

Et partsprojekt mellem KL og BUPL om strategisk arbejde med kompetenceudvikling



# KARRIEREVEJE FOR PÆDAGOGER

Tre eksempler på strategisk anvendelse  
af pædagogiske kompetencer



B U P L



# INDLEDNING

Projektet "Karriereveje for pædagoger" er et partssamarbejde mellem BUPL og KL. Formålet er at beskrive og synliggøre nogle af de karrieremuligheder og -veje, der er for pædagoger.

I løbet af de kommende år forlader en stor gruppe pædagoger arbejdsmarkedet, for at gå på pension, og der bliver færre hænder til at overtage arbejdet. Derfor bliver vi nødt til at fokusere på, hvordan vi fastholder og rekrutterer pædagoger i professionen, blandt andet ved at synliggøre de attraktive karrieremuligheder som professionen rummer.

Hidtil har der primært været fokus på ledervejen som karrieremulighed for pædagoger (vertikal karriereudvikling), men med færre ledere på daginstitutionsområdet, blandt andet som resultat af introduktionen af nye ledelsesformer, er der behov for at sætte fokus på andre og nye karrieremuligheder for pædagoger (horisontal karriereudvikling). Det skaber de nye ledelses- og organisationsformer samt øgede krav til den pædagogiske kvalitet også mulighed for.

I denne pjece har vi valgt at pege på det strategiske arbejde med kompetenceudvikling med udgangspunkt i tre, ikke ledelsesbaserede, karriereveje eller specialiseringer inden for det pædagogiske område - pædagoger i skolen, temabaserede institutioner og inklusion af børn med særlige behov.

Målet med pjecen er at give pædagoger, pædagogiske ledere, kommunale forvaltninger og studerende nogle eksempler på den vifte af muligheder der er for at bringe pædagogiske kompetencer i anvendelse og få et bredere perspektiv på mulige karriereveje for pædagoger. Men vi vil også give nogle bud på, hvilke organisatoriske og ledelsesmæssige indsatser der eksempelvis skal til, for at kommunerne og institutionerne kan udnytte disse muligheder.

Projektet er gennemført ved at lave fokusgruppeinterview med pædagoger og ledere i seks kommuner, der har valgt at fokusere på enten pædagoger i skolen, temabaserede institutioner eller inklusion af børn med særlige behov. Pointerne fra interviewene har vi samlet i denne pjece.



# PÆDAGOGER I SKOLEN

"Det er spændende at være pædagog i en folkeskole. Jeg kan godt lide at arbejde med, hvordan man får børn til at lykkes i skolen."

Anne-Mette



Når børn skal starte i skole, har de nogle vidt forskellige forudsætninger. Derfor vælger nogle kommuner, at læring i skolestarten tager udgangspunkt i det enkelte barns muligheder, så barnet får den bedst mulige start på sin skolegang.

Dette perspektiv på børnene betyder, at pædagoger og lærere, med hver deres professionelle tilgang, skal arbejde sammen og være med til at sikre, at børnene føler sig trygge og har optimale vilkår for læring og udvikling. Samarbejdet fungerer ud fra en afklaring af, hvordan de to faggrupper, hver især med deres faglighed, bedst bidrager til at løse opgaven.

Med bevidstheden om, at nogle børn lærer bedst ved at lytte, mens andre har behov for at kunne eksperimentere eller bruge kroppen, besluttede Mariagerfjord Kommune i 2007, at der skal være

et forpligtende og ligeværdigt samarbejde mellem lærere og pædagoger på alle kommunens folkeskoler. Skolerne kan dog selv bestemme, hvordan de indretter sig.

Pædagogernes timer tilrettelægges i samarbejde med lærerne og med udgangspunkt i, hvor lærerne mener, der er behov for pædagogernes kompetencer. Pædagogerne indgår i mange forskellige funktioner, som eksempelvis støttepædagogiske opgaver, observationer, undervisning af små hold elever med specifikke vanskeligheder, deltagelse i forældresamtaler, m.m.



## CASES

### Anne-Mette

Anne-Mette Flou Blomstrand arbejder som AKT pædagog (adfærd, kontakt og trivsel) i Mariagerfjord Kommune. Hun var egentlig tæt på at blive lærer, men mente, at hun bedst kunne støtte disse børn som pædagog. Derfor var arbejdet som pædagog i skolen en naturlig vej for hende.

