

A photograph of a man with a beard and short brown hair, wearing a dark jacket, carrying two young children on his shoulders. One child is on his back, wearing a red and blue plaid shirt, and the other is in front of him, wearing a purple jacket and purple polka-dot pants. They are outdoors with a blurred background of trees and foliage. A semi-transparent dark purple shape is overlaid on the bottom left of the image, containing the title and subtitle text.

Det nære i det store

Børn kan godt trives i
storinstitutioner

dcum.

dansk
center for
undervisningsmiljø

viden til praksis

Forord

Daginstitutioner med over 100 børn er i dag en realitet i mange af landets kommuner. Det har givet anledning til debat om storinstitutioners betydning for den pædagogiske kvalitet – i mange tilfælde præget af skepsis overfor stordrift i form af effektiviseringer og en antagelse af deraf følgende forringet kvalitet og lavere trivsel hos børnene.

Storinstitutioner opstår ofte gennem fusioner af mindre institutioner, hvor forskellige pædagogiske tilgange, rytmer og vaner forenes under samme tag. Sådanne processer er krævende men er blevet vilkår for mange børn, forældre og pædagoger. Vi håber med dette materiale at kunne nuancere debatten og bidrage med positive og konstruktive fortællinger om storinstitutioner.

Fortællingerne vidner om, at målrettet og sammenhængende arbejde med ledelse, organisering og de fysiske rammer godt kan skabe gode børnemiljøer med nærvær, tryghed og høj trivsel.

I materialet har vi valgt at beskrive en række eksempler fra hverdagen i tre storinstitutioner, som viser forskellige måder at gribe trivselsarbejdet an på. Fælles for institutionerne er, at de arbejder for at sikre 'det nære i det store' for det enkelte barn.

Målet er ikke at skabe glansbilleder. Store forandringer er svære og tager tid, og de tre institutioner, vi har besøgt, er i gang med at finde den rette vej. Fælles for dem er, at de målrettet arbejder for at sikre nærvær, tryghed og høj trivsel, primært gennem stærk ledelse, god organisation og fleksible fysiske miljøer.

Vi ønsker at dele deres gode erfaringer og inspirere og understøtte det gode arbejde, der foregår i landets øvrige daginstitutioner.

Vi takker for den tid og de kræfter, alle de involverede praktikere har brugt på at fortælle om, hvordan de arbejder meningsfuldt og effektivt med børnenes trivsel i storinstitutioner. DCUM takker alle, der har bidraget til materialet.

God læselyst.

Jannie Moon Lindskov,
centerleder, DCUM

Indledning

Noget tyder på, at børn godt kan trives i store institutioner. Det kræver dog, at ledelsen og personalet i storinstitutionerne er opmærksomme på de begrænsninger og de muligheder, de store rammer giver, og hvordan de påvirker børnenes virkelighed. Vi mener, at kvaliteten af den pædagogiske praksis og børnenes trivsel afhænger af en stærk ledelse, en god organisation og fleksible fysiske rammer – ikke antallet af børn eller institutionens størrelse.

Den røde tråd i diskussionen om kvalitet i daginstitutioner er vigtigheden af relationer, tryghed, overskuelighed og tid til det enkelte barn. Barnet har brug for interaktion og kommunikation med nærværende voksne, som er opmærksomme på og i stand til at understøtte barnets trivsel, udvikling og læring. I store institutioner er der, på grund af det store antal børn og voksne, behov for et særligt fokus på nærhed og relationer. Der er behov for at arbejde med det nære i det store.

Dette materiale beskriver gennem praksiseksempler, hvordan man med fokus på tre områder kan opnå nærhed, tryghed og gode relationer og dermed understøtte børnenes trivsel i storinstitutioner. De tre områder, som samtidig betegner materialets hovedkapitler, er:

1. **Ledelse – stærk ledelse er nødvendig** s. 06
2. **Organisering – god indretning af dagligdagen** s. 12
3. **Fysiske rammer – hensigtsmæssig anvendelse** s. 20

De indlagte refleksionsspørgsmål i hvert kapitel angiver opmærksomhedspunkter og lægger op til overvejelser om egen praksis.

Vi har besøgt EventyrØen i København, Universet i Hørning og Bulderby i Viborg. Fælles for alle tre institutioner er, at de har indskrevet mere end 250 børn og alle er bygget og taget i brug indenfor de seneste år.



Trivsel kan videnskabeligt betragtes som et samlet udtryk for, at en person aktivt tilstræber forskellige former for livskvalitet, og at miljøet i tilstrækkelig grad fremmer, at det sker.

