

# Ka' det nytte?

Evaluering af projekt om anerkendende relationer

# Ka' det nytte?

Evaluering af projekt om anerkendende relationer

2009

## **Ka' det nytte?**

© 2009 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

Danmarks Evalueringsinstitut sætter komma  
efter Dansk Sprognævn's anbefalinger

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form  
på: [www.eva.dk](http://www.eva.dk)

ISBN (www) 978-87-7958-508-9

# Indhold

<b>1</b>	<b>Konklusioner</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Indledning</b>	<b>6</b>
2.1	<b>Evalueringens baggrund</b>	<b>6</b>
2.2	<b>Evalueringens formål</b>	<b>7</b>
2.3	<b>Evalueringsmetode</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Projektstyring</b>	<b>8</b>
<b>3.1</b>	<b>Forberedelsesfasen</b>	<b>8</b>
3.1.1	Projektramme	8
3.1.2	Formålsbeskrivelsen	8
3.1.3	Projektets hovedelementer	9
<b>3.2</b>	<b>Sparringsinstitutionernes rolle</b>	<b>9</b>
<b>3.3</b>	<b>Konsulenternes rolle</b>	<b>10</b>
3.3.1	Rollen i forhold til institutionerne	10
3.3.2	Rollen i samarbejdet med projektleder	11
<b>3.4</b>	<b>Startseminar og temadage</b>	<b>11</b>
3.4.1	Startseminar	11
3.4.2	Temadage	11
3.4.3	Evaluering af temadagene	12
<b>3.5</b>	<b>Samlet vurdering af projektstyringen</b>	<b>13</b>
3.5.1	Forbedringsområder	14
<b>4</b>	<b>Projektets målopfyldelse</b>	<b>16</b>
<b>4.1</b>	<b>Overordnede betragtninger</b>	<b>16</b>
<b>4.2</b>	<b>Anerkendende pædagogisk tilgang</b>	<b>16</b>
4.2.1	Er målene nået?	17
<b>4.3</b>	<b>Projektstyringskompetencer</b>	<b>18</b>
4.3.1	Er målene nået?	19
	<b>Appendiks</b>	
	<b>Appendiks A: Formålsbeskrivelse</b>	<b>20</b>

# 1 Konklusioner

Denne rapport indeholder en evaluering af et kommunalt projekt om anerkendende relationer i daginstitutioner for børn. Projektet har involveret syv daginstitutioner i Herning Kommune og er gennemført i 2008. For indblik i de konkrete projekter som de syv projektinstitutioner har arbejdet med, og resultaterne heraf henvises til de praksisfortællinger som er udarbejdet af projektinstitutionerne, og som VIA University College (VIA UC) har redigeret og udgivet i en pjece.

Det kommunale projekt har haft til formål at pædagogisk personale i de deltagende daginstitutioner ud fra et anerkendende perspektiv gør erfaringer med pædagogiske handlemuligheder der støtter udsatte børns udvikling, læring og livskvalitet i inkluderende fællesskaber. Formålet har endvidere været at ansatte i projektinstitutionerne tilegner sig kompetencer i forhold til at planlægge, strukturere og gennemføre udviklingsprojekter.

Konklusionen på evalueringen er at de mål der er formuleret for projektet, alle er nået, og at projektets formål dermed er opfyldt.

Konkret har projektet sikret at pædagogisk personale i de deltagende dagtilbud:

- har opnået en øget viden om og forståelse for den anerkendende tilgangs pædagogiske muligheder og på baggrund heraf har opnået øgede handlekompetencer
- i det daglige har afprøvet en eller flere af den anerkendende tilgangs handlemuligheder og derigennem kan støtte op om udsatte børns udvikling og læring
- har arbejdet med at skabe inkluderende fællesskaber, således at personalet, de andre børn og forældrene får mulighed for at se og anerkende alle børn og de ressourcer de besidder.

Derudover har personerne fra de deltagende dagtilbud der har deltaget i projektet:

- Opnået kompetencer i forhold til at tilrettelægge og gennemføre udviklingsprojekter
- Vist evne til at bruge SMTTE-modellen som dokumentations- og evalueringsmetode
- Opnået færdigheder i at dokumentere deres pædagogiske handlinger med referater, observationer, beskrivelser, dagbøger/logbøger, billeder, video eller andet.

Om de overordnede elementer som projektet har omfattet, er evalueringens væsentligste konklusioner – omformuleret til generelle udsagn – at:

- Sparringsinstitutioner kan være et værdifuldt element i forhold til at kvalificere projektgennemførelsen i projektinstitutionerne, idet de bl.a. kan bidrage ved at stille udviklende spørgsmål og give kritik. Derudover kan sparringsinstitutionerne selv få stort udbytte af deres rolle.
- Konsulentbistand til projektinstitutioner kan være afgørende i forhold til at holde projekterne i gang og sikre fremdrift i dem.
- En temadagsrække for projektinstitutioner og sparringsinstitutioner kan være effektive i forhold til at understøtte muligheden for at indfri konkrete projektmål og løbende følge op på områder som i et projektforsløb viser sig særlig udfordrende.

Endelig er evalueringens konklusion desuden at den overordnede projektstyring med VIA UC ved roret har været professionel og i al væsentlighed succesfuld. Mulige forbedringsområder er primært at projektlederens og konsulenternes refleksioner og tiltag under projektforsløbet med fordel kunne være blevet dokumenteret bedre end tilfældet var. Bedre dokumentation ville bl.a. have øget muligheden for at bruge projektstyrings erfaringerne fra projektet i andre sammenhænge.

## 2 Indledning

### 2.1 Evalueringens baggrund

I forbindelse med de statslige puljepenge for 2007-08 til at forbedre kvaliteten i dagtilbuddene fik Herning Kommune tildelt 3.379.000 kr. Herning Kommune valgte at bruge en del af midlerne til at implementere anerkendende relationer som en måde at intervenere i forhold til udsatte grupper i daginstitutioner for børn. På den baggrund besluttede kommunen følgende tiltag:

Fra oktober 2007 til oktober 2008:

1. En opkvalificering af det pædagogiske personale gennem følgende pd-moduler:
  - "Pædagogisk-psykologisk intervention"
  - "Pædagogik i forhold til udsatte grupper"
  - "Teorier og modeller for kommunikation".
2. En opkvalificering af de pædagogiske medarbejdere gennem korte kurser i form af en "pi-xiudgave" af ovenstående moduler.
3. En opkvalificering af ledelsesteam gennem deltagelse i følgende moduler i diplom i ledelse:
  - "Det personlige lederskab"
  - "Ledelse og medarbejdere".

Fra februar 2008 til januar 2009:

4. Et praksisudviklingsprojekt hvor de deltagende dagtilbud arbejder med afprøve og gøre erfaringer med den anerkendende tilgang i det pædagogiske arbejde.

I forhold til uddannelsesdelen der blev afviklet sammen med Ikast-Brande og Ringkøbing-Skjern Kommuner, blev der nedsat en fælles styregruppe med repræsentanter for de tre kommuner. Undervisningsdelen og projektledelsesdelen blev varetaget af VIA UC.

Fokus i denne evalueringsrapport er afgrænset til praksisudviklingsprojektet (ovenstående punkt 4) som har omfattet syv af Herning Kommunes daginstitutioner. Projektet består af ét centralt projekt og desuden af lokale projekter i hver af de syv deltagende daginstitutioner, herefter benævnt projektinstitutionerne eller blot institutionerne.

Praksisudviklingsprojektets formål har været at pædagogisk personale i projektinstitutionerne ud fra et anerkendende perspektiv gør erfaringer med pædagogiske handlemuligheder der støtter udsatte børns udvikling, læring og livskvalitet i inkluderende fællesskaber. Formålet har endvidere været at projektinstitutionerne tilegner sig kompetencer i forhold til at planlægge, strukturere og gennemføre udviklingsprojekter. Det har været en del af projektets idé at projektinstitutionerne skulle tilegne sig pædagogiske metoder til at indføre små ændringer i dagligdagen der skal kunne rummes inden for den eksisterende økonomiske ramme. Projektinstitutionerne har derfor ikke ved deres deltagelse i projektet fået tilført ekstra ressourcer i form af midler til vikarer e.l.