"Det er spændende at være pædagog i en folkeskole. Jeg kan godt lide at arbejde med, hvordan man får børn til at lykkes i skolen. Det er interessant at få børn til at føle, der er en plads til dem." **siger hun.**

Samtidigt kan hun godt lide, at der er meget adspredelse i jobbet.

"Jeg er primært tilknyttet indskolingen. Min opgave for eksempel i SFO er, at jeg skal være en del af overgangen mellem skole og fritid, men jeg har også timer i klasserne og er med til trivselssamtaler, forældresamtaler, osv. Derudover er jeg inde og observere børn i SFO eller skole, samt vejleder pædagogerne, og så har jeg støtteopgaver på nogle børn – for eksempel hvis der er en, der er udskolet fra en specialklasse." **forklarer hun.**

Anne-Mette er overbevist om, at hun har fundet den rette hylde som AKT pædagog. Hun vil gerne fortsætte sin udvikling, men det skal være inden for arbejdet med skoledelen.

"Jeg har nogle kurser fra jeg var børnehaveklasseleder, og nu skal jeg på inklusionsvejleder-uddannelse. Til næste år bliver alle os med specialopgaver samlet et sted, og så skal vi sammen finde ud af, hvem der bedst løser de forskellige opgaver. Jeg kan godt lide at være med til den overordnede diskussion om, hvordan det skal være at være barn på netop vores skole." **siger hun.**

### Tina

Tina Jakobsen arbejder som inklusionspædagog i Middelfart Kommune. Hun arbejder p.t. med en gruppe børn, der skal integreres i 0. klasse. Hun har taget videreuddannelse, som hun bruger til at arbejde med koblingen mellem børnenes sociale liv og deres lyst til at lære.

"Jeg kan godt lide at samarbejde med kollegaer med andre uddannelser. Det er godt fordi, jeg oplever, at min faglighed bliver højnet, når jeg skal sætte ord på, hvad jeg gør. Jeg laver det samme som de andre, men har et særligt ansvar for, at de her børn bliver integreret, så de bliver en del af klassen. De skal for eksempel have pauser på andre tidspunkter, vejledning m.v. Men jeg arbejder også med de andre børn, for de skal jo samtidig lære at tage hensyn."

Som støtte eller inklusionspædagog har Tina et særligt ansvar i forhold til at lave statusrapporter for det enkelte barn, forældrekontakten og at klæde de kommende lærere på med viden om det enkelte barn.



## DE KOMMUNALE OG LEDELSESMÆSSIGE PRIORITERINGER

I Middelfart Kommune er skolens ledelse, som også omfatter SFO-lederen, placeret det samme sted, og SFO-lederen har ansvaret for de pædagoger, der arbejder med skoledelen.

Samarbejdet i ledelsesgruppen har stor betydning for, hvordan samarbejdet mellem lærere og pædagoger fungerer. Det skyldes ikke mindst signalværdien i, at samarbejde er betydningsfuldt og vigtigt.

Ledelsens opgave er derfor at skabe en samarbejdskultur, hvor pædagoger og læreres forskellige kompetencer anvendes på lige fod, så der fokuseres på den fælles opgave i forhold til barnet.

Skoleledelsen gør meget ud af at understøtte en ligeværdighed mellem lærere og pædagoger i opgaveløsningen ved italesættelse og gennem handlinger. Ledelsen henvender sig for eksempel direkte til pædagogerne for at drøfte emner med dem, så kommunikationen ikke udelukkende går gennem lærerne.

I Mariagerfjord Kommunes skoler anvendes pædagogerne forskelligt, men alle skolerne skal kende mulighederne for at arbejde med pædagoger. Derfor er der blandt andet blevet udarbejdet et idekatalog, hvor man forsøger at dele erfaringer og viden om emnet på tværs af skolerne. Der er fastsat nogle

rammer for, hvor mange pædagogtimer der er til rådighed på hver skole, men selve udformningen er forskellig.

