

Evaluering af SAPP-pilotprojektet

Sag: 10-4399

Dok.: 136850-13

Indledning

Afdelingerne Agerbæk Børnehus, Outrup Børnehave og Børnehaven Hedevang gennemførte i 2009 – 2012 et pilotprojekt med det formål at afprøve SAPP-modellen. SAPP står for Systemisk Analyse af Pædagogisk Praksis, og er rettet mod dagtilbuddene, hvilket fremgår af projektbeskrivelsen¹.

Det overordnede mål med pilotprojektet var at afprøve SAPP som et værktøj til udvikling af den pædagogiske praksis i dagtilbud og til videreudvikling af inkluderende læringsmiljøer. SAPP er en udviklingsstrategi, hvor dagtilbuddets personale anvender analysemodellen regelmæssigt og systematisk for at skabe rum for udvikling af den pædagogiske praksis. Dagtilbuddets personale skal, gennem arbejdet udvikle kompetencer i analyse af børns udviklings- og læringsmiljøer. På det grundlag skal de kunne analysere og håndtere forskellige pædagogiske udfordringer, der er relateret til børn og børnegrupper. SAPP sætter fokus på dagtilbuddets børne- og læringssyn og således på den kultur, der hersker i dagtilbuddet.

Faktaboks med SAPP-modellen

Analysedelen:

- Formulering af en konkret problemstilling
- Formulering af konkrete mål
- Indhentning af information
- Analyse og prioritering af de opretholdende faktorer

Handle delen:

- Udvikling af strategier og handlinger i praksis
- Gennemførelse af valgte strategier og handlinger i praksis
- Evaluering
- Evt. revurdering

Forud for pilotprojektet er der udarbejdet en kontrakt² mellem den enkelte afdeling og forvaltningen, hvori der er beskrevet en forpligtende samarbejdsaftale. Aftalen skal sikre fælles mål, afstemme forventninger samt regulere samarbejdet og på den måde skabe kvalitet i dagtilbuddets arbejde med SAPP.

Der er nu udarbejdet en evaluering, der bygger på fire fokusgruppeinterviews gennemført i efteråret 2013. De fire informantgrupper er: Dagtilbudsledere, daglige ledere, tovholdere og medarbejdere. Det er resultatet af disse interviews, der beskrives her.

¹ Bilag 1

² Bilag 2

Dagtilbuddene har derudover foretaget to kvantitative kortlægninger af trivsel og læring blandt børn, forældre og personale i perioden. Evalueringen af disse er udarbejdet lokalt og inddrages ikke i denne evaluering, idet den evalueringskultur, der skal understøtte kortlægningsarbejdet, stadig er under implementering i dagtilbuddene. Der kan endnu ikke uddrages noget generelt af de to kortlægninger, da datamængden er for lille. Det vurderes, at dette vil være muligt ultimo 2014.

Fokusgruppeinterview³

De fire informantgrupper har drøftet følgende spørgsmål:

- Hvordan har I oplevet afdelingernes arbejde med SAPP-modellen?
- Hvilke styrker og svagheder kan I få øje på ved SAPP-modellen?
- Hvilke pædagogiske tiltag har I valgt og i hvilken grad er de blevet udført?
- Hvilken betydning har arbejdet med SAPP-modellen haft for den organisatoriske udvikling?
- Hvordan kan man med fordel udvikle SAPP-modellen?
- Hvordan har I oplevet at være tovholdere i jeres SAPP-team?
- Hvilke udfordringer har I oplevet som tovholder?
- Hvad har været positivt ved tovholderrollen?
- Hvis man skulle ændre og udvikle tovholderuddannelsen, hvilke ændringer vil I så foreslå?

De fire interviews er gennemført og udskrevet som meningskondenserede udsagn af tre konsulenter i Børn & Unge-forvaltningen, Rikke Nielsen, Edith Ravnborg Nissen og Bente Sloth. Herefter er data analyseret og sammenskrevet, og endelig er der blevet konkluderet og perspektiveret.

Afsnit 1: SAPP-modellens betydning i organisationen

SAPP har igangsat en kulturændring i de involverede afdelingerne. Medarbejderne har udvist en stor vilje til at arbejde med SAPP. SAPP har været et godt værktøj til at få øje på sig selv som opretholdende faktor i forhold til en problemstilling. Det har fået medarbejderne til at tænke på: Hvad kan jeg gøre anderledes. Modellen skaber selvrefleksion hos den enkelte medarbejder, der understøtter en begyndende udvikling af forskning i egen praksis.