For det centrale projekt har der været nedsat en styregruppe som har bestået af en pædagogisk administrativ konsulent ansat i Herning Kommune, en KVIS-konsulent og en partnerskabskonsulent fra VIA UC. Sidstnævnte har fungeret som overordnet projektleder. Den pædagogisk administrative konsulent ansat i Herning Kommune fratrådte sin stilling medio 2008, og stillingen har siden været vakant, hvorfor styregruppen herefter kun har bestået af to personer.

Alle daginstitutioner i Herning Kommune blev opfordret til at tilmelde sig projektet, og der var oprindeligt kalkuleret med 15 deltagende institutioner. 10 institutioner tilmeldte sig, men flere af disse sprang fra inden start på grund af forskellige forhold i institutionerne. Det endelige antal deltagere i projektet er dermed endt på syv institutioner. Projektperioden har været knap et år, og i den tid har projektgrupperne været forpligtet til at deltage i projektet. To konsulenter fra VIA UC og en privat konsulent har som en del af projektet ydet løbende projektvejledning til projektinstitutionerne.

## 2.2 Evalueringens formål

På opdrag af projektets styregruppe har Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) bidraget til projektet som ekstern evaluator. Formålet med den eksterne evaluering som denne rapport er resultatet af, har været at sikre en uafhængig evaluering af den overordnede styring af praksisudviklingsprojektet og af i hvilket omfang projektet har levet op til sit formål. Det har således været det centrale projekt der har været fokus for EVA's evalueringsindsats, mens målopfyldelsesgraden i hver af de syv deltagende daginstitutioners projekter er blevet evalueret internt af institutionerne selv i samarbejde med de tilknyttede konsulenter.

EVA's opdrag har desuden været at vejlede styregruppen i forhold til at præcisere formål, mål og succeskriterier i projektets startfase. Endelig har EVA bidraget med sparring og med rådgivning i forhold til hvordan en midtvejsevaluering af institutionernes projekter kunne gribes an.

## 2.3 Evalueringsmetode

Evalueringen er baseret på en analyse og en vurdering af projektledelsens og konsulenternes projektvaretagelse og af projektets grad af målopfyldelse. Dokumentationsmaterialet har omfattet:

- Projektlederens beskrivelse af og refleksioner over sin og styregruppens tilrettelæggelse og gennemførelse af projektet, herunder indholdet i og tilrettelæggelsen af temadage
- Projektlederens beskrivelse af sine refleksioner over holdte temadage og deltagernes evalueringer af dagene
- EVA's interview med konsulenterne med fokus på deres evaluering af projektledelsen, deres egen rolle i projektet og projektets grad af målopfyldelse
- Institutionernes konklusioner om hvad projektet har bidraget med, og hvordan de har oplevet konsulenternes rolle
- EVA's observationer under projektgruppens deltagelse i den tredje temadag
- Konsulenternes slutevalueringer af de enkelte projekters målopfyldelsesgrad.

Formidlingen af evalueringens resultater omfatter ud over denne rapport som er tiltænkt forvaltningen og kommunalbestyrelsen i Herning Kommune, et kort notat til samme målgruppe baseret på rapportens konklusioner. Endelig er evalueringens resultater blevet præsenteret og drøftet på projektets afsluttende temadag i slutningen af januar 2009. For indblik i de konkrete projekter som de syv projektinstitutioner har arbejdet med, og resultaterne heraf henvises til de praksisfortællinger som er udarbejdet af projektinstitutionerne, og som VIA UC har redigeret og udgivet i en pjece.

Evalueringen er gennemført i perioden december 2008 til februar 2009 af en projektgruppe fra EVA bestående af specialkonsulent Signe Ploug Hansen (projektleder) og evalueringskonsulent Frederik Kiørboe.

Ud over det indledende kapitel med konklusioner og dette kapitel indeholder rapporten i kapitel 3 en evaluering af den overordnede projektstyring og i kapitel 4 en evaluering af projektets grad af målopfyldelse.

# 3 Projektstyring

Dette kapitel analyserer og vurderer projektledelsens og konsulenternes projektvaretagelse med fokus på den forberedende fase af projektet, sparringsinstitutionernes rolle, konsulenternes rolle og startseminar og temadage. Kapitlet slutter med et afsnit der samler op på analyserne og vurderingerne i de foregående afsnit og dermed leverer en samlet vurdering af projektstyringen.

Kapitlet baserer sig på generelle oplysninger om projektet, projektlederens beskrivelse og evaluering af projektgennemførelsen, EVA's interview med konsulenterne, konsulenternes afsluttende interview med projektinstitutionerne og EVA's observationer ved sit møde med styregruppen midtvejs i projektet og under sin tilstedeværelse ved den tredje temadag og ved den afsluttende formidlingsorienterede temadag.

## 3.1 Forberedelsesfasen

### 3.1.1 Projektramme

I projektets forberedelsesfase udarbejdede styregruppen for projektet på baggrund af et oplæg fra projektlederen en projektbeskrivelse og en formålsbeskrivelse. Ifølge projektlederen arbejdede styregruppen i forberedelses- og startfasen meget konstruktivt med at udarbejde projektrammen og udforme mål for projektet. Styregruppen bestræbte sig desuden på at være forbilledlig for institutionernes projekter. Da det var blevet besluttet at projektinstitutionerne skulle arbejde ud fra SMTTE-modellen, valgte styregruppen således at beskrive formål og mål mv. for praksisudviklingsprojektet som helhed ud fra denne model. SMTTE-modellen er en sammenhængsmodel som understøtter projektdeltagernes formulering af projektets mål og idé gennem punkterne: sammenhæng – mål – tiltag – tegn – evaluering.

Styregruppen lagde grundlæggende vægt på at:

- Projektet skulle fremme deltagernes læring i forhold til at arbejde med anerkendende relationer og projektorganisering
- Der skulle være en meget tæt sammenhæng mellem på den ene side teori og ny viden og på den anden side pædagogisk praksis
- Fokus skulle sættes på at omsætte den nyerhvervede viden til handlinger i pædagogisk praksis
- Der ikke nødvendigvis skulle være tale om store strukturændringer, men at små ændringer og refleksioner herover kunne medvirke til at få øget indsigt i den anerkendende tilgængelighed.

### 3.1.2 Formålsbeskrivelsen

Disse prioriteringer udgjorde rammen for formålsbeskrivelsen for projektet, herunder projektets formål som blev formuleret på følgende måde:

1. Formålet er at det pædagogiske personale ud fra et anerkendende perspektiv gør erfaringer med pædagogiske handlemuligheder der støtter udsatte børns udvikling, læring og livskvalitet i inkluderende fællesskaber.
2. Formålet er endvidere at deltagerne tilegner sig kompetencer i forhold til hvordan udviklingsprojekter planlægges, struktureres og gennemføres.

Den oprindelige formålsbeskrivelse rummede en række svagheder. Den oprindelige målgruppe var eksempelvis formuleret meget bredt, og de mål der var opsat for projektet, fremstod ikke tilstrækkeligt målbare og dermed evaluerbare. EVA kom i projektets startfase med konkrete forslag



til hvordan hver enkelt af svaghederne kunne håndteres, men interne arbejdsgange i Herning Kommune medførte desværre at EVA's kommentarer ikke blev modtaget af projektlederen fra VIA UC før midtvejs i projektførelsen. På det tidspunkt var der en række ændringsforslag som det var for sent at implementere, men styregruppen forholdt sig til alle EVA's kommentarer og rettede formålsbeskrivelsen til på baggrund af dem i det omfang det var muligt projektets fremskredne status taget i betragtning. Ændringerne omfattede bl.a. en tilføjelse af kriterier for hvornår projektets mål kunne betragtes som nået, og en eksplicitering af en nødvendig skelnen mellem projektets direkte målgruppe og projektets indirekte målgruppe.