Det nære i det store Ledelse

En stærk ledelse skal sikre en høj pædagogisk kvalitet i daginstitutionen – uanset om den er stor eller lille. Det handler om at sikre personaletrivsel, et højt fagligt niveau, økonomiske og administrative rammer, og at institutionen har en langsigtet strategi. Ledelsen skal skabe et solidt fundament for, at det pædagogiske personale kan udføre sin kerneopgave bedst muligt: at sikre et godt fysisk, psykisk og æstetisk børnemiljø, der understøtter sunde børnefællesskaber med plads til udvikling, leg og læring.

Storinstitutioner opstår ofte gennem en fusion af mindre institutioner. En fusion indebærer store forandringer og krav om tilpasning for børn, voksne og det pædagogiske personale, som alle skal forholde sig til en ny ledelse og nye rammer. Lederrollen i storinstitutioner er en anden end i mindre institutioner. I storinstitutioner er der ofte større afstand mellem ledelse og pædagogisk personale og mellem ledelse, børn og forældre. Derfor er det centralt, hvordan man som ledelse vælger at strukturere institutionen og det pædagogiske personale med henblik på at skabe det nære i det store.

I storinstitutioner er det vigtigt, at ledelsen er synlig og viser vejen frem. Ledelsen skal sikre, at rammerne for

beslutningsprocesser, roller, krav og organisering er veldefinerede. Derfor er klar kommunikation og tilgængelig information vigtig for at sikre den fastlagte struktur og skabe tryghed og indbyrdes tillid mellem ledelse og personale.

Store institutioner giver ledelsen andre muligheder end i mindre institutioner. En stor medarbejdergruppe giver mulighed for at ansætte en bred vifte af kompetencer. Disse kompetencer kan bruges på tværs af institutionen og komme alle institutionens børn til gode. En stor medarbejdergruppe er også mere fleksibel i forhold til vikardækning og dermed mindre skrøbelig i forhold til sygdom blandt personalet. Der også økonomiske fordele i store institutioner, hvilket bl.a. kan åbne mulighed for kurser og efteruddannelse til personalet.

En eventuel fusionsproces rummer også potentiale. Ved tidlig inddragelse kan medarbejderne bidrage med det bedste fra deres egen praksis og institutionskultur. Tidlig inddragelse kan skabe et positivt samspil i den nye medarbejdergruppe og sikre, at nye pædagogiske værdier forankres, hvilket er det første skridt på vejen mod en god storinstitution.

Opmærksomhedspunkter

- Lederrollen er speciel i en storinstitution, da det ikke er muligt at være til stede på stuerne på samme måde som i en mindre institution.
- Det er vigtigt med en tydelig kommunikation for at sikre et højt informationsniveau, vidensdeling og faglig sparring i hele institutionen.
- Ved fusioner handler det i høj grad om at lede en forandringsproces, så nye fælles pædagogiske visioner og målsætninger implementeres bedst muligt.
- I en stor medarbejdergruppe har ledelsen mulighed for at sætte mange kompetencer i spil i institutionen.

Ledelsesstruktur

Som leder af en stor institution er det ikke muligt at have nært kendskab til planer og aktiviteter på de enkelte stuer. Lederne er ikke så tæt på den enkelte medarbejder, det enkelte barn eller forældrene. Dette kan imødekommes ved at opdele institutionen i enheder og etablere mellemledere som bindeled mellem medarbejdere og ledelse. Mellemledere kan fx uddelegere ansvar for vikardækning, ferieplanlægning og andre administrative opgaver til en

pædagog eller administrativ medarbejder. Ledelsen kan også facilitere kompetenceteams, så viden bliver delt i hele institutionen.

I praksis ...

- **Teamorganisering fordeler ansvaret** – På EventyrØen har ledelsen en rammesættende rolle, uden at den styrer hver enkelt stue. Storinstitutionen er delt op i teams med tre eller fire stuer i hvert team. Både børn og voksne er stærkt knyttet til sin egen stue og til resten af teamet, så hvert team fungerer som en enhed i storinstitutionen. Der er ansat tre pædagoger med særlige koordinatorroller, der hver har ansvar for to teams. Koordinatoren organiserer vikardækning og ferie i de tilhørende stuer. Koordinatorerne sørger endvidere for, at samarbejdet i deres teams fungerer, og de har en vigtig rolle i forhold til at inspirere og motivere kollegaerne. Hver morgen mødes koordinatorene med ledelsen, hvilket giver lederne et overblik over dagligdagen på stuerne og samtidig sikrer, at de daglige beslutninger træffes sammen med personer, der er tæt på praksis.
- **Matrixorganisering giver pædagogerne indflydelse** – I storinstitutionen Bulderby har ledelsen også etableret mindre enheder. Institutionen er delt op i klynger, hvor fire teams udgør en klynge. For at sikre en høj faglighed og sammenhæng mellem klyngerne er pædagogerne med i kompetenceteams på tværs af klyngerne. Hvert kompetenceteam mødes jævnligt og arbejder med et