Informanterne giver udtryk for, at medarbejdernes faglighed er højnet, og samtidig har modellen udviklet medledelse hos medarbejderne. Medhjælperne profiterer af pædagogernes professionelle faglighed. Der er blevet udviklet et fælles sprog, og som sidegevinst bruges elementer fra SAPP i flere forskellige situationer, fx spørgeteknikken, forældresamtaler mm. Modellen er i sin opbygning meget struktureret, hvilket giver en ramme for analysedelen og for handledelen. Medarbejderne er blevet klogere på den kontekst problemstillingen udspiller sig i, og har fået øje på nye perspektiver, der har skabt grundlag for nye handlestrategier. De nye handlinger har skabt konkrete ændringer for børn med særlige udfordringer. Det har været overraskende for medarbejderne, hvor stor en forskel selv små ændringer i hverdagen kan gøre for et barn.

³ Bilag 3

Implementering af SAPP modellen kræver at processen ledes på alle niveauer – dagtilbudslederen, daglig leder, tovholder og teammedlemmerne har hver især fået defineret deres ledelsesrum. Implementeringen kræver, at alle er ansvarlige, at der bliver tilført ilt til processen og at der bliver afsat tid til refleksion. Medarbejderne peger på, at det tager tid at implementere SAPP, og at de stadig oplever at være nybegyndere, der øver sig i anvendelsen af modellen.

”Man skal tænke på SAPP er som et kørekort. Det er først, når du er uddannet, at du for alvor skal til at lære, hvad SAPP indebærer” (Citat fra interview)

Afsnit 2: Udfordringer, begrænsninger og dilemmaer

Set fra et lederperspektiv er det særligt planlægningen og strukturen omkring teammøderne, der er en udfordring i arbejdet med SAPP-modellen, og det betegnes som afgørende, at SAPP teammøderne er kalendersat i god tid og at der værnes herom. Desuden skal der være opmærksomhed på lederrollen i SAPP processen. Selvom det er den daglige leder, der har fingrene helt nede i SAPP processen, er det vigtigt at dagtilbudslederen hele tiden følger og understøtter implementeringen.

At være SAPP institution kræver tid og ressourcer, særligt i opstarten. Det har været en stor udfordring at få tidsplaner og ressourcer til at gå op. Man skal have ”den store planlægningshjelme på”, og det er væsentligt at man tænker SAPP teammøderne ind, som en erstatning for noget andet. Samtidig er der en oplevelse af, at SAPP planlægningen kører meget bedre, når man har fået det ”ind under huden”.

Der er stor bevidsthed om, at SAPP indebærer en kulturændring og en ændring i medarbejdernes tilgang til det enkelte barn, og det har været individuelt, hvordan medarbejderne har taget SAPP til sig i deres pædagogiske praksis. Det bærende element i forhold til at anvende modellen er, at få implementeret systemisk tænkning i institutionen.

Det understreges, at lederskabet i SAPP teamet er essentielt og at SAPP arbejdet falder fra hinanden, hvis ikke tovholderen fungerer i denne rolle. De daglige ledere peger på de udfordringer der er, i forhold til både at være daglig leder og tovholder i SAPP teamet. På den ene side kan det give god mening, at det er den daglige leder, der tager lederskab i SAPP-teamet. På den anden side kan det også være en ulempe, at den daglige leder sidder for bordenden, fordi det kan påvirke kommunikationen og åbenheden i rummet. Der gives udtryk for, at det kan være svært at definere, hvornår en problemstilling kan være relevant at tage op i SAPP. Der ligger en øvelse for teamet i at blive bedre til at udvælge en problemstilling og arbejde videre med den, fremfor at vende og dreje forskellige muligheder og formuleringer. Det er også udfordrende, når man ønsker at alle deltagere i teamet skal have et ejerskab i forhold til problemstillingen, fordi man i højere grad bliver optaget af at italesætte sin egen oplevelse, fremfor at lytte og spørge undrende ind til vejsøgeren. Ligeledes oplever nogle tovholdere det vanskeligt, selv at være involveret i den problemstilling der er på dagsordenen. Det nævnes, at det kan være svært at vurdere, hvornår en sag er ”klar” til at blive en SAPP sag og der reflekteres over, hvorvidt andre løsninger skal være afprøvet, før den problematikken kan bringes på en SAPP dagsorden.