En samlet oversigt over projektets formål, mål, succeskriterier, tiltag og tegn fremgår af den endelige udgave af formålsbeskrivelsen for projektet der er præsenteret i appendiks A.

### 3.1.3 Projektets hovedelementer

Hovedhjørnestenen i projektet har været udvikling af praksis i institutioner forankret i en institutionspecifik projektgruppe og et videns- og refleksionsforum med deltagelse af alle projektgrupperne i form af temadage som blev tilrettelagt af projektleder og konsulenter. På temadagene har projektinstitutionerne gennem forskellige processer arbejdet med erfaringsudveksling, ligesom de med en enkelt undtagelse har haft en ekstern part – en kollegainstitution der ikke var involveret i projektet – med som sparringspartner.

## 3.2 Sparringsinstitutionernes rolle

Hver projektinstitution fik i starten af projektet til opgave at finde en institution der ikke deltog direkte i projektet, men som ønskede at fungere som sparringspartner for den deltagende institution og derigennem opnå viden om projektet. For seks af de syv institutioner lykkedes det at finde en sparringsinstitution. Den sidste institution var samtidig med i et andet projekt hvor den sparrede med en institution uden for Herning Kommune.

Sparringsinstitutionerne blev inviteret til at deltage i temadagene, og fra styregruppens side var der en forventning om at de deltog med mindst én medarbejder og én ledelsesrepræsentant i hver af temadagene.

Med udgangspunkt i konsulenternes interview med projektinstitutionerne og EVA's iagttagelser på den afsluttende temadag er det EVA's indtryk at omfanget hvormed institutionerne har samarbejdet med deres sparringsinstitution, har varieret, og at udbyttet af sparringsinstitutionen således også har været forskelligt projektinstitutionerne imellem. For de flestes vedkommende er der tale om at sparringen hovedsageligt har fundet sted på temadagene. Samarbejdet mellem projektinstitutioner og sparringsinstitutioner ud over temadagene har således været begrænset. Alligevel er det EVA's indtryk at projektinstitutionerne har sat pris på at have en sparringsinstitution, og at der i flere tilfælde er skabt en god kontakt mellem de to institutioner som forventes at fortsætte efter projektets officielle afslutning. I ét tilfælde er der tilmed en aftale om at projektinstitutionen og sparringsinstitutionen vil holde en fælles temadag i forlængelse af projektet. De institutioner der under interviewet reflekterede over hvordan de havde haft gavn af deres sparringsinstitution, tilkendegav bl.a. at sparringsinstitutionen har bidraget ved at stille udviklende spørgsmål og give kritik.

Flere projektinstitutioner tilkendegiver – set i bakspejlet – at de nok med fordel kunne have gjort mere brug af deres sparringsinstitution. I forhold til sparringsinstitutioners fremtidige rolle projektinstitutionerne bl.a. at:

- Kravene til og formålet med sparringsinstitutionerne tydeliggøres, og at der skabes klarhed om sparringsinstitutionens rolle og funktion
- Der i projektrammen sørges for at sikre mere samarbejde med sparringsinstitutionerne.

Nogle institutioner giver desuden udtryk for at det vil være hensigtsmæssigt hvis sparringsinstitutionen allerede har erfaringer med det specifikke tema som skal implementeres. På den afsluttede temadag blev der dog fra konsulentside argumenteret for at der også har været fordele forbundet med at sparringsinstitutionerne ikke allerede havde erfaringer på området. Det har nemlig betydet at sparringsinstitutionerne har stillet mange relevante og afklarende åbne spørgsmål til

projektinstitutionerne som de måske ellers ikke ville have stillet. Disse spørgsmål har tvunget projektinstitutionerne til at reflektere over og argumentere for deres handlinger m.m.

Sparringsinstitutionerne er ikke blevet interviewet om deres opfattelse og udbytte af projektet og deres egen rolle, men under konsulenternes interview med projektinstitutionerne fik de personer fra sparringsinstitutionerne der var til stede, mulighed for at kommentere dette. Nogle gav udtryk for at de oplevede at de selv havde haft en god oplevelse og fået noget ud af at være sparringsinstitution. Eksempelvis fremhævede flere sparringsinstitutioner at de havde lært meget på temadagene, og en enkelt repræsentant gav konkret udtryk for at sparringsinstitutionen gennem sin rolle havde fået et masse viden om anerkendende relationer og set problematikker der var parallelle til egne oplevelser. En repræsentant for en enkelt sparringsinstitution gav under den afsluttende temadag udtryk for at udbyttet nok kunne have været endnu større hvis sparringsinstitutionen havde haft mulighed for at observere hvordan projektinstitutionen i det daglige arbejdede med sit projekt.

### 3.3 Konsulenternes rolle

#### 3.3.1 Rollen i forhold til institutionerne

To konsulenter fra VIA UC og en privat konsulent har som en del af projektet bl.a. ydet løbende projektvejledning til projektinstitutionerne. Efter eget ønske har de to af konsulenterne hver vejledt to projektinstitutioner, mens den sidste konsulent har vejledt tre institutioner. Fordelingen af institutionerne er foregået på den måde at hver konsulent har fået ansvar for vejledningen af projektinstitutioner som de havde meget lidt eller slet intet kendskab til i forvejen. Hver projektinstitution har ud over tid til sparring på temadagene rådet over 20 konsulenttimer. Fordelingen af timerne er blevet aftalt individuelt mellem den enkelte institution og konsulenten.

I startfasen hvor projektinstitutionerne arbejdede med en indkredsning af deres problemstilling og formulering af en projektbeskrivelse, fungerede konsulenterne som sparringspartnere for institutionerne. Under projektførelsen har konsulenterne med jævne mellemrum besøgt projektinstitutionerne som de har vejledt og coachet i forhold til disses projekt, og derudover har konsulenterne fungeret som sparringspartnere for institutionerne på temadagene. Endelig har konsulenterne været drivkraft i midtvejsevalueringen og slutevalueringen af institutionernes projekter.

Under konsulenternes interview med projektinstitutionerne gav de alle udtryk for at de havde haft stort udbytte af konsulenternes bistand. Bl.a. blev det fremhævet at:

- Det havde været værdifuldt at have en sparringsperson (konsulenten) man kunne stille spørgsmål til og henvende sig til for at afklare sine tvivlsspørgsmål
- Konsulenterne havde ydet et afgørende bidrag til at holde projekterne i gang og sikre fremdrift i dem.

Én institutions repræsentant nævnte konkret at institutionens konsulent havde hjulpet med at gøre projektet konkret og håndterbart ved fx at lave en tidslinje for projektet. En repræsentant for en anden institution bemærkede at der har været forskel på konsulenternes måde at gribe opgaven an på hvad angår proces, praktisk tilrettelæggelse og indhold i forbindelse med sparring. I forlængelse heraf påpegede repræsentanten også at institutionen gerne ville have haft et bedre overblik over forløbet fra starten, en rammeplan eller nogle milepæle som kunne give et indtryk af hvor langt man var nået. Institutionen efterlyste således tydeligere udefrakommende krav og forventninger til resultater og tidsfrister.

Antallet af møder og omfanget af konsulenternes sparring blev af alle institutionerne betegnet som passende.

Konsulenternes egen vurdering af deres rolle i forhold til institutionerne harmonerer godt med institutionernes oplevelser, og både konsulenternes og projektlederens vurdering er at de koncentrerede møder institutionerne har haft med konsulenterne, har haft stor effekt på kort tid. Konsulenterne har kun i begrænset omfang dokumenteret deres arbejdsmetoder gennem logbøger, referater af møder med institutionerne og refleksioner over den måde de har vejledt og råd-

givet institutionerne på, og måden vejledningen har virket på. Derfor er det vanskeligt for EVA at vurdere konsulenternes rolle i forhold til projektinstitutionerne. EVA's observation af kommunikationen mellem konsulenterne og institutionerne i løbet af den tredje temadag bekræftede dog det positive billede af konsulenternes bidrag til institutionernes projektgennemførelse som institutionerne selv gav udtryk for under konsulenternes interview med dem.

