

Drejebog for sammenlægninger af kommunale daginstitutioner

i Hvidovre Kommune

Daginstitutionsafdelingen, marts 2008
Hvidovre Kommune

Indledning

Denne drejebog for sammenlægninger af kommunale daginstitutioner i Hvidovre Kommune er foranlediget af en generel udvikling, hvor daginstitutioner har fået en mere central betydning i børns opvækst og barndom, som rum for sociale relationer, læring og udvikling.

Kravene og udfordringerne til daginstitutionerne kommer:

- fra staten, i form af lovgivning på området.
- fra kommunen, i form af tiltag, udviklingsarbejder, projekter mm.
- fra familierne, med krav og forventninger om information, dokumentation, rådgivning, samarbejde, dialog, deltagelse i beslutningsprocesser mm.
- fra børnene, som har behov for nærhed, opmærksomhed og udfordringer. En væsentlig gruppe børn har endvidere brug for en særlig støtte og en systematisk og opfølgende pædagogisk indsats

Dette kræver, at daginstitutioner er i en løbende udvikling, implementerer ny viden, nye metoder og arbejder med nye tiltag og projekter. Den generelle udvikling og implementering skal samordnes med lokal viden og erfaring med institutionens lokalområde, børnegrupperne samt viden og erfaring om det enkelte barn, for at skabe kontinuitet og kvalitet i den pædagogiske indsats.

Kernepunktet i dette er en tidlig og kontinuerlig indsats overfor børn med behov for særlig opmærksomhed, støtte og systematisk og opfølgende arbejde. Dette kræver nu og fremover daginstitutioner, der er karakteriseret af fagligt bæredygtige miljøer, som i denne sammenhæng defineres som et, der har en størrelse og sammenhæng, der gør deltagerne i stand til, på et fagligt højt niveau, at kunne tilfredsstille en mangfoldighed af krav og forventninger, som udfordringerne med børnenes trivsel, læring og udvikling stiller.

For at daginstitutioner i dag og fremover kan håndtere aktuelle og fremtidige krav, udfordringer og opgaver fra forskellige interessenter, kræves der høj kvalitet i vilkårene omkring daginstitutionernes ledelsesarbejde.

Et hovedformål med sammenlægninger af daginstitutioner i Hvidovre Kommune er at styrke ledelsesfunktionen og ledelsesteam-arbejdet i forhold til at imødekomme lovgivningsmæssige og kommunale krav, samt at indfri krav og forventninger fra familier og børn om høj kvalitet i kerneydelsen.

Overordnet set skal sammenlægning af daginstitutioner i Hvidovre give bedre muligheder for det centrale i daginstitutionen: Kerneydelsen – omsorg, pædagogik og samvær med børnene. Sammenlægning af daginstitutioner skal give flere handlemuligheder for både børn, forældre, medarbejdere og ledelse.

Forudsætningen for en god proces og et godt resultat er, at de involverede kan se perspektiverne i det, der skal ske, samt at de får mulighed for at yde værdifulde bidrag til processerne, så sammenlægningen overordnet set opleves som meningsfuld og som et bidrag til et godt børneliv i Hvidovres daginstitutioner.

Formål for sammenlægning af daginstitutioner i Hvidovre Kommune

- At skabe større sammenhæng i barnets liv - rød tråd i 0-6 års pædagogikken med færre skift. Det vil blandt andet sige, at skabe grundlaget for en bedre videreførelse af viden om det enkelte barns trivsel, læring og udvikling og den pædagogiske indsats for det enkelte barn.
- At skabe større sammenhæng i forældrenes møde med det småbørnspædagogiske område - herunder styrkelse af bestyrelsens langsigtede arbejde og indsats.
- At styrke pædagogisk faglighed, organisation og planlægning - eksempelvis flere kompetencer, specialviden og muligheder for idé- og metodeudvikling.
- At styrke ledelsesfunktionen og ledelsesteam-arbejdet
- At skabe bæredygtige enheder - mindre organisatorisk, pædagogisk faglig og økonomisk sårbarhed.
- At skabe bedre ressourceanvendelse - fx i forhold til viden om barnet, obligatoriske arbejdsopgaver, ydertimer, indkøb mm.

