerne er, at dialog mellem flere aktører med forskellige perspektiver, afsæt, viden og fagligheder er hensigtsmæssigt for at nuancere forståelsen af, hvilke pædagogiske udfordringer, der er på spil. Dialogen er med til at kvalificere det konkrete behov, samt hvilke handlemuligheder og indsatser der er relevante og mulige i den konkrete situation.

De tre deltagerkommuner peger tilsammen på tre arenaer, hvorfra man kan få viden om kompetencebehov. De tre arenaer er uddybet herunder.

Løbende dialog mellem leder og pædagoger

Den løbende dialog mellem dagtilbudsleder og pædagog er en vigtig kilde til viden om, hvilke kompetence- og vidensbehov den enkelte medarbejder og medarbejdergruppen oplever i hverdagen. Løbende dialog om pædagogiske udfordringer er med til at skabe gennemsigtighed om, hvilke kompetenceindsatser, der sættes i søen og hvorfor. Det er et ledelsesansvar at initiere og skabe rammer for denne dialog om kompetenceudvikling.

MUS er også en vigtig arena som et formelt og tilbagevendende forum til at drøfte kompetence- og vidensbehov på individniveau. Udviklingsplaner spiller her en naturlig rolle ift. at drøfte og lave planer for den faglige udvikling af den enkelte pædagog i sammenhæng med dagtilbuddets samlede behov.

Ligeledes er den fælles dialog med medarbejdergruppen og viden fra eksempelvis det lokale evalueringsarbejde en vigtig kilde til viden om, hvilke kompetenceindsatser de pædagogiske udfordringer kalder på.

Vi har fast struktur både via MUS og vores faste mødestrukturer, men der sker også rigtig meget i hverdagen i den løbende dialog. Der er et stærkt fokus på kompetenceudvikling, og medarbejderne har rigtig meget lyst til kurser og udvikling. Der er en gensidig forventning om, at det bliver prioriteret højt. Det er et vigtigt element ift. fastholdelse.

Områdeleder, Rudersdal Kommune

MUS er et godt forum, men min deltagelse i praksis giver også viden i dialog med personalet. Jeg får øje på noget, som går igen.

Dagtilbudsleder, Frederiksberg Kommune



Dataindsamling, fx via tilsyn

Kommunens pædagogiske tilsyn er ligeledes en vigtig kilde til at finde ud af, hvilke pædagogiske udfordringer, der er i den enkelte institution og på tværs af kommunen. Tilsynet giver en systematisk ramme for at se på kvalitetsudviklingen i de enkelte dagtilbud og på tværs af dagtilbuddene. Det kan være afsæt for analyse og dialog om, hvilke konkrete indsatser, der er behov for. Der kan også være tale om evaluering af prøvehandlinger i det enkelte dagtilbud, som giver viden om, hvilke indsatser der er behov for.

Ressourcepersoner og pædagogiske støttefunktioner

I kommunerne er der forskellige ressourcepersoner og støttefunktioner, der bidrager til kvalitetsudviklingen i daginstitutionerne. Det kan fx være pædagogiske konsulenter og vejledere, sundhedsplejersker, PPR mv. Ressourcepersoner er derfor også en oplagt kilde til viden om de behov og udfordringer, de oplever i den enkelte daginstitution og på tværs af kommunen, fordi de har deres gang i institutionerne og indgår i dialog med pædagogerne.

Det er også oplagt at anvende ressourcepersoner og støttefunktioner til at bidrage til kompetenceudvikling, fordi de ofte kender den konkrete kontekst i dagtilbuddet og kommunen og kan bidrage med specialviden.

Vi screener gennem KIDS, hvilket er en systematisk screening, som fortæller os, hvor der er kompetencebehov.

Dagtilbudsleder, Frederiksberg Kommune

Som led i vores tilsyn analyserer vi, hvor der kan være kompetencehuller. Vi taler om de forskellige indsatser, som tilsynet kalder på, og drøfter herefter med lederen, hvad der skal iværksættes, fx uddannelse.

Forvaltningsleder, Frederiksberg Kommune

Jeg oplever, at vores forskellige samarbejdspartnere er kommet tættere på, fx pædagogiske vejledere og sundhedsplejerske. Det betyder nem adgang til viden.

Pædagog, Glostrup Kommune

TEMA 3: Organisering og styring af kompetenceudvikling er en balance mellem centrale og decentrale indsatser

Viden fra projektet og de deltagende kommuner peger i retning af, at ...