Kommunen har med projektet "samarbejde mellem lærere og pædagoger i undervisningen" skabt en fælles kommunal ramme for arbejdet med udviklingen af undervisningen i indskolingsafdelingerne i kommunen. Det forudsættes, at pædagoger og lærere etablerer et forpligtende samarbejde omkring et højt fagligt og pædagogisk niveau med fokus på fællesskabet og det enkelte barns personlige og sociale udvikling.

Det betyder, at den pædagogiske praksis i SFO er bygget op omkring nogle kerneområder, som skal sikre sammenhæng mellem daginstitution, skole og SFO.

Selv om både Mariagerfjord og Middelfart prioriterer arbejdet med pædagoger i skolen, har de to kommuner valgt hver deres indgangsvinkel. I Mariagerfjord Kommune er der en overordnet strategi, der sikrer opbakning til projektet hele vejen ned igennem organisationen. I Middelfart Kommune ligger der også en kommunal beslutning bag, men det er i højere grad individuelt, så her er det op til de enkelte ledere at etablere og tage ansvar for den samarbejdende kultur.

# INKLUSION SOM KARRIERE

*"Jeg bruger uddannelsen i min dagligdag, og der er ingen tvivl om, at muligheden for at få modulet har betydet, at jeg har lyst til at blive her og arbejde med inklusion."*

Rebecca

Der sættes i disse år fokus på, at alle børn og unge skal have mulighed for at blive en aktiv del af de små og nære fællesskaber i både skoler og daginstitutioner. Det indebærer blandt andet, at børnene skal lære at kunne forstå og agere i et fællesskab.

Derfor har man, i henholdsvis Svendborg og Gentofte Kommune, valgt at sætte gang i en udviklingsproces, hvor man i samarbejde med professionshøjskoler i området fokuserer på at udvikle den pædagogiske faglighed omkring arbejdet med inklusion.



## CASES

### Rebecca

Rebecca Insulander er pædagog i Svendborg Kommune, hvor man har besluttet, at børnene skal blive i deres institution, eventuelt med en ekstra pædagogisk ressource, hvis det er nødvendigt. Et antal pædagoger indenfor hver områdeinstitution arbejder som ressourcepædagoger. Ressourcepædagogerne har blandt andet ansvaret for barnets generelle udvikling, handleplanerne i samarbejde med pædagogerne på stuerne, forældremøder m.v. I Svendborg Kommune prioriteres det samtidigt, at samtlige pædagoger får en inklusionsuddannelse.

For Rebecca er det naturligt at arbejde med inklusion.

”Inklusion handler om alle børnene, så det er vigtigt, at vi alle bliver klædt på til at kunne rumme skævheder og få øje på de fællesskaber, som børnene falder ud af. Det handler imidlertid ikke kun om at kigge på selve barnet, der falder ud, men også på rammerne. Så vi laver nogle rammer, hvor barnet kan være, og det vil jeg gerne være med til,” **siger hun.**

Rebecca har taget diplommoduler i social inklusion, og hun mener, at diplommodulet bør være grundlæggende for alle, der arbejder med inklusion. Samtidigt pointerer hun, at det er nødvendigt med pædagoger, der har ansvaret for særlige vinkler på barnets udvikling som for eksempel sprog, motorik m.v.

”Jeg vil gerne gøre en forskel, og det kan jeg ikke, hvis ikke jeg har det faglige med. Det er vigtigt at koble teori og praksis, for man skal kunne sætte ord på sin praksis. Jeg bruger uddannelsen i min dagligdag, og der er ingen tvivl om, at muligheden for at få

modulet har betydet, at jeg har lyst til at blive her og arbejde med inklusion. Jeg kunne faktisk godt tænke mig endnu mere uddannelse.” **forklarer hun.**

### Maria

Maria Mørk er pædagog med særlige opgaver i Gentofte Kommune, hvor pædagogerne har gennemført moduler fra diplomuddannelsen i inklusion. Samtidig er flere institutioner i gang med en certificering.

”Der kræves mere af pædagoger i dag. Vi kan alle noget forskelligt, men vi har samme grundholdning i form af diplomuddannelsen, og det betyder meget. Det er fedt, at man kan trække på nogen med forskellige spidskompetencer og få hjælp.” **siger hun.**

Hun har, som pædagog med særlige opgaver, ansvaret for alt det skriftlige materiale, der skal udarbejdes om det enkelte barn, herunder handleplaner, ressourceplaner osv.