særligt område (fx sprog, motorik eller Marte Meo). Pædagogerne tager viden og kompetencer, de får fra teamet, med ind i hver klynge, og på den måde bliver viden forankret og delt i hele institutionen.

Pædagogiske værdier

Særligt ved fusioner kan det være en udfordring for ledelsen at udvikle et nyt fælles sæt pædagogiske værdier. Medarbejderne kommer med hver deres sociale, kulturelle og pædagogiske værdier, som ledelsen skal tage hensyn til. De besøgte storinstitutioner løser dette på forskellige måder. Fælles for dem er, at institutionens værdigrundlag og det tilhørende børnesyn er meget synligt – og at ledelsen står fast på, at dette værdigrundlag udmøntes i praksis.

I praksis ...

- **Efteruddannelse til alle** – Fælles pædagogiske værdier kan være lettere at implementere, hvis alle medarbejdere opkvalificeres indenfor samme område. På Universet i Hørning får alle medarbejdere den samme efteruddannelse i relationspsykologi. På den måde har alle voksne i institutionen den samme viden og et samlet fokus på trods af forskellige baggrunde fra tidligere arbejdspladser.
- **Børnesynet i fokus** – På EventyrØen prioriteres tid til at arbejde med det børnesyn, som danner grundlaget for institutionen. Det foregår på særlige temadage, hvor alle medarbejdere er samlet. I hverdagen sætter

ledelsen rammerne for pædagogikken med udgangspunkt i børnesynet, men implementeringen overlades til pædagogerne i de enkelte teams. Det betyder, at medarbejderne har stor frihed i hverdagen indenfor de givne pædagogiske rammer.

- **Fælles kultur** – Når medarbejdere fra forskellige institutioner samles under ét tag, bringes mange kulturer, vaner og værdier sammen. For at sikre fælles pædagogiske værdier har ledelsen i Bulderby stærkt fokus på at skabe fælles visioner, mål og ambitioner. Det er en løbende proces, som foregår på personalemøder. Bulderbys erfaringer er, at den fælles retning virker frigørende for pædagogerne og giver dem mere tid og overskud til det enkelte barn.

Kommunikation

I mindre institutioner er det forholdsvist nemt at kommunikere ud til alle når der er behov for det. Ledelsen er tæt på medarbejderne, og meget kan klares i den daglige samtale. I storinstitutioner er afstanden større, og man kan ikke automatisk regne med, at de daglige snakke er nok. Det er vigtigt at have et skudsikkert system, som sikrer, at relevant information når hele vejen fra ledelsen og ud på stuerne og videre ud til forældrene.

I praksis ...

- **Elektronisk forældrekommunikation** – Både på EventyrØen og i Bulderby bruger de et elektronisk system til informationsdeling. Det er en elektronisk tavle, hvor der er en tjek-ind-liste for børnene, liste over de ansatte og vagtplaner, samt et mailsystem til beskeder mellem institutionen og forældrene. På denne måde sikres at vigtige beskeder ikke går tabt.
- **Regler for mailkommunikation** – For at sikre at information af administrativ karakter ikke forstyrrer pædagogerne i deres arbejde med børnene, har institutionen Bulderby indført, at kommunikation af ikke-børnerelateret karakter foregår via et mailsystem. Dette mailsystem tjekkes kun på kontoret på bestemte tidspunkter af dagen, og ikke mens man er sammen med børnene.
- **Kommunikation på tværs** – Både på EventyrØen og i Bulderby er der etableret grupper på tværs af de forskellige enheder (stuer, klynger etc.). Det er med til at sikre, at praktisk information og faglig vidensdeling når ind i hver enhed, og at der er kommunikation på tværs af enhederne.





