



SULDAL FOR BARN OG UNGE

Implementeringsrettleiar

Suldal for barn og unge

Suldal kommune



Innhold

| | |
|--|----|
| Innleiing | 3 |
| Ei oversikt over temaet implementering..... | 4 |
| Fasane..... | 4 |
| Kva skal innførast? (intervensjonen) | 5 |
| Kjernekomponent..... | 5 |
| Korleis skal endringa innførast – Kommunikasjonsforbindelsen | 5 |
| Trening, rettleiing og administrativ støtte | 5 |
| Treningsmetodikk: IGP, kollegaretleiing og rollespel. | 6 |
| IGP – Individ – Gruppe - Plenum | 6 |
| Kollegaretleiing | 6 |
| Rollespel | 7 |
| Kapasitetsbygging..... | 8 |
| Endringsleiing | 9 |
| Lærande organisasjon | 9 |
| Fem sentrale utviklingsområde:..... | 10 |
| Nettverk - utvikling av profesjonelle læringsfellesskap | 11 |
| Hindringar for endringsarbeid..... | 12 |
| Metode: I-G-P (Individ-Gruppe-Plenum) – et eksempel | 13 |
| Sentrale omgrep..... | 15 |
| Eigenvurdering | 16 |
| Implementeringsplan | 17 |

Innleiing

Implementering er aktivitetar for endring. Systematikk er ein suksessfaktor for endring, og leiarane må leggja til rette for eit systematisk og føreseieleg implementeringsarbeid. Heile personalet skal være med i den praktiske gjennomføringa og utføra dei handlingane som ein krev for å nå endringsmålet.

I dette heftet vil de finna gode verktøy og informasjon om dette arbeidet. Innhaldet er utarbeida ut i frå Stavanger kommune sin Implementeringsrettleiars inspirert av Pål Roland sin metode for implementering. Vidare er heftet tilpassa Suldal sine behov for implementering. Ved slutten av dokumentet er det eit eksempel på ein implementeringsplan. Denne må tilpassast det enkelte endringsbehovet, det er viktig at denne tilpassast lokale behov og at de ikkje går vidare før de kjenner de er klar for neste steg.

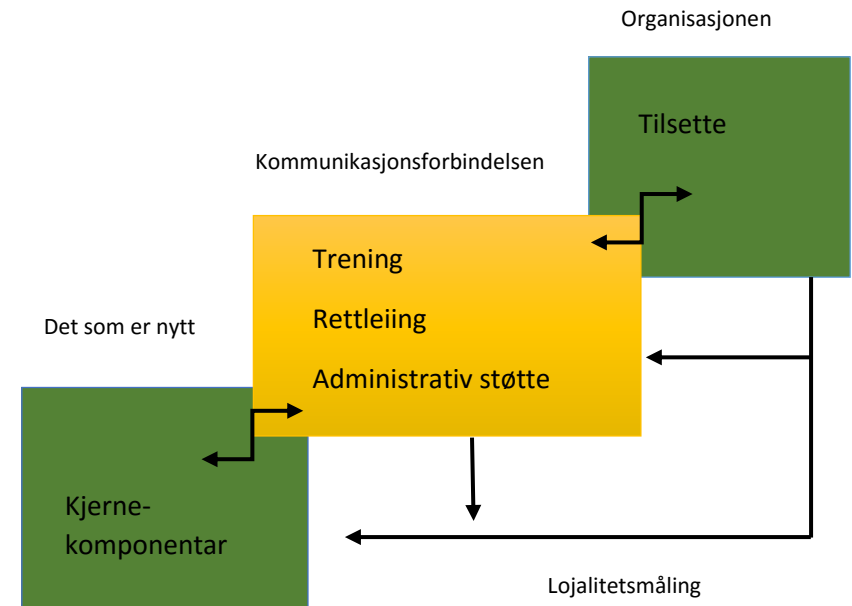
Ei oversikt over temaet implementering

Fasane

Først litt om dei tre ulikefasane i implementeringsarbeidet:

- 1. Initiering (forankring):** I denne fasen skal organisasjonen bli kjent med kjernekomponentane (hovudinnhaldet) i endringa, skaffa ressursar (til dømes tid, nye oppslagsverk, ekstern kompetanse) og utvikla ein implementeringsplan. Denne fasen varer normalt frå 3-6 månader og skal sikra ein forankring til endringsprosjektet.
- 2. Implementering:** I denne fasen er det viktig at organisasjonen skaper prosessar for dei tilsette som gjer at dei får omstilla seg og øva inn dei nye kjernekomponentane til det daglege. Her vil det også bli viktig med trening, rettleiing og god leiing. Ein implementeringsperiode varer ofte i 2-4 år.
- 3. Vidareføring:** Etter at den formelle endringsperioden er ferdig jobbar organisasjonen vidare med kjernekomponentane. Dei som blir tilsett etter endringsperioden er ferdig bør også lærast opp. Kjernekomponentane bør i denne perioden vidareutviklast og nye endringar bør koplast saman med det endringsarbeidet som allereie er gjennomført.