Sammenlægningsstrategien følger et geografisk spor hvor institutioner, der enten er naboer, eller som ligger tæt ved hinanden søges sammenlagt.

Arbejdet med sammenlægninger af daginstitutioner medfører en række udfordringer. Det er drejebogens formål at skabe rammer for at arbejde med disse udfordringer, i hver enkelt sammenlægningsproces.

De væsentligste udfordringer er:

- At skabe visioner og mål for sammenlægningen
- At skabe ledelse og styring af sammenlægningen
- At skabe en fælles kultur og samhørighed
- At fastholde fokus på børn og pædagogik

Vision for sammenlægning af daginstitutioner i Hvidovre Kommune

En sammenlagt institution kan opleves stor og uoverskuelig af børn, forældre og medarbejdere.

Fra et *børneperspektiv* skal barnet opleve en identifikation med et mindre og overskueligt miljø i den store og sammenlagte institution.

Fra et *forældreperspektiv* må de enkelte enheder/teams ikke blive større, end at forældre oplever en tydelig identifikation og samarbejde med enheden og dens medarbejdere.

Fra et *medarbejderperspektiv* må enheder/teams aldrig blive så store, at sammenhængene i en børnegruppe ikke kan overskues. Omvendt må enheder ikke blive så små, at de ikke er fagligt bæredygtige.

Det er således visionen at skabe rum for at børn, forældre og medarbejdere oplever gode rammer for mindre enheder, overskuelige miljøer og fællesskaber i den større organisation. Visionen er samtidig at skabe rum for fagligt bæredygtige pædagogiske miljøer.

Initiativ

Når der opstår vakante lederstillinger ved Hvidovre Kommunes daginstitutioner, vurderer daginstitutionschefen hvorvidt der i den forbindelse kan indledes en sammenlægningsproces med en eller flere nærliggende daginstitutioner. Det kan være institutioner der ligger "dør om dør" med hinanden, eller institutioner, der har en vis afstand, men stadig indenfor samme lokalområde.

Hvis det vurderes relevant at sammenlægge den pågældende institution med en eller flere institutioner, kontakter daginstitutionsafdelingen ledere og/eller konstitueret leder fra de berørte institutioner samtidigt.

Formålet med denne henvendelse er at fremlægge ideen for en forestående sammenlægning samt orientere dem om den forestående proces.

Dette møde gentages efter en til to uger, hvor det har været muligt at overveje ideens muligheder og umiddelbare konsekvenser i de to ledelsesteam.

Initiativet til en sammenlægning kan imidlertid også komme fra to (eller flere) ledere/ledelsesteam, der ser et fælles perspektiv i en sammenlægning.

Daginstitutionsafdelingen kontaktes og daginstitutionsafdelingen indleder drøftelser med de pågældende ledelsesteam herom.

Orientering af medarbejdere og forældrebestyrelser

Efter drøftelser af planerne med ledelsespersonerne i de pågældende institutioner orienteres medarbejdergrupperne og forældrebestyrelserne om ideen, dens overordnede konsekvenser og hovedtrækkene i den sammenlægningsproces, der ligger forud.

I forlængelse af den sidste orientering får medarbejdergrupperne og forældrebestyrelserne to uger til at formulere udtalelser om særlige og/eller lokale forhold, der søges indflydelse på.

Politisk beslutning

Udtalelser fra medarbejdergrupperne samt forældrebestyrelserne tilgår Social- og Sundhedsudvalget sammen med forslag til en forstående sammenlægning. Når sammenlægningen er besluttet igangsættes den egentlige sammenlægning.

Styregruppe

Før enhver sammenlægningsproces udpeger daginstitutionschefen en proces-konsulent, som tovholder for sammenlægnings-processen, (typisk en pædagogisk konsulent fra daginstitutionsafdelingen).

Daginstitutionschefen eller dennes stedfortræder står i spidsen for en styregruppe, hvis overordnede ansvar er at få gennemført de beslutninger, der fører til sammenlægningen og som står for kontakten til det øvrige forvaltningsniveau samt det politiske niveau.