”Det handler blandt andet om at se på barnets ressourcer i stedet for at fokusere på, hvad det ikke kan. Alle børn er forskellige og kan deltage på forskellige måder, så det handler om at give dem nogle redskaber. Tiltagene handler ikke nødvendigvis om det enkelte barn, for vi skal sørge for, at hele gruppen får en god dag.” **forklarer hun.**



## DE KOMMUNALE OG LEDELSESMÆSSIGE PRIORITERINGER

Lederne spiller en stor rolle i arbejdet med inklusion. Rebecca Insulander fra Svendborg Kommune er i hvert fald ikke i tvivl om, hvilken aktie hendes leder har i arbejdet.

”Vi fik ny områdeleder, og det var som at vinde i lotteriet. Det betyder meget, at man har en leder, der er tydelig, for hun skal kunne skabe en faglig profil og klare forventninger. Det skal være en leder, der ser åbninger frem for begrænsninger.” **siger hun.**

Pædagogerne fra interviewene om pædagogers karriereveje pointerer da også alle, at den daglige ledelse har stor betydning. De lægger vægt på, at lederne holder sig ajour politisk og fagligt og kan informere om forskellige tiltag.

Med andre ord skal lederen skubbe på og skabe synlighed om institutionens arbejde både opad og udad, så det optimale samarbejde omkring barnet sikres. Det er samtidig med til at motivere pædagogerne, at deres arbejde anerkendes ved, at rammerne for deres indsats udvides, og der indgås tværfagligt samarbejde.

Dermed bliver det en vigtig ledelsesopgave at sikre, at samarbejdet forankres strategisk i den øverste ledelse. Lederne peger i den forbindelse på, at det er vigtigt at få fortalt den gode historie om inklusionsarbejdet, så der sikres tilstrækkelige rammer og ressourcer til efteruddannelse.

Lederne har for eksempel alle været igennem en lederuddannelse, der også er knyttet til kommunens arbejde med inklusion. Det sikrer både, at lederne har en fælles referenceramme i forhold til arbejdet med inklusion, og at der skabes engagement omkring arbejdet.

Lederne mærker også tydeligt, at inklusionsarbejdet højner fagligheden. Det gavner rekrutteringen, fordi mange pædagoger vægter faglighed og søger de inkluderende institutioner.

Det stiller samtidig krav til lederen om at give medarbejderne rum til, at de kan udløse deres faglighed. Det kan blandt andet ske ved at give dem et fagligt ansvar, der motiverer dem til videreudvikling. Det er derfor vigtigt, at lederen understøtter pædagogernes faglige udvikling ved at skabe nogle rammer, hvor det er den pædagogiske praksis, der gennemsyrrer institutionerne i arbejdet med inklusion.

I Svendborg startede udviklingen med projektet ”Det kan hurtigt blive for sent”, som blev finansieret gennem satspuljemidler. Efterfølgende besluttede politikerne, at de ville give penge til at fortsætte projektet i hele kommunen.

Det betød, at der var økonomi til efteruddannelse og ekstra timer. I maj 2012 lukkede politikerne det sidste segregerede tilbud og flyttede pengene over i dagtilbuddet. I dag skal alle dagtilbud kunne rumme de børn, der er - eventuelt med en ekstra ressource tilknyttet.

”Det kan godt være, at der stadig er lidt penge til de børn, der kræver noget andet, men det er jo en anerkendelse af vores arbejde, når man både lukker tilbuddene og flytter ressourcerne. Det tyder på, at de kan se, at vi kan løfte opgaven,” **siger Fie Lademann, der er leder af en områdeinstitution i Svendborg.**

I Gentofte har man ligeledes prioriteret arbejdet med inklusion, og her forventer man også, at stort set alle børn med tiden kan blive i et dagtilbud. Der er derfor afsat midler til efteruddannelse på området. Kommunen ønsker på sigt at give alle pædagoger den samme uddannelse, så de alle kommer på samme niveau i forhold til inklusion.