Modellen under skal være gjeldande når organisasjonen skal implementera nye kjernekomponentar:



Kva skal innførast? (intervensjonen)

Det nye som skal innførast (kilden) utgjer sjølve endringa (intervensjonen).

Kjernekomponent

Ein kjernekomponent utgjer sjølve hovudinnhaldet i endringa som skal innførast. I denne samanheng skal ein finne ut kva dei store endringane i er, desse vil bli kjernekomponentane. Det er desse som skal innførast som endringar i kvardagen. Det er viktig at dei tilsette kjenner godt til kva som er kjernekomponentane for endring og at dei får god kunnskap om desse.

Korleis skal endringa innførast – Kommunikasjonsforbindelsen

Kommunikasjonsforbindelsen fokuserer på korleis kjernekomponentane skal omsettast og innførast. Dette kan til dømes vera trening, rettleiing og administrativ støtte/tilsyn. Desse faktorane kallar me implementeringsdrivarar, det er desse som gir endringsprosessen energi. Utan energi vil ikkje arbeidet gå framover slik ein ønskjer, og arbeidet vil ha sterkt redusert effekt. Dei tilsette må trenast på kjernekomponentane, og dei må få rettleiing på desse prosessane. Leiaren si rolle er å sørge for ein plan for trening og rettleiing, og at den blir gjennomført.

Trening, rettleiing og administrativ støtte

Implementeringsdrivarane trening, rettleiing og administrativ støtte er ein føresetnad for endringsprosessen, og utgjer krafta i arbeidet med endringa.

Trening handlar om korleis dei tilsette øver seg på, og får rettleiing om kjernekomponentane i endringa. Eit eksempel på trening er IGP-metoden, kollegarettleiing og rollespel. Desse metodane er nærare beskrevne i eige punkt i denne rettleiaren.

Administrativ støtte er leiing av det aktuelle prosjektet. Eksempel på dette er å føre tilsyn med implementeringsarbeidet, og gi støtte i form av ros og oppmuntring til personalet.

Linja frå organisasjonen/mottakaren til intervensjonen og kommunikasjonsforbindelsen i figuren er eit uttrykk for dei tilsette sin lojalitet for endringa. At dei tilsette er lojale og forplikta er avgjerande faktorar som verker inn på motivasjon og entusiasme for endringa ein vil gjennomføra, og om det blir ei suksess eller ei. God leiing, grundig forankring og endringar som svarar til behovet i barnehagen kan gjera at dei tilsette føler seg forplikta til nye endringstiltak.

Treningsmetodikk: IGP, kollegarettleiing og rollespel.

IGP – Individ – Gruppe - Plenum

IGP er ein treningsmetodikk som involverer både den enkelte og det kollektive nivået. IGP kan utøvast på mange måtar.

- a) Lag ein problemstilling. Kvar enkelt tilsett finn ulike løysingar på problemstillinga og skriv dei ned. Etter dette blir forslaga presenterte i grupper på 3-5 personar, som skal diskutera og reflektera seg fram til eit felles forslag. Dette blir lagt fram i plenum, for vidare diskusjon.
- b) Same som a), men alle tilsette skal ha lese noko felles fagstoff i førekant om tema som kjem fram av problemstillinga. Då vil refleksjonane få eit anna bakteppe og vera meir kopla til teori.
- c) I tillegg til å lesa teori som i b), skal deltakarane skriva ein praksisfortelling som dannar grunnlaget for IGP-metodikken. Både fagstoff og praksisfortelling er bakgrunn for refleksjonsprosessen.

Kollegarettleiing

Kollegarettleiing legg til rette for erfaringsdeling og kompetanseutveksling. Metoden legg til rette for å belysa ein sak frå fleire kantar, og aukar moglegheitene for å finna gode, kreative løysingar.

Ved å delta i kollegarettleiingsgruppe får deltakarane også bidra til å løyse andre sine utfordringar og problem med egne erfaringar og idéar.

Hovudprinsipp for metoden:

- 2 fasar: Ein undersøkjande fase og ein kreativ, løysingsorientert fase
- Viktig med gjensidig teieplikt i gruppa.

- Hensikta er å skapa gode arbeidsrammer for å sortere og strukturere eit problem.
- Alle deltakarane har eit ansvar for å følgje prosedyren, og akseptera at gruppeleiar styrer.

