



# Når vi taler om **kvalitet**

Inspiration til  
arbejdet med  
evaluerings-  
kultur på  
daginstitutions-  
området



**BUPL**  
BØRNE- OG  
UNGDOMSPÆDAGOGERNES  
LANDSFORBUND

Forskningsprojektet 'Dialoger om kvalitet'

# Om forskningsprojektet

Forskningsprojektet 'Dialoger om kvalitet - Hvordan viden om kvalitet udveksles, forstås og styres i to kommuners organisering af daginstitutionsområdet' blev gennemført i 2018-2019. Projektgruppen bestod af projektleder No Emil Sjöberg Kampmann, lektor og ph.d. på Københavns Professionshøjskole, Lotte Trangbæk, daværende chefkonsulent på Københavns Professionshøjskole, Anja Pors, lektor og ph.d. på Københavns Professionshøjskole, samt professor Jan Kampmann fra Center for Daginstitutionsforskning på Roskilde Universitet. Projektet er gennemført med støtte fra BUPL.

Hent forskningsrapporten på [www.bupl.dk](http://www.bupl.dk)

**Publikationen er udgivet af BUPL**

Sundkrogskaj 20  
2100 København Ø  
Tlf. 35465100  
[www.bupl.dk](http://www.bupl.dk)

**Redaktion**

Rikke Wettendorff (ansvarshavende)  
Signe Kierkegaard Cain  
Caroline Færch  
Mikkel Kamp

**Grafisk design**

Britt Karlsen/Rumfang

**Foto side 5**

Camilla Schiøler

**ISSN**

978-87-7738-253-6

# Bliv klogere på arbejdet med **kvalitet**

Gode daginstitutioner gør en positiv forskel for børn både på kort og lang sigt. Med dagtilbudsloven fra 2018 er der kommet endnu mere fokus på at udvikle og sikre en høj pædagogisk kvalitet gennem en evaluerende pædagogisk praksis, og det er blevet et krav, at alle institutioner skal have en evalueringskultur.

Men hvad forstår vi egentlig ved 'pædagogisk kvalitet'? Hvordan udveksles viden om kvalitet? Og hvordan styres arbejdet med kvalitet? Det er de centrale spørgsmål i forskningsprojektet 'Dialoger om kvalitet', hvor forskere fra Københavns Professionshøjskole har interviewet centrale aktører i forvaltninger og daginstitutioner i to kommuner og analyseret policy-dokumenter.

Dette hæfte præsenterer projektets vigtigste fund og dermed ny viden om de processer og logikker, der er på spil i samarbejdet om kvalitetsudvikling på tværs af forvaltning, daginstitutioner og politisk niveau.

En vigtig pointe er, at hvis vi skal lykkes med kvalitetsarbejdet, så skal vi sætte os ind i hinandens perspektiver på kvalitet. Det kræver dialog og nysgerrighed. Det er håbet, at de udfordringer og muligheder, forskningen peger på, kan bidrage med inspiration til udvikling af samarbejdet om kvalitet i kommuner og daginstitutioner.

Arbejdet med at dokumentere, evaluere og udvikle kvalitet er et fælles anliggende.

God læselyst.

## Indhold

04

**Interview:**

No Emil Sjöberg  
Kampmann

08

Hvad er kvalitet?

10

Hvornår taler  
I om kvalitet?

12

**Interview:**

Udviklings-  
projekt

16

Hvordan taler  
I om kvalitet?

18

Gode råd

# Dokumentation kan ikke give mening for **alle** hele tiden

Af Mikkel Kamp

Forvaltning og pædagoger har brug for forskellige typer viden. Derfor skal kommunerne droppe tanken om, at de samme evalueringer skal give mening for begge parter. Til gengæld skal de satse mere på at skabe forståelse for hinandens behov, siger lektor No Emil Sjöberg Kampmann.

Lad være med at tro, at al evaluering og dokumentation kan give mening for både pædagoger, pædagogiske ledere, forvaltning og politikere på én gang. Til gengæld skal de forskellige aktører have forståelse for, hvilken type viden de andre har brug for.

Det siger lektor No Emil Sjöberg Kampmann, der i forskningsprojektet 'Dialoger om Kvalitet' sammen med kolleger har undersøgt, hvordan viden om kvalitet udveksles, forstås og styres i to kommuner. Her er der pr. definition flere forskellige professionelle logikker og styringsrationaler i spil.

En hovedudfordring er, at forskellige faggrupper har brug for forskellig viden.

»Forvaltningen har typisk brug for generel viden, fordi de skal vide, hvordan det overordnet går med hele børneflokket i kommunen. Pædagogerne er interesserede i det på et andet niveau. De kender det enkelte barn og deres forældre og ved ofte, hvad både bedsteforældrene og børnenes yndlingsbamse hedder.

Derfor vil de have specifik viden,« siger lektoren fra Københavns Professionshøjskole.

## Forventninger er for høje

Forskellen kan for eksempel vise sig i forhold til resultatet af en sprogscreening. Her vil forvaltningen holde skarpt øje med, hvor stor en procentdel af kommunens børn, der klarer sig godt og mindre godt. Set fra den enkelte pædagog eller leders synspunkt er de tal knap så interessante. Til gengæld er det særdeles relevant, hvor Julie og Vilfred er i deres sprogudvikling, og hvordan de kan hjælpes videre. Alligevel er det en helt almindelig tilgang, at man forsøger at få dokumentation om for eksempel børnenes sproglige udvikling til at give mening for både forvaltning og på rød stue.

»Det er sympatisk, at man vil skabe dokumentation, som alle kan bruge, og at pædagogerne ikke skal bruge tid på dokumentation, som ikke er nyttig i deres hverdag. Men min erfaring er, at vi har for høje forventninger til evaluering- og dokumentationsmetoderne, når vi vil have dem til at give mening både i institu-





*Mange pædagoger har en oplevelse af, at hvis de ikke svarer, bliver de rykket for det. Men når de så har reageret, hører de ikke mere. Det kan sagtens være, at det ikke er hele sandheden, men kommunerne kan blive bedre til at gøre det tydeligt, at pædagogernes respons har værdi. Man kunne helt simpelt skrive: ”Tak fordi du svarede. Det giver os bedre mulighed for at lave vores kvalitetsrapport”.*

tioner og på forvaltningsniveau. Der er behov for to forskellige former for viden, som ideelt set godt kan tale sammen, men i praksis sker det sjældent. Det fører til frustration hos pædagogerne,« siger No Emil Sjöberg Kampmann, han foreslår, at man accepterer, at for eksempel en sprogscreening kan gennemføres kun for politikernes og forvaltningens skyld.