### **3.3.2 Rollen i samarbejdet med projektleder**

De tre konsulenter har ud over deres funktion i forhold til projektinstitutionerne arbejdet sammen med projektlederen i et team der jævnligt har holdt møder og drøftet indholdet af temadagens videndelings- og sparringsdel. På teammøderne er der ligeledes blevet reflekteret over hvordan disse dele af temadagene kunne tilrettelægges, set i forhold til konsulenternes vurderinger af projektinstitutionernes behov.

I sin evaluering af projektførelsen vurderer projektlederen at teamets deltagere har været gode til at udnytte konsulenternes forskellige faglighed i forhold til sparring med hinanden og i forhold til at kvalificere den enkelte konsulents arbejde med vedkommendes projektinstitutioner. Projektlederen vurderer på den baggrund at teamsamarbejdet og -møderne har været det forum hvor konsulenter og projektleder har kunnet reflektere over konsulentarbejdet "ude i marken", være hinandens sparringspartnere og detailplanlægge temadagene.

Projektlederen anfører i sin projektevaluering at det set i bakspejlet er begrænset i hvilket omfang hun og teamet har nedskrevet deres refleksioner undervejs i projektførelsen da fokus har været rettet mod at fastholde beslutninger mv. Som projektlederen anfører, og som EVA er enig i, har implementeringen af projektet dog tydeligvis været præget af en høj grad af refleksion, og projektlederen argumenterer også overbevisende for hvorfor projektførelsen blev formet som det var tilfældet. Refleksionerne og argumenterne er blot ikke skrevet ned.

Alligevel er det vigtigt at understrege at EVA vurderer at det i fremtidige projekter er vigtigt at både konsulenter og projektleder dokumenterer deres arbejdsmetoder gennem fx referater og logbøger og derigennem synliggør refleksioner over den måde de vejleder institutionerne på, og måden vejledningen virker på.

Behovet for dokumentation af refleksioner mv. i forhold til at sikre et godt grundlag for en slut-evaluering og i forhold til at gøre det muligt at bruge erfaringer fra gennemførelsen af ét projekt i eventuelle fremtidige lignende projekter blev påpeget af EVA under midtvejsevalueringssmødet. Projektlederen angiver i sin projektevaluering at dette har ført til at teamet i den sidste del af projektførelsen har forsøgt at blive bedre til at dokumentere arbejdet i teamet og konsulenternes arbejde med projektinstitutionerne. EVA vurderer at dette til en vis grad er lykkedes.

## **3.4 Startseminar og temadage**

Der blev holdt et tredages startseminar og fire temadage i projektperioden fra februar 2008 til januar 2009.

### **3.4.1 Startseminar**

Startseminaret over tre dage blev holdt i slutningen af februar 2008. På seminaret blev projektinstitutionerne bl.a. undervist i anerkendende tilgange og projektstyring ved hjælp af SMTTE-modellen. Efterfølgende formulerede institutionerne projektbeskrivelser for de lokale projekter. De institutioner i Herning Kommune der ikke deltog i projektet, havde mulighed for at deltage i den første halv dag hvor den første del af undervisningen i anerkendende relationer blev gennemført. De øvrige dele af seminaret var forbeholdt de projektinvolverede medarbejdere og ledere fra projektinstitutionerne.

### **3.4.2 Temadage**

#### *Første temadag*

Den første temadag blev holdt i begyndelsen af maj 2008. Om formiddagen var fokus rettet mod hvordan SMTTE-modellen kan bruges i forbindelse med udviklingsprojekter. Om eftermiddagen blev der igangsat videndeling og sparring mellem projektinstitutionerne og deres respektive sparringsinstitutioner.

#### *Anden temadag*

Den anden temadag blev holdt i slutningen af august 2008. Om formiddagen blev der holdt oplæg om læringsmiljø, og om eftermiddagen præsenterede hver af projektinstitutionerne deres projekt og deres erfaringer indtil dette tidspunkt. Konkret blev institutionerne bedt om hver at holde et 15-minutters oplæg og desuden redegøre for hvordan de ville dokumentere deres arbejde. Dernæst fik institutionerne sparring fra deres sparringsinstitution, konsulent og resten af deltagere.

#### *Tredje temadag*

Den tredje temadag blev holdt i begyndelsen af december 2008. Projektinstitutionerne gjorde her sammen med den konsulent og den sparringsinstitution der var tilknyttet institutionen, status over hvor langt projektinstitutionen var nået i forløbet, herunder hvad den havde lært undervejs i projektforløbet.

Derudover arbejdede projektinstitutionerne med mundtlig formidling. Arbejdet foregik med udgangspunkt i et oplæg fra en kommunikationskonsulent der vejledte institutionerne i hvordan de kunne formidle deres projekt. Konkret blev de vejledt i at fremstille en PowerPoint-præsentation, og deres efterfølgende opgave var at forberede en præsentation til brug for det afsluttende seminar i slutningen af januar 2009. Det var tanken at præsentation efterfølgende kunne anvendes til fx en forældreaften eller til institutionens hjemmeside.

Til temadagen skulle projektinstitutionerne medbringe 1-2 skriftlige praksisfortællinger. Disse blev senere redigeret af projektlederen i samarbejde med ovenfor nævnte kommunikationskonsulent og blev efter institutionernes godkendelse trykt i en lille pjece. Pjecen blev uddelt på den fjerde og afsluttende temadag i januar 2009.

#### *Fjerde temadag*

Den fjerde og afsluttende temadag i januar 2009 havde fokus på formidling. Konkret omfattede programmet formidling af hovedkonklusionerne i denne evalueringsrapport og af projektets teoretiske ramme og organisationslæring, og ikke mindst bød programmet på workshopper om de projekter projektinstitutionerne har gennemført eller sat i gang. Forud for den afsluttende temadag blev der den 15. januar holdt generalprøve på projektgruppernes workshopfremlæggelse. Endelig indeholdt programmet for den afsluttende temadag et oplæg ved en forsker om anerkendende relationer. Oplægget perspektiverede, kvalificerede og forholdt sig kritisk til anerkendelsesbegrebet, hvilket havde til formål at binde en sløjfe på hele projektet "Anerkendende relationer – Ka' det nytte?"

Ud over de institutioner der deltog i projektet, omfattede målgruppen for temadagen også Hering Kommunes øvrige dagtilbud for børn samt Pædagogisk-Psykologisk Rådgivning (PPR). I alt deltog ca. 120 personer i den afsluttende temadag.

### **3.4.3 Evaluering af temadagene**

Alle institutionerne gav under konsulenternes interview udtryk for at startseminaret var en stor succes som resulterede i at de nåede langt med deres projekter fra starten selvom det for nogle havde været vanskeligt at forlade deres institution i tre dage. Oplægget om anerkendende relationer ved Peter Westmark blev i særdeleshed fremhævet som succesfuldt og som noget der i høj grad motiverede institutionerne til at gå i gang med deres projekter.

Vedrørende den første temadag foreligger der ingen evaluering.

Deltagernes skriftlige evaluering af den anden temadag giver indtryk af at institutionerne fik et stort udbytte af formiddagens oplæg i den forstand at de mente at de efterfølgende ville kunne bruge den viden og de refleksioner de havde opnået gennem dem, i deres daglige pædagogiske arbejde i institutionerne. I forhold til eftermiddagens projektfremlæggelser giver den skriftlige evaluering indtryk af at der for institutionerne var meget inspiration og læring forbundet med at høre kollegernes erfaringer og refleksioner, og der kom mange gode forslag til dokumentationsmuligheder. Konsulenternes afsluttende interview med institutionerne gav i overensstemmelse hermed indtryk af at denne midtvejsstatus for alle projekterne var gavnlige, og at det var inspire-

rende for institutionerne at høre om hinandens arbejde, og om hvor langt de andre institutioner var nået. Projektlederen vurderer i sin projektevaluering at eftermiddagens midtvejsevaluering betød at institutionerne kom et stort skridt videre i deres arbejde, og at italesættelse skabte bevidsthed om hvilke resultater de havde nået. Samlet konkluderer projektlederen på den baggrund og på baggrund af styregruppens egen vurdering at den anden temadag var en god og udbytterig dag.