Fase 1:

1.Val av gruppeleiar med ansvar for

- a) At prosedyre blir følgd
- b) Å minna om reglar om naudsynt
- c) Å notera undervegs; flipover, tavle el

2.Presentasjon av problem/utfordringar

- a) Deltakarane har på førehand tenkt igjennom kva slags problem han/ho vil ha rettleiing på
- b) Alle presenterer kort sitt problem

3.Val av dagens problem

- a) Avstemming; kan stemme på eget problem
- b) Dersom gruppeleiar problem blir valt skal ny gruppeleiar veljast

4.Beskriv problemet

- a) Den som eig problemet beskriv kva problemet; består av, korleis det utartar seg – ganske kort
- b) Ikkje anledning til å stilla spørsmål i denne fasen

5.Avklaring av problemet og situasjonen

- a) Undersøkjande spørsmål blir stilt etter tur rundt bordet. "Eigaren" svarar etter kvart
- b) Viktig med opne spørsmål: korleis, kven, kva består problemet i, kva konsekvensar, korleis merkar du at.... osv. Ikkje spørsmål som kan svarast med ja/nei, eller som startar med kvifor
- c) Anledning til å stilla eitt oppfølgingsspørsmål til eige spørsmål. Elles må alle venta på tur

- d) Fleire rundar rundt bordet. Det er anledning til å melda "pass"

6. Avslutning av fasen

- a) Alle formulerer skriftleg kva han/ho oppfattar kva problemet er
- b) Alle les opp sine formuleringar
- c) Den som eig problemet les og kommenterer til slutt

Fase 2:

6. Eigne løysningsforslag

- a) Den som eig problemet beskriv kva tiltak han/ho sjølv kan tenkje seg å gjera.
- b) Gruppeleiar noterer på flippover, og "eigaren" godkjenner det som blir skriva.

7. Tiltak - Løysningsforslag

- a) Fri idédugnad
- b) Ville og urealistiske forslag tillate og ønskjeleg!
- c) Ikkje lov å kritisera
- d) Ikkje naudsynt å begrunna
- e) Bygg vidare på andre sine idear
- f) Gruppeleiar noterer forslag på flippover

8. Evaluering av tiltak

1. Eigaren av problemet går gjennom lista med tiltak, markerer + og – han/ho bestemmer seg eventuelt for kva tiltak som skal følgjast opp

Neste møte i gruppa startar med at han/ho rapporterer tilbake om korleis tiltaka har fungert.

Rollespel

Rollespel er ein god måte å øva på aktuelle problemstillingar som kan oppstå i samband med implementering av ny og forbetra praksis. Ein metode for rollespel er å nytta case som utgangspunkt. To personar rollespelar i forhold til konkrete utfordringar i case, og tre personar er observatørar. Observatørane kan trekkast inn både undervegs og til slutt med sine refleksjonar til rollespelet. Det er viktig med ein leiar for gruppa, og at det blir lagd vekt på å skapa eit trygt og støttande rollespelklima.

Rollespel kan gjennomførast på følgjande måte:

- 10 minutt til førebuing og eventuelt å laga case
- 15 minutt til rollespelet
- 10 minutt til refleksjon i etterkant

Kapasitetsbygging

Motiverte og kompetente tilsette er ein nøkkelfaktor for kvalitet. Kapasitet er dei tilsette sin kompetanse som blir nytta i barnehagen. Leiarane må kjenna til den enkelte tilsette sin kapasitet, og den totale kapasiteten. Kapasitetsbygging blant dei tilsette gir grunnlaget for betre kvalitet i arbeidet med brukarane. Omgrepet kapasitet kan delast inn i tre faktorar:

- Kompetanse
- Motivasjon
- Verdier

Utvikling av kompetanse er ein viktig føresetnad for å skapa kvalitetsutvikling. Men dei tilsette må også visa motivasjon og arbeide etter gode verdier. Motivasjonen er drivkrafta til å arbeida med høg innsats og entusiasme i arbeidskvardagen. Det er vanskeleg å nå gode resultat med endringsarbeid utan entusiasme i personalet. Ein viktig verdi er å inkludera. Denne verdien bør gjennomsyra heile drifta, både på dei tilsette sitt nivå og tilsett-brukar nivå. Inkluderande miljø vil skapa ein god arbeidsplass med godt klima og god trivsel.

Når organisasjonen skal utvikla seg, vil dei ha ulik kapasitet til å kunne gjennomføre denne endringa. Kapasiteten seier noko om evne og energi som finst i den enkelte eining og Suldal kommune som den heile store organisasjonen me er. Me kan skilja mellom generell kapasitet som handlar om heile tenesteområdet, og kapasitet som er spesielt knytta til endringsarbeidet i ei eining (endrings spesifikk kapasitet).