Kommunernes institutioner arbejder efter nogle fælles mål og lægger sig teorimæssigt op ad det samme, og institutionerne deler ressourcepædagogerne, hvilket gør det nemmere at vidensdele institutionerne imellem. I et karrierespæktiv gør inklusionsarbejdet, at faget og fagligheden bliver synligt i kommunen. Indtil videre er det dog nogle udvalgte institutioner, der har opgaven med inklusion.



# TEMA- INSTITUTIONER

*"Temainstitutionerne gør, at man ved, hvilken vej man skal. Der er fælles fodslag, og fagligheden er høj, når alle vil temaet,"*

Mireya

Flere og flere kommuner er begyndt at eksperimentere med at give nogle af deres institutioner en skarpere tematisk profil som for eksempel musik -, natur-, design- eller idrætsinstitution.

Tematisering af institutionerne giver på den ene side større gennemsigtighed for forældre, der skal vælge institution, men det er også et redskab, når der skal rekrutteres, planlægges uddannelse og prioriteres i den daglige pædagogiske praksis.

En af de institutioner, der er gået ad tema-vejen, er Stærevænget i Københavns Kommune. Den er, i lighed med flere andre københavnske institutioner, blevet omdannet til idrætsinstitution. Den blev certificeret idrætsinstitution i 2008.

Kolding Kommune har ligeledes taget ideen om temainstitutioner til sig. Her forsøger man at koble

tematiseringerne med kommunens øvrige udbud, således at idrætsinstitutioner placeres ved hallen og musikinstitutioner ved musikskolen. Seneste skud på stammen i kommunen er en designinstitution.

DesignBørnehuset Sanseslottet i Kolding er en institution, hvor der er fokus på de kreative processer, og derfor er personalet også sammensat efter det. Husets indretning og omgivelserne lægger op til anderledes aktiviteter, og pædagogisk tages der udgangspunkt i det kreative, eksperimenterende og skabende. Det betyder blandt andet, at der arbejdes med processer, hvor de kulturelle udtryksformer prioriteres højt.



## CASES

### Kim

Kim Rock arbejder som pædagog i den integrerede idrætsinstitution Stærevænget i Københavns Kommune, hvor der er 22 vuggestuebørn og 40 børnehavebørn. Han har bl.a. taget et diplommodul i idræt.

Stærevænget var ikke en idrætsinstitution, da Kim startede der som pædagog, så han har været med i hele processen.

I institutionen arbejdes der systematisk på at udvikle kompetencerne. Det betyder blandt andet, at der er kurser for nyansatte to gange om året og at alle pædagogerne har fået en uddannelsesdag.

**"Det har været en spændende proces at være med til at starte en temainstitution, og det betyder, at vi er blevet meget skarpere på vores pædagogik. Samtidig har det været med til at udvikle mig fagligt." siger Kim**

Stærevængets pædagoger har alle fokus på at bruge idræt, leg og bevægelse i deres arbejde som metode til at udvikle det enkelte barn fysisk, psykisk, kognitivt og socialt.

Kim er for eksempel blevet ansvarlig for at sikre en fortsat udvikling af idræt i børnehaven, mens hans kollega Christina, som ligeledes har et diplommodul i idræt, har ansvaret for at sikre en fortsat udvikling af idræt i vuggestuen.

**"Det giver mig noget ekstra at være brobygger mellem pædagogerne og ledelsen. Jeg er ansvarlig for, at idrætten kører videre, så vi fortsat er skarpe på vores profil." forklarer han.**

Han lægger især vægt på, at man som pædagog i Stærevænget får masser af plads og mulighed for at starte aktiviteter op.

Kim er glad for at være i Stærevænget og har ikke planer om at skifte job foreløbig. Men hvis han alligevel skal på jobjagt, er han ikke i tvivl om, at han ville vælge en temainstitution igen.

### Mireya

Mireya Ryberg arbejder som pædagog i DesignBørnehuset Sanseslottet i Kolding Kommune, hvor der går 24 vuggestuebørn og 84 børnehavebørn. Hun blev færdiguddannet som pædagog i 2010, og så en dag et jobopslag fra den nye institution DesignBørnehuset Sanseslottet.

**"Jeg synes, det lød spændende, og jeg ville gerne være med til at starte institutionen op. Det tiltalte mig, at jeg kunne være med til at præge implementeringen af værdier som nysgerrighed og kreativitet. Der er mulighed for at eksperimentere, og når der er andre faggrupper end pædagoger, giver det nogle spændende diskussioner." forklarer hun.**

Mireya har sprog som sit primære ansvarsområde.