- Det er væsentligt at finde en god balance mellem centrale og decentrale kompetenceindsatser
- Kobling mellem centrale og decentrale indsatser understøtter et samlet mål for kompetenceindsatserne
- En organisering der understøtter tæt sammenhæng mellem kompetenceudvikling og ledelsesfokus fremmer den enkelte og organisationens udbytte af kompetenceudvikling.

Organisering og styring af kompetenceudvikling ser forskelligt ud fra kommune til kommune. De forskellige tilgange afspejler bl.a. styringsmæssige beslutninger om fx områdeorganisering, decentralisering og økonomi.

Fælles for styring af kompetenceudvikling i de tre deltagerkommuner er en bevidsthed om balancen mellem de centrale indsatser og det decentrale råderum. Det indebærer, at man tager stilling til, hvad der skal være fælles for alle pædagoger og alle dagtilbud, og hvad der skal være op til det enkelte dagtilbud og den enkelte leder at vurdere. Det angår både finansiering og faglige indsatser.

En god balance mellem centrale og decentrale indsatser er hensigtsmæssig, fordi det tager hensyn til de differentierede behov for på tværs af dagtilbud, der kan have forskellige børnegrupper og økonomiske forhold. Det er en del af det decentrale ledelsesrum at have mulighed for og ressourcer til at kompetenceudvikle medarbejdere på baggrund af en lokal ledelsesvurdering af behov og forhold. Samtidig er der behov for fælles retning for udviklingen af kommunens dagtilbudsområde, ligesom der kan være udfordringer, der går ud over det enkelte dagtilbud. Her spiller centrale beslutninger om kompetenceudvikling en vigtig rolle. Dertil kommer, at det ofte vil give mening fagligt og ressourcemæssigt, at der tænkes i indsatser, som rækker ud over det enkelte dagtilbud.

Alt med ECTS og samarbejder med professionshøjskoler ligger centralt. Derudover har vi nogle ting, vi selv kan, fordi der er blevet særligt uddannet inden for nogle områder. Der skal være en god balance mellem, hvad der er fælles, og hvad der ligger hos den enkelte medarbejder og det enkelte børnehus. Alle skal have noget fælles viden, men der skal også være plads til at træffe valg i børnehusene.

Dagtilbudschef, Rudersdal Kommune

Det er vigtigt, at der både er noget økonomi centralt og decentralt. Der skal være noget at bestemme over lokalt, men vi skal også sikre, at personalet kan komme afsted, selv om det kommer fra en institution, hvor økonomien måske ikke er så god i en årrække.

Leder af dagtilbudsområdet, Glostrup Kommune

Vi drøfter i ledergruppen, hvad der skal til for, at vi kan svare på de faglige og politiske mål på området. Vi beslutter, hvad vi strategisk vil med vores uddannelsesmidler.

Centerchef, Glostrup Kommune

På Frederiksberg værdsætter vi en høj grad af frihed til, at den enkelte institution selv kan træffe valgene.

FTR, Frederiksberg Kommune

TEMA 4: Ledelsesdialog og -prioritering understøtter sammenhæng mellem kompetenceudviklingsindsatser

Viden fra projektet og de deltagende kommuner peger i retning af, at ...

- Tværgående ledelsesdialog understøtter behovsafklaring og ledelsesprioritering
- Koordinering og dialog på tværs af dagtilbud styrker tilrettelæggelse af strategiske kompetenceindsatser
- Faste fora og mødestrukturer for ledere og medarbejdere bidrager til at løfte medarbejderperspektiver op til forvaltningsniveau

I planlægningen af kompetenceudviklingen er det en fordel med kendskab til de lokale behov i hver enkelt daginstitution med henblik på at styrke sammenhæng og bygge på lokal viden. Dialog i den samlede ledergruppe og med forvaltning har her stor betydning. Dialogen gør det muligt at se og drøfte, om der er tale om større problematikker, og om viden fra andre institutioner kan komme hinanden til gode.

De tre kommuner har på forskellig vis faste mødestrukturer og fora for ledere på tværs af dagtilbud og forvaltning, der fungerer som naturligt forum for dialog om behov og tilrettelæggelse af indsatser. Prioritering i faste fora er bl.a. med til at understøtte et kontinuerligt ledelsesfokus, og at pædagogernes perspektiver når hele vejen til forvaltningen. En tæt dialog på tværs af forvaltning og dagtilbudsledere er med til at skabe gensidig indsigt i og forståelse for kompetencebehov og -indsatser hos hinanden. Samtidig er det et godt udgangspunkt for koordinering af indsatser og forløb.