Den tredje temadag blev evalueret mundtligt af projektinstitutionerne i forbindelse med afslutningen af dagen. Der var kun få kommentarer, men ifølge konsulenten der tog referat, var der tale om positive tilkendegivelser af udbyttet. Konkret gav evalueringen anledning til at det blev besluttet at holde en generalprøvedag forud for den afsluttende temadag hvor de enkelte projektinstitutioner kunne afprøve deres workshop, og hvor projektinstitutionerne derved kunne få mulighed for at høre om hinandens projekter og de opnåede erfaringer.

Samlet set gav flere projektinstitutioner under konsulenternes interview udtryk for at sparringsinstitutionernes deltagelse i temadagene var nyttig. Flere projektinstitutioner gav også udtryk for at det var vigtigt at det på alle temadagene var blevet prioriteret at institutionerne skulle have tid til at tale sammen om brugbare resultater og løsningen af fremtidige opgaver. Endelig gav flere også udtryk for at temadagene gav deltagerne tid til at arbejde med projekterne, hvilket ellers kunne være et problem i dagligdagen på institutionerne. I den sammenhæng bemærkede en repræsentant for en af institutionerne at det var problematisk at det fra starten var uklart om Herning Kommune ville dække vikarudgifter undervejs, og at institutionerne kunne have afsat tid i hverdagen til at arbejde med projektet hvis der havde været mulighed for dækning af vikarudgifter.

Projektlederens vurdering af startseminaret og de tre første temadage er at projektgrupperne har erhvervet ny teori som de gennem handlinger i praksis har afprøvet og reflekteret over. Vurderingen er også at institutionernes erfaringer har været genstand for kritiske refleksioner og kvalificering fra konsulenternes side på disses besøg, men ikke mindst at refleksioner fra kolleger fra de andre deltagende institutioner og sparringsinstitutionerne på den efterfølgende temadag har været nyttige. I forhold til institutionernes engagement understreger projektlederen at medarbejderne troligt har afsat tid og energi til at deltage i temadage hvor alle også har medvirket aktivt.

På baggrund af programmerne for temadagene, herunder angivelser af de enkelte temadages formål, på baggrund af styregruppens beskrivelse af sine overvejelser og diskussioner om temadagenes indhold og endelig på baggrund af evalueringerne af temadagene vurderer EVA at:

- Temadagenes indhold i høj grad har understøttet muligheden for at indfri projektets mål relateret til såvel anerkendende relationer som projektstyring
- Temadagene på tilfredsstillende vis er blevet anvendt til at sikre fokus på områder som i projektforløbet har vist sig særlig udfordrende.

Eksempelvis var en af konklusionerne ved mødet mellem styregruppen og EVA midtvejs i projektet at der var behov for mere fokus på og vejledning i hvordan projektinstitutionerne kunne dokumentere deres tiltag og refleksionerne herover. Det er EVA's indtryk at dette blev fulgt op med en opprioritering af fokus på dokumentation på den efterfølgende temadag for institutionerne. Også de vejledninger institutionerne fik til deres forberedelser til temadagene, fremstår konkrete og tydelige.

### 3.5 Samlet vurdering af projektstyringen

Den overordnede projektstyring bliver generelt vurderet positivt af både projektinstitutioner og konsulenterne. Under EVA's interview med konsulenterne gav disse eksempelvis udtryk for at den brede ramme der har været karakteristisk for projektet, har gjort det muligt at tilpasse projektets gang i forhold til de behov der opstod. At det konkrete indhold på den anden temadag blev fastlagt på baggrund af en diskussion af institutionernes aktuelle behov, fremstår som et godt eksempel herpå.

Konsulenterne lagde under EVA's interview også vægt på at der har været svagheder forbundet med den brede ramme. Én svaghed – som der også gives udtryk for i en af institutionernes vurde-

ringer – er at der på nogle områder har været en uhensigtsmæssig uklarhed om forventningerne til konsulenternes opgavevaretagelse. Det gælder særligt i forhold til omfanget af og formen på konsulenternes midtvejsevalueringer og afsluttende evalueringer af institutionernes projekter. Konkret har dette bl.a. resulteret i at konsulenternes midtvejsevalueringer som udgangspunkt havde meget forskellig form, og at de derfor måtte bruge ressourcer på en ensretning. Uklarheden har sandsynligvis også været en vigtig årsag til at der på tidspunktet for gennemførelsen af den eksterne evaluering ikke forelå slutevalueringer af de enkelte projekters målopfyldelsesgrad med udgangspunkt i de succeskriterier styregruppen havde fastlagt for projektet. Sidstnævnte forhold skal naturligvis også ses som en konsekvens af det tidligere nævnte kritiske forhold at kriterier for hvornår projektets mål kunne betragtes som nået, blev formuleret meget sent i projektforløbet og uden at konsulenterne blev inddraget. Derfor var disse kriterier ikke "top of mind" hos konsulenterne i deres evaluering af institutionernes projekter.

Konsulenternes samstemmende tilkendegivelse af at de gerne vil have lejlighed til at bruge de erfaringer de har opnået gennem "Ka' det nytte?"-projektet, i fremtidige projekter, indikerer i sig selv at projektstyringen generelt vurderes som positiv. Det er uvist i hvilken grad denne tilkendegivelse fra konsulenternes side er påvirket af at konsulenterne vurderer at konsulentteamet fungerede godt, og at de havde et godt samarbejde og gjorde god brug af hinandens erfaringer.

Selvom projektets rammer har været brede, har EVA fra sit møde med styregruppen i projektets start- og midtfase fået det indtryk at den overordnede projektstyring har været karakteriseret af at der gennem hele projektets forløb er blevet reflekteret grundigt over hvilket konkret fokus og formål projektet skulle have, og hvilke indholdsmæssige valg der skulle træffes. Eksempelvis illustrerer forskellige procespapirer skrevet af projektlederen at det indledningsvist er blevet diskuteret grundigt hvordan projektet skulle tilrettelægges så det bedst muligt understøttede indfrielsen af projektformålet. Procespapirerne illustrerer desuden at beslutningen om at arbejde ud fra SMTTE-modellen var baseret på grundige overvejelser om og diskussioner af modellens fordele set i forhold til projektinstitutionerne, og at modellen blev sammenlignet med andre relevante modeller.

### 3.5.1 Forbedringsområder

De elementer som EVA vurderer med fordel kunne have været håndteret anderledes, synes således at være begrænsede, men dog så vigtige at de fremhæves her.

- I startfasen kunne der med fordel have været reflekteret mere over og informeret mere om hvornår projektets mål ville være betragtet som nået, eksempelvis i form af diskussion, formulering og formidling af de succeskriterier som først blev formuleret senere.
- Konsulenterne burde have haft mulighed for at deltage i formuleringen af projektets mål og succeskriterier fordi det ville have fremmet konsulenternes ejerskab til og løbende opmærksomhed på kriterierne.
- Det ville have været hensigtsmæssigt hvis sparringsinstitutionernes rolle og funktion havde været tydeligere defineret.
- Der burde have været en højere grad af nedskrivning af diskussioner, refleksioner, beslutninger og erfaringer i projektforløbet med det formål at sikre et godt grundlag for en slutevaluering og gøre det muligt at bruge erfaringer fra projektgennemførelsen i et eventuelt fremtidigt lignende projekt.
- Konsulenterne burde allerede tidligt i projektforløbet have været bedre informeret om deres opgave i forhold til evaluering af institutionernes projekter, herunder evalueringsopgavens omfang, ressourcebehov og tidsramme.