»Det gavner ikke hverdagen i institutionen, men det er legitimt, at forvaltningen gerne vil have sprogtestene. Det er dog afgørende, at forvaltningen er med til at skabe forståelse og forklare, at de for eksempel skal bruge det til kvalitetsrapporter,« siger han.

### **Modsatte logikker**

No Emil Sjöberg Kampmann peger på, at arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan og det pædagogiske grundlag bag er et godt afsæt for at sætte fokus på, hvordan man arbejder med eksempelvis leg i den enkelte institution. Men også læreplanen kan løbe ind i problemer, fordi forvaltning og pædagoger arbejder ud fra forskellige logikker.

»Læreplanen er umiddelbart en hånds-rækning til de klassiske pædagogiske værdier om, at leg og barndom har værdi i sig selv. I det perspektiv er pædagogikkens rolle at under-

støtte børnene, uden at aktiviteterne skal føre til bestemte effekter, som for eksempel indfrielse af læringsmål. Men forvaltningen og ikke mindst politikerne har ofte en forventning om, at børnegruppen i kommunen udvikler sig og lærer mere, trives bedre og dannes yderligere år for år. Der er et ønske om, at dagtilbuddene kontinuerligt skal blive ”bedre”. De to logikker kan godt komme til at støde mod hinanden,« siger han og understreger, at han og de øvrige forskere i arbejdet med projektet kun har mødt folk med gode ambitioner på børns vegne.

»Der er på alle niveauer et fælles ønske om at gøre det godt for børnene. Det næste spørgsmål er så, hvordan man skal gøre det,« siger han.

### **Flere bundlinjer**

I en kommune er der, hvad No Emil Sjöberg Kampmann kalder flere bundlinjer. Fra institutionsperspektivet er der som udgangspunkt kun én bundlinje. Det er børnene. Fra forvaltningens synspunkt er der flere. Der er en økonomisk logik, en politisk logik og en brandinglogik.

Den økonomiske logik handler blandt andet om at arbejde for, at man prioriterer området – at man for eksempel bruger penge på børnene i stedet for på ældre, hvor de også kunne gøre gavn. Det kræver dokumentation for, hvilken effekt pædagogerne skaber for børnene. Samtidig er der brandinglogikken, hvor det giver god mening at fortælle om kommunens gode daginstitutioner for at brande sig over for børnefamilier, som man gerne vil lokke til.

»Det er helt relevante og legitime problematikker, men det giver ikke særlig meget mening at beskæftige sig med for den enkelte pædagog. Det skal forvaltningen have forståelse for, ligesom pædagogerne omvendt skal have forståelse for, at forvaltningen har brug for viden for at kunne gøre sit arbejde,« siger lektoren.

Han mener, at pædagoger generelt skal have større forståelse for, at de er en del af et politisk system.

»Mange ser sig selv som nogle, der står lidt udenfor det politiske. De er på børnenes side

og forholder sig til det. Hvis de er mere bevidste om, at de er en del af det politiske system, kan de i højere grad blive ved med at vise, at deres indsats er relevant,« siger No Emil Sjöberg Kampmann.

### **Giv bedre tilbagemeldinger**

Den forståelse skal dog ikke kun opstå hos pædagogerne selv. Forvaltningerne kan blive væsentlig bedre til at give feedback til pædagogerne, blandt andet ved at give tilbagemeldinger om, hvad dokumentationen bliver brugt til, viser forskningsprojektet.

»Mange pædagoger har en oplevelse af, at hvis de ikke svarer, bliver de rykket for det. Men når de så har reageret, hører de ikke mere. Det kan sagtens være, at det ikke er hele sandheden, men kommunerne kan blive bedre til at gøre det tydeligt, at pædagogernes

respons har værdi. Man kunne helt simpelt skrive: ”Tak fordi du svarede. Det giver os bedre mulighed for at lave vores kvalitetsrapport,“ ligesom man kan gøre mere ud af at vende tilbage til pædagogerne, når man har lavet forskellige rapporter, der er baseret på deres svar og dokumentation,« siger No Emil Sjöberg Kampmann.

### **Om forskeren**

No Emil Sjöberg Kampmann er lektor og ph.d. på Københavns Professionshøjskole og projektleder på forskningsprojektet 'Dialoger om kvalitet'.

## Sådan gjorde forskerne



I 'Dialoger om kvalitet' har No Emil Sjöberg Kampmann og hans kolleger interviewet udvalgte aktører på daginstitutionsområdet i to kommuner: Dagtilbudschef, pædagogiske konsulenter, områdeledere, institutionsledere, pædagoger, en sekretariatsleder og en økonomiansvarlig. De har også foretaget observationer og indsamlet styrings- og policy-dokumenter fra de to forvaltninger. Derudover har de analyseret policy-dokumenter på daginstitutionsområdet med fokus på kvalitet og læreplaner fra bl.a. Børne- og Socialministeriet, KL og EVA.

### **Forskningsspørgsmålene var:**

1. Hvordan udveksles viden om kvalitet på tværs af daginstitutioner og forvaltninger?
2. Hvad forstår aktørerne ved kvalitet i daginstitutioner?
3. Hvilke styringsambitioner danner rammen for arbejdet med kvalitet?
4. Hvilke kritisk-konstruktive indspil og opmærksomheder i forhold til samarbejdet om kvalitet i daginstitutioner kan rejses med afsæt i analysen?