Et teammedlem fortæller, at der har været en oplevelse i institutionen af, at SAPP sager har fyldt meget i forhold til de andre børn. Desuden nævnes det, at nogle forældre har reageret negativt på, at deres barn er drøftet på et SAPP-teammøde og der peges på et behov for, i højere grad, at informere forældrene omkring SAPP arbejdet.

Det vurderes, at der er behov for mere sparring fra dagtilbudskonsulenterne for at understøtte den store opgave som tovholderne står overfor, særligt i begyndelsen. Ligeledes peges der på, at man kan klæde tovholderen bedre på, i forhold til evalueringsdelen i SAPP modellen og bruge mere tid i uddannelsen, på at undervise teammedlemmerne i denne del. Der er en tendens i institutionerne til at give evaluerings/reviderings punktet mindst opmærksomhed, og det er et vigtigt udviklingspunkt i det pædagogiske arbejde generelt set.

Afsnit 3:

Nye perspektiver og udviklingsmuligheder i SAPP-modellen

Alle informantgrupper fokuserer på tovholderfunktionen, som anses for at være overordentlig vigtig for en succesfuld implementering og for det daglige arbejde med SAPP-modellen. Der er et ønske om at indføre mere viden i tovholderuddannelsen, fordi man som tovholder har brug for merviden om systemisk tænkning, analysemodellen og teamsamarbejde.

Dagtilbudslederne giver udtryk for, at det er vigtigt at give tid til tovholderens forberedelse og strukturering af SAPP-møder. De foreslår, at tovholderen uddannes FØR resten af medarbejderstaben, og at der uddannes mere en én tovholder pr. team. Tovholderne siger selv om tovholderuddannelsen, at den er utilstrækkelig i forhold til de arbejdsopgaver og roller, som tovholderfunktionen indebærer. De har især savnet at arbejde med virkelighedsnære cases og rollespil, og niveauet må gerne hæves. De ønsker sig også et Pd-modul i vejledning og samtaleteknik.

Dagtilbudslederne fastslår endvidere vigtigheden af, at tovholdere – og daglige ledere - fortsat indgår i det etablerede netværk, hvor dagsorden er at videndele og tilføre ny viden. Disse netværksmøder skal, på lige fod med SAPP-møderne, lægges ind i tidsplanen og kalenderen. Som en støtte for tovholderen og arbejdet i SAPP-teamet foreslår dagtilbudslederne, at man fremstiller en eller flere videoer med eksemplariske SAPP-møder samt, at der udarbejdes en grundbog der beskriver det teoretiske grundlag og modellens opbygning og struktur.

Tovholderne understreger vigtigheden af, at teammedlemmerne møder forberedt til SAPP-møderne. Det letter fx processen, hvis vejsøger på forhånd har indhentet den nødvendige information hos børn, forældre, kolleger, PPR m. fl. På den måde undgår man at skulle udsætte sagen til det efterfølgende møde.

Tovholderne understreger, at det er afgørende, at tovholderfunktionen tildeles en medarbejder på baggrund af kvalifikationer og kompetencer. AKT-medarbejderen kunne naturligt indtage rollen som tovholder.

Det blev foreslået, at alle dagtilbud i Varde Kommune arbejder med SAPP, dels fordi SAPP-modellen opleves som en gave til dagtilbuddene og dels, fordi der i højere grad vil kunne forgå sparring på tværs af alle dagtilbud.