I forhold til planlægningen af eventuelle fremtidige projekter af lignende art er det også værd at fremhæve nogle mere generelle kommentarer fra projektdeltagerne.

Hvad angår tidsrammen for projektet vurderer projektlederen at den som helhed har været for stram. At undervisningsdelen blev afviklet samtidig med projektet, havde en del ulemper idet det betød at projektgruppernes medarbejdere på skift var under uddannelse og derfor ofte ikke var tilstede i institutionen på samme tid. Det var især uheldigt i en af de mindre institutioner der på den måde fik deres arbejde sat i stå og til sidst slet ikke deltog i temadagene. Samtidig vurderer projektlederen at det kan have den fordel, når uddannelse og projekt går hånd i hånd, at der he-

le tiden tilføres projektinstitutionerne ny energi i form af medarbejdere der har fået ny viden, og som gerne vil afprøve den i praksis med det samme. Projektlederen konkluderer på den baggrund at et integreret uddannelses- og projektforbølge ideelt set ville være optimalt, men at det i dette konkrete tilfælde ikke var muligt at starte med undervisningsforløbet og projektforbøbet tidligere på grund af kommunalreformen der krævede mange ressourcer på det kommunale og institutionelle niveau.

Institutionernes vurdering af tidsrammen varierer. Mens nogle mener at en længere periode end et år ville være godt, mener andre at et helt år er et langt tidsperspektiv, og at et halvt år måske kunne have gjort forløbet mere intenst.

Endelig skal det nævnes at enkelte institutioner under konsulenternes interview gav udtryk for at der burde ansættes konsulenter i kommunen der via processuel sparring kunne hjælpe institutionerne med udviklingsarbejder i stil med "Ka' det nytte?"-projektet. Disse institutioners opfattelse er at det ville udvikle den pædagogiske praksis i institutionerne.

## 4 Projektets målopfyldelse

Dette kapitel fokuserer på projektets grad af målopfyldelse. Første afsnit indeholder nogle overordnede overvejelser i forhold til målopfyldelsen, mens de efterfølgende to afsnit fokuserer på målene under hvert af projektets to formål; tilegnelse af anerkendende pædagogiske tilgange og projektstyringskompetencer.

Kapitlet baserer sig på generelle oplysninger om projektet, projektlederens beskrivelse og evaluering af projektgennemførelsen, EVA's interview med konsulenterne, konsulenternes afsluttende interview med projektinstitutionerne og konsulenternes slutevaluering af de enkelte projekters målopfyldelsesgrad.

### 4.1 Overordnede betragtninger

I sin slutevaluering konkluderer projektlederen at der hele vejen igennem projektforløbet har været utrolig meget lyst og energi til deltagelse blandt de medarbejdere og ledere fra de syv institutioner der har deltaget i projektet. Projektlederen vurderer at der har været forskel på den hastighed hvormed grupperne har kunnet arbejde med praksisudvikling, men at alle har været engagerede og har deltaget i de fælles læreprocesser. På den måde synes forudsætningerne for projektets målopfyldelse at have været gunstige.

Konkret er resultatet ved udgangen af den officielle projektperiodes udløb at seks af de syv projektinstitutioner helt eller delvist har nået at implementere deres projekter. Den sidste institution har udarbejdet en projektbeskrivelse, men er kun i begrænset omfang kommet i gang med implementeringen af projektet. At den officielle projektperiode faldt sammen med at de to personer der skulle arbejde med projektet, på skift har været på 13 ugers videreuddannelse, angives som en af de primære årsager til at denne institution ikke er nået så langt som de øvrige. På baggrund af sin løbende kommunikation med institutionen giver den ene af konsulenterne udtryk for at institutionens engagement i projektet fortsat er til stede, og at den ønsker et arbejde videre med at implementere projektet efter den officielle projektperiodes udløb.

Selvom den generelle vurdering er at projekterne er blevet succesfuldt implementeret i projektinstitutionerne, gav flere af projektinstitutionerne under konsulenternes interview udtryk for at de mente at de selv som projektansvarlige burde have haft mere fokus på deres projekt.

De næste afsnit fokuserer på i hvilken grad udviklingsprojektets to formål er blevet opfyldt. Først diskuteres dette på et overordnet niveau, og efterfølgende er der en gennemgang af om de enkelte mål under hvert af de to formål (jf. formålsbeskrivelsen i appendiks A) er nået. I vurderingen af målopfyldelsen er der taget udgangspunkt i at hvis det som målet foreskriver er sket i de seks projektinstitutioner der har formålet at gennemføre deres projekt inden for tidsrammen af det samlede projekt, så er målet nået.

### 4.2 Anerkendende pædagogisk tilgang

Med projektet har kommunen bl.a. ønsket at det pædagogiske personale i projektinstitutionerne skulle stifte bekendtskab og gøre erfaringer med pædagogiske handlemuligheder der støtter udsatte børns udvikling, læring og livskvalitet i inkluderende fællesskaber, alt sammen på baggrund af den anerkendende tilgang.



Konsulenternes interview med institutionerne viste at den anerkendende tilgang generelt af de deltagende institutioner opfattes som en positiv og nyttig tilgang der bidrager med vigtig viden og vigtige input i forhold til de faglige udfordringer og problemstillinger som man arbejder med. Desuden fremhæver en række af de deltagende institutioner at tilgangen også er bredt anvendelig i forhold til mere personaleorienterede opgaver, såsom håndtering af samarbejde og organisering af det pædagogiske arbejde i dagtilbuddene.

Den anerkendende tilgang er konkret med til at skærpe institutionernes fokus på betydningen af at sætte ord på de faglige problemstillinger som personalet står over for, ligesom tilgangen medvirker til at øge bevidstheden om egen kommunikation. Tilgangen er på den måde med til at skabe rammerne for en mere tillidsskabende dialog mellem kolleger hvor man bevidst arbejder med at bruge sproget og kommunikationen positivt.

Det er generelt set institutionernes erfaring at den anerkendende tilgang dels øger personalets bevidsthed om pædagogiske muligheder i arbejdet med udsatte børn, dels skaber flere handlemuligheder. Nogle institutioner fremhæver at tilgangen har særlig positiv indvirkning på personalets pædagogiske grundsyn og medvirker til at det udsatte barn "ses" på en ny og mere helhedsorienteret måde som bl.a. også anskuer barnet ud fra børnehøjde, dvs. ud fra relationerne børnene imellem.

Mens nogle institutioner oplever tilgangen som en ny og udviklende måde at arbejde med at styrke den pædagogiske praksis i forhold til udsatte børn på, har enkelte fået bekræftet at meget af det institutionen allerede gjorde, var udtryk for en anerkendende tilgang.

Arbejdet med at øge personalets viden om og forståelse for den anerkendende tilgang er også forbundet med udfordringer i institutionerne. For nogle handler det især om at videreformidle og overdrage viden om tilgangen så man kan sikre en større forståelse af de handlemuligheder som den anerkendende tilgang giver, og implementere den i den pædagogiske praksis. Andre institutioner fremhæver fx manglen på interesse og modstand i personalegruppen eller forskellen imellem den eksisterende kultur i institutionerne og den anerkendende tilgang som barrierer der modvirker udviklingen af en mere anerkendende tilgang i det pædagogiske arbejde.

#### **4.2.1 Er målene nået?**

Nedenfor følger en præsentation af projektets mål i forhold til anerkendende relationer efterfulgt af en vurdering af om målene er blevet nået.