Styregruppen består af:

- Daginstitutionschefen eller dennes stedfortræder
- Proceskonsulenten
- Ledelsesperson, fra hver af de berørte institutioner. Når fællesleder er ansat, så også denne

Bistået af Daginstitutionsafdelingen kortlægger styregruppen endvidere i fase 2 hvilke praktiske forhold, der skal vurderes og hvilke opgaver, der skal iværksættes, før sammenlægningen træder i kraft. Det kan være opgaver såsom:

- Kontor til fælleslederen, telefonsystem, IT systemer, koordinering i div. Systemer, adresse, evt. nyt navn til institutionen
- Eventuelle fysiske tiltag/forandringer
Adgang. Bygninger. Legeplads. Skiltning

- Ændring af ansættelsesbreve, hvis beskrivelsen af ansættelsessted i de tidligere ansættelsesbreve ikke længere er dækkende.

Styregruppen følger sammenlægningen "på sidelinien" og korrigerer processen om nødvendigt. Under styregruppen nedsættes en projektgruppe, som arbejder med sammenlægningens processer.

Ny ledelse til den sammenlagte institution

Når en sammenlægning er besluttet udarbejder styregruppen profil for den leder der ønskes ansat i den sammenlagte institution. Der nedsættes et ansættelsesudvalg og stillingen opslås og besættes.

Når leder er ansat, ansættes souschef og afdelingsleder.

Alle kan søge stillingerne.

Økonomi

Når to eller flere institutioner sammenlægges reduceres antallet af grundbeløb til et med virkning fra det første hele budgetår. Tildeling af økonomi til den sammenlagte institution følger administrationsgrundlaget. Det/de "sparede" grundbeløb lægges i en fælles sammenlægningspulje.

Formålet med sammenlægningspuljen er at kunne imødekomme særlige ønsker og behov i tilknytning til sammenlægninger styret af Daginstitutionsaftdelingen. Puljen består af et grundbeløb/startbeløb på 31.740 kr. og vokser med 120.000 kr. ved frigivelse af institutionsbeløb.

Hvor der er særlige ønsker om bygningsmæssige ændringer, må disse søges via den fælles ændrings- og forbedringskonto eller gennem samarbejde med Teknisk Forvaltning.

Projektgruppe:

Til at følge og udføre det praktiske arbejde og delprocesserne før, under og efter sammenlægningen nedsættes en projektgruppe.

Projektgruppen består af:

- Proceskonsulent, (tovholder for projektgruppen)
- De berørte institutioners ledelsesteam
- En medarbejderrepræsentant fra hver af de sammenlagte institutioner (typisk BUPL tillidsrepræsentant)
- Projektleder fra KOK projektet i projektets levetid

Det er proceskonsulentens opgave og ansvar:

- 1) at indkalde til møder i projektgruppen,
- 2) sikre at køreplanens punkter uddelegeres og
- 3) at nødvendige aftaler træffes

Det indledende arbejde

Enhver sammenlægning indledes med at der udarbejdes en "køreplan" bestående af en tidslinie med milepæle og slutdato for sammenlægningsprocessen samt i en beskrivende besvarelse af tre nøglespørgsmål.

De tre nøglespørgsmål lyder:

1. Hvad skal sammenlægningen føre til i forhold til kerneydelsen – dvs. hvad er *det pædagogiske sigte* med sammenlægningen?
2. Hvordan skal *lederens og ledelsesteamets funktion* se ud i den sammenlagte institution?
3. Hvad er de *personalepolitiske* mål for sammenlægningen?

Proceskonsulenten udarbejder et oplæg til projektgruppen, herunder til besvarelsen af nøglespørgsmålene. På baggrund heraf udarbejder projektgruppen udkast til besvarelse af de tre nøglespørgsmål.

Besvarelsen skal tage hensyn til de udfordringer, der kendetegner den enkelte bydel og de lokale forhold, så den ny sammenlagte institution udformes med det mål at løfte de lokale udfordringer i forhold til børnenes udvikling.