I stedet for at koble en masse nye ting på hele tiden, så har vi fokus på at bruge nogle af de ting, vi allerede har gang i og heller ikke sætte for mange ting i gang samtidig.
Leder af dagtilbudsområde, Glostrup Kommune

Vi taler om det på ledermøder på områdeniveau. Vi taler om hinandens behov, og hvem der har overskud til hvad.
Dagtilbudsleder, Rudersdal Kommune

Store tiltag koordinerer vi centralt med områdede lederne, der drøfter med de daglige ledere, og så finder vi ud af, hvem der har lyst til hvad, og hvordan det kan lade sig gøre i praksis.
Dagtilbudschef, Rudersdal Kommune

TEMA 5: Formen for kompetenceudvikling afhænger af de konkrete behov

Viden fra projektet og de deltagende kommuner peger i retning af, at ...

- Praksisnær kompetenceudvikling er vigtig og efterspurgt for at styrke det konkrete pædagogiske arbejde i daginstitutioner
- Den konkrete faglige udfordring er med til at definere, hvilken form og type kompetenceudvikling der i den givne kontekst er mest anvendelig til at løse udfordringerne. Kompetenceudvikling tæt på praksis er motiverende, fordi det styrker muligheden for at lave pædagogisk arbejde af høj kvalitet og bidrager til et stærkt fagligt miljø

Hvilken form for kompetenceudvikling understøtter bedst de pædagogiske behov, man har identificeret? Den overvejelse er vigtig for at give kompetenceudvikling et mere strategisk element. Fælles for de tre deltagerkommuner er hensynet til, at kompetenceudvikling tager udgangspunkt i konkrete udfordringer, der opleves i hverdagen. Kompetenceudviklingen skal altså være praksisnær og understøtte de pædagogiske udfordringer og behov, der er identificeret. Derfor er det nødvendigt at overveje, hvilken form og type kompetenceudvikling, der er mest hensigtsmæssig i den konkrete situation og til det konkrete formål.

Overvejelserne kan bl.a. handle om, hvor presserende en udfordring der er tale om? Hvor mange pædagoger er der behov for at kompetenceudvikle til det konkrete formål, og gør det sig gældende i flere daginstitutioner? Skal der være tale om fælles kompetencer? Skal alle i så fald have samme kompetenceniveau, og er der behov for ressourcepersoner? En del af overvejelserne er også, hvordan interne ressourcepersoner i kommunen kan understøtte kompetenceforløb, så man samtidig kapacitetsopbygger i organisationen.

Det kommer meget an på, hvilken opgave der skal løses. Vi overvejer tid, økonomi, mange/få, aktualitet. Der er hele tiden fokus på, hvilken opgave vi skal løse med kompetenceudviklingen

Pædagogisk konsulent, Rudersdal Kommune

Det kommer an på problemet [hvilken kompetenceudvikling der er bedst]. Min kollega er i gang med en diplomuddannelse, og det giver også mig meget ny viden. Andre gange er der behov for mindre. Vi er gode til at skiftes, og alle får noget ud af det på grund af den efterfølgende praksis for dialog.

Pædagog, Frederiksberg Kommune

Der er to spor. Det ene handler om at opbygge viden, fx via et oplæg. Det andet handler om kompetenceudvikling i hverdagen. Jeg synes, at det meste skal ligge så tæt på praksis som muligt. Vi har brug for at tune os ind på vores virkelighed og kan tilpasse forløbet til vores kommune og de forhold, der er særlige her.

Centerchef, Glostrup Kommune

Det er allerbedst, når alle er afsted, men der skal helst være to eller flere afsted på samme tid.

Pædagog, Frederiksberg Kommune

TEMA 6:

Med fælles fokus bliver ny viden til forbedret praksis

Viden fra projektet og de deltagende kommuner peger i retning af, at ...

- Det kræver prioritering af alle involverede, hvis kompetenceudvikling skal skabe en forandret pædagogisk praksis
- Det er vigtigt at lægge en konkret plan for opfølgning på kompetenceudvikling for at skabe de bedste forudsætninger for, at nye kompetencer forankres i hverdagen
- Det er en ledelsesopgave at skabe rum for opfølgning og en fælles meningskabelse.

Allerede før initiativerne for kompetenceudvikling er sat i gang, er det helt centralt at overveje, hvordan man går fra ny viden til ny forbedret praksis, hvis kompetenceudvikling skal styrke kvaliteten af den pædagogiske praksis og skabe værdi for børnene.