Eksempel på generell kapasitet:

- God leiing
- Klar visjon
- Gode strukturar i barnehagen
- Tilgjengelege ressursar
- Personalet sin evne til å arbeida kollektivt

Eksempel på endringsspesifikk kapasitet:

- I kva grad endringa passar til eininga
- Om dei tilsette kjenner innhaldet og prinsippa i endringa
- I kva grad det blir etablert støtte for endringsarbeidet
- Korleis øving på elementa for endringa blir gjennomførte

Under implementering/endringsarbeid bør både leiinga og dei tilsette ta for seg kjenneteikn på generell og endringsspesifikk kapasitet, og gjera ei vurdering på korleis denne kapasiteten og er korleis den skal haldast ved like gjennom heile prosessen. I dette arbeidet krev det god leiing og spesielt god forståing for endringsleiing.

Endringsleiing

Å setja i gang endringar for å utvikla og forbetra organisasjonen krev at leiaren har god forståing for endringsleiing. Endringsleiing kan delast inn i fire sentrale temaområde:

Gi retning for arbeidet

Finn den retninga du skal ta i endringsarbeidet. Gjer slik at arbeidet blir klart og tydeleg for alle, blant anna ved å utvikle ei felles forståing av oppgåva og ha ein felles visjon. Kjernekomponentane for endring må vera kjent for alle tilsette. Det er også leiaren sin oppgåve å motivera og skapa entusiasme for endringa. Utvikling av ein lokal implementeringsplan for endringsarbeidet gir i seg sjølve ein retning i arbeidet.

Utvikla kapasitet til dei tilsette

Det er sentralt at leiinga stimulerer til ny læring for dei tilsette, og gir synleg støtte til arbeidet. Leiaren må sjølve gå framføre som eit godt døme når det gjeld å setta seg inn i ny kunnskap.

Endra organisasjonen

Leiaren kan endra strukturen i tenesteområdet eller i eininga slik at denne fremmar samarbeid og felles læring både inne i ein avdeling og mellom avdelingar. Til dømes kan dei tilsette hospitera på andre avdelingar eller einingar eller at det bytast på ansvarsområder i avdelinga.

Å leie endringar

For å få til endringar er det viktig å ha gode prosjektgrupper, slik at desse kan vera pådrivarar i endringsarbeidet. Det er viktig å skapa samarbeidsrelasjonar både i eininga og mellom einingar, samt ekstern rettleiing.

Leiing er avgjerande for å få til endringar. God endringsleiing påverkar dei tilsette sin kapasitet i ein god retning. Når kapasiteten aukar vil kvaliteten i arbeidet med brukarane bli betre. Det er heilt sentralt at leiinga blir delegert ut til dei tilsette.

Lærande organisasjon

Ved å utvikla avdelingane, einingane, tenesteområdet som lærande organisasjonar vil ein få betre kvalitet, som vil gi eit kvalitativt betre tilbod til brukarane.

Lærande organisasjonar blir kjenneteikna ved at dei tilsette i verksemda kontinuerleg utviklar kapasiteten sin til å skapa dei resultata dei ønskjer, og lærer å sjå heilskapen saman. Ifølgje Peter Senge må me være villige til å vende spegelen mot oss sjølve og vår eigen organisasjon, for å finne ut kva me kan forbetre oss på. Senge synar særleg fem utviklingsområde som sentrale for å byggja opp varig læring og endring i ein organisasjon, i vårt tilfelle barnehage. Dei fem utviklingsområda har tre nivå: individet, teamet/gruppa, organisasjonen.

Fem sentrale utviklingsområde:

1. Personleg mestring

Utvikling av kompetanse hjå den enkelte aukar mestringsevna. Høgare mestringsevne vil påverka motivasjonen i positiv retning. Auka grad av mestring kan også forbetra trivsel, skapa tryggleik og skapa openheit for vidare utvikling.

2. Felles forståing av oppgåve – ein delt visjon

Tilsette utviklar felles visjonar, basert på ein kollektiv forståing av endringsarbeidet.

3. Modellar for forståing

Korleis me tenkjer, tolkar og forstår verda er styrande for handlingane våre og i det daglege arbeidet. Forståinga vår kan etter kvart bli inngrodd i verksemda og med dette bli ein hindring for utvikling. Forståinga av arbeidet vårt og organisasjonen sin praksis kan vera inngrodd og bli ein hindring for utvikling.