Afsnit 4: SAPP konsulenternes perspektiver

Fra konsulenternes perspektiv, giver fokusgrupperne et dækkende billede af SAPP modellens betydninger i praksis samt de muligheder, begrænsninger og dilemmaer, der er trådt frem i løbet af pilotprojektet. Derudover ser konsulenterne følgende muligheder for at udvikle det oprindelige SAPP-koncept:

- **Skærpet opmærksomhed på præ-projektet:** I højere grad at understøtte dagtilbudsledernes ansvar for at sætte tidsmæssige- og strukturelle rammer for implementering af SAPP. Denne understøttelse skal prioriteres i en øget dialog om kontrakten, der skal sikre at dagtilbudslederen oplever SAPP som en strategi, der skaber refleksion, professionalisering og mertid. Det skal sikres på forhånd, at SAPP-arbejdet og teammøderne prioriteres, italesættes og tænkes ind i dagtilbuddets struktur, og viden fra pilotprojektet skal understøtte dagtilbudslederens planlægning.
- **Uddannelse:** Undervisning i systemisk tænkning er det grundlag som SAPP-modellen står på og skal forsat prioriteres. Deltagerne evaluerer generelt undervisningen positivt, og det vurderes at undervisningen i systemisk tænkning er af passende mængde og på et passende niveau. Man kan med fordel udarbejde en mere sammenhængende grundbog til brug i uddannelsen, fremfor det kompendium af artikler og kapitler, som deltagerne har arbejdet med i pilotprojektet. Denne grundbog skal også indeholde et kapitel til tovholderne. Man kan med fordel inddrage et tema omkring narrativer i undervisningen.
Der er brug for at sikre tid til individuel refleksion over egen læring, i forbindelse med undervisningsforløbet. Det skal forsat prioriteres at teamet øver sig i anvendelse af analysemodellen i forbindelse med e-learningsopgaver mellem undervisningsgangene. I pilotprojektet er der gjort erfaringer med antallet af deltagere i uddannelsesforløbet. Det anbefales at der ca. er 30 deltagere pr. hold, og det fungerer bedst, hvis hele dagtilbuddet deltager, fremfor enkelte afdelinger. Det vurderes at der skal to konsulenter til at planlægge et godt og lokalt forankret undervisningsforløb, men at selve undervisningen og vejledningen kan varetages af en enkelt konsulent, med mindre der er tale om et særlige tilrettelagt forløb.
- **Tovholderuddannelsen:** Pilotprojektet viser at tovholderens position har afgørende betydning for implementering af SAPP. Derfor skal tovholderuddannelsen og vejledning af tovholder udvikles og opprioriteres fremadrettet, hvilket også fremgår af fokusgruppernes dialog herom. Det kan betyde at uddannelse og vejledning af tovholderne vil kræve ekstra tid fra konsulentens side.
- **Vejledning:** Hvert SAPP-team i pilotprojektet har modtaget to vejledninger pr. halvår, hvor SAPP konsulenten har deltaget i et teammøde og vejledt undervejs. Det vurderes at denne model er optimal og bidrager til implementering af SAPP og til teamets læring. Ved særlige tilrettelagte SAPP-forløb og særlige udfordringer anbefales det at understøtte processen med yderligere vejledning.

Konklusion

SAPP-arbejdet har påvirket kulturen i de deltagende dagtilbud positivt. Afdelingerne giver udtryk for, at der er sket en tydelig kulturforandring i SAPP-perioden. Medarbejderne tør sætte deres egen praksis under lup og efterfølgende reflektere over den sammen med kolleger i SAPP-teamet. Medarbejderne har via SAPP-arbejdet fået øje på sig selv som en mulig opretholdende faktor for udfordringer i læringsmiljøet.

Dagtilbuddene er således godt på vej med det ønskede fokusskifte fra overvejende at se barnet som de opretholdende faktorer – det smalle perspektiv - til en erkendelse af, at problemer og udfordringer oftest ligger et helt andet sted, nemlig i konteksten – det brede perspektiv.

Den systemiske tænknings ord og begreber indgår nu helt naturligt som en del af det professionelle sprog i institutionerne, og medarbejderne oplever en øget faglighed og professionalisering.

Ledelsesrummets mange snitflader i SAPP-arbejdet er efterhånden blevet tydeligere:

Dagtilbudslederen er den, der giver SAPP-projektet bevågenhed, tid og ilt. Daglig leder er den, der har fingrene helt nede i SAPP-arbejdet og de udfordringer, der arbejdes med. Tovholderen er den, der planlægger og gennemfører SAPP-møder og sikrer den nødvendige fremdrift, mens teammedlemmerne tager ansvaret for, at de aftalte strategier og handlinger udføres.