Refleksionsspørgsmål til ledelsen

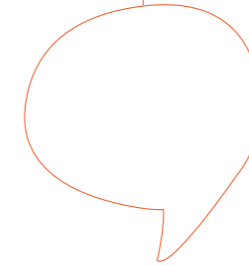
Ønsker I at have en stærk struktur med helt tydelige rammer eller en løsere struktur, hvor den enkelte stue bestemmer indholdet?

Hvilke særlige medarbejderkompetencer er relevante for, at I kan udmønte jeres pædagogiske visioner i praksis?

Hvordan kan I sikre, at det pædagogiske personale naturligt søger hinandens viden og kompetencer i hverdagen?

Hvordan sikrer I, at alle de forskellige kompetencer i huset bliver sat i spil?

Hvordan kan I støtte det gode arbejdsmiljø i en stor medarbejdergruppe?



"Vores ledelse handler ikke om styre – det handler om at rammesætte."

————— Leder, EventyrØen



"Det, at vi har 66 pædagoger her, gør, at vi har mange forskellige kompetencer i huset."

————— Leder, Bulderby

2

Det nære i det store Organisering

God organisering handler om tydelig rollefordeling, forventningsafstemning og klarhed omkring arbejdsopgaver blandt personalet. Fx. ved at rammesætte hvem, hvornår og hvordan i forbindelse med arbejdet med institutionens fokusområder. Fx den pædagogiske læreplan, kompetenceudvikling og forældresamtaler.

En fast struktur omkring overgange i børns liv er centralt for deres trivsel. Regler og retningslinjer for, hvornår børnene skal skifte fra vuggestue til børnehave eller starte i skolen kan have stor betydning for børnenes trivsel. En fast struktur og organisering kan medvirke til at gøre dagligdagen forudsigelig og letgenkendelig, hvilket kan skabe grobund for ro og tryghed for børnene. Denne ro og forudsigelighed kan medvirke til, at børnene i højere grad har mod på at tage del i institutionslivets mange aktiviteter.

I en mindre institution har etableringen af det nære og trygge miljø ofte bedre forudsætninger. I en storinstitution må man arbejde mere målrettet med at skabe de trygge, nære miljøer. Institutionen skal opleves som overskuelig for det enkelte barn. Det handler igen om at skabe det nære i det store ved at lave afgrænsede tilhørsforhold, både i relationer og i fysiske rammer, som gennemgås i næste kapitel.

Opmærksomhedspunkter

- En god planlægning og tydelig rollefordeling frigør tid til det enkelte barn
- Forudsigelighed og genkendelighed kan skabe grobund for ro og tryghed hos børnene og medvirker til, at børnene i højere grad har mod på at tage del i institutionslivet
- Organisering i mindre fællesskaber kan sikre det nære i det store.
- Det store fællesskab byder på flere muligheder for at arbejde med trygge overgange, fx i forbindelse med skolestart.

Rollefordeling

En klar rollefordeling blandt pædagogerne er med til at gøre hverdagen overskuelig for både børn og voksne. Samtidig sikres det, at der hele tiden er voksne nok til at imødekomme børnenes forskellige behov – også når der er mange børn.

I praksis ...

- **Organiseringsskemaer** – I storinstitutionen Bulderby har de forskellige teams gode erfaringer med at lave visuelle skemaer. Dels bruger de piktogrammer, der skaber struktur og forudsigelighed for børnene. Piktogrammerne viser med billeder, hvad børnene skal lave. Dels arbejdes der i nogle af klyngerne med skemaer over de voksnes rollefordelinger. Skemaerne skaber overblik for de voksne og viser, hvad de voksne laver i løbet af dagen, og hvor man kan finde dem. Skemaet viser fx, hvilke voksne der har ansvaret for de mindste børn, hvem der er tovholder på bestemte planlagte aktiviteter, og hvem der er på legepladsen. Skemaet er med til at skabe overblik, så den enkelte medarbejder kan fokusere på sit ansvarsområde uden at skulle forholde sig til de mange andre opgaver. De voksnes roller og positioner giver børnene forskellige valgmuligheder og dermed en høj grad af medbestemmelse.
- **Åbneren og lukkeren** – På EventyrØen er der fælles åbning og lukning for alle institutionens børn i børnecaféen i stueplanet. For at sikre kontinuitet og tryghed for børnene er der ansat fast personale på deltid til disse funktioner. Hver morgen er det de samme to personer, som møder ind i de helt tidlige timer, og hver eftermiddag den samme pædagog, der møder ind med frisk energi i de sidste timer af institutionens åbningstid. På denne måde skaber de genkendelighed og tryghed i de ofte følsomme afleveringssituationer. Børnene får mulighed for at opbygge en tryk relation til de voksne, som er til stede hver morgen og eftermiddag. En sidegevinst er, at personalet, som åbner og lukker, kender hele huset og mange af børnene og derfor kan træde til som vikarer ved fravær.