Erfaringer fra de tre kommuner viser, at der er meget forskellige tilgange til, hvordan man kan arbejde med at skabe rammerne for, at ny viden spredes til alle medarbejdere og bliver forankret som en naturlig del af den løbende pædagogiske praksis. Hvordan man arbejder med at overføre og fastholde viden, hænger også sammen med den type kompetenceudvikling, der er valgt i en given sammenhæng.

Forankring af viden i praksis kræver, at leder og pædagoger forholder sig til kompetenceudviklingen før, under og efter, at forløbet er gennemført. Forud for kompetenceudviklingen er der behov for at tage stilling til, hvordan både ledere, medarbejdere og organisationen skal gøres klar til at indarbejde den nye viden og kompetencer.

Efter gennemførelse skal der lægges en plan for, hvordan og i hvilket omfang der løbende kan afprøves ny viden hjemme i egen institution, så de nye kompetencer bliver trænet og koblet til egen pædagogisk praksis.

I denne proces er ledelsesmæssig fokus og opbakning afgørende for, at de nye kompetencer kan anvendes og sættes i spil i den konkrete hverdag. Det er en ledelsesopgave at skabe rum for opfølgning og en fælles meningskabelse, hvor ny viden bliver indarbejdet i den faglige opgaveløsning.

Ligeledes må medarbejdere, der har deltaget i kompetenceudvikling, bidrage aktivt til bringe ny viden og kompetencer i spil i hverdagen. Konkrete aftaler, forventningsafstemning og faste processer for at dele ny viden og indarbejde nye kompetencer i hverdagen er en forudsætning for, at der sker forandringer i den pædagogiske praksis.

Vi har fokus på, at der sker en videndeling, når ansatte har været afsted – en modtagerkultur. Her bruger vi altid personalemøder som en platform. Vi kan være udfordret af, at der påhviler den enkelte et stort ansvar ift. at dele ud af ny viden, derfor skal vi som ledere understøtte løbende.

Dagtilbudsleder, Frederiksberg Kommune

Vi laver en lille forundersøgelse inden kompetenceudviklingen, hvor vi hjælper dem med at finde ud af, hvordan de skal hjem og bruge det i praksis, fx via afprøvninger.

Pædagogisk konsulent, Rudersdal Kommune

Vi har et princip om ledelse tæt på. Jeg har en forventning om, at lederne er tæt på og holder øje med, at vi faktisk får kigget på det, vi har kompetenceudviklet i. Vi skal holde øje med, at det faktisk er det, vi ser i hverdagen. Det er et stort krav, men det er helt afgørende.

Centerchef, Glostrup Kommune

Vi øver os i at tale om kompetenceudvikling i hverdagen. Vi har fx arbejdet med at filme videoklip fra dagligdagen og så drøfte dem sammen.

Pædagog, Frederiksberg Kommune



Metode til indsamling af viden i denne publikation

KL og BUPL har indsamlet viden og eksempler i tre kommuner, der gennem længere tid har arbejdet strategisk med kompetenceudvikling. Denne viden er indsamlet med henblik på at bidrage til at inspirere andre kommuner til et styrket, strategisk fokus på arbejdet med pædagogers kompetenceudvikling.

Den indsamlede viden tager udgangspunkt i fokusgruppeinterviews foretaget i de tre kommuner. Deltagerne i interviewene er pædagoger, pædagogiske vejledere og konsulenter, fællestillidsrepræsentanter, daglige ledere, ledere af dagtilbud samt chefer.

Kommunerne er udvalgt på baggrund af deres arbejde med strategisk kompetenceudvikling, og der er derfor ikke taget højde for faktorer som eksempelvis geografisk spredning, kommunestørrelse, organisering af dagtilbud i kommunen etc.

Med udgangspunkt i dette kan inspirationsmaterialet og de gode erfaringer derfor tjene som inspiration til, hvordan arbejdet med strategisk kompetenceudvikling også kan gribes an.

Inspiration til arbejdet med strategisk kompetenceudvikling for pædagoger i dagtilbud

© KL, BUPL

1. udgave, 1. oplag, August 2023

Produktion: Kommuneforlaget A/S

Foto: Colourbox

Produktionsnr. 830939



Scan QR-koden og læs mere om pædagogers kompetenceudvikling. Du kan bl.a. finde et dialogredskab til strategisk kompetenceudvikling af pædagoger

BUPL

KL