Hent forskningsrapporten på [www.bupl.dk](http://www.bupl.dk)

# Hvad er kvalitet?

 <p><b>Orienteringer i arbejdet med kvalitet</b></p>	 <p><b>Synliggørelse af kvalitet</b></p>
Politisk værktøj	Politikker, strategier, kvalitetsrapporter
Transformation af professionen	Pædagogiske koncepter, procedurer eller evalueringsformer, som tydeliggør en struktureret og systematisk tilgang til praksis
Data-drømme	Tal og kvantificerbare data
Performancestrategi	Tegn på succes i form af 'det tællende, fortællende eller oplevede'
Pædagogisk udvikling	Samtale og interaktion (og i nogle tilfælde skriftlig kommunikation)



Her får I et overblik over de fem forståelser af kvalitet, der er identificeret i forskningsprojektet. De orienterer sig i forskellige retninger, og orienteringerne knytter sig til forskellige måder at gøre kvalitet synlig på og forskellige formål med kvalitetsarbejdet. I praksis væves de forskellige forståelser af kvalitet sammen. Nogle gange er de i modstrid med hinanden, andre gange kobles de strategisk sammen. De kan også dukke op som parallelle krav til arbejdet med dokumentation, data og evaluering. Oversigten kan bruges til at diskutere, hvilke kvalitetsforståelser der er på spil hos jer.



## Kvalitetsbeskrivelsernes formål

At beskrive og repræsentere helhedens (fx kommunens) praksis for at legitimere forskellige politiske mål.

At udvikle systematisk og eksplicit begrundet praksis, som er fokuseret på output og effekt af det pædagogiske arbejde.

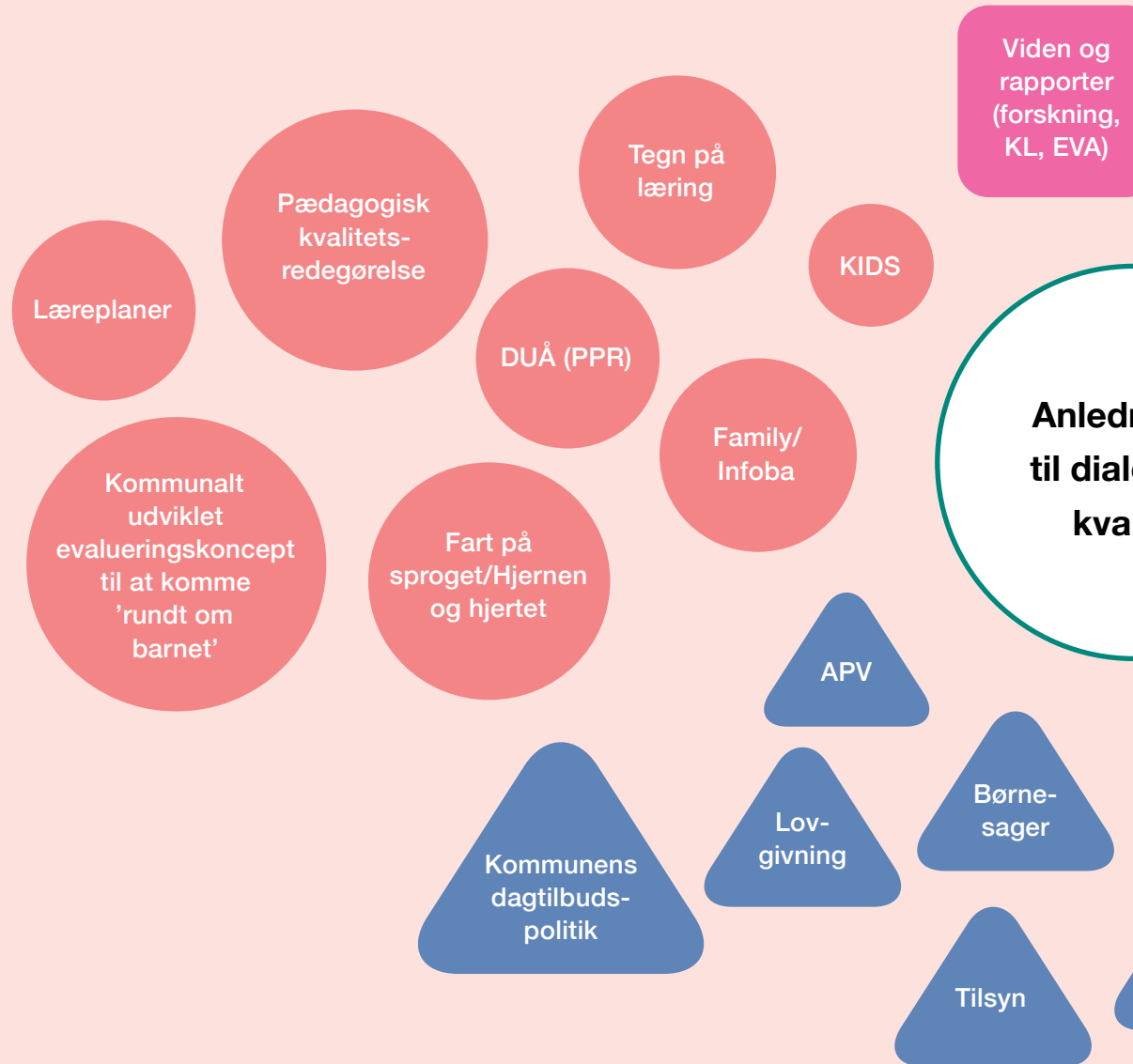
At skabe rationalisering og rationering, fokuserede indsatser og omkostningseffektiv praksis.

At skabe grundlag for markedsføring og positionering af dag-institutionsområdet i konkurrence med andre velfærdsområder eller kommuner.

At udvikle professionel dømmekraft (personlig og organisatorisk kompetence) for at forbedre arbejdet med pædagogik.



# Hvornår taler I om kvalitet?



## Koncepter og kvalitets-sikringssystemer

Mest skriftlig kommunikation, der foregår på digitale platforme. Det kan også være strukturerede samtaler mellem pædagoger eller mellem pædagoger og forældre.