Overgange

Overgangen fra hjem til vuggestue, fra vuggestue til børnehave og fra børnehave til skole er en spændende og udfordrende oplevelse for alle børn, som har stor betydning for deres fortsatte trivsel. I storinstitutioner bør ledelsen og personalet derfor arbejde målrettet mod at skabe trygge og nære miljøer, der kan støtte børnene i disse overgange. Det kan bl.a. ske gennem god organisering, som skaber kontinuitet og genkendelighed, hvilket er centralt for børnenes trivsel.

I praksis ...

- **Samarbejde med mødregrupper** – På EventyrØen har de gode erfaringer med at invitere mødregrupper ind i huset. Det giver både børn og forældre en mulighed for at danne sig et indtryk af institutionen. Det kan skabe en tryggere overgang til institutionslivet, når både børn og forældre oplever en form for kontinuitet og genkendelighed i overgangen. Institutionen stiller lokaler til rådighed, som mødregrupper i lokalområdet har mulighed for at booke. EventyrØen tilbyder grupperne introduktionsmøder om institutionen og det daglige liv.
- **Samarbejde med dagplejen** – Hos Universet har dagplejen en plads i huset. Der er etableret en afdeling, som tilhører dagplejen i lokalområdet, og i denne afdeling kan dagplejerne arrangere legegrupper med hinanden. Dagplejebørnene møder et bredere fællesskab og

stifter bekendtskab med institutionens rammer, hvilket kan skabe en tryggere overgang for både barnet og forældrene.

- **Kommende skolebørn** – Det store antal børn i storinstitutioner betyder, at der ofte er en stor gruppe, som skal starte i skole på samme tid. Det åbner en særlig mulighed for at tilrettelægge tværgående aktiviteter i hele institutionen, så børnene kan udvide deres kendskab til hinanden på tværs af stuer og grupper. For at sikre en tryk overgang mellem børnehave og skole kan institutionerne samle de børn, der skal på samme skole, til fælles aktiviteter, så de kan opbygge relationer til kommende skolekammerater. Samtidig kan børnene også vænnes til at indgå i et større fællesskab med skolebørnsgruppen ved særlige emneforløb og udflugter.

Små og store fællesskaber

Hvert barn har ofte et fast tilhørsforhold til en gruppe eller en stue. Det kan fx være aldersopdelte eller aldersintegrerede grupper, eller grupper med et særligt fokus, fx bevægelse eller natur. Sammensætningen af fællesskaber kan variere meget, alt efter antallet af børn og gruppernes indbyrdes sammenhæng. De tre besøgte institutioners forskellighed afspejles i en variation af fællesskaber med forskellige tilgange til aldersopdeling, klynger, teams og afdelinger.

I praksis ...

- **Funktions- og aktivitetsgrupper** – I Universet har de gode erfaringer med at organisere sig i funktions- og aktivitetsgrupper. I grupperne skal hvert barn kun forholde sig til et mindre antal børn og voksne. Alle børn på en stue fordeles i løbet af dagen i mindre grupper, hvor pædagogerne rammesætter forskellige lege og aktiviteter. Grupperne sammensættes på baggrund af fx alder, kompetencer eller relationer, alt afhængig af den samlede børnegruppes behov og forudsætninger. Etableringen af mindre funktions- og aldersopdelte grupper, hvor pædagogen arbejder alene med børnene, kan medvirke til at skabe en aktiv og empatisk interaktion mellem voksen/barn og barn/barn.
- **Varierede fællesskaber** – På EventyrØen er de fem teams organiseret som en variation af fællesskaber. Ét team består alene af børnehavebørn, to andre teams har både vuggestue og børnehave, et fjerde team er ren vuggestue, og det femte team er organiseret som en familiegruppe, dvs. fuldt aldersintegreret. Det er gjort ud fra overbevisningen om, at alle organiseringsstyper har kvaliteter og kan sikre det enkelte barns trivsel og udvikling. Variationen tilbyder således både personale og forældre forskellige muligheder for at vælge fællesskab efter behov, baggrund og temperament.
- **Specialtilbud** – Både Bulderby og Universet rummer en afdeling for børn med særlige behov. Det giver mulighed for sparring og vidensdeling mellem personalet i specialtilbuddet og i resten af institutionen, og det giver mulighed for, at børnene kan besøge hinanden. For alle børnene kan det være gavnligt at opleve den forskellighed, som institutionen rummer, og samtidig have mulighed for at tage del i andre fællesskaber, de normalt indgår i.