SAPP-modellen har betydet, at relevant viden i højere grad inddrages i forhold til løsningen af de pædagogiske udfordringer. Ny viden fremkommer dels fra medarbejdernes kurser (fx ICDP) og litteratur og dels via den eksterne vejledning fra PPR og konsulenter.

En af de helt store gevinster fra SAPP-arbejdet er den stærke struktur, som modellen er bygget på. Struktur præger såvel selve arbejdet med modellen som den tidsmæssige planlægning. Eksempelvis er alle uddannelsesdage, teammøder, vejledninger og netværksmøder kalenderlagt mange uger frem. Det hele er nedfældet i en gensidig kontrakt mellem forvaltning, PPR og den enkelte institution. Kontrakten opleves af dagtilbudslederen som et nødvendigt redskab til processtyring.

Følgende spørgsmål/udfordringer skal tages i betragtning ved en udvikling af modellen:

- Teammøder – Hvordan skabes tid, rum og struktur?
- Hvordan sikres tid til tovholderens planlægning af SAPP-møder?
- Hvordan fastholdes ledelsens fokus på processen over tid?
- Hvordan kvalificeres evalueringskultur og kortlægninger?
- I hvor høj grad skal forældre involveres i SAPP?
- Hvordan udvikles et fælles undervisningsmateriale – en grundbog om SAPP?

Evalueringen har ikke givet svar på alle vigtige spørgsmål vedrørende SAPP-arbejdet, da der kun er brugt data fra de omtalte fokusgruppeinterviews. Der er således ikke anvendt kvantitative data fra kortlægningerne, da de fleste institutioner kun har færdigbehandlet data fra én kortlægning. Det har derfor

ikke været muligt at påvise en udvikling på børneniveau, affødt af SAPP-arbejdet. Vi kender fx ikke svarene på nedenstående spørgsmål:

- Trives og lærer børnene bedre nu end før?
- Oplever forældrene, at læringsmiljøet er blevet bedre?
- Oplever medarbejdere et bedre arbejdsmiljø og større arbejdsglæde nu end før?

Perspektivering og udviklingsmuligheder

Det bør overvejes, om alle dagtilbud skal tilbydes et SAPP-forløb, som er baseret på denne evaluering og tilpasset den nye viden om SAPP-arbejdet.

Et SAPP forløb anbefales fremadrettet at indeholde:

- Udarbejdelse af samarbejdskontrakt
- Lokal kortlægning af børns trivsel og læring, relationer i dagtilbuddet, forældretilfredshed og forældresamarbejde, arbejdsmiljøet i dagtilbuddet og medarbejdernes faglige udvikling.
- 12 timers undervisning fordelt på minimum 3 dage, med 2-5 ugers mellemrum. Undervisningen bevæger sig rundt om temaerne: Systemisk tænkning, systemisk analyse, kommunikation, inklusion, narrativer, teamsamarbejde, evalueringskultur og kulturforandring.
- Minimum 2 e-learningopgaver
- Tovholderuddannelse: To undervisningsgange
- 4 x SAPP-team-vejledning ved SAPP-konsulent/PPR årligt
- Vejledning af tovholdernetværk 4 gange årligt
- Vejledning af netværk for daglige ledere og ledere 2 gange årligt

Særligt tilrettelagte forløb:

Det anbefales at der er mulighed for at tilrettelægge særlige intensive SAPP forløb, der lokalt er tilpasset særlige udfordringer eller problematikker i et dagtilbud. Der bør dog skeles til ovenstående minimumskrav og tilføres yderligere vejledning af såvel dagtilbudsledere, daglige ledere, teams og tovholdere.

Grundbog:

Det anbefales at der udarbejdes en grundbog for SAPP-modellen i Varde Kommune. En grundbog kan suppleres med en digital platform for artikler, nyeste forskning mv.

Videreudvikling af SAPP institutioner:

Det anbefales at understøtte den fortsatte udvikling i de nuværende SAPP-institutioner, gennem viden om didaktik og læring fra 0-6 år.

Bilag:

Bilag 1: Projektplan pilotprojekt SAPP, dok. 773875-12

Bilag 2: Samarbejdskontrakt, dok. 773887-12

Bilag 3: Spørgeguides fokusgruppeinterviews, dok. 83057-13, 88971-13, 88973-13, 88974-13

Bilag 4: SAPP tidsforbrug – Visuel oversigt, dok. 158093-13