**"Det kan sagtens flettes sammen med det overordnede tema om design. Det er jo vigtigt, at vi har de grundlæggende ting med. Det stiller også krav om, at jeg bliver ved med at udvikle mig, så jeg kan noget med sprog. Vi skal ikke alle kunne det samme, så hvis der kommer et kursus med sprog, er det for eksempel mig, der får tilbuddet, og så skal jeg efterfølgende lave et oplæg om det, så hele huset får en fornemmelse af, hvad det er, der rører sig." siger hun.**

Hun er samtidig teamansvarlig og dermed bindeleddet mellem ledelsen og de øvrige pædagoger i forhold til information. Det giver hende nogle fast definerede arbejdsopgaver, og når der kommer nyansatte, er det hendes ansvar at holde fast i institutionens profil og vise vej.

**"Det er rart med de forskellige ansvarsområder, for så får man medbestemmelse, og så ved man, hvem man kan gå til, hvis der er problemer med et af børnene," forklarer hun.**

Hvis Mireya på et tidspunkt skal skifte job, vil hun fortrække at arbejde i en anden temainstitution.

**"Temainstitutionerne gør, at man ved, hvilken vej man skal. Der er fælles fodslag, og fagligheden er høj, når alle vil temaet," siger hun.**

## DE KOMMUNALE OG LEDELSESMÆSSIGE PRIORITERINGER

Som i de fleste andre institutioner har lederne i temainstitutionerne en udfordring i forhold til at holde på pædagogerne. Det betyder, at pædagogerne hele tiden skal have mulighed for at udvikle sig både i arbejdet og gennem kompetenceudvikling.

Lederne i temainstitutionerne er ikke i tvivl om, at medarbejderne er mere engagerede end andre pædagoger, fordi arbejdet med et tema højner niveauet for den generelle pædagogik. Temaarbejdet giver motivation og et engagement, der afspejler sig i alle andre aspekter af det pædagogiske arbejde.

Samtidig oplever lederne, at de har lettere ved at sende deres medarbejdere på kursus. Det skyldes for eksempel, at medarbejderne søger mere målrettet, samtidig med at temaet er med til at gøre dem skarpe på, hvilke mål de har med en uddannelse.

Lederne lægger vægt på, at den daglige pædagogiske praksis bevares, så den pædagogiske kernekompetence er kvalificeret. Temainstitutionerne arbejder derfor lige som andre institutioner på grundlag af læreplanerne, og derfor er det almene pædagogiske arbejde, med bund i læreplanerne, også en af de største og højest prioriterede opgaver.

Hvis en institution skal have succes som temainstitution, skal temaet gro nedefra, så pædagogernes initiativer skal understøttes. Samtidig er det vigtigt for lederne, at forvaltningerne bliver opmærksomme på deres arbejde og resultater.

I Københavns Kommune har man uddannet lederne i forandringsprocesser i forbindelse med omlægningerne af almindelige institutioner til temainstitutioner. Institutionerne har derfor blandt andet mulighed for at gå sammen i et netværk om uddannelse.

Den satsning, der i en periode har været på tematisering af institutioner, har dog ikke udløst flere ressourcer. Det betyder, at lederne oplever, at de skal hive ressourcer til profileringen ud af egne budgetter.

Kolding Kommune prioriterer fortsat profilering af institutioner, og det er muligt at tage kurser og efteruddannelse, der er målrettet temaet. Der er derfor en pulje i kommunen med kursusmidler særligt rettet mod temainstitutionernes arbejde med tematisering, samtidig med at det er muligt at søge om midler i den fælles pulje. Det betyder blandt andet, at alle ansatte nu har fået en eller anden form for uddannelse.

## MERE INFORMATION



Konsulent Sanne Brønserud Larsen  
KL  
på telefon 3370 3752  
eller på mail: [sla@kl.dk](mailto:sla@kl.dk)

B U P L



Konsulent Anders W. Christensen  
BUPL  
på telefon 3546 5279  
eller på mail: [awc@bupl.dk](mailto:awc@bupl.dk)