Besvarelsen af de tre nøglespørgsmål udgør sammenlægningens formål og er begyndelsen til den ny sammenlagte institutions fortælling.

Medarbejdergrupperne

Udkastet til de tre nøglespørgsmål forelægges for medarbejdergrupperne og opgaven består herefter i at formidle og være i dialog med medarbejdergrupperne om udkastet til besvarelsen af de tre nøglespørgsmål.

Det anbefales at proceskonsulenten deltager i et personalemøde i hver af de to sammenlægningsinstitutioner.

Udkastet til besvarelse af de tre nøglespørgsmål kvalificeres og justeres eventuelt på baggrund af dialogprocesserne med medarbejdergrupperne.

Forældrebestyrelserne

Parallelt med dialogen i medarbejdergrupperne sker der en orientering og en dialogproces i de berørte institutioners forældrebestyrelser. Ud fra en konkret vurdering træffes der beslutning om, hvorvidt det er proceskonsulenten eller lederen der styrer processen i bestyrelserne.

Udkastet til besvarelse af de tre nøglespørgsmål kvalificeres og justeres eventuelt på baggrund af dialogprocesserne med forældrebestyrelserne.

Succeskriterier for sammenlægningsprocessen

Projektgruppen formulerer, på baggrund af besvarelsen på de tre nøglespørgsmål og dialogprocesserne i de to medarbejdergrupper og i de to forældrebestyrelser, en række (3-5) succeskriterier for sammenlægningsprocessen.

Fælles møde for medarbejdergrupperne

Herefter afholdes et fælles møde for de to medarbejdergrupper, med fokus på at introducere sammenlægningens formål, processer og den konkrete køreplan (inkl. tidslinie), samt succeskriterier for sammenlægnings-processen.

Mødet skal indeholde mulighed for dialog omkring medarbejdernes spørgsmål.

Organisationsdiagram for nye sammenlagte daginstitutioner

Ledelsesteam

For at understøtte en ny fælles kultur og styrke ledelsesteam-arbejdet (i tråd med KOK-projektet) organiseres ledelsen af den ny sammenlagte institution som et ledelsesteam. Dvs. at ledelsen består af en daginstitutionsleder for den sammenlagte institution, en souschef, evt. med afdelingslederfunktion i den ene afdeling/det ene hus (f.eks. vuggestueafdeling) og en afdelingsleder i den anden afdeling/det andet hus (f.eks. børnehaveafdeling).

Dvs. et ledelsesteam, der arbejder med ledelsen af den sammenlagte institution, og med daginstitutionslederen som ansvarshavende.

Denne model understøtter integration og etablering af fælles overordnet kultur og samhørighed, samt at den enkelte medarbejder opfatter ledelsen som et ledelsesteam.

Forældrebestyrelse

Senest to måneder efter gennemførelsen af sammenlægningen indkaldes der til forældremøde i den ny sammenlagte institution, med afholdelse af valg til ny fælles

forældrebestyrelse. Det kan være hensigtsmæssigt at der vælges repræsentanter fra den ny sammenlagte institutions afdelinger/huse.

Tillids- og sikkerhedsrepræsentanter

Ved førstkommende personalemøde efter gennemførelsen af sammenlægningen foretages der valg af tillidsrepræsentant for hhv. pædagog-gruppen og medhjælper-gruppen, samt sikkerhedsrepræsentant.

Udkast til Køreplan

Delprocesser	Tid/dato: (evt. 'tovholder')
<i>Fase 1: initiativ og beslutninger ca. 3 mdr.</i>	
Initiativ Ansvarlig: Daginstitutionschefen	
Møde mellem daginstitutionschef, pædagogisk konsulent, ledere fra de berørte institutioner	