Mål a:

*Der oparbejdes iblandt det pædagogiske personale i de deltagende dagtilbud en øget viden om og forståelse for den anerkendende tilgangs pædagogiske muligheder, således at der på baggrund heraf opnås øgede handlekompetencer.*

I alle de deltagende dagtilbud er der blandt større eller mindre dele af det pædagogiske personale oparbejdet en øget viden om og forståelse for den anerkendende tilgangs pædagogiske muligheder. Praksisfortællingerne baseret på projektinstitutionernes projekter og de oplæg de fleste af institutionerne holdt på den afsluttende temadag, illustrerer at institutionerne på baggrund af den øgede viden og forståelse har opnået øgede handlekompetencer.

Målet er dermed opfyldt.

Mål b:

*Det pædagogiske personale i de deltagende dagtilbud afprøver i det daglige en eller flere af den anerkendende tilgangs handlemuligheder så der støttes op om udsatte børns udvikling og læring.*

Praksisfortællingerne baseret på institutionernes projekter og de oplæg de fleste af institutionerne holdt på den afsluttende temadag, illustrerer at pædagogisk personale i seks af de syv projektinstitutioner i det daglige har afprøvet en eller flere af den anerkendende tilgangs handlemuligheder og derigennem støttet op om et eller flere udsatte børns udvikling og læring.

Målet er dermed opfyldt.

Mål c:

*Det pædagogiske personale i de deltagende dagtilbud arbejder med at skabe inkluderende fællesskaber, således at personalet, de andre børn og deres forældre får mulighed for at se og anerkende alle børn og de ressourcer de besidder.*

Praksisfortællingerne baseret på institutionernes projekter og de oplæg de fleste af institutionerne holdt på den afsluttende temadag, illustrerer at det pædagogiske personale i seks af de syv projektinstitutioner har arbejdet med at skabe inkluderende fællesskaber, således at personalet, de andre børn og forældre får mulighed for at se og anerkende alle børn og de ressourcer de besidder.

Målet er dermed opfyldt.

### 4.3 Projektstyringskompetencer

Formålsbeskrivelsen angiver at projektets andet formål er at "deltagerne tilegner sig kompetencer i forhold til hvordan udviklingsprojekter planlægges, struktureres og gennemføres, således at projektgrupperne sikrer ejerskab, samarbejde, videndeling samt forældreinddragelse".

Styregruppen valgte at institutionerne for at opnå projektstyringskompetencer skulle bruge SMTTE-modellen som redskab til at udarbejde deres mål. Valget af SMTTE-modellen var bl.a. begrundet i at modellen i forvejen var implementeret i Herning Kommunes dagtilbud. Styregruppens udgangspunkt – at SMTTE-modellen var en velkendt model – viste sig ikke at holde stik idet der med kommunesammenlægningen var blevet større spredning i institutionernes erfaringsbaggrund, og flere af projektinstitutionerne derfor ikke kendte SMTTE-modellen. Disse institutioner måtte derfor i starten af projektet bruge tid på at tilegne sig modellen som et arbejdsredskab inden de reelt var i stand til at bruge den.

På trods af dette fremgår det tydeligt i konsulenternes interview med projektinstitutionerne at de alle har arbejdet ud fra SMTTE-modellen og er blevet fortrolige med den. Institutionerne giver også udtryk for at det har været en god model at arbejde ud fra. Udfordringen har for flere af institutionerne været at få bragt mere traditionelle projektstyringsredskaber i anvendelse. Eksempelvis vurderer nogle institutioner således at de burde have udnævnt en intern projektleder for deres projekt, eller at de burde have sikret fordelingen af ansvarsopgaver og struktureret og organiseret projektprocessen mere. Skriftlighed og dokumentation er områder der har været vanskelige for institutionerne.

Det omfang i hvilket det er lykkedes institutionerne at sikre ejerskab, samarbejde, videndeling og forældreinddragelse, varierer. De fleste af projektinstitutionerne gav i løbet af konsulenternes interview udtryk for at mange eller alle ansatte i deres institution har været engageret i projektet. Eksempelvis fortæller en repræsentant for én institution at projektet har givet anledning til at der er blevet holdt en temadag i institutionen, og at personalet nu taler om anerkendelse på næsten alle personalemøder. En anden fortæller at institutionen på hvert personalemøde har afsat en time til projektet med det mål at skabe et anerkendende arbejdsmiljø. De personer der er ansvarlige for institutionens anerkendelsesprojekt, styrer denne time og forbereder inden mødet hvad der skal foregå. En tredje institution tilkendegiver at det har været let at udbrede engagementet i projektet til hele personalegruppen da emnet ramte en aktuel strømning i tiden. Endelig har en fjerde institution brugt ressourcer på at introducere tre nye medarbejdere til projektet og har besluttet at lave en beskrivelse af det gennemførte projekt som kan bruges til introduktion af nye medarbejdere i fremtiden. Ideen er at beskrivelsen eventuelt også vil kunne bruges til at inspirere andre institutioner på et tidspunkt.

En enkelt institution oplevede i projektets startfase store vanskeligheder med at sikre fælles ejerskab til projektet og måtte kæmpe med betydelig intern ligegyldighed over for eller direkte modstand mod projektet. At sikre ejerskab blev derfor formuleret som projektets første mål, og kon-

klusionen er at det i nogen grad er blevet opfyldt, men at der stadig er vanskeligheder på dette område.

Forældreinddragelsen begrænser sig for de fleste institutionernes vedkommende til information til forældrene. En enkelt institution har dog gennem videndeling etableret et samarbejde med et konkret forældrepar som betyder at forældreparret kan bruge den anerkendende tilgang i forhold til deres barn.

#### **4.3.1 Er målene nået?**

Nedenfor følger en præsentation af projektets mål i forhold til projektkompetencer efterfulgt af en vurdering af om målene er blevet nået.

Mål a:

*Projektgrupperne sikrer at målene for det enkelte projekt udarbejdes med udgangspunkt i dette materiales fælles mål.*

Projektgrupperne i alle institutionerne har udarbejdet mål for deres projekt der afspejler det samlede projekts mål.

Målet er dermed opfyldt.

Mål b:

*Projektgrupperne opnår kompetencer i forhold til hvordan udviklingsprojekter kan tilrettelægges og gennemføres. De kan opstille et målhierarki og inddrage værktøjer som fx tidslinjer og milepæle, således at de formår at skelne mellem aktiviteter og resultater.*

Projektgrupperne i de seks institutioner der har gennemført et projekt i projektperioden, har opnået disse kompetencer.

Målet er dermed opfyldt.

Mål c:

*Projektgrupperne anvender SMTTE-modellen som dokumentations- og evalueringsmetode.*

Projektgrupperne i de seks institutioner der har gennemført et projekt i projektperioden, har anvendt SMTTE-modellen som dokumentations- og evalueringsmetode.

Målet er dermed opfyldt.

Mål d:

*Projektgrupperne sikrer at de involverede medarbejdere dokumenterer de pædagogiske handlinger med referater, observationer, beskrivelser, dagbøger/logbøger, billeder, video eller andet.*

Projektgrupperne i de seks institutioner der har gennemført et projekt i projektperioden, har anvendt mindst én af de foreslåede dokumentationsmetoder.

Målet er dermed opfyldt.

# Appendiks A

## Formålsbeskrivelse

### Formål for udviklingsprojektet "Anerkendende relationer – Ka' det nytte?"

1. Formålet er at det pædagogiske personale ud fra et anerkendende perspektiv gør erfaringer med pædagogiske handlemuligheder der støtter udsatte børns<sup>1</sup> udvikling, læring og livskvalitet i inkluderende fællesskaber.
2. Formålet er endvidere at deltagerne tilegner sig kompetencer i forhold til hvordan udviklingsprojekter planlægges, struktureres og gennemføres. Således at projektgrupperne sikrer ejerskab, samarbejde, videndeling samt forældreinddragelse.

### Målgruppe

Da udviklingsarbejdet har fokus på inkluderende fællesskaber, udgør den direkte målgruppe det pædagogiske personale og den indirekte målgruppe alle børn og forældre i de implicerede dagtilbud.