## Organiserede og formaliserede mødestrukturer

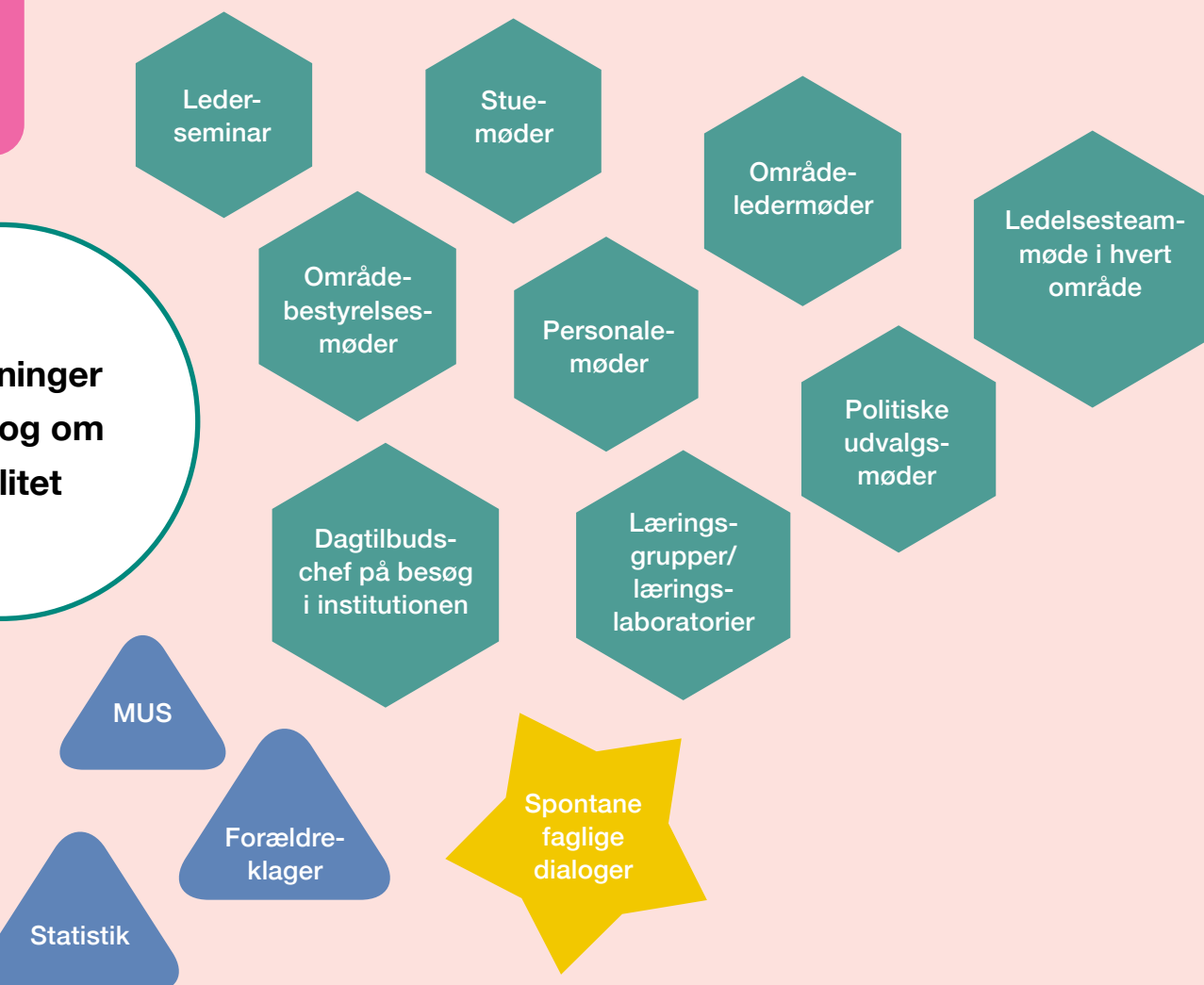
Mest mundtlig kommunikation – nogle gange sammen med dagsordener, bilag og referater.



## Forskning og vid

Rapporter og andre budsområdet fra fx eringsinstitut (EVA) Forsknings- og Ana Velfærd (VIVE).

Dialogen om kvalitet opstår mange forskellige steder og har mange forskellige anledninger. I forskningsprojektet er der lavet en kortlægning af, hvad deltagerne i projektets to kommuner ser som anledninger til dialog. Hvordan ser jeres virkelighed ud? Hvilke anledninger har I til at tale om kvalitet?



Den  
n viden på dagtil-  
Danmarks Evalu-  
og Det Nationale  
analysecenter for



#### Den lovgivningsmæssige ramme

Lovgivningen opstiller forskellige rammer for dialog – fx MUS-samtaler og APV'er. Der kan også være tale om forældreklager eller underretninger.



#### Spontane faglige dialoger

Dialoger, der opstår spontant mellem pædagoger, men også mellem pædagoger og børn, pædagoger og forældre samt mellem fx ledere og politikere, der tilfældigt støder på hinanden.

# Faxe udvikler pædagogikken på kryds og tværs

Af Mikkel Kamp

I Faxe Kommune satte forvaltning, ledere og pædagoger ekstra skub i samarbejdet, da de deltog i udviklingsprojektet 'Sammen om kvalitet'. Det har blandt andet givet en større bevidsthed om læringsmiljøer, og samtidig har vuggestuebørn fået mere ro i garderoben.

Det var en mulighed for at sætte fokus på de daglige rutiner i vuggestuen, siger pædagogen. Det var en anledning til at arbejde med den styrkede pædagogiske læringsplan og et systematisk fokus på læringsmiljø og evalueringskultur, fortæller den pædagogiske konsulent. Det gav god mening at koble læreplanen sammen med arbejdet med 'Den gode børnehavestart,' som man allerede var i gang med, mener områdelederen.

Sådan lyder forklaringen på, hvorfor det – set fra tre forskellige synsvinkler – var interessant for Faxe Kommune at kaste sig over udviklingsprojektet 'Sammen om kvalitet,' som de deltog i sammen med kolleger fra Brøndby og Frederiksberg.

Projektet handlede om at skabe en god evalueringskultur og et godt pædagogisk læringsmiljø, som den styrkede pædagogiske

læreplan lægger op til. Det varede et halvt år, og undervejs var pædagoger, ledere og ansatte i forvaltningen samlet fire gange, hvor de fik input fra undervisere fra Københavns Professionshøjskole og ikke mindst hinanden på tværs af kommuner og jobfunktioner.