4. Systemtenking

Dette utviklingsområdet skal integrera og binda saman dei fire første. Korleis heng dei ulike områda saman? Det heile bildet er noko meir og anna enn summen av dei ulike områda. Her må me øve oss på å sjå tenesteområdet, eininga, avdelinga som eit system som stadig er i forandring.



Nettverk - utvikling av profesjonelle læringsfellesskap

Leiarane har behov for ulike verkemidlar når dei skal planlegga og gjennomføra læring hjå dei tilsette. Slike verkemidlar er også nyttige for å utvikla planar, aktivitetar og tiltak for å sikra læring både for den enkelte tilsette og for heile organisasjonen. Eitt av verkemidla som er mykje nytta i pedagogiske samanhengar er Profesjonelle læringsfellesskap (PLF).

PLF handlar om å inngå i forpliktande samarbeid med andre for å oppnå læring og utvikling gjennom å dela og stilla kritiske spørsmål om eigen praksis. Gruppa sine refleksjonar og samarbeid kan bidra til ny og verdifull innsikt for å forbetra sin pedagogiske praksis.

PLF blir karakterisert med følgjande sentrale punkt:

- Felles verdiar og visjonar. Visjonar som legg vekt på læring.
- Kollektivt ansvar. Arbeidet dei tilsette gjer, må vera konsistent i tråd med det som er bestemt i fellesskap.
- Eit profesjonelt reflekterande miljø. Eins eigen praksis må kontinuerleg analyserast.
- Samarbeid. Heile personalet må involverast i utviklingsaktivitetar.
- Gruppe- og individuell læring. Felles drøftingar og refleksjonar.

I tillegg er det viktig å vektlegga:

- Gjensidig tillit
- Respekt og støtte i kollegiet
- Inkluderande deltaking med andre aktørar
- Nettverksbygging

Her ser me fleire punkt som opnar for å arbeida saman med andre leiarar utanfor eigen eining. Nettverk kan vera nyttig å jobba via her.

Ein kan også nytta seg av ekstern rettleiar som til dømes kan observera praksis med påfølgjande rettleiing. Denne metoden kan utførast ved at medlemmene av nettverket observerer i ein eining utanfor sin eigen. Etterpå kan ein drøfta og utveksla erfaringar frå observasjonane i nettverket.

Erfaringar med å utvikla profesjonelle læringsfellesskap viser at arbeidet blant anna blir meir interessant, ein kjem i flytsona, læringa aukar og ein får god støtte i ein travel kvardag.

Hindringar for endringsarbeid

Det vil alltid vera mekanismar som hindrar og utfordrar endringsarbeid. Vanlege hindringar er mangel på tid og ressursar som er naudsynte for å gjennomføra endringa. Mangel på materiell og støttefunksjonar frå leiinga og frå kommunen kan også skape hindringar hjå dei tilsette. God leiing av endringsarbeidet er ein suksessfaktor, medan uklar og svak leiing kjapt kan bli ein hindring. For liten kontakt mellom dei som har utarbeida endringstiltaka og dei som skal implementere dei vil også kunne utvikle seg til ein hindring. Tilegare negative erfaringar med endringsarbeid kan også føra til skepsis og demotivasjon til nye endringar. Gjennom deltaking i for mange endringsprosjekt samstundes, kan dei ulike prosjekta bli utfordringar for kvarandre.

Det vil alltid eksistera hindringar i eit endringsarbeid. Det gjeld å identifisera dei, og prøva å motverka og å redusera verknaden dei har.

Eigne notatar:

Metode: I-G-P (Individ-Gruppe-Plenum) – et eksempel

IGP-metoden kan nyttast i ulike former for drøftingar og refleksjonar. Metoden kan nyttast saman med praksisforteljing, pedagogisk dokumentasjon (bilete) og liknande.

IGP metoden er godt eigna til bruk i til dømes felles planleggingstid. Det krev at møta er regelmessige og til faste tider for heile kollegiet. Det er viktig å veksle mellom grupper og plenumssamlingar, og at tema det reflekterast over raskt blir tatt opp i plenum til vidare refleksjon. Dette kan leie til kollektivt forpliktande beslutningar.

I (individ): Individdelen av metoden bidreg til å fremja sjølvreaksjon og aktørprinsippet til den enkelte. Den enkelte reflekterer sjølv over dei ulike problemstillingane som blir presentert. Denne prosessen bidreg til ein personleg bevisstgjerung om eigne refleksjonar og meiningar ein har om problemstillingane. Når alle har fått høve til sjølvrefleksjon og ei bevisstgjerung av eigne meiningar, står ein i utgangspunktet meir likt i felles drøftingar. Den innleiande fasen kan føra til meir likeverdige drøftingar då alle har fått tenkt gjennom eigne erfaringar, synspunkt og kunnskap dei har om dei aktuelle spørsmåla.