Refleksionsspørgsmål

Hvordan kan I organisere jer, så I skaber det nære fællesskab i det store fællesskab?

Hvilke regler og rutiner rammesætter dagligdagen i institutionen?

Hvordan organiserer I dagligdagen, så der sikres mest mulig tid til det enkelte barn?

Hvordan sikrer I, at de ikke-børnerelaterede praktiske opgaver tager mindst mulig tid fra det pædagogiske arbejde?

Hvordan arbejder I med at sikre gode og trygge overgange for det enkelte barn?



"En god organisering medvirker til, at vi holder fokus på det, vi er her for – børnene."

————— Pædagog, Universet

"En god organisering skaber trivsel – både blandt ansatte og børn."

————— Pædagog, Bulderby



Det nære i det store

Fysiske rammer

Sammenhæng og synergi mellem fysiske rammer og pædagogiske visioner øger børnenes mulighed for trivsel, udvikling og læring i både store og små daginstitutioner. Bygningens arkitektur og de fysiske rammer repræsenterer både muligheder og begrænsninger for trivsel og udvikling, og det er vigtige parametre i arbejdet med det gode børnemiljø.

Gode fysiske rammer handler ikke om at have den nyeste, dyreste eller mest avancerede indretning. Det vigtigste er at sikre, at miljøet understøtter den pædagogiske praksis og børnenes forskellige behov. Hvert rum skal afspejle, hvad man kan og skal lave her. Indretning, belysning og udsmykning skal guide børnene til de aktiviteter, rummet er tiltænkt.

De fysiske rammer bør samtidig være med til at stimulere og understøtte børnenes nysgerrighed og give dem tilstrækkelige udfordringer og muligheder for udfoldelse. Overskuelige rum og varieret indretning, hvori børnene kan lære og lege uforstyrret i mindre grupper – både indenfor og på legepladsen – kan bidrage til dette.



Opmærksomhedspunkter

- De fysiske rammer og den pædagogiske praksis er uløseligt forbundet og har samtidig betydning for muligheder og begrænsninger i den daglige praksis
- Børns medbestemmelse i forhold til leg og aktiviteter forudsætter, at børnene har adgang til forskellige steder og rum, der indbyder til varierede aktiviteter
- Indretning og æstetik kan bruges til at rammesætte stemning, adfærd og handlemuligheder
- Tydelige og varierede legemiljøer kan imødekomme børns forskellige behov og interesser

Fysisk organisering

Når en storinstitution skal bygges, ombygges eller udvides, er det vigtigt at tænke den pædagogiske praksis ind i arkitekturen og udformningen af rammerne. Hvordan skal børnene være opdelt? Hvordan vil man sørge for, at institutionen skaber mest mulig nærhed for alle børn?

I praksis ...

- Mindre indgange – Storinstitutionen Bulderby er opdelt i 5 klynger. En klynge med specialinstitution, en klynge med børnehave og tre klynger med vuggestue og børnehave, hvor hver klynge har sin egen indgang. På den måde oplever børn og forældre ikke, at de går i en storinstitution, men derimod ind i en mindre enhed og en garderobe, hvor de kender alle børn og voksne.

- Buede gange – EventyrØen er udformet som en cirkel. Dette gør, at man ikke kigger ned igennem en lang og lige gang, men at man hele tiden står i et let buet gangareal, hvor man ikke kan se enden af gangen. På den måde føles institutionens gange ikke så lange og uoverskuelige, og børnene bruger dem flittigt til at lege i.
- Separat administration – I en storinstitution er der meget at se til, også administrativt. I Bulderby har de en målsætning om at det administrative arbejde ikke skal forstyrre børnenes dagligdag. Derfor er både personalefaciliteter og administration fysisk placeret i en separat afdeling, væk fra børnene. Det er med til at sikre, at man som pædagog er sammen med børnene, når man har "børnetid", og at administrativt arbejde foregår et andet sted.