## Har fået et fælles afsæt

En af deltagerne er Anette Nygaard Bang, som er pædagogisk udviklingskonsulent i Faxe Kommune. I modsætning til ledere og pædagoger har hendes rolle ikke været at eksperimentere pædagogisk, men at udrulle selve projektet i kommunen. Hun har blandt andet arbejdet med dataindsamling og evaluering og har på den måde været med til at skabe grundlaget for de andres arbejde og understøtte det. »Vi har fået en rød tråd og et fælles teoretisk afsæt for arbejdet med den pædagogiske læreplan,« siger hun.

Ud over at det har styrket arbejdet med læringsmiljø og evalueringskultur, har projektet gavnet koordineringen på tværs af forvaltning og institutioner.

»Det handler blandt andet om at skabe gensidige vidensstrømme, så viden går fra pædagoger til ledere og videre til forvaltningen, ligesom viden også skal gå den modsatte vej. Alt, hvad vi arbejdede med i projektet, kaldte på en styrket koordinering, så vi kan få en fælles ramme og et fælles afsæt. Et godt læringsmiljø er et fælles anliggende,« siger Anette Nygaard Bang og tilføjer, at det for hende også var en mulighed for at tage temperaturen på, hvor langt daginstitutionerne var i arbejdet med den pædagogiske læreplan.



Anette Nygaard Bang

### Børnenes læringsmiljø i fokus

Et af de dagtilbud, der har været med i projektet, er Dagtilbud Vest, som består af to daginstitutioner og hele dagplejeområdet. De havde i forvejen fokus på dagligdagens rutiner og på overgange fra dagpleje og vuggestue til børnehave. Det fokus lå udviklingsprojektet godt i forlængelse af, fortæller områdeleder Laila Hertel Gunthel.

»De dagligdags rutiner udfører vi jo under alle omstændigheder. Samtidig er rutinerne noget af det vigtigste i små børns liv. Derfor giver det god mening at sætte fokus på dem i den pædagogiske praksis,« siger hun.

Sammen med to medarbejdere i Dagtilbud Vest har hun været med til de fire dages undervisning og har bragt input med tilbage

til dagtilbuddet. Det handler blandt andet om at bruge antagelser som en indgang til at reflektere over egen og andres praksis.

»Til at begynde med blev vi noget forvirrede, men efter nogle gange gav det mening. Der var mulighed for at eksperimentere med egne refleksionsmodeller mellem undervisningsgangene. Det handler grundlæggende om, at vi som udgangspunkt hele tiden skal reflektere over, hvilket læringsmiljø vi tilbyder børnene. Vi skal se det fra børneperspektivet og være særligt opmærksomme på børnenes udvikling og deltagelsesmuligheder,« siger hun.

Hele personalegruppen i Dagtilbud Vest har været med på stue- og personalemøder, hvor temaerne fra projektet har været i fokus, og hvor de har deltaget i selve udførelsen og evalueringen af de forskellige initiativer.

»Vi arbejder hele tiden med den styrkede pædagogiske læreplan og med at reflektere over praksis og udvikle den,« fortæller Laila Hertel Gunthel.

Projektet har haft den positive effekt, at der er skruet op for de faglige drøftelser.

»Vi bliver bedre og bedre til at agere i det professionelle rum. Det er blevet nemmere at tale om pædagogens faglighed og rolle i forhold til de ting, vi sætter i gang, fordi samtalerne tager udgangspunkt i barnets læringsmiljø. Vi har et fælles udgangspunkt, og alle ved, at det handler om barnet og det faglige afsæt. Det er drøftelser, vi vil øve os på igen og igen« siger hun.



Laila Hertel Gunthel

### **Børn fik mere ro i garderoben**

Charlotte Jensen er pædagog i den integrerede institution Småfolket/Regnbuen, hvor hun er tilknyttet vuggestuen.

Hun har været med i projektet, og i vuggestuen er fokus på overgange blevet konkretiseret endnu mere, så det handler om selvhjulpenhed. Pædagogerne havde nemlig en oplevelse af, at en del børn kæmpede med at tage tøj på og endnu ikke havde smidt bleen, når de skulle skifte til børnehaven.

»Det er emner som renlighed og at tage tøj af og på. Det er de små dagligdags ting, som er afgørende i den alder, men som alligevel ofte bliver lidt negligeret,« siger hun.

Efter projektets indledende dage med undervisning og sparring med pædagoger og ansatte i forvaltninger fra andre kommuner blev de nye ideer blandt andet omsat til at arbejde med positioneringer – altså hvem skal være hvor, for at man kan skabe de bedste muligheder for eksempelvis at arbejde med børnenes selvhjulpenhed.

Det gjorde pædagogerne ved at tage udgangspunkt i en antagelse og prøve den af. En af antagelserne var, at det kunne styrke børnenes selvhjulpenhed, hvis en voksen var i garderoben med kun fire børn ad gangen, inden de skulle ud på legepladsen.

»Det giver mere tid og ro til, at børnene kan øve sig, end hvis vi skal have ti børn i tøjet på én gang,« forklarer Charlotte Jensen.



Charlotte Jensen

Personalet lavede en plan for, hvad de andre skulle gøre, mens de første var i garderoben, og de vidste, hvornår der var en voksen på legepladsen, så de skulle ikke bruge tid på at aftale det undervejs. Det gav en tryghed og mulighed for at fordybe sig i arbejdet. »Vi vidste, hvor vores kolleger var, for det havde vi aftalt,« siger Charlotte Jensen.

### **Evaluering er hverdag**

Forsøget med de små grupper i garderoben virkede, som pædagogerne håbede på, og derfor har de siden holdt fast i at koordinere, når børnene skal gøre sig klar til at komme ud. Det betyder dog ikke, at det altid foregår på samme måde.