G (gruppe): Refleksjon i ei gruppe av personar der ein strukturert gjennomføring av refleksjon gir taletid. Gruppa må ikkje vere større enn at alle får taletid og at dei fleste vågar å ta ordet. Den enkelte sine refleksjonar blir delt med andre og ein gir og får tilbakemeldingar. Felles

refleksjonar og ny forståing blir utvikla i gruppa. Dette bidreg til ny kollektiv kunnskap.

P (plenum): Vidareutvikling av den kollektive kunnskapen. I plenum får ein tilgang til heile personalet sine refleksjonar, kunnskap og oppleving av eigen praksis. Bidrag frå fleire bidreg til nye refleksjonar om kunnskap og praksis. Dette er grunnlaget for at dei kollektivt forpliktande avgjerdene blir tatt.

Eksempel på gjennomføring

Individnivå

- Kvar enkelt set seg for seg sjølv og tenkjer gjennom problemstillingane som er tema for refleksjonen. Den enkelte reflekterer over eigne synspunkt knytta til gitt problemstilling.
- Den enkelte noterer ned eigne stikkord som ein hjelp til å dela sjølvrefleksjonane med andre.

Sett av minimum 15 minutt.

Gruppenivå

- Det blir vald gruppeleiar og sekretær
- Gruppeleiar har ansvar for at alle i gruppa får lik tid til å leggja fram sine tankar. Det er viktig med eit trygt og støttande refleksjonsklima.
- Leiar har ansvar for tidsbruk, språkbruk og refleksjonsprosess.
- Unngå krenkande merknader som kan hemma prosessen. Det er viktig å unngå konfrontering.
- Alle har ansvar for at spørsmåla som blir stilt er utdjupa og klare.
- Sekretæren samlar inn gruppa sine notatar, systematiserer ved stikkord dei nye refleksjonane som er kome fram gjennom drøftinga i gruppa.
- Sekretæren noterer hovudpoenga som skal bli lagde fram i plenum, ved å utdjupe tre område.

Sett av 60 minutt

Plenum

- Plenum blir leia av leiaren.

- Hovudpoenga frå kvar gruppe blir lagt fram med utdjuping av prioriterte område. Kvar gruppe presenterer nye moment som ikkje er nemnt frå dei andre gruppene. Unngå gjentakingar som vil forlenga og forsinka denne prosessen.
- Dei samla, prioriterte områda blir lagde fram.
- Eit demokratisk, forpliktande val blir gjort. Vel eitt til tre endringsområde.

Sett av 45 minimum 45 min.

I større kollegier med mange grupper kan plenumsøkta vera krevjande. I personal med færre grupper kan det derimot vere ein hensiktsmessig og effektiv framgangsmåte, særleg når arbeidet etter IGP-metoden er gjort kjent og innarbeida i personalet.

Sentrale omgrep

Det er fleire sentrale omgrep som er viktige å forstå for å kunne jobba målretta med implementeringsarbeidet, både overordna av einingsleiar og på avdelingane av fagleiar, områdeleiarar. Nedanfor er det nokon sentrale omgrep som er viktige å læra seg. Bruk tid på å læra og forstå

| Sentrale omgrep | Må bli betre | Kan bli betre | Bra |
|---------------------------|--------------|---------------|-----|
| Kjernekomponentar | | | |
| Innovasjon | | | |
| Implementeringsdrivarar | | | |
| Kilden/intervensjonen | | | |
| Initiering | | | |
| Kommunikasjonsforbindelse | | | |
| Kapasitet | | | |

desse omgrepa, desse er forklart i rettleiaren. Eit tips er å forklara dei sentrale omgrepa og modellane til ein kollega eller til ein venn.

Bruk skjemaet til å sjekke ut om du har ei god forståing av omgrepa. Skjemaet kan også nyttast for å sjekka om pedagogisk leiar og styrar har god forståing av omgrepa.

| Modellar/metode | Må bli betre | Kan bli betre | Bra |
|---|--------------|---------------|-----|
| Implementeringsmodell (Fixen) | | | |
| Modell for utviklig av felles forståing | | | |
| IGP metoden | | | |

Eigenvurdering

Levels of use er eit kartleggingsverktøy for implementeringsarbeid i ein organisasjon. Verktøyet er ein enkel måte å analysere kor mykje av det planlagde endringsarbeidet som faktisk er tatt i bruk. Verktøyet inneheld åtte nivå, dei tre første blir karakterisert som «ikkje brukarar».