<p>Opfølgning på initiativet efter 1 – 2 uger Ansvarlig: Daginstitutionschefen</p> <p>Møde mellem daginstitutionschef, pædagogisk konsulent, ledere fra de berørte institutioner</p>	
<p>Nedsættelse af styregruppe Ansvarlig: Daginstitutionschefen eller dennes stedfortræder</p> <p>Styregruppen består af proceskonsulent, ledelsespersoner fra de berørte institutioner samt daginstitutionschefen</p>	
<p>Præsentation af ideen for personalet i institution A Ansvarlig: DAF</p> <p>Medarbejderne har to uger til at formulere udtalelser om særlige og/eller lokale forhold der søges indflydelse på</p>	
<p>Præsentation af ideen for personalet i institution B Ansvarlig: DAF</p> <p>Medarbejderne har to uger til at formulere udtalelser om særlige og/eller lokale forhold der søges indflydelse på</p>	
<p>Præsentation af ideen for forældrebestyrelsen i institution A Ansvarlig: DAF</p> <p>Bestyrelsen har to uger til at formulere udtalelser om særlige og/eller lokale forhold der søges indflydelse på</p>	
<p>Præsentation af ideen for forældrebestyrelsen i institution B Ansvarlig: DAF</p> <p>Bestyrelsen har to uger til at formulere udtalelser om særlige og/eller lokale forhold der søges indflydelse på</p>	
<p>Orientering af faglige organisationer. BUPL og FOA Ansvarlig: Daginstitutionschef</p>	
<p>Forslag til sammenlægning af institutionerne fremlægges til godkendelse i Social- og Sundhedsudvalget</p> <p>Ansvarlig: Daginstitutionschefen</p> <p>Udtalelser fra medarbejdergrupperne og forældrebestyrelserne vedlægges sagen</p>	
<p>Fase 2: dialog og planlægning ca. 3 mdr.</p>	
<p>Nedsættelse af projektgruppe Ansvarlig: Proceskonsulenten</p>	

<p>Projektgruppen består af proceskonsulenten (som tovholder), ledelsespersoner fra berørte institutioner, medarbejderrepræsentant fra berørte institutioner samt projektleder fra KOK projektet (i projektets løbetid)</p>	
<p>Møde i styregruppen Ansvarlig: Daginstitutionschefen eller dennes stedfortræder</p> <ul style="list-style-type: none"> - De ledelsesmæssige beslutninger formidles omkring sammenlægningen, som udgør de første rammer omkring den ny sammenlagte institution - Udarbejdelse af profil for lederen af den sammenlagte institution - Nedsættelse af ansættelsesudvalg til lederstilling i den sammenlagte institution - Første udkast til tidslinie (og evt. køreplan) - Stillingtagen til behov for møderække i styregruppen - Nyhedsbrev 	
<p>Indkaldelse til første projektgruppemøde Ansvarlig: Proceskonsulenten</p> <p>Herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oplæg til besvarelse af de tre nøglespørgsmål - Oplæg til køreplan 	
<p>Projektgruppe, møde nr. 1 Oplæg, dagsorden og mødeleder: Proceskonsulenten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Udkast til besvarelse af de tre nøglespørgsmål - Bearbejdning og udfyldelse af udkastet til køreplan, inkl. tidslinie med milepæle - Stillingtagen til behov for møderække i projektgruppen 	
<p>Personalemøde i institution X Oplæg og mødeleder: Proceskonsulenten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oplæg og dialog om formålet med sammenlægningen. Herunder udkastet til besvarelse af de 3 nøglespørgsmål og personalegruppens input til justeringer af besvarelserne - Fremlæggelse af køreplan, inkl. tidslinie 	
<p>Personalemøde i institution Y Oplæg og mødeleder: Proceskonsulenten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oplæg og dialog om formålet med sammenlægningen. Herunder udkastet til besvarelse af de tre nøglespørgsmål og personalegruppens input til justeringer af besvarelserne - Fremlæggelse af køreplan, inkl. tidslinie 	
<p>Forældrebestyrelsesmøde i institution X Evt. deltagelse af Proceskonsulenten</p>	