Rum og struktur

I en storinstitution er det vigtigt, at rammerne understøtter det nære i det store, og at børnene har mulighed for at lege i forskellige afgrænsede miljøer. Brugen af rummene skal afspejle og understøtte de forskellige pædagogiske tilgange og arbejdsmetoder. Storinstitutioner har qua deres volumen ofte mulighed for at etablere forskellige typer rum. De fysiske rammer kan på denne måde være med til at understøtte børnenes trivsel, udvikling og læring.

I praksis ...

- Fleksible grupperum – I både Bulderby og Universet er grupperummene placeret to og to, så de kan lukkes op og sammenlægges. I begge institutioner bruges de fleksible grupperum til at etablere fællesskaber, hvor børnene kan lege på tværs, men stadig i kendte og

trygge rammer. De fleksible rum er samtidig en hjælp i planlægningen, så børnene ikke skal flyttes til ukendte stuer i ydertimerne, hvor der er færre børn og voksne.

- **Mange små rum** – I Universet er hver afdeling indrettet, så stuerne deles om et caféområde med køkken og en række mindre rum. Disse rum varierer imellem at være stærkt funktionskodede, fx pudrummet, til at være af mere generel og fleksibel karakter uden særlig kodning eller bestemt funktion. Rummene giver hver afdeling mulighed for at opdele børnene i mindre grupper til leg eller læringsaktiviteter. På denne måde skabes det nære i det store, og pædagogerne forpligtes i den daglige praksis til at arbejde med mindre børnegrupper, hvor der er plads til nærvær. Når der ikke er voksenstyrede aktiviteter, kan børnene på eget initiativ trække ind i rummene og lege uforstyrret.
- **Åbne og lukkede døre** – På EventyrØen bruges børnesikrede døre til at afgrænse det enkelte team og til at understøtte børnenes oplevelse af 'et lille sted'. Inden for teamet står dørene som udgangspunkt åbne, og børnene kan frit bevæge sig mellem stuerne i teamet, men dørene lukkes ved aktiviteter, som kun er for den ene stue, fx måltider.

Indretning

Når vi indretter rum til børn, bør vi overveje, hvordan rum styrker og udvikler børnenes sprog, sanser, motorik

og fantasi. Hvad inviterer rum og steder til? Ved at indrette steder til mange forskellige legemuligheder kan vi favne forskelligheder, hvilket øger børnenes muligheder for at deltage i forskellige typer af fællesskaber. Et bredt udvalg af forskellige steder og rum skaber oplevelser, der kan udfordre børnene, stimulere deres sanser og give afveksling i hverdagen.

I praksis ...

- **Funktionsrum** – Både EventyrØen, Universet og Bulderby har etableret særlige funktionsrum og steder, som er fælles for hele institutionen. Det er fx motorikrum, konstruktionsrum, kreative værksteder, børnekøkken/caféer og interaktive rum. Der er således gode muligheder for at tilbyde børnene oplevelser i et rum, der skærper deres opmærksomhed om en bestemt aktivitetstype. Samtidig har alle tre institutioner også steder, typisk gangarealerne, som er uden inventar og kodning. Her er alle muligheder åbne, alt efter hvad der sættes i gang af den voksne, eller hvad børnene selv vælger at bringe ud på gangen. Gangene er som et særligt sted, hvor der er frihed til, at den voksne eller børnene selv kan definere, hvad der skal foregå, uden potentielt forstyrrende inventar og indretning.
- **Zoner til forskellige aktiviteter** – Indretningen i Bulderby er foretaget med henblik på at skabe de bedste muligheder for børnenes medbestemmelse. Institutionen arbejder bevidst med variation i indretningen og de muligheder, det giver. Ved at dele stuerne ind i zoner med forskellige kvaliteter, fx ro, plads til kropslig ud-

foldelse, undersøgende leg m.m., tilgodeses alle børns mulighed for deltagelse og dermed trivsel.

- **Fleksible møbler skaber små miljøer** – Meget af inventaret i Bulderby er udvalgt og placeret med henblik på at skabe steder, hvor en mindre børnegruppe kan lege uforstyrret. Det opnås ved at lade inventaret skabe et rum i rummet. Det kan være et podiebord, som man både kan sidde ved, lege omkring eller ovenpå eller bruge som et mindre huslignende møbel med tag. Møblet definerer og afgrænser stedet og skaber mulighed for fordybende samvær børnene imellem, men også imellem børn og voksne.

Legeplads

I en storinstitution er det vigtigt, at legepladsen er stor nok til at rumme mange børn, og at den samtidig er indrettet på en måde, så de voksne kan have overblik. Udformning og afgrænsning af legepladsen har stor indflydelse på oplevelsen af kvaliteten, og det er vigtigt at tænke hensyn til både store og små børn ind i indretningen.