| Nivå | Levels of use | Må bli betre | Kan bli betre | Bra |
|------|--|--------------|---------------|-----|
| 1 | Ikkje tatt i bruk. Endringstiltaka er lite kjent endå, og det er lite eller ingen involvering. | | | |
| 2 | Orientering. Brukarane er i ferd med å sette seg inn i innhaldet, og får informasjon om målsetting og ressurskonsekvensar. | | | |
| 3 | Førebuing. Det er vedtatt å bruka endringstiltaka, og ein planleggar korleis dette kan settast i gang. | | | |
| 4 | Mekanisk bruk. Kjernekomponentane i endringsarbeidet er tatt i bruk på ein relativt enkel måte. Det manglar førebels djup forståing og dei tilsette har ikkje gjennomført nok refleksjonsprosessar. Endringa har berre i ein viss grad nådd praksissituasjonane, og dei tilsette har ikkje fått ein kollektiv forståing av innhaldet endå. | | | |

| Nivå | Levels of use | Må bli betre | Kan bli betre | Bra |
|------|--|--------------|---------------|-----|
| 5 | Rutine. Bruken av endringsarbeidet har stabilisert seg. Innhaldet har i mindre grad vidareutvikla seg, slik at det kan nyttast på nye måtar i nye situasjonar. | | | |
| 6 | Foredling. Dei tilsette kan innhaldet så godt at dei kan arbeida variert, både på kort og lang sikt. Her er innhaldet innført slik at det nyttast på ein avansert måte. | | | |
| 7 | Integrasjon. Det er utvikla ein kollektiv forståing hjå dei tilsette, slik at ein på ein felles måte kan påverka målgruppa, som i dette tilfellet er barn og foreldre. | | | |
| 8 | Fornyng. Kollegiet vidareutviklar praksis på bakgrunn av evaluering. Dei kan skape nye element relatert til det opphavlege innhaldet, slik at det kan nyttast på nye måtar og i nye situasjonar. | | | |

Implementeringsplan

| Tidsrom | Målsetting FASE 1 – Initiering / forankring | Tiltak | Ansvar | Evaluering |
|---------|--|---|--------|------------|
| Juni | Hovudmål 1: -Utforma ei skriftleg målsetting med endringstiltaket. -Dei tilsette skal utarbeida eller bli kjende med målsettinga -Skildra kort kva som skal implementerast | -Avklara behov for endring -Kvifor? | | |
| | Delmål 1.1: Endringa skal vere godt planlagt og ha god struktur | -Utarbeide systemiske planar -Analyse av organisasjonen. T.d ståstadanalyse/kartlegging -Avklaring av kapasitet og rammer? | | |
| | Delmål 1.2: Personalet skal vera motiverte til å starta med ny praksis | -Motivasjon? Samtale med avdelingsleiarar og resten av personalet. Kva skal til for at du...? -Tiltak for å motivera -Ressursar til rådighet -Avdekke motstand | | |
| | Delmål 1.3: Personalet skal få kunnskap om kjernekomponentane i endringa og forstå kva dette vil innebera i praksis | -Finne kjernekomponentane -Operasjonalisera desse til konkrete tiltak | | |
| | Delmål 1.4: -Leggja til rette for at personalet er klare og motiverte for endring -Sjå kvar enkelt – og bidra til at alle kan sjå seg sjølve utanfrå – Mentalisering* | -Avdekka kvar enkelte sin forståing for endringsarbeid (taus kunnskap, haldningar, verdier, ubevisst/bevisst følelse for motstand) -Tydelege forventninga -Kva incentiv** som finst -Ståstadanalyse/kartlegging motivasjon -Kva skal til for at du... -Praksisforteljingar -Rettleiing, tilbakemelding til alle -Kva gjer me med dei som ikkje vil, eller ikkje får det til? | | |

*Mentalisering er evna til å forstå sine egne og andre sine følelsar, tankar og motiv. Den enkelte strekk seg mot å forstå seg sjølve utanfrå og andre innanfrå