<ul style="list-style-type: none"> - Oplæg og dialog om formålet med sammenlægningen. Herunder udkastet til besvarelse af de tre nøglespørgsmål og personalegruppens input til justeringer af besvarelserne - Fremlæggelse af køreplan, inkl. tidslinie 	
<p>Forældrebestyrelsesmøde i institution Y Evt. deltagelse af Proceskonsulenten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oplæg og dialog om formålet med sammenlægningen. Herunder udkastet til besvarelse af de tre nøglespørgsmål og personalegruppens input til justeringer af besvarelserne - Fremlæggelse af køreplan, inkl. tidslinie 	
<p>Indkaldelse til projektgruppemøde Ansvarlig: Proceskonsulenten</p> <p>Herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oplæg til justeringer til besvarelsen af de tre nøglespørgsmål - Oplæg til formulering af 3-5 succeskriterier for sammenlægningsprocessen 	
<p>Projektgruppemøde Oplæg, dagsorden og mødeleder: Proceskonsulenten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eventuelle justeringer efter personale- og forældrebestyrelsesmøderne: Udkast til besvarelse af de tre nøglespørgsmål og køreplan - Beslutning om (ca. 3-5) succeskriterier for sammenlægningsprocessen - Beslutning og planlægning af kommende delprocesser (se forslag i bilag) 	
<p>Fyraftensmøde, fælles for de to medarbejdergrupper Oplæg, dagsorden og mødeleder: Proceskonsulenten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oplæg og dialog om de endelige formuleringer af formålet med sammenlægningen og besvarelsen af de tre nøglespørgsmål. Og sammenlægningsprocessens succeskriterier - Eventuelt: introduktion til et værdiorienteret møde mellem de pågældende personalegrupper 	
<p>Indkaldelse til statusmøde i styregruppen Ansvarlig: Proceskonsulenten</p> <p>Proceskonsulenten skriver oplæg til Nyhedsbrev, som behandles på styregruppemødet.</p>	
<p>Statusmøde i styregruppen Ansvarlig: Daginstitutionschefen eller dennes stedfortræder</p> <ul style="list-style-type: none"> - Status - Evt. korrektion af køreplanen 	

<ul style="list-style-type: none"> - Planlægning - Nyhedsbrev 	
<p>Fase 3: Iværksættelse og gennemførelse ca. 3 mdr.</p>	
<p>Eventuelt: Et værdiorienteret møde mellem de to personalegrupper</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forberedelse og fælles aften-møde (se forslag i bilag 1) 	
<p>Sammenlægningen Ansvarlig: nyt ledelsesteam</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arrangement for børn, (forældre) og medarbejdere. Eventuelt med afsløring af nyt navn. 	
<p>Personalemøde</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valg af TR -repræsentanter og sikkerhedsrepræsentant 	
<p>Forældremøde</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valg til forældrebestyrelsen 	
<p>Fase 4: Opfølgende, justerende og fremadrettet arbejde ca. 3 mdr.</p>	
<p>Heldagsseminar om ny læringsforståelse Ansvarlig: den nye pædagogiske læreplansgruppe i samarbejde med proceskonsulenten</p> <ul style="list-style-type: none"> - forberedelse og heldagsseminar (se forslag til organisering i bilag 2) 	
<p>Ny fælles pædagogisk læreplan Ansvarlig: den nye pædagogiske læreplansgruppe</p> <p>Forslag: I første omgang løftes dele af de to tidligere pædagogiske læreplaner over i en ny fælles pædagogisk læreplan, med den nye fælles læringsforståelse som "nøgle" i processen</p>	
<p>Opfølgende møde i Styregruppen Ansvarlig: Daginstitutionschefen eller dennes stedfortræder</p> <ul style="list-style-type: none"> - Status - Nyhedsbrev 	
<p>Opfølgende møde i Projektgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Status - Justeringer og det fremadrettede arbejde 	

Sammenlægningsfasen er afsluttet	
----------------------------------	--

Tidslinie

Tidsperspektivet for sammenlægningsprocesserne kan være meget forskellige afhængigt af specifikke og lokale forhold, men det tilstræbes, at der fra stillingsledighed til sammenlægning går ca. ½ år. Herefter vil processen strække sig over yderligere ca. ½ år. Efter selve sammenlægningsprocessen, som her er tidsmæssigt beskrevet, er det sandsynligt, at sammenlægningen forsat har konsekvenser i en langsommere integrations fase de kommende år efter sammenlægningen.