### Mål i forhold til formål 1.

- a. Der oparbejdes iblandt det pædagogiske personale i de deltagende dagtilbud en øget viden om og forståelse for den anerkendende tilgangs pædagogiske muligheder, således at der på baggrund heraf opnås øgede handlekompetencer.

Succeskriterier:

- Referaterne af konsulenternes interview med projektinstitutionen afspejler viden, forståelse og handlekompetencer i forhold til den anerkendende pædagogik. Dvs. at personalet anvender centrale fagbegreber i forhold til relationskompetence og fortæller om daglige begivenheder med børn og/eller forældre i anerkendende relationer.
- b. Det pædagogiske personale i de deltagende dagtilbud afprøver i det daglige en eller flere af den anerkendende tilgangs handlemuligheder så der støttes op om udsatte børns udvikling og læring.
- c. Det pædagogiske personale i de deltagende dagtilbud arbejder med at skabe inkluderende fællesskaber, således at personalet, de andre børn og forældre får mulighed for at se og anerkende alle børn og de ressourcer de besidder.

Succeskriterier:

- De praksisfortællinger projektinstitutionerne fremlægger, dokumenterer at personalet har afprøvet en eller flere af den anerkendende tilgangs handlemuligheder i forhold til udsatte børn.
- Referaterne fra interviewene viser at personalet er i stand til at reflektere over den anerkendende tilgangs betydning for udsatte børns udvikling og læring.
- Referater fra temadage, konsulentbesøg og billeddokumentationsmateriale i form af logbøger, fotos, video, praksisfortællinger og interview viser at personalet italesætter det ressourceorienterede i forhold til børn, kolleger og forældre.

## Mål i forhold til formål 2:

- a. Projektgrupperne sikrer at målene for det enkelte projekt udarbejdes med udgangspunkt i dette materiales fælles mål.

Succeskriterier:

- Alle institutioner har som minimum taget udgangspunkt i 50 % af dette materiales fælles mål.

- b. Projektgrupperne opnår kompetencer i forhold til hvordan udviklingsprojekter kan tilrettelægges og gennemføres. De kan opstille et målhierarki og inddrage værktøjer som fx tidslinjer og milepæle, således at de formår at skelne mellem aktiviteter og resultater.

Succeskriterier:

- Mindst fire af de syv institutioner har opstillet et målhierarki, anvendt tidslinjer eller milepæle og er i stand til at skelne mellem aktiviteter og resultater.

- c. Projektgrupperne anvender SMTTE-modellen som dokumentations- og evalueringsmetode.

Succeskriterier:

- Alle syv institutioner anvender SMTTE-modellen.

- d. Projektgrupperne sikrer at de involverede medarbejdere dokumenterer de pædagogiske handlinger med referater, observationer, beskrivelser, dagbøger/logbøger, billeder, video eller andet.

Succeskriterier:

- Alle 7 institutioner anvender mindst én af de foreslåede dokumentationsformer.

## Tiltag:

Tiltag i forhold til formål 1.

### 1. Temadage

Formålene med temadagene har været:

- At igangsætte processen i forhold til øget viden om den anerkendende tilgang
- At styrke refleksioner over betydning af en ressourceorienteret tilgang
- At skabe kendskab og netværk på tværs af institutioner
- At fastholde og støtte udviklingsprocessen.

Temadagenes indhold/aktiviteter:

- Foredrag om emnet
- Mulighed for spørgsmål og dialog
- Teamarbejde på baggrund af cases
- Sparring og coaching med kollegainstitution gennem sokratisk dialog
- Projektinstitutionerne har fremlagt projektstatus ved hjælp af SMTTE-modellen
- Konsulentsparring
- Udarbejdelse af dokumentationsmateriale og formidling til kolleger og omverden
- Udarbejdelse af praksisfortællinger
- Idéudveksling i forhold til praksiserfaringer
- Refleksion og evaluering gennem fokusgruppeinterview.

### 2. Konsulentbistand

Formålet med den konsulentbistand der er foregået mellem temadagene har været at fastholde og støtte projektgruppernes egne projekter gennem refleksion, sparring og vejledning, såvel processuelt som indholdsmæssigt.

- Der har været en timeramme for konsulentbistanden, men antal og indhold af vejledningsmøder er aftalt individuelt mellem institution og konsulent.
- Konsulenter og projektleder har jævnligt holdt møder hvor der er foregået erfaringsudveksling, idégenerering og detailtilrettelæggelse af temadagene.

### 3. Projektledelse

Der har været nedsat en styregruppe bestående af en repræsentant for Herning Kommune, en repræsentant for KVIS-programmet samt en repræsentant for Kompetenceenheden i VIA UC. Repræsentanten for VIA UC har fungeret som projektleder.

- Styregruppen har udarbejdet formål ud fra SMTTE-modellen.
- Styregruppen har udarbejdet projektbeskrivelsen.
- Styregruppen har planlagt og deltaget i temadagene.
- Styregruppen har truffet aftaler med Evalueringsinstituttet (EVA) om evaluering af projektet.

#### **Tegn:**

I forhold til mål 1:

- a. At de i projektet involverede pædagoger ud fra et evalueringsværktøj dokumenterer relationskompetencer.
- b. At der foreligger dokumentation for at den anerkendende tilgangs handlemuligheder er afprøvet.
- c. At der ved konsulentbesøg fremlægges planer for tiltag der sikrer ejerskab, samarbejde og videndeling.
- d. At der reflekteres over hvorvidt de afprøvede tiltag har støttet de udsatte børns udvikling og læring, og at refleksionerne inddrages i projektevalueringen.
- e. At der foreligger dokumentation for at projektinstitutionen har arbejdet med at skabe inkluderende fællesskaber.
- f. At der ved projektets afslutning foreligger anbefalinger i forhold til det videre arbejde med udsatte børn.

I forhold til mål 2:

- a. At institutionen præsenterer målene for den tilknyttede konsulent.
- b. At projektgruppen formidler de erhvervede kompetencer til kollegainstitutionen samt deltager i en workshop hvor projektgruppens arbejde formidles.
- c. At projektgruppen fremlægger og diskuterer SMTTE-modellen med konsulenten.
- d. At projektgruppen fremlægger ny dokumentation af de pædagogiske handlinger ved konsulentbesøg.

#### **Evaluering:**

- Projektinstitutionerne evaluerer løbende projektets pædagogiske indhold og proces i samarbejde med den tilknyttede konsulent, og SMTTE-modellen udgør evalueringsværktøjet.
- Temadagen den 04.12.08 anvendes til at foretage fokusgruppeinterview med projektinstitutionerne. EVA er med ved interviewene som observatør, og materialet fra interviewene indgår som en del af evalueringsrapporten.
- Projektinstitutionernes evaluering tager afsæt i de fælles mål.
- Det samlede projekt evalueres af EVA.
- Der afholdes en afsluttende åben temadag hvor evalueringsrapporten fremlægges, og hvor en fagperson med speciale inden for anerkendende pædagogik perspektiverer projektinstitutionernes erfaringer og giver anbefalinger til det videre arbejde.

---

<sup>1</sup> **Udsatte børn** defineres i denne sammenhæng med udgangspunkt i Herning Kommunes sammenhængende børne- og ungepolitikks kategorier:

1. *Børn og unge, der på grund af særlige forhold relateret til dem selv eller deres nærmeste familie vurderes at være i risiko for at komme i en situation, der ikke kan klares uden hjælp fra anden side – risikobørn.*
2. *Børn og unge, der er sårbare, fordi de belastes af alvorlige, men ofte forbigående problemer i deres familie og nære miljø.*
3. *Børn og unge, der er truede, fordi de vedvarende belastes af utilstrækkelig eller mangelfuld omsorg i deres familie og nære miljø.*
4. *Børn og unge, der er i svære problemer, f.eks. fordi de i deres opvækst har været belastet af deres forældres grundlæggende mangel på tilstrækkelig omsorg.*

*Børn og unge med varigt nedsatte fysiske eller psykiske funktionsevner.*