I praksis ...

- **Zoneopdeling med lave hegn** – På EventyrØen er legepladsen fælles for hele institutionen. Forskellige legezoner er defineret ved lave hegn, hvilket opdeler legepladsen i overskuelige legeområder. De lave hegn kan nemt forceres, men deres primære funktion er kun at adskille og indkredse forskellige miljøer. Zoner, som

tilgodeser både de ældre børns behov for at udfolde sig og de yngre børns behov for nærhed til de voksne.

- **Fast og mobil afgrænsning** – I Bulderby har hver afdeling sin egen indhegnede legeplads med låge til et større fælles legeområde. Lågerne kan lukkes, men det er som udgangspunkt muligt for de større børn at begive sig uhindret ud på den store fælleslegeplads, imens de mindste har et overskueligt afgrænset areal at forholde sig til. Det store fælles legeområde byder på hulelignende buskads, bakker og små legehytter. For at sikre, at børnene bruger den del af legepladsen, hvor "deres" voksne er, bruges mælkekasser til at markere grænser imellem legepladsens øvre og nedre halvdel. På denne måde sikres det, at legepladsen er overskuelig for både børn og voksne, uden at den fri bevægelse og medbestemmelse begrænses unødigt.
- **Plads til særlige steder** – I Bulderby er der ud over de nære legearealer en række særlige steder, som kan danne rammer om specifikke aktiviteter, temaer eller læringsforløb. Bålhytten, insekthotellet og udekøkkenet er eksempler på steder, som bruges i forbindelse med en planlagt aktivitet, og de er placeret i fællesområdet udenfor klyngernes egne legepladser. Med disse steder skaber Bulderby mulighed for at rammesætte udendørs aktiviteter som noget særligt, uden man behøver tage væk fra institutionen. Stederne er fælles for alle og anvendes på tværs af stuer, klynger og personalekompetencer.



Refleksionsspørgsmål

Hvordan sikrer I, at de fysiske rammer skaber mulighed for børnenes medbestemmelse?

Hvordan inviterer jeres fysiske rammer børnene til at udforske sig selv og omverdenen?

Hvordan arbejder I med at afgrænse de fysiske rammer, så de opleves som overskuelige og trygge for det enkelte barn?

Hvor og hvordan er det muligt for børnene at lave aktiviteter og lege uforstyrret i mindre grupper?

Hvordan kan I optimere indretningen på en måde, så vilde og rolige lege kan foregå samtidig, uden at børnene forstyrrer hinanden?



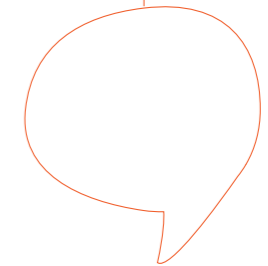
"På legepladsen er alle børns egne børn."

— Pædagog, Bulderby



"Institutionens størrelse gør, at vi har en stor legeplads med mange muligheder for børnene."

— Pædagog, Universet



Børn kan godt trives i store institutioner

Vi har med dette materiale forsøgt at skabe positive og konstruktive fortællinger om, hvordan et målrettet og sammenhængende arbejde med ledelse, organisering og de fysiske rammer kan skabe gode børnemiljøer i storinstitutioner.

Det gode børnemiljø er kendetegnet ved nærvær, tryghed og høj trivsel. Kvaliteten af den pædagogiske praksis afhænger ikke af antallet af børn eller institutionens størrelse – men derimod af en stærk ledelse, en god organisation og fleksible fysiske rammer.

Ved at fokusere på ledelse, organisation og fysiske rammer kan storinstitutioner godt skabe de trygge miljøer, det nærvær og de gode relationer, der er forudsætningen for børnenes trivsel.

Det handler om at skabe det nære i det store.

Det er simpelthen svært at forholde sig passivt, hvis man står med en nøgle til et medmenneskes trivsel. Heldigvis da. Såfremt man får lov til at bruge den.

Udgivet af
DCUM december 2016

Tekst
Rune Vinter Bødker Pedersen
Marianne Laflor
Fiona Rubens

Redaktion
Christian Rudbeck

Ansvarshavende
Jannie Moon Lindskov

Foto
Mette Johnsen

Design
Vokseværk - vokseverk.dk



Svanemærket tryksag
5041 0661 GP-Tryk A/S



dansk
center for
undervisningsmiljø

viden til praksis