Overordnede faser i tidslinien

1. fase:	Initiativ og beslutninger	ca. 3 mdr.
2. fase:	Dialog og planlægning	ca. 3 mdr.
3. fase:	Iværksættelse og gennemførelse	ca. 3 mdr.
4. fase:	Opfølgende, justerende og fremadrettet arbejde	ca. 3 mdr.

Yderligere fremadrettede opgaver for den ny ledelse:

- Det er ledelsens udfordring at få etableret den nye sammenlagte institution med høj kvalitet i kerneydelsen, at skabe en god arbejdsplads for medarbejderne samt at sikre kvalitet i forældresamarbejdet.
- Udarbejdelse af ny "Personale-håndbog", herunder:
 - Opdatering og justering af den værdibaserede personalepolitik
 - Opdatering og justering af diverse personalepolitikker
 - Opdatering og justering af diverse retningslinier for arbejdsudførelsen
- Igangsættelse af arbejdet med ny APV

Bilag 1

Forslag til "et værdiorienteret møde mellem de to personalegrupper"

1. delproces, i det værdiorienterede møde mellem de to personalegrupper:

- Forberedelse til en fælles personale-aften, for de to personalegrupper

- *Undersøgelse af det værdifulde i det nuværende arbejdsliv - 'Få personalets spor med'*

Personalet skal have sine spor med i sammenlægningsprocessen. Spor er det, hver enkelt medarbejder finder særligt værdifuldt i sit arbejde. Hver medarbejder udvælger (mindst) tre spor - et for området af hvert af de tre nøglespørgsmål:

- Et spor for det værdifulde i medarbejderens arbejde med børnenes udvikling
- Et spor for det værdifulde i medarbejderens samarbejdsrelation til ledelsen
- Et spor for det værdifulde i det nuværende personalesamarbejde

Sporene er en ressource – for den enkelte og for medarbejdergruppen – og for den ny institution.

Sporene kan beskrives som en sætning, eller flere. Men de kan også beskrives eller illustreres via billeder, eller andre kreative udtryksformer.

Via de udpegede spor får den enkelte medarbejder og medarbejdergrupperne en forbindelseslinie mellem det, der forlades og det ny, der arbejdes frem imod.

2. delproces, i det værdiorienterede møde mellem de to personalegrupper:

- Fælles personale-aften, for de to personalegrupper

- *Fortælling om det værdifulde i arbejdslivet, som skal forbinde det der forlades med det ny*

En fælles personaleaften, hvor de fælles spor udstilles i tre sektioner – et for området af hvert af de tre nøglespørgsmål.

Herefter gennemgås udstillingen og den, der har produceret sporet, giver det en lille mundtlig forklaring efterfølgende.

Efter hver runde i de tre sektioner, perspektiverer proceskonsulentten hhv. ledelserne i forhold til medarbejdernes spor og projektgruppens besvarelse af de tre nøglespørgsmål og den køreplan, der er formuleret, med udgangspunkt i at finde forbindelser mellem det, der forlades og det ny. Derudover kortlægges eventuelle problemstillinger eller perspektiver, der bør indarbejdes i den videre proces.

Hovedformålet er at skabe narrative forbindelsesstrukturer mellem det arbejdsliv der forlades og det ny arbejdsliv. Dvs. at forbinde de enkelte medarbejders og medarbejdergruppers spor, til en ny fælles rammefortælling om den ny fælles arbejdsplads.

Processen og sporene skal dokumenteres – fotograferes og fortælles (skriftligt).

Bilag 2:

Forslag til organisering af: Heldagsseminar om ny læringsforståelse til den ny sammenlagte institution

Forberedelse i den pædagogiske læreplansgruppe:

Den pædagogiske læreplansgruppe udvælger en liste med værdier, begreber og teoretiske perspektiver, som kan udgøre den bærende konstruktion til en ny fælles læringsforståelse – gerne med udgangspunkt i de to oprindelige læringsforståelser.

Herudover værdier, begreber og teoretiske perspektiver, som ønskes i spil i forhold en ny fælles læringsforståelse. Sidst i dette bilag er et eksempel på en sådan liste.