»På stuemøder evaluerer vi, om vi kan gøre noget bedre. Vi har en løbende evaluering, som vi justerer efter, og så tilpasser vi selvfølgelig også efter børnegruppen. Lige nu har vi for eksempel de allermindste børn, og så giver det mindre mening at arbejde med at tage tøj på selv, men det kommer snart igen,« siger Charlotte Jensen.

Ligesom børnene i institutionen bliver vant til at gøre ting selv, har de voksne i højere grad fået indarbejdet evalueringer som en del af hverdagen.

»Det er godt for os at vænne os til at evaluere på den måde, at vi undersøger, om vi gør, som vi tror, vi gør,« siger pædagogen og tilføjer, at forudsætningen for at udvikle den måde at tænke på har været på plads i et stykke tid.

»Vi er gode til at være nysgerrige på hinandens praksis. Vi bliver bedre af at få andre øjne på, og vi kan godt på en professionel måde spørge hinanden, hvorfor vi har ageret på en bestemt måde i en situation,« siger Charlotte Jensen.

”

*Et godt læringsmiljø er et fælles anliggende.”*

Anette Nygaard Bang

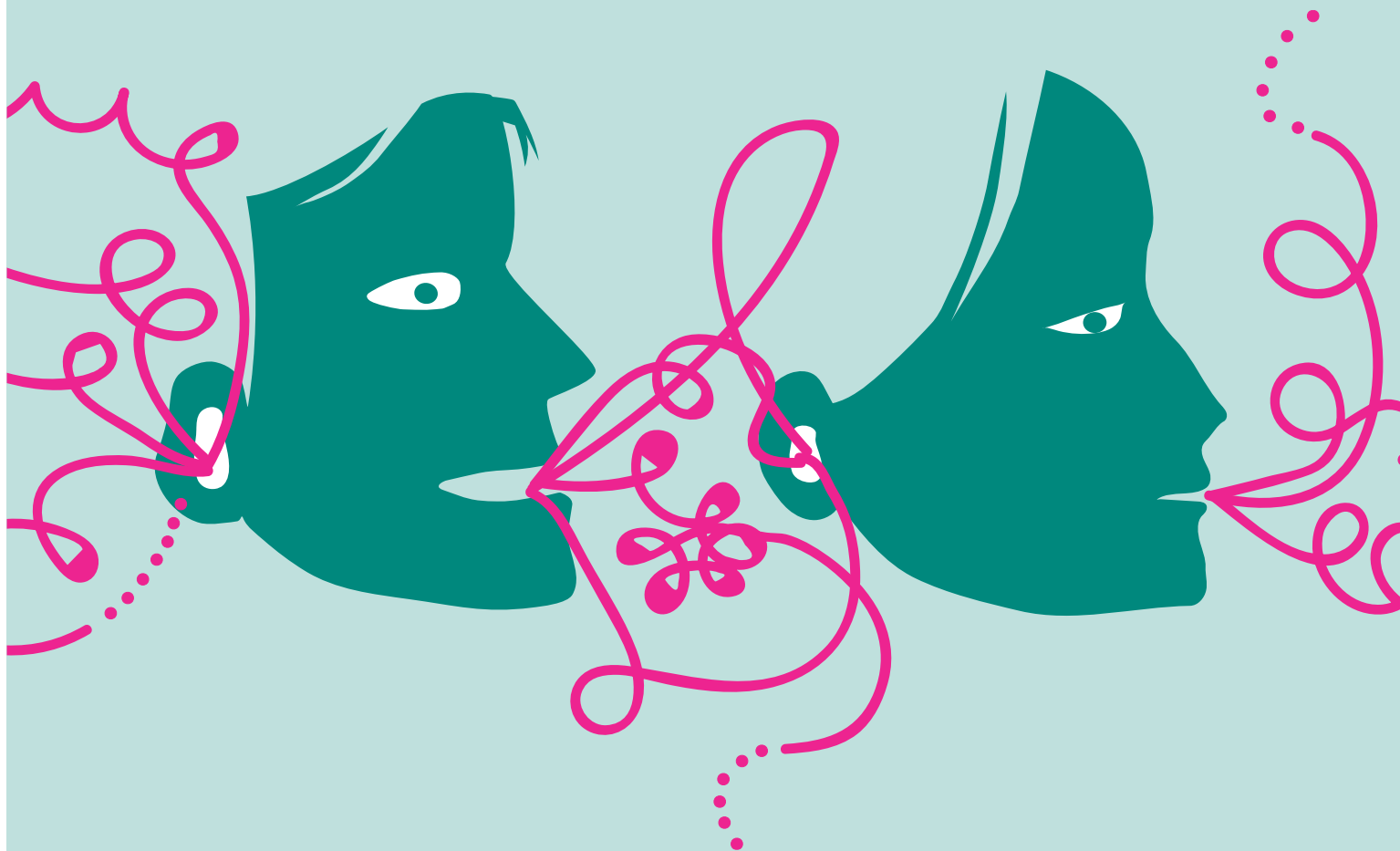
## Om projektet

Udviklingsprojektet 'Sammen om kvalitet i daginstitutioner – et praksislaboratorie om samarbejdet om læringsmiljøer og evalueringskultur' blev udført april-oktober 2018 sammen med Brøndby, Faxe og Frederiksberg kommuner. Udviklingsprojektet var tilknyttet forskningsprojektet 'Dialoger om kvalitet'. Projektleder var Lotte Trangbæk, daværende chefkonsulent og projektleder på Københavns Professionshøjskole, og projektgruppen bestod desuden af Marcelo Ibanez, lektor på Københavns Professionshøjskole, og No Emil Sjöberg Kampmann, lektor på Københavns Professionshøjskole. Projektet blev realiseret med støtte fra BUPL's udviklingspulje.

### Antagelser

I projektet arbejdede man ud fra en model for, hvordan man kan undersøge de antagelser, ens pædagogiske arbejde egentlig bygger på. Formålet var at tydeliggøre og italesætte, hvilke styrende logikker og virksomme mekanismer der kan være i de ideer og antagelser, man har om, hvad der virker i praksis. Udgangspunktet er, at man ved at forholde sig undersøgende til sin egen og andres praksis og arbejde med professionel lytning, hvor man lader den anden aktørs logik og forståelser komme til syne, kan kvalificere arbejdet med kvalitet.