**Incentiv er faktorar som motiverar, drivkraft

| Tidsrom | Målsetting FASE 2 - Implementering | Tiltak | Ansvar | Evaluering |
|---------|--|---|--------|------------|
| | Hovudmål 2: Få kunnskap og lære teori om kjernekomponentane | -Førelsing, litteratur, drøftingar | | |
| | Delmål 2.1: Alle skal kunne omsetta ny teori til praksis Kjernekomponent 1: Kjernekomponent 2: Kjernekomponent 3: Kjernekomponent 4: Osv... | -Trene på kjernekomponentane, øve inn nye handlingar på fagmøter, personalmøter, leiarmøter, planleggingsdagar m.m -Bruke IGP øvingar, rollespel, rettleiing, praksisfortellingar, dialogcafe, case, feedback, observasjon (video), barnehagevandring m.m | | |
| | Delmål 2.2: Avdelingsleiarar: Alle skal kjenna seg igjen i kjernekomponentane i praksis | -Setta til livs konkrete tiltak som er knytta til kvar enkelt kjernekomponent -Setta ord på eigen og andre sin praksis, forklare i rettleiing/møter/fagmøter -Lage praksisfortellingar -Barnehagevandring -Hospitering | | |
| | Delmål 2.3: Alle skal oppleva personleg mestring, bli motiverte og forstå betydninga av arbeidet | -Motivasjonsarbeid med alle tilsette -Einingsleiar er systematisk mtp støtte og utfordringar Gi kva enkelt avdelingsleiar positive tilbakemeldingar, konstruktive tilbakemeldingar og rettleiing -Endring skal ha eit fokus på leiarmøter/avdelingsleiar møter og i andre møter -Systematisk: Avdelingsleiar ser, støttar og utfordrar medarbeidarane sine på konkrete ting på kvart avdelingsmøte gjennom rettleiing -Beste praksis på fagmøter, avdelingsmøter -Medarbeidarsamtale/jobbsamtale. Alle skal få personleg tilbakemelding | | |
| | Delmål 2.4 Utnytta / ta i bruk personalet sine ulike ressursar og interesser | -Utarbeide planar for korleis å bruka den enkelte sin ressurs og kompetanse endå betre -Utvikla ein kompetansebank -Samarbeida på tvers av avdelingar/grupper Er me gode på noko – gjer meir av det | | |
| | Delmål 2.5 God leiing -Leiarane skal støtte og utfordra sine medarbeidarar -Leiarane skal ha god kvalitet på leiing av implementering | -Kunnskap om leiing på møter –endringsleiing -Lære teori og ulike modellar for implementering -Bruke implementeringsplan som utgangspunkt -Kunnskap om implementering -Samarbeid, medbestemmelse, systematisk og effektivt arbeid | | |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> -Dokumentasjon -God tidsbruk -Rettleiing og tilbakemelding | | |
| | <p>Delmål 2.6 Alle skal kunne omsette ny teori til praksis</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Avdekke behov for ekstra oppfølging/rettleiing hjå personalet -Laga plan for ulike grupper/personar -Konsekvensar for dei som ikkje klarer det? -Kva må me slutta med, og byrja med? Skape ein arena for refleksjon av eigen praksis -Trening og øving, rollespel, IGP -Konkret tilbakemelding i samtale -Rettleiing -Barnehagevandring/observasjon | | |
| | <p>Delmål 2.7 Alle medarbeidarane skal oppleve tydelege forsterkingar, incentiver</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Tydelege tilbakemeldingar -Fagmøter, barnehagevandring -Kva belønningar har me? Indre motivasjon, opplevingar av mestring, anna...? -Fokus på dei gode historiane – kva effekt endringa har på barn, foreldre, personal | | |

| Tidsrom | Målsetting FASE 3 - Vidareføring | Tiltak | Ansvar | Evaluering |
|---------|--|---|--------|------------|
| | Hovudmål 3 Vedlikehald av kompetanse | -Inkludere arbeidet i planar og alle møter -Oppfølgingskurs -Drøftingar -Opplæring til nye tilsette | | |
| | Delmål 1.3 Resultat så langt – feire kor langt me er kome! | -Personalfest – tale -Artikkel eller avisinnlegg -På heimeside, andre digitale kanalar | | |
| | Delmål 2.3 Delta i evaluering | -Spørreskjema, kriterier i kvalitetshandbok/årsplan/verksemdplan osv, samtale m.m | | |
| | Delmål 2.4 Nye tilsette skal få kjennskap til våre fokusområder | -Opplæring av nye tilsette | | |
| | Delmål 2.5 Repetisjon og gjennomgang av evalueringar og resultat så langt | -Planen evaluerast og reviderast -Kvar er me i dag -Kor vil me vera om t.d tre år? -Hald tema varmt på planleggingsdagar og møter | | |
| | Delmål 2.6 Identifisera utfordringar i vidareføringsarbeidet og planlegga korleis ein skal arbeida med desse utfordringane | -Individuelt – gruppe – plenum -Få kartlagt kva utfordringar medarbeidarane, avdelingane og barnehagen ser føre seg -Plan for korleis og kven som skal jobba vidare med dette | | |
| | Delmål 2.7 Evaluere endringa/resultata og prosessen | -Måloppnåing? -Kva kan me dra nytte av til neste prosess? | | |