Forslag til disposition af dagen:

- Seminariet indledes med et **fagligt oplæg** om læring.

Kort om:

- Hvidovre Kommunes arbejde med pædagogiske læreplaner
- Hvidovre Kommunes læringsforståelse for 0-6 års børn
- Værdier, begreber og teoretiske perspektiver til at forså læringsbegrebet for 0-6 års børn.
 - dvs. introduktion til den liste af komponenter/byggeklodser som er i spil i det efterfølgende gruppearbejde/gruppe-værksted.

- Herefter et **gruppearbejde**/gruppe-værksted (se forslag til udformning på næste side).

Gruppeværkstedet foretages i mindre grupper på tværs af afdelinger og tidligere institutioner.

- Seminariet afsluttes med **fælles fremlæggelse og dialog**, med baggrund i gruppernes overvejelser.

Her har den pædagogiske læreplansgruppe en særlig opgave i at lytte, notere og referere fremlæggelser, dialoger, argumenter og pointer, så perspektiverne kan indgå i udarbejdelsen til et udkast til en ny fælles læringsforståelse. Opgaverne planlægges og fordeles i den pædagogiske læreplansgruppe på forhånd.

Efterfølgende proces

På baggrund af seminariet, udarbejder den pædagogiske læreplansgruppe (senest to uger efter seminariet) et udkast til den ny fælles læringsforståelse. Udkastet uddeles til personalet.

På først kommende personalemøde, diskuteres og justeres formuleringerne til læringsforståelsen. Det kan med fordel ske ved at udkastet først diskuteres ca. ½ time i mindre grupper på tværs af afdelinger og tidligere institutioner, hvorefter der foretages en fælles drøftelse, med baggrund i gruppernes overvejelser.

Forslag til gruppeværksted ved heldagsseminar om ny fælles læringsforståelse

Frembringelse af komponenter/byggeklodser til en ny fælles læringsforståelse

Hvilke komponenter/ byggeklodser, dvs.:

- Værdier
- Begreber
- Teoretiske perspektiver

er særligt værdifulde i en ny fælles læringsforståelse for 0-6 års barnet i Børnehuset Xx Yy

Arbejdsopgave:

Vælg de *værdier*, *begreber* og/eller *teoretiske perspektiver* som I mener, er de vigtigste (mest værdifulde) som byggeklodser til Børnehuset Xx Yy 's nye læringsforståelse.

For at klæde den pædagogiske læreplansgruppe bedst muligt på, er det væsentligt, at I begrundet og uddyber jeres valg og stillingtagen.

1. Indled med at tage en god *fælles drøftelse* af hvilke værdier, begreber og/eller teoretiske perspektiver I mener der passer godt til Børnehuset Xx Yy og jeres børnegrupper.
2. *Noter* vigtige pointer, begrundelser o.l. ned undervejs
3. Afslut med at samle op på jeres noter.
Og frembring en el. flere *fælles plancher*, som samler jeres valg, pointer og begrundelser, som I fremlægger i plenum.

Komponenter / byggeklodser:

- Det BREDE LÆRINGSBEGREB

Fokus på dannelsesbegrebet og den alsidige personlighedsdannelse

- ANERKENDELSES-perspektivet

Fokus på velvillig tolkning af barnet og ligeværdige dialoger

- Begrebet: HVERDAGSLÆRING

Fokus på hverdagslivets samværsformer, omsorgskultur og aktivitet i bredeste forstand

- DELTAGELSE-begrebet

Fokus på børns deltagelse og bidrag til fællesskaber

- Barnet som MEDSKABER af egen læring

Fokus på barnets aktive medvirken i egen læreproces og udvikling

- Begrebet: LÆRINGSSTILADS

Fokus på opmærksomhed, stemning, læringsfællesskaber

- Tesen om ZONEN FOR NÆRMESTE UDVIKLING

Fokus på alders- og modenhedssvarende krav, udfordringer, aktiviteter

OBS: Fyld meget gerne flere på – dvs. *værdier, begreber* eller *teoretiske perspektiver* du/ I brænder for, eller mener der er vigtige at bringe i spil i forhold til en ny fælles læringsforståelse.