# Hvordan taler I om kvalitet?

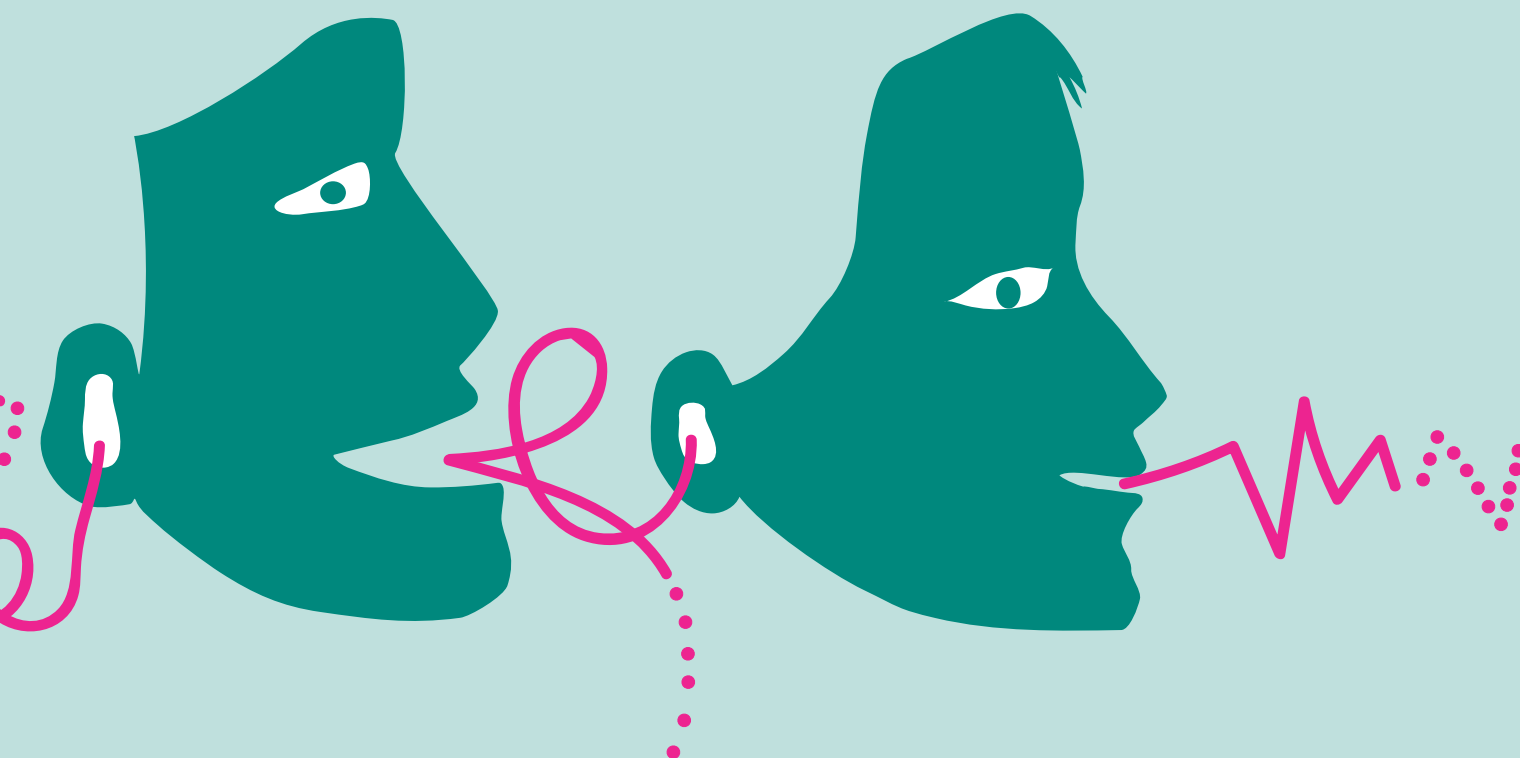


Forskningsprojektet viser, at alle styrings- og ledelsesniveauer ser det som en vigtig opgave at formidle information videre på måder, som giver mening for modtagerne, men også at det er forskellige ting, der giver mening på forskellige niveauer. Man kan sige, at information rejser fra daginstitutionsniveauet "opad" i styringskæden til leder og områdeleder og videre til forvaltning og politisk niveau og tilsvarende den modsatte vej, "nedad" til daginstitutionerne fra forvaltningen og det politiske niveau. Undervejs bliver informationen oversat, medieret og sorteret på de enkelte niveauer, inden

den sendes videre til næste niveau. Deltagerne i forskningsprojektet beskriver, at de oplever, at der er blevet længere mellem de forskellige niveauer, og at den direkte kommunikation derfor ofte er under pres.

Viden om kvalitet har tre forskellige former, som knytter sig til de forskellige niveauer: Det fortællende, det tællende og det oplevede. De tre former eksisterer side om side, og de både supplerer og står i modsætning til hinanden. Pædagogerne kan beskrive kvalitet som en særlig stemning eller tegn, der giver udtryk





for pædagogens egen oplevede erfaring med kvalitetsarbejde. Institutionslederne formulerer i højere grad kvalitet som nogle mere abstrakte indikatorer på særlige 'gode læringsmiljøer' eller 'relationer'. Forvaltningen orienterer sig derimod i højere grad mod kvantificerbare indikatorer, der kan vurdere kvalitet på afstand af den pædagogiske praksis.

Fordi det er op til de enkelte aktører at vurdere, hvad der er vigtigt og meningsfuldt for det niveau, de kommunikerer med, sker der i sorteringen og oversættelsen af informationer

en forskydning af den viden, der overleveres. Viden kan dermed blive transformeret flere gange undervejs på sin rejse mellem de forskellige niveauer. Forskerne sammenligner det med "hviskeleg," hvor et ord hviskes fra øre til øre for til sidst at ende som noget helt andet end det, det startede med.

# Sådan skaber I bedre

## No Emil Sjöberg Kampmanns gode råd

### Prioritér tiden til evaluering

Det er et problem, at der er forvaltningsmæssige krav, som ikke harmonerer med arbejdsvilkårene. Havde pædagoger forberedelsestid, ville man have bedre forudsætninger for at skabe en god evalueringskultur. Som leder kan man sørge for at organisere hverdagen, så forudsætningerne for at arbejde med evaluering er i orden. Det skal ind i kalenderen, så en pædagog ved, at han eller hun skal mødes med kolleger torsdag fra 12 til 13, og at der er sørget for, at andre tager sig af de pædagogiske opgaver imens.

### Vær fokuseret

Så længe vi vil det hele, bliver det ikke til noget. Man skal være fokuseret og realistisk i sine forventninger og ikke tro, at man kan evaluere alt hele tiden. Vil man fokusere på relationerne mellem børnene, skal man måske lade det være fokusområde i et halvt år. Jeg har mødt mange, der vil for meget, og så går det ikke godt.

### Gør det til en ressource, at alle vil børnenes bedste

Gør det til en ressource, at alle er interesseret i at gøre noget godt for børnene i kommunens daginstitutioner. Men reflektér samtidig over, at der er en grundlæggende forskel på det faglige behov for at se og tydeliggøre, hvordan børnene trives, udvikler sig, lærer og dannes på et kommunalt niveau, dvs. generaliseret viden om alle børn, og på institutionsniveau, dvs. specifik viden om enkelte børn.

### Fokusér på, hvad I bør måle – ikke hvad I kan måle

Hvis I gerne vil have 'datainformerede' dialoger, så husk ikke kun at forholde jer til, hvad I teknisk kan måle, men stil det pædagogiske spørgsmål: "Hvad bør vi måle, og hvorfor?" Og vær opmærksom på, at ønsket om at skabe bedre kvalitet ikke bliver til krav om en 'mål-middel-pædagogik' ud fra en tro på, at bestemte pædagogiske redskaber pr. definition skaber bestemte resultater.

# dialoger om kvalitet

## Giv feedback

Giv feedback på, hvordan pædagogernes dokumentation og evalueringer bliver brugt – uanset om du er leder, områdeleder eller pædagogisk konsulent. Som ansat i forvaltningen er det vigtigt at give feedback til institutionerne om, hvordan informationer fra institutionen bruges. Og skab samtidig mulighed for, at institutionerne kan give feedback til forvaltningen, når de tager nye redskaber i brug.

## Vær bevidst om betydningen af personlige relationer

Vær bevidst om, at de personlige relationer mellem pædagogiske konsulenter, områdeledere og institutionernes ansatte betyder meget for kvaliteten af dialogerne om kvalitet og pålideligheden af de informationer, som sendes rundt mellem institutioner, forvaltning og det politiske niveau. Hvis man som institution skal formidle informationer om udfordrende emner, kræver det, at der er en god relation til de ansatte i forvaltningen. Ellers risikerer I, at informationerne bliver et skønmaleri af virkeligheden.

## Facilitér den pædagogiske evaluering

Vær gerne en faciliterende og inspirerende del af den pædagogiske dokumentation og evaluering. Pædagoger beskriver nysgerrige ”forstyrrelser” og kompetent procesledelse af evalueringsdialoger som noget af det, der virkelig kan styrke kvaliteten af dialogerne og deres effekt på den pædagogiske praksis.

Kilde: Lektor og ph.d.  
No Emil Sjöberg  
Kampmann,  
Københavns  
Professionshøjskole

”

Så er det jo lige det, hvordan får vi gjort det på en bedre måde, selvom alle de redskaber, vi har, er lavet med inddragelsesprocesser og alt muligt op og ned. Men alligevel bliver det fremmedgørende, og jeg kan ikke gennemskue, hvor meget af det, der er det skriftlige, som er det fremmedgørende, eller hvad det er. Det er det, vi skal gå på opdagelse i, og jeg tænker, at vi skal have fat i børneperspektivet. Som jeg ser, når jeg er ude og give sparring, hvad er det, pædagogerne næres af, hvad er det, der giver dem rigtig meget lyst til at arbejde og blive dygtigere, så tolker jeg, at det er den forandring, de selv kan være med til at skabe for børnene. (Konsulent)

”

Jeg tænker, at kvalitet er mange ting. Det er også alle de små ting: Det kan være i garderoben, der lige er lidt kvalitet, eller at man lige gør en forskel for et barn, som har det svært. Det behøves ikke nødvendigvis være koblet op på projekter. For mig er det lige så meget lige i hverdagen at få gjort en forskel for et barn i farten, når man går forbi. (Pædagog)

”

Altså data kan jo forstås som et vidt begreb, tænker jeg. Det kan forstås som noget med nogle tal, men det kan også forstås som at have nogle beskrivelser af tilsyn. (Dagtilbudschef)

”

I dag er områdelederen jo budbringer. Tingene bliver besluttet oppe på forvaltningen, og så bringer områdelederen det videre, og så skal vi sætte det i spil. Altså jeg kan ikke gå ind og påvirke, hvis der er noget, jeg synes, der ikke er, som det burde være. De beslutninger, der bliver truffet, kan jeg ikke gå ind og påvirke. Det følte jeg, at jeg kunne før, hvor man sad i direkte dialog med børnechefen. (Institutionsleder)

”

Pædagogisk dokumentation er jo et begreb, som har eksisteret i mange år, og er tit diffust, men alligevel tror jeg, at man i det pædagogiske felt evaluerer en del. Man har bare ikke en række metoder til det. Man har ligesom mange andre områder noget tavs viden – det er ikke så skriftliggjort. Jeg har svært ved at sætte ord på det, og vi har jo heller ikke ligesom lærerne forberedelsestid, refleksionerne sker bare i udvekslingen, og vi får ikke skrevet det ned, så der er stort udviklingspotentiale der. ... Vi demonstrerer nok også igennem eksemplets magt – altså i praksis – mere, end vi formidler eller laver en rapport om et eller andet. (Områdeleder)

Citater fra rapporten  
'Dialoger om kvalitet –  
Hvordan viden om kvalitet  
udveksles, forstås og  
styres i to kommuners  
organisering af daginstitu-  
tionsområdet' (Københavns  
Professionshøjskole